

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS**

**POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**¿CÓMO NEGOCIAR CON PERUANOS?: SECTOR MICROFINANZAS**

**PRESENTADA POR:**

**Sergio Anamin Cendra Suárez**

**Randy Fredy Silva Salazar**

**Luis Armando Ramos Yllu**

**Jose Carlos Monteverde Preciado**

**Asesora: Profesora Beatrice Avolio Alecchi**

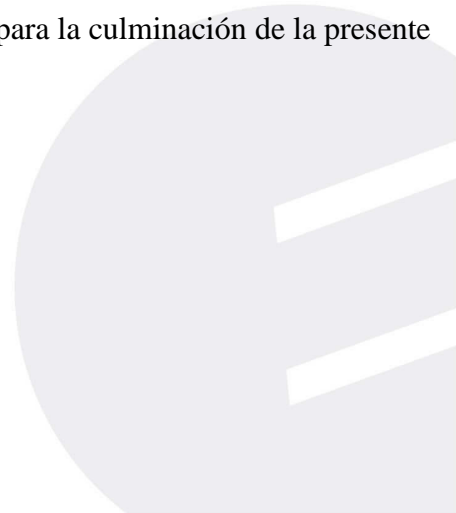
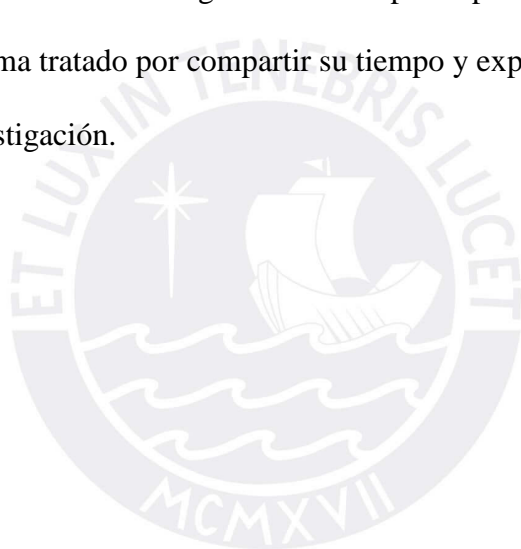
Santiago de Surco, Junio 2014

## Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento en primer lugar a Dios por brindarnos fortaleza, sabiduría, salud y templanza en los momentos difíciles, que nos permitieron lograr este gran objetivo. Así mismo a nuestras familias por su comprensión y apoyo incondicional, y ser ellos dueños de nuestra inspiración y móviles de nuestro desarrollo profesional.

Agradecemos también de manera muy especial a nuestra asesora en este esfuerzo académico, la Profesora Beatrice Avolio Alecchi, quien con su conocimiento, dedicación y disposición, supo orientarnos por el camino estratégico para la culminación satisfactoria de este gran reto.

Finalmente agradecemos la participación de nuestros colaboradores involucrados con el tema tratado por compartir su tiempo y experiencias para la culminación de la presente investigación.



## Resumen Ejecutivo

En un mundo actualmente globalizado es indispensable conocer estas características culturales de un país para poder realizar una negociación exitosa a nivel internacional. El ignorar los aspectos culturales en la mayoría de casos representa un obstáculo para llegar a acuerdos en forma oportuna y beneficiosa; incluso la falta de entendimiento de la cultura representa una desventaja a nivel comercial.

La presente investigación permite identificar las características de la cultura peruana en el ámbito de negociaciones en el sector de las microfinanzas. El presente estudio se realizó mediante entrevistas a los negociadores del sector microfinanzas para descubrir y analizar las características de la cultura peruana en el ámbito de las negociaciones.

Se investigó los siguientes factores relevantes para llevar a cabo la negociación: (a) comunicación, lenguaje y presentación, (b) comportamiento durante las reuniones, ante el público, y utilización de protocolos, (c) costumbres sociales y los temas de conversación características en las negociaciones, (d) habilidades en las etapas de negociación y la destreza en el manejo de las condiciones del entorno, (e) grado de utilización de tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones, (f) forma de resolución de disputas y/o controversias en la negociación, (g) importancia de la creación de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento, (h) temas controversiales que se deben evitar en una negociación.

Los resultados de la investigación proporcionaron datos importantes sobre cada uno de los aspectos de la cultura peruana, además, se recogieron algunas recomendaciones finales por parte de los negociadores peruanos del sector microfinanzas basadas en sus experiencias con los clientes.

Finalmente, los resultados y recomendaciones obtenidos de los casos deben ser tomados en cuenta por parte de los empresarios extranjeros para que las negociaciones con empresarios peruanos del sector microfinanzas contribuyan al éxito de la misma.

## Abstract

Nowadays, in a globalized world it is essential to know the cultural characteristics of any given country in order to have a successful negotiation internationally. Ignoring the cultural aspects in most cases is an obstacle to reach agreements in a timely and with proper benefits; even the misunderstanding of the culture is a commercial weakness.

The purpose of this research is to identify the characteristics of the Peruvian culture in the field of negotiations in the microfinance sector. This study was conducted through interviews with negotiators microfinance sector to discover and analyze the characteristics of the Peruvian culture in the field of negotiations.

The following relevant factors to carry out negotiations were investigated: (a) communication, language and introduction, (b) behavior during meetings, and use of protocols, (c) social customs and topics spoken in negotiations, (d) skills in the negotiation stages and skill in managing environmental conditions, (e) degree of utilization of technology as a support element of negotiations, (f) dispute resolution and / or disputes during the negotiation, (g) the importance of friendships, gifts and entertainment, (h) controversial topics to avoid in negotiations

The research results provided important information about every aspect of the culture; also, some final recommendations were collected from the Peruvian microfinance negotiators based on their experiences with clients sector.

Finally, the results and recommendations obtained from the cases should be taken into account by foreign entrepreneurs when they negotiate with Peruvian microfinance entrepreneurs since these will contribute to the success.

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	8
Lista de Figuras.....	9
Capítulo I: Introducción.....	11
1.1 Antecedentes.....	12
1.2 Definición del Problema.....	13
1.3 Propósito de la Investigación.....	14
1.4 Importancia de la Investigación.....	15
1.5 Naturaleza de la Investigación.....	15
1.6 Preguntas de la Investigación.....	15
1.7 Supuestos.....	16
1.8 Limitaciones.....	16
1.9 Delimitaciones.....	17
1.10 Resumen.....	17
Capítulo II: Revisión de la Literatura.....	18
2.1 Matriz de la Literatura.....	19
2.2 Comunicación y Lenguaje.....	19
2.3 Competencia Intercultural.....	24
2.4 Inteligencia Emocional.....	28
2.5 Negociación Intercultural.....	29
2.6 Perfil del Negociador Intercultural.....	30
2.7 La Cultura de Negocios en el Perú.....	32
2.8 La Informalidad.....	33
2.9 Estrategias de Negociación.....	35
2.10 Tecnología.....	37

2.11 Microfinanzas.....	40
2.12 Conclusiones.....	45
Capítulo III: Método.....	49
3.1 Diseño de la Investigación.....	49
3.2 Consentimiento Informado.....	50
3.3 Población y Selección de los Casos.....	51
3.4 Confidencialidad.....	53
3.5 Procedimientos de Recolección de Datos.....	54
3.6 Instrumentos.....	56
3.7 Procedimientos de Registro de Datos.....	57
3.8 Análisis e Interpretación de Datos.....	59
3.9 Validez y Confiabilidad.....	61
3.10 Resumen del Capítulo.....	63
Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....	64
4.1 Perfil de los Informantes.....	64
4.2 Cómo Negocian los Peruanos en el Sector Microfinanzas.....	66
4.2.1 Comunicación, lenguaje y presentación de los empresarios en el ámbito de los negocios.....	68
4.2.2 Comportamiento durante las reuniones, ante el público, y utilización de protocolos.....	73
4.2.3 Costumbres sociales y los temas de conversación características en las negociaciones.....	78
4.2.4 Habilidades en las etapas de negociación y en el manejo de las condiciones del entorno.....	83

4.2.5 Utilización de tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones.....	89
4.2.6 Resolución de disputas y/o controversias en la negociación. ....	91
4.2.7 Creación de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento..	95
4.2.8 Temas controversiales que se deben evitar en una negociación.....	98
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	102
5.1 Conclusiones.....	102
5.2 Recomendaciones.....	107
5.3 Contribuciones Teóricas.....	107
5.4 Contribuciones Prácticas.....	109
Referencias.....	111
Apéndices.....	114
Apéndice A: Consentimiento Informado.....	115
Apéndice B: Guía de la Entrevista.....	116
Apéndice C: Protocolo del Caso.....	123
Apéndice D: Formato de Notas de Campo.....	124
Apéndice E: Mapa Conceptual sobre Cómo Negociar con Peruanos en el Sector Microfinanzas.....	125
Apéndice F: Mapa Conceptual sobre Comunicación, Lenguaje y Presentación de los Empresarios en el Ámbito de los Negocios.....	126
Apéndice G: Mapa Conceptual sobre Comportamiento durante las Reuniones, ante el Público, y uso de Protocolos.....	127
Apéndice H: Mapa Conceptual sobre Costumbres Sociales y Temas de Conversación Características en las Negociaciones .....	128
Apéndice I: Mapa Conceptual sobre Habilidades en las Etapas de Negociación y	

la Destreza en el Manejo de las Condiciones del Entorno.....	129
Apéndice J: Mapa Conceptual sobre Uso de Tecnología como Elemento de Apoyo en las Negociaciones.....	130
Apéndice K: Mapa Conceptual sobre Forma de Resolución de Disputas y/o Controversias en la Negociación.....	131
Apéndice L: Mapa Conceptual sobre La Importancia de la Creación de Lazos de Amistad, Obsequios y Lugares de Entretenimiento.....	132
Apéndice M: Mapa Conceptual sobre Temas Controversiales que se Deben Evitar en una Negociación.....	133





## Lista de Tablas

<i>Tabla 1.</i> Perfil del Informante.....	65
<i>Tabla 2.</i> Estadística de los Casos.....	66
<i>Tabla 3.</i> Comunicación y Lenguaje.....	69
<i>Tabla 4.</i> Presentación de los empresarios.....	72
<i>Tabla 5.</i> Comportamiento durante las reuniones.....	74
<i>Tabla 6.</i> Utilización de Protocolos.....	76
<i>Tabla 7.</i> Costumbres y Características de los Negociadores.....	80
<i>Tabla 8.</i> Habilidades en las etapas de la Negociación.....	84
<i>Tabla 9.</i> Manejo del Entorno.....	87
<i>Tabla 10.</i> Utilización de la Tecnología.....	90
<i>Tabla 11.</i> Resolución de Disputas.....	93
<i>Tabla 12.</i> Lazos de Amistad, Obsequios y Entretenimiento.....	97
<i>Tabla 13.</i> Temas Controversiales.....	99
<i>Tabla 14.</i> Preguntas de Cierre.....	100

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Matriz de exploración de literatura.....	19
---	----



## Capítulo I: Introducción

Hoy en día es vital tratar de entender cómo se negocia en un mundo globalizado donde debemos interactuar con culturas tan distintas a las propias para poder tener éxito en el mundo comercial (Livermore, 2012). No sólo encontramos aspectos culturales complejos con los cuales se debe lidiar sino que es importante contar con las herramientas indispensables de comunicación efectiva y tecnológica que nos ayuden a ingresar a nuevos mercados. Además de conocer cómo negociar, con quiénes y cómo hacerlo tanto dentro de nuestro país como en el exterior teniendo en cuenta la cultura y la idiosincrasia de la población la cual es importante.

El Perú se presenta como una alternativa muy interesante para los negocios que lo ha llevado a considerarse como el tercer mejor país para hacer negocios según el Latín Business Índice (Latin Business Chronicle, 2012). El crecimiento del PBI en los últimos 10 años ha sido del 6.5% anual en promedio. Las exportaciones han venido creciendo a un ritmo de 20% anual llegando a multiplicarse 5 veces en el mismo periodo. De igual manera las importaciones han crecido a ritmo similar. En el 2012 el Perú recibió 2.7 millones de turistas extranjeros, de los cuales el 18% vinieron por motivo de negocios (PromPeru, 2012) lo que representa cerca de 487 mil oportunidades únicas de concretar y/o mantener negocios de forma exitosa. Todo esto evidencia el nivel de importancia de las negociaciones internacionales y la necesidad de darle la debida atención a los aspectos que la afectan. En este contexto, el presente estudio tiene como propósito identificar las características de la cultura Peruana en el ámbito de los negocios internacionales, de tal manera que sea útil a todos los interesados potenciales que deseen invertir o hacer negocios en el mercado Peruano brindándoles una visión clara de la forma en que los Peruanos hacen negocios.

## 1.1 Antecedentes

En la actualidad los negocios que se realizan en el mundo están comprendidos en gran medida por los negocios internacionales. La expansión y el incremento acelerado de la tecnología, la liberación de las políticas gubernamentales de flujo transfronterizo comercial y de recursos, el desarrollo de instituciones que apoyan y facilitan el comercio internacional y la competencia global creciente afectan a casi todas las empresas debido a que la mayoría vende o compra su producción a países extranjeros. Para las empresas es importante realizar negocios internacionales ya que les permite expandir sus ventas, adquirir recursos y minimizar su riesgo (Day, 2004).

Como muchos países de Latinoamérica el Perú es un país con una diversidad cultural y étnica notoria en su territorio que albergan dos culturas importantes, la primera de origen hispano y europeo que domina por lo general los grupos de poder en el país y la segunda de origen andino, como resultado de esta interacción cultural es un país mestizo, aunque no termine de aceptarlo, es un país centralizado y de jerarquías definidas (Lima la capital alberga casi el 80 % del comercio en el país) por ello quienes negocian son generalmente capitalinos o los negocios se hacen en la capital. Desde hace un tiempo las personas de la serranía y del oriente selvático se han dado cuenta que para negociar sus productos es preciso establecerse en Lima un ejemplo de ello son los conos (inmensas concentraciones urbanas ubicadas en los márgenes de la ciudad de Lima) donde se han asentado importantes empresarios informales dueños de empresas de transporte de carga, pequeños industriales y comerciantes de productos agrícolas y de acuerdo a su rubro comercial son denominados reyes, existiendo el rey de la papa, del maíz, del camote, etc. (Oligastri, 2003).

El arte de negociar tiene que ver con la experimentación, con la vocación del directivo por estudiar su proceso de negociación, aprender de sus errores y afirmar sus aciertos, dominar su personalidad, alcanzar el control emocional, persuadir, mantener la

calma en situaciones de enorme tensión y tener que desempeñar distintos papeles actorales. En fin, hay una base racional y metodológica, pero solo la mejora permanente de la habilidad directiva es el camino para convertirse en un negociador eficaz (Luchi, Zamprile y Luzuriaga, 2011).

El Perú no es ajeno a este contexto ya que es un país rico en cultura, con costumbres, protocolos y formas socialmente arraigadas debido a la mezcla de etnias, las cuales generan características propias del peruano que deben ser conocidas y respetadas convirtiéndose en requisito indispensable para el éxito de la negociación. Además, el contexto económico actual lo muestran como un país potencialmente atractivo para invertir.

En el año 2004, los investigadores Isabel Aguirre, Hugo Dancourt, Gonzalo Garland y José Peroni realizaron un estudio denominado “How to do business with Peruvians”, auspiciado por el Banco de Crédito del Perú. En este contexto, el presente estudio busca actualizar y expandir los resultados de dicho estudio a diferentes industrias y tamaños de empresas.

## **1.2 Definición del Problema**

Es necesario conocer las particularidades del país con el que se va a negociar, toda vez que no se negocia solamente con las empresas del país sino con sus representantes formados de acuerdo a las características sencillas y simpáticas de la cultura del país en que se han formado como negociadores, es por lo que respondiendo a su idiosincrasia nacional van a llevar estas formalidades a una mesa de negociación internacional en que frecuentemente se va a hacer respetar su estilo de negociación en la cierta expectativa que la contraparte interesada tiene conocimiento de su estilo de negociación y no solamente lo conoce, sino lo respeta y se conduce de acuerdo a las reglas tácitas establecidas e inherentes a su cultura, lo que se espera devendrá en el éxito del negocio, en virtud que negociar es buscar la aceptación de ideas, intereses y propósitos buscando el mejor resultado posible de tal modo que las

partes intervinientes terminen la negociación conscientes que fueron atendidas y que culminaron el proceso con la satisfacción de haberse cumplido las expectativas mutuas y al haber satisfecho sus expectativas comerciales se ha respetado la cultura del país en el cual se ha de realizar el objeto del negocio.

En este contexto, el presente estudio busca presentar la existencia de las características culturales propias del Peruano en el sector microfinanzas que influyen en el proceso de la negociación con otro peruano así como evidenciar los obstáculos que se presentan desde la perspectiva de extranjeros que negocien en Perú.

### **1.3 Propósito de la Investigación**

El estudio tiene como propósito conocer e identificar las características de la cultura peruana en el ámbito de negociaciones en el sector microfinanzas, así como evidenciar los obstáculos que se presentan ante las diferencias culturales propias y según el contexto del Perú.

Los objetivos específicos del estudio son:

1. Analizar la comunicación y el lenguaje utilizado en el ámbito de los negocios y el modo de presentación de los empresarios y ejecutivos.
2. Analizar el comportamiento durante las reuniones, ante el público y utilización de protocolos.
3. Identificar las costumbres sociales y los temas de conversación característicos en las negociaciones.
4. Identificar las habilidades en las etapas de la negociación (preparación, negociación y cierre) y la destreza en el manejo de las condiciones del entorno.
5. Examinar la utilización de la tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones.

6. Analizar la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación.
7. Analizar la creación de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento.
8. Analizar el contenido de los temas de conversación a evitar en una negociación.

#### **1.4 Importancia de la Investigación**

La importancia del estudio radica en que los resultados del estudio permitirán facilitar los procesos de negociación y de inversión de extranjeros en el país, generando una herramienta que brinde una visión clara de la forma en que los Peruanos se comportan al hacer negocios en el sector microfinanzas.

#### **1.5 Naturaleza de la Investigación**

La presente investigación tiene un propósito descriptivo y utilizará un enfoque cualitativo. La estrategia cualitativa utilizada es la de estudio de casos múltiples bajo un diseño holístico. Se considera que esta estrategia de estudio es la más adecuada por las siguientes razones: (a) permite obtener respuestas adecuadas a las preguntas “cómo”, “cuáles” y “porqué”, (b) permite identificar las características propias de los diferentes negociadores peruanos del sector microfinanzas, y (c) permite identificar las formas particulares del sector microfinanzas como impulsores de pequeños negocios.

#### **1.6 Preguntas de la Investigación**

Las preguntas de la presente investigación son:

- a) ¿Cómo es la comunicación y el lenguaje utilizado en el ámbito de los negocios y el modo de presentación de los empresarios y ejecutivos de cuentas peruanos?
- b) ¿Cómo es el comportamiento de los peruanos durante las reuniones, ante el público y cuáles son los principales de protocolos utilizados?
- c) ¿Cuáles son las principales costumbres sociales y temas de conversación característicos en las negociaciones de los peruanos?

- d) ¿Cuáles son las habilidades de los peruanos en las etapas de la negociación (preparación, negociación y cierre) y las destrezas en el manejo de las condiciones del entorno?
- e) ¿Cómo se usa la tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones de los peruanos?
- f) ¿Cómo reacciona el peruano en la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación?
- g) ¿Qué tipo de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento existe en una negociación con peruanos?
- h) ¿Cuáles son los temas de conversación a evitar en una negociación con peruanos?

### **1.7 Supuestos**

La presente investigación supone las siguientes limitaciones: a) el tiempo para llevar a cabo las entrevistas será el que determine la cantidad de entrevistas que se puedan realizar, b) se llevarán a cabo las entrevistas a las microfinancieras que se encuentren ubicadas en Lima Metropolitana, c) la información obtenida está limitada por el tiempo que dura la entrevista y su confiabilidad sujeta a la honestidad del entrevistado.

### **1.8 Limitaciones**

El presente estudio presenta las siguientes limitaciones:

- a) El tiempo que se tiene para llevar a cabo esta investigación. La cantidad de entrevistas a realizar está limitado por un periodo de 4 meses.
- b) La ubicación geográfica de las microfinancieras. Las empresas a contactar están limitadas a aquellas ubicadas geográficamente en Lima Metropolitana.
- c) Los recursos financieros. Los recursos financieros limita a que la investigación se realice dentro de la ciudad de Lima.
- d) La información obtenida durante entrevista está limitada por el tiempo que se realiza



la misma.

### **1.9 Delimitaciones**

El presente trabajo de investigación estará delimitado por el universo de entidades financieras crediticias supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros y están autorizadas legalmente a otorgar créditos a pequeños empresarios así como a personas naturales con el propósito de impulsar sus negocios. Estas microfinancieras están ubicadas en Lima Metropolitana.

### **1.10 Resumen**

La presente investigación tiene como objetivo identificar, entender y difundir los factores culturales que permitan facilitar una negociación exitosa entre los peruanos en el sector microfinanzas. El rol de las microfinancieras es vital para el desarrollo y crecimiento de pequeños negocios que forman parte importante de la cadena económica del país. Grandes empresas internacionales cuentan con una gran cadena de suministro conformada por pequeños y medianos empresarios. Es por esto la importancia de las microfinancieras para alentar su crecimiento y sostenibilidad. Mientras mayor conocimiento se tenga de la conducta, creencias y hábitos del negociador peruano, mayores serán las posibilidades de que se puede llevar a cabo una negociación con resultados óptimos para las partes involucradas. En la actualidad es de vital importancia para las empresas estar preparadas para los retos de negociación que significa entrar a mercados globales. El hecho de contar con las competencias interculturales representará una ventaja competitiva ante los competidores globales. Por el contrario, ignorar las diferencias interculturales condenará a las empresas a su fracaso y posterior extinción en el mercado internacional.

## Capítulo II: Revisión de la Literatura

La revisión de los estudios existentes permite evaluar el aporte de información sobre las características de la negociación en diversas culturas, la forma de la comunicación entre los negociadores, sus costumbres más importantes, la influencia de la cultura en el éxito de la negociación, el uso de la tecnología durante las negociaciones, y la importancia de las microfinanzas en el desarrollo de los negocios. Este aporte literario permite a la investigación tener un sustento válido para su apoyo y desarrollo.

### 2.1 Matriz de la Literatura

En la Figura 1 se muestran los factores que se consideran relevantes en el proceso de negociación de los peruanos en el sector microfinanzas. Se investiga su rol dentro del proceso y la interrelación que existe entre los mismos factores. Estos factores son: (a) La comunicación y el lenguaje, (b) la competencia intercultural, (c) la inteligencia emocional, (d) la negociación intercultural, (e) el perfil del negociador latinoamericano, (f) la cultura de negocios en el Perú, (g) la informalidad, (h) las estrategias de negociación, (i) el uso de la tecnología, y (j) el sector microfinanzas.

### 2.2 Comunicación y Lenguaje

La comunicación entre las personas se realiza a través de gestos o comunicación no verbal como sucede con las actitudes o espacios así como el ritmo en que se transmiten las ideas. La primera regla que se recomienda a un declamador es que exista una relación entre palabra, tiempo y ritmo entre el verso hablado y las actitudes externas. Es decir una relación de causa-efecto entre la palabra hablada y el movimiento (Czinkota & Ronkainen, 2006).

Las diferencias culturales tienen que ser identificadas y a su vez entendidas y comprendidas para que la negociación pueda llevarse a cabo. Los parámetros culturales que usualmente se deben tener en consideración son: (a) nivel de alfabetización y educación de la otra parte país con el cual estamos negociando, (b) existencia de centros de formación en

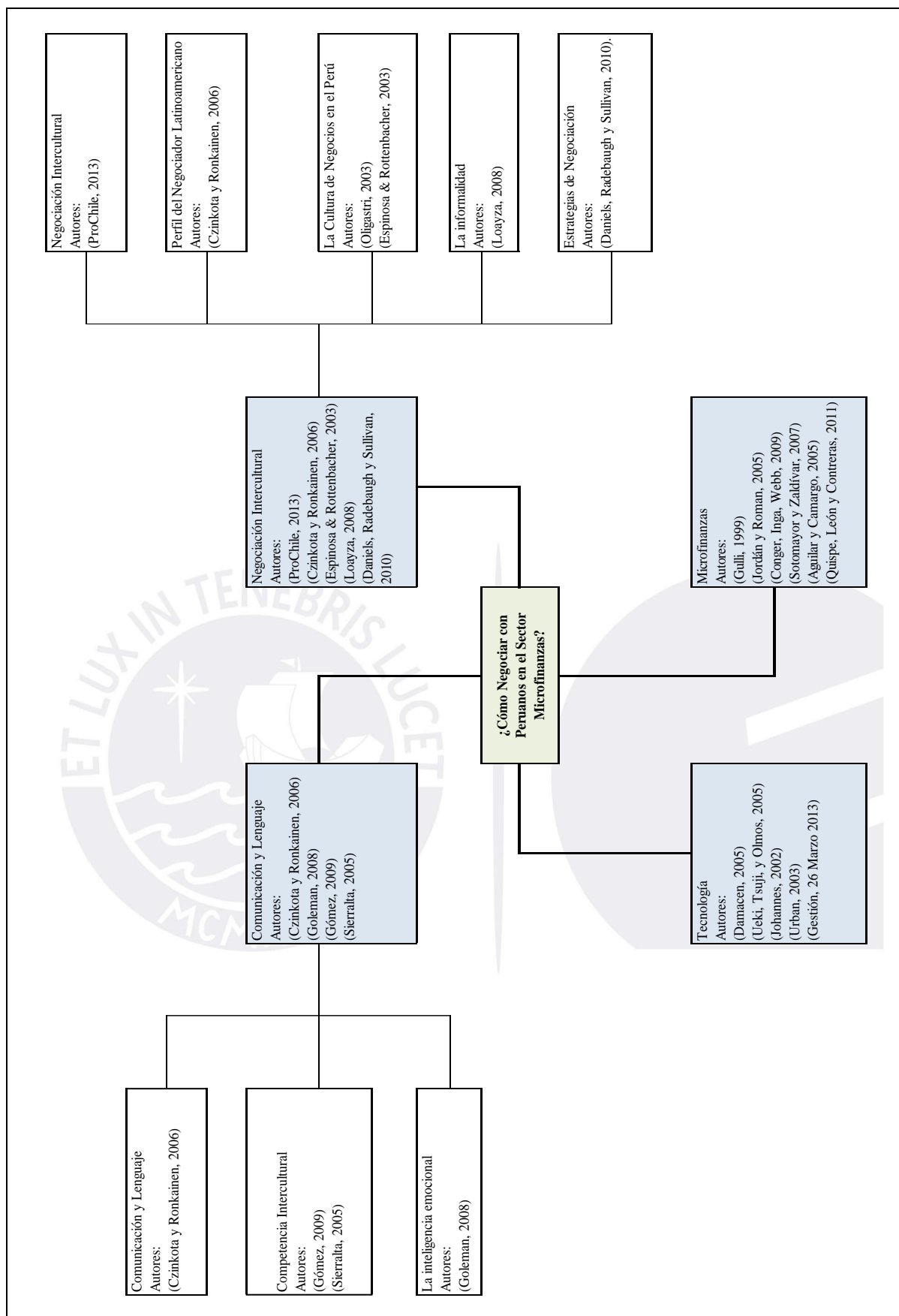


Figura 1. Matriz de Exploración de Literatura ¿Cómo Negocian los Peruanos en el Sector Microfinanzas?

negocios internacionales, (c) idioma, gestos y características culturales, (d) estructura de clases sociales, su movilidad y sentido de la riqueza, (e) religión predominante, (f) sentimiento nacionalista, (g) respeto y tolerancia por la cultura, hábitos y costumbres de nuestro interlocutor o de la otra parte en la negociación, (h) reconocer que puede existir ambigüedad en nuestro lenguaje, (i) relacionarse con las personas; muchas negociaciones han sido afectadas o no han llegado a buen término por el comportamiento inadvertido que puede hacernos descorteses, y (j) empezar la negociación sin prejuicios o preconceptos (Czinkota & Ronkainen, 2006).

La relación espontánea y amistosa entre las personas posibilita interesarse por la cultura de los demás y tratar de comprenderla, cada persona se proyecta dentro de la comunicación humana y es un instrumento del proceso comunicativo. Por ello es aconsejable mezclarse con los anfitriones nacionales y ser culturalmente sensibles. Persistencia para tratar de aprender y observar constantemente el comportamiento cultural de los demás. De esta manera podemos estar preparados para emprender una negociación, a partir de la comprensión de tales condiciones el campo está apto para planear nuestros intereses y alcanzarlos objetivos propuestos, pues cada persona opera dentro de su propio campo cultural (Czinkota & Ronkainen, 2006).

La cultura de una persona es un punto de anclaje, una identidad, así como código de conducta. Entre las 164 definiciones de cultura analizadas por Alfred Kroeber y Kluckhohn, algunos la conciben como un conocimiento comunicable y algunos como una suma de logros históricos producidos por la vida social de la humanidad, todas las definiciones tienen elementos comunes: la cultura se aprende, se comparte y se transmite de una generación a la siguiente (Czinkota & Ronkainen, 2006).

La cultura la transmiten primordialmente los padres a sus hijos, pero también lo hacen las organizaciones sociales, los grupos de interés especiales, el gobierno, las escuelas y las

instituciones religiosas. Las formas comunes de pensar y comportarse se desarrollan después se refuerzan por medio de la presión social, es multidimensional y consiste en cierto número de elementos interdependientes, Los cambios que ocurren en una de las dimensiones también afectaran a otras (Czinkota & Ronkainen, 2006).

La cultura se define como un sistema integrado de patrones conductuales aprendidos que son características distintivas de los miembros de cualquier sociedad determinada. Incluye todo lo que un grupo piensa, dice, hace y fabrica, sus costumbres, idioma, artefactos materiales y sistemas compartidos de actitudes y sentimientos. Por consiguiente, la definición abarca una extensa variedad de elementos, desde los materiales hasta los espirituales, La cultura es inherentemente conservadora se resiste al cambio y fomenta la continuidad: Cada persona está aculturada de manera particular, aprendiendo “la forma correcta” de hacer las cosas. Los problemas pueden surgir cuando una persona aculturada en una cultura se tiene que ajustar a otra. El proceso de aculturación, es decir, ajustarse y adaptarse a una cultura específica distinta de la propia, es una de las claves para triunfar en las operaciones internacionales (Czinkota & Ronkainen, 2006).

Los gerentes deben analizar y volverse fluidos en una diversidad de exhibiciones conductuales culturalmente derivadas de cinco temas claves: tiempo, espacio, posesiones materiales, patrones de amistad y convenios de negocios. Estos ofrecen un punto de partida desde el cual pueden empezar a adquirir la comprensión necesaria para hacer negocios en países extranjeros. En muchos países el tiempo es flexible y no se considera como un bien limitado, las personas llegan tarde a las citas o tal vez no se presentan. En Hong Kong, por ejemplo, es inútil fijar horas exactas para las citas, debido a que ir de un lugar a otro puede llevar minutos u horas, dependiendo del tráfico. Mostrar indignación o impaciencia ante una conducta así, sorprendería a un árabe, un latinoamericano o un asiático (Czinkota & Ronkainen, 2006).

En algunos países el trato social extendido y el establecimiento de una relación personal apropiada son esenciales para hacer negocios. La creencia es que uno debe conocer al socio de negocios a nivel personal antes que puedan ocurrir las transacciones. Por consiguiente apresurarse a ir directamente al negocio no se verá recompensado debido a que los tratos se hacen no solo a partir del mejor producto o precio, sino también dependiendo de la entidad o persona que se considera más digna de confianza. Los contratos se pueden cerrar con apretones de manos, no con convenios prolongados y complejos, un hecho que hace que algunas personas de negocios, en especial occidentales, se sientan incómodas (Czinkota & Ronkainen, 2006).

Las personas varían en la cantidad de espacio que desean los separe de otros. A los árabes y los latinoamericanos les agrada estar cerca de las personas con quienes están hablando. Si un ejecutivo estadounidense, que tal vez no se siente cómodo con una distancia tan corta, retrocede para alejarse de un árabe, eso se podría tomar incorrectamente como una reacción negativa (Czinkota & Ronkainen, 2006).

El lenguaje corporal también se debe incluir en el lenguaje no verbal de los negocios internacionales. Un ejercicio importante es comparar y contrastar los estilos de conversación de distintas nacionalidades. Los europeos del norte son bastante reservados para usar sus manos y mantienen una buena cantidad de espacio personal, mientras que los europeos del sur involucran a sus cuerpos en un grado mayor cuando hacen hincapié en algo (Czinkota & Ronkainen, 2006).

Entender mal los indicios no verbales puede minar las negociaciones internacionales. Mientras que los negociadores chinos suelen echarse hacia atrás y hacer contacto visual cuando proyectan negatividad, en la misma situación, los negociadores occidentales generalmente desvían la mirada (Czinkota & Ronkainen, 2006).

Los gerentes internacionales enfrentan un dilema en términos de la competencia internacional e intercultural. La falta de capacidades adecuadas en un idioma extranjero en los negocios internacionales ha dado como resultado: contratos perdidos, negociaciones débiles y administración ineficaz. La competencia entre las naciones para crear economías de innovación impulsadas por el conocimiento aún no termina. Las naciones y los estados están trabajando arduamente para que sus sistemas educativos constituyan una base sólida para el desarrollo económico en el siglo veintiuno. Algunos están encontrando formas innovadoras para medir el progreso de sus estudiantes a nivel internacional. La creciente actividad internacional de las empresas ha hecho necesaria una capacitación de sensibilidad cultural debe tomar en consideración no solo a las personas ajenas a la empresa sino también la interacción dentro de la familia corporativa, para fomentar la sensibilidad cultural y la aceptación de nuevas formas de hacer las cosas dentro de la organización la gerencia debe instituir programas de educación interna, el objetivo de los programas de capacitación formal es reforzar en los gerentes y otro personal cualidades clave de preparación, sensibilidad, paciencia y flexibilidad (Czinkota & Ronkainen, 2006).

Existen varias razones buenas y obvias para estudiar las diferencias interculturales, incluida la estimación conservadora que entre un 25% y 50% de nuestros valores básicos tienen su origen en la cultura. La razón más importante para estudiar la cultura es que nuestro mundo globalizado requiere una experiencia intercultural para sobrevivir.

Existen momentos cuando la cultura no importa y otros en los cuales es sumamente importante. A menudo las similitudes ocupacionales neutralizan la cultura. Por ejemplo, cuando dos médicos trabajan juntos para solucionar un problema, sus experiencias médicas pueden ayudarlos a trabajar juntos muy bien sin que importe mucho sus experiencias culturales. También, las similitudes de clases sociales pueden disminuir la importancia de la cultura. A veces la naturaleza del problema minimiza la importancia de diferencias culturales.

Cuando existe confianza la importancia de la cultura disminuye. Sin embargo, el desarrollo de la confianza generalmente es lento y complejo (Gannon, 2004).

A menudo, cuando los extranjeros violan un valor cultural clave, estos no están conscientes de la violación, y nadie se los hace notar. Los extranjeros son aislados y comienzan a experimentar sentimientos negativos. A veces los extranjeros cometen errores y posteriormente abandonan el país sin siquiera darse cuenta de lo que han hecho. Incluso pequeños errores culturales pueden tener grandes consecuencias. Además, mientras que los cambios tecnológicos y societarios han sido rápidos en las últimas décadas, muchos aspectos culturales tienden a cambiar muy lentamente, y la influencia cultural persiste por siglos aun después de la migración en masa (Gannon, 2004).

Las personas de países anglo-parlantes tienen una desventaja cultural debido a que las personas de muchos países que no son anglo-parlantes usan tanto el inglés como su propio idioma. Es común que los anglo-parlantes que visitan estos países asuman que existen similitudes culturales cuando en realidad hay diferencias. Hoy, cerca de 800 millones de personas hablan inglés, que se ha convertido en el idioma internacional de negocios, lo cual crea oportunidades y trampas para los anglo-parlantes nativos. Sin embargo, se debe enfatizar que el conocer el idioma de un país no es garantía de entender su mentalidad cultural, y muchos de los problemas más complejos han sido generados por personas que poseen un alto nivel de fluidez, pero un bajo nivel de entendimiento cultural (Gannon, 2004).

### **2.3 La Competencia Intercultural**

La competencia intercultural consiste en estar capacitado, es decir, tener las actitudes, los conocimientos y las habilidades necesarias para lograr una comunicación exitosa con personas de distintas culturas internacionales o intra-nacionales con las que deseamos comunicarnos. Esta competencia puede ser en parte innata, pero también implica un aprendizaje, el conocimiento, el entendimiento y la destreza para tener llegada a la cultura



con la cual se va a entablar contacto. Asimismo, se trata de la capacidad de comunicar nuestra propia cultura en forma clara y comprensible a nuestro interlocutor (Gómez, 2009).

En la era de la globalización, la competencia intercultural es una habilidad que podemos desarrollar e incrementar con el aprendizaje. Esta nos brinda las herramientas para comprender y sentirnos bien con otras culturas. Es un requisito básico, una de las reglas de juego para salir airoso en este mundo globalizado (Gómez, 2009).

Los empresarios deben estar preparados para enfrentarlos. Idiomas, actitudes, conocimientos y habilidades o destrezas les pueden ser de gran utilidad para saber contactar y comunicarse adecuadamente con personas pertenecientes a otras culturas. En un mundo de negocios globalizado la dimensión del tiempo y el espacio es muy particular. La variedad y la cantidad de oportunidades que se presentan es inmensa y el tiempo para concretar un negocio es generalmente corto (Gómez, 2009).

La necesidad de poder comunicarse con nuevos mercados internacionales y cubrir el déficit de conocimientos respecto de otras culturas dio lugar a la creación de escuelas para la enseñanza, el desarrollo y el entrenamiento en competencias interculturales. En ellas los alumnos aprenden a reflexionar sobre las diferentes dimensiones interculturales: la importancia del idioma, la historia, los valores y las creencias propias y de la otra cultura. Se realizan simulaciones y juegos de roles que preparan al alumno para desenvolverse y comunicarse en situaciones interculturales, desarrollar habilidades para dar solución a problemas interculturales y conocer las costumbres, las reglas de cortesía y los modelos de negociación (Gómez, 2009).

La demanda de estas escuelas es cada día mayor, pues los gerentes de mayor nivel piensan que asistir a estos cursos o sesiones de entrenamiento contribuye a que las negociaciones tengan más éxito. Además, los consideran indispensables porque indican respeto hacia la otra parte a la hora de negociar (Gómez, 2009).

¿Estamos los peruanos en capacidad de ponernos en el lugar del otro, crear y asumir nuevos patrones culturales para una mejor convivencia que sirva de ejemplo a las generaciones futuras en este histórico momento llamado era de la globalización? Uno de los mejores ejemplos de lo que es competencia intercultural lo tenemos aquí, en los migrantes chinos que llegaron al Perú hace 160 años. Personalmente, creo que la respuesta tiene que ser afirmativa pues de lo contrario la historia nos hará ver la gran falta que cometimos en el pasado (Gómez, 2009).

Las personas se mueven dentro de una situación social y cultural que posee determinados moldes. Estas matrices o reglas varían de una comunidad a otra y nos dan las pautas para saber con quién podemos negociar de manera efectiva por cuanto tiempo con que tácticas y que posibilidades tenemos de llegar a objetivos comunes. Las mayoría de los mercados muestran características socioculturales y étnicas significativas que afectan la negociación (Sierralta, 2005).

La cultura influye sobre el comportamiento de los sujetos de la empresa, del gremio, del gobierno y también en la manera en que las personas estructuran o forman tales entidades, los canales de comunicación la comprensión y la confianza. La cultura es uno de los factores ambientales - al igual que el económico político legal y social- que hacen necesaria la planificación estratégica de una compañía que se lanza a mercados externos de un país que busca implantar inversiones en otras naciones (Czinkota & Ronkainen, 2006).

Aun cuando los negociadores hablen el mismo idioma las palabras y el tono pueden llevarnos a diferentes interpretaciones. Hay palabras que figuran en el diccionario como sinónimos y que sin embargo distinguen en nuestras mentes distintas imágenes. Decía Mark Twain “existe tanta diferencia entre la palabra correcta y la casi correcta como entre el relámpago y la luciérnaga” una palabra puede evocar diferentes cosas entre las personas (Czinkota & Ronkainen, 2006).

La confianza que una parte tiene en la otra le hará creer que la relación será fructífera y permitirá que más tarde transmita y exponga sus verdaderos intereses. Eso es lo que determinará la credibilidad entre uno y otro negociador y crea el escenario de colaboración. Cuando los negociadores son veraces o sus afirmaciones pueden ser fácilmente comprobadas se construye un clima de confianza y distensión. Esto depende también de la manera particular de pensar y sentir de un pueblo, de las referencias históricas y de los antecedentes de la memoria colectiva nacional (Czinkota & Ronkainen, 2006).

Es natural que las partes que van a concretar operaciones que involucren traslado de bienes de un mercado a otro, distante miles de kilómetros sientan desconfianza al no saber si se cumplirá con la entrega de la mercadería o con el pago de lo pactado, sin tener que mencionar si se cumplirán las condiciones estipuladas. Tal incertidumbre hace recomendable establecer líneas de entendimiento entre los negociadores. Crear un clima de amistad a través de reuniones previas o establecer líneas de interés común por encima de las comerciales, es el primer paso en un proceso de negociación. Si no hay confianza no se puede constituir una empresa, iniciar un proyecto conjunto o formalizar un contrato. Ella es la base o cimiento sobre el cual se puede construir cualquier emprendimiento (Czinkota & Ronkainen, 2006).

Obviamente se requiere de tiempo para que los individuos se conozcan algunas nacionalidades propician más fácilmente ese clima de confianza que otras. Así por ejemplo, los latinoamericanos tienden a ser mucho más cálidos y espontáneos que los teutones o nórdicos e incluso que los anglosajones, sin embargo, esa actitud espontánea y cálida puede ser negativa si se considera como un atrevimiento o una liberalidad. Luego aun cuando puede ser una forma rápida de generar confianza, su presentación a otros interlocutores podría generar todo lo contrario (Czinkota & Ronkainen, 2006).

No en todas las partes se tiene una idea similar ni precisa de lo que significa el tiempo ni la forma que se le respeta. La hora en que se marca una negociación o una cita de negocios

y la hora en que se llega o se inician las conversaciones representan o expresan una forma de decir las cosas. La demora en contestar una comunicación es considerada con frecuencia como una falta de interés por el receptor, ello se percibe en la vida cotidiana, existen excepciones como es el caso de Cuba en que acostumbran hacer esperar a las personas treinta minutos o una hora sin creer que con ello están ofendiendo a alguien. Incluso las invitaciones se hacen el mismo día, sobre todo en el Perú, Ecuador y Bolivia (Czinkota & Ronkainen, 2006)

Todas las personas establecen un espacio físico entre ellas y los demás o del tipo de mensaje que se transmite. Ese margen físico que rodea a cada individuo varía según su cultura así como el objetivo del asunto que se está negociando su desconocimiento puede entorpecer el proceso negociador ya que la transgresión puede ser percibida como una ofensa. En la negociación entre individuos varía la distancia interpersonal según las circunstancias y la cultura (Czinkota & Ronkainen, 2006).

#### **2.4 La Inteligencia Emocional**

La inteligencia emocional destaca sobre el CI (Coeficiente Intelectual), en aquellos dominios “Blandos” en los que la relevancia del intelecto para el éxito es relativamente menor, en aquellos dominios en los que habilidades tales como la autorregulación emocional o la empatía, por ejemplo, son más decisivas que las competencias estrictamente cognitivas.

En los niveles más elevados (de la jerarquía corporativa), la tasa de habilidades relacionadas con la IE que representan los modelos de liderazgo competente, oscila entre el 80% y el 100%. Hemos sobrevalorado la importancia de los aspectos puramente racionales (de todo lo que mide el CI) para la existencia humana, pero para bien o para mal, en aquellos momentos en que nos vemos arrastrados por las emociones, nuestra inteligencia se ve francamente desbordada (Goleman, 2008).

Todas las emociones son en esencia, impulsos que nos llevan a actuar programas de reacción automática con los que nos ha dotado la evolución. La misma raíz etimológica de la palabra emoción proviene del verbo latino “movere”, (que significa moverse) más el prefijo “e-“, significando algo así como “movimiento hacia” y sugiriendo de ese modo, que en toda emoción hay implícita una tendencia a la acción (Goleman, 2008).

La región más primitiva del cerebro, una región que compartimos con todas aquellas especies, que solo disponen de un rudimentario sistema nervioso, es el tallo encefálico que se halla en la parte superior de la medula espinal. Este cerebro rudimentario regula las funciones vitales básicas, como la respiración, el metabolismo de los otros órganos corporales y las reacciones y movimientos automáticos. De este cerebro primitivo, el tallo encefálico, emergieron los centro emocionales que, millones de años más tarde, dieron lugar al cerebro pensante o neo-córtex, ese gran bulbo de tejidos replegados sobre sí que configuran el estrato superior del sistema nervioso. El hecho de que el cerebro emocional sea muy anterior al racional y que este sea una derivación de aquel, revela con claridad las auténticas relaciones existentes entre el pensamiento y el sentimiento (Goleman, 2008).

Saber que una persona ha logrado graduarse con unas notas excelentes equivale a saber que es sumamente buena o bueno en las pruebas de evaluación académicas, pero no nos dice absolutamente nada en cuanto al modo en que reaccionara ante las vicisitudes que le presente la vida (Goleman, 2008).

Este es precisamente el problema, porque la inteligencia académica no ofrece la menor preparación para la multitud de dificultades o de oportunidades, a la que deberemos enfrentarnos a los largo de nuestra vida. No obstante, aunque un elevado CI no constituya la menor garantía de prosperidad, prestigio ni felicidad; nuestras escuelas y nuestras culturas, en general, siguen insistiendo en el desarrollo de habilidades académicas en detrimento de la Inteligencia Emocional, de ese conjunto de rasgos, que algunos llaman carácter, que tan

decisivo resulta para nuestro destino personal. Al igual que ocurre con la lectura o con las matemáticas, por ejemplo, la vida emocional constituye un ámbito, que incluye un determinado número de habilidades que puede dominarse con mayor o menor pericia. Y el grado de dominio que alcance una persona sobre estas habilidades resulta decisivo para determinar el motivo por el cual ciertos individuos prosperan en la vida mientras que otros, con un nivel intelectual similar, acaban en un callejón sin salida. La competencia emocional constituye, en suma, una meta-habilidad que determina el grado de destreza que alcanzaremos en el dominio de todas nuestras otras facultades (entre las cuales se incluye el intelecto puro) (Goleman, 2008).

Existe una clara evidencia que las personas emocionalmente desarrolladas, es decir las personas que gobiernan adecuadamente sus sentimientos, y asimismo saben interpretar y relacionarse efectivamente con los sentimientos de los demás, disfrutan de una situación ventajosa en todos los dominios de la vida, desde el noviazgo y las relaciones íntimas hasta la comprensión de las reglas tacitas que gobiernan el éxito en el seno de una organización. Las personas que han desarrollado adecuadamente las habilidades emocionales suelen sentirse más satisfechas, son más eficaces y más capaces de dominar los hábitos mentales que determinan la productividad. Quienes por el contrario no pueden controlar su vida emocional se debaten en constantes luchas internas que socavan su capacidad de trabajo y les impide pensar con la suficiente claridad (Goleman, 2008).

## **2.5 Negociación Intercultural**

El proceso de globalización caracteriza al mundo contemporáneo y se ha ido implementando sobre todo en la esfera de la economía de la tecnología y de las comunicaciones. Esta globalización crea relaciones internacionales al margen de las nacionalidades, además cualquiera puede apreciar en tiempo real acontecimientos que ocurren en el mundo. En la comunicación intercultural pueden darse con bastante facilidad

situaciones conflictivas antes, durante y después de la negociación. Así mismo, el nivel de conocimiento, la comprensión adquirida y el nivel de aceptación de las diferencias o divergencias culturales son necesarios para reducir el nivel de inseguridad de los interlocutores (Van Hooft y Korzillius, 2000).

En cualquiera de los ámbitos; empresarial, de negocios y familiares se negocia para encontrar una solución que sea aceptada por todas las partes, solución aceptada y aceptable, a fin de que cada una de las partes que aceptaron el acuerdo pueda cumplir lo acordado. La solución final aceptada por las partes es probable que coincida en parte, no en todo, con los deseos que cada parte tenía al iniciar la negociación. Todos habrán cedido en alguno de los puntos del acuerdo. Resulta casi imposible que todos hayan conseguido el máximo que esperaban (García, 2000).

## **2.6 Perfil del Negociador Latinoamericano**

Si bien es cierto que no se puede afirmar que toda América Latina tenga un estilo homogéneo de negociar, ya que cada país tiene sus propias características en América Latina la amistad juega un papel muy importante. Los plazos en las negociaciones o en los contratos solo son una referencia o división del tiempo, pero no necesariamente una obligación o condición que debe cumplirse inmediatamente. En América Latina de modo diverso, cuando se pacta una fecha para entregar la mercadería o hacer un trabajo, las partes ya saben de antemano que habrá una prórroga. Es frecuente escuchar en las reuniones de trabajo aquello de palabra de sastre o palabra de carpintero para indicar que aunque se estipule un plazo, este nunca se cumplirá. Por eso no existen penalidades severas en su incumplimiento, aunque tampoco hay premios por cumplir el cronograma. Los únicos que hacen cumplir los acuerdos o plazos de los contratos son los bancos y lo han conseguido porque han obtenido de los propios organismos del estado leyes que permiten tasas usurarias, penalidades y tasas moratorias que a su vez generan intereses o se capitalizan, en el resto de contratos

comerciales la reputación e integridad de una persona se ven menoscabadas si no cumplen con los plazos convenidos. Incluso en las relaciones con el estado o en el ambiente universitario, el contribuyente o el universitario siempre piden una prórroga para cumplir con sus obligaciones (Czinkota & Ronkainen, 2006).

La comida es otro factor importante de la vinculación de las personas. La empatía empieza con el reconocimiento de la comida nacional, sobretodo, en México, donde es una descortesía desairar la invitación de algún potaje típico por picante y entomatado que sea. En otras latitudes como en el Perú una forma de demostrar afecto por la otra parte es llenarlo de platos de comida nacional (Czinkota & Ronkainen, 2006).

Otra nota distintiva del negociador latinoamericano es que rápidamente una vez que ha entablado amistad aborda el tema del precio de la mercancía, es decir aborda directamente el fondo del asunto. Negocia como en el juego de futbol, de manera inmediata, sin calcular las consecuencias que podrían derivarse de su decisión (Czinkota & Ronkainen, 2006).

Conviene hacer un distingo entre negociación y regateo: La primera es una técnica y un arte destinado a conseguir objetivos en el largo plazo, la ultima es una técnica en un momento determinado, es decir en el presente. El regateo pone a las partes frente a intereses opuestos dado que mientras más obtenga una de ellas, menos obtendrá la otra y con frecuencia, las dos quieren el máximo que se pueda obtener lo que lleva casi siempre a que no se llegue a resultados o conclusiones ventajosas para ambos (Czinkota & Ronkainen, 2006).

## **2.7 Cultura de Negocios en el Perú**

No existe mucha diferencia entre la cultura negociadora de los peruanos y la de muchos países latinoamericanos. El peruano en sus negocios tiene las siguientes características: emplea el regateo basado en una petición elevada al comienzo e ir ajustándola a lo largo del tiempo, prefiere relaciones personales cercanas, es amistosa en proceso de búsqueda de un acuerdo para resolver diferencia de intereses, la negociación transcurre



dentro de un ambiente informal, frecuentemente con poca preparación y recurriendo a habilidades y criterios subjetivos. Existe diferencia entre el negociador estatal y el del sector privado. El primero se aproxima más al promedio latinoamericano mientras el segundo es más cosmopolita ha hecho estudios fuera del Perú conoce otras culturas y tiene mucho roce internacional (Oligastri, 2003).

Los peruanos establecen credibilidad en las personas, particularmente si se encuentran argumentos y datos claros que les brindan seguridad y confianza. El peruano en su afán de llegar a un acuerdo se arriesga al ceder, no calcula si puede o no puede cumplir y esto es coherente con su forma de negociar; duro al inicio y flexible al final. Los peruanos tienen facilidad para realizar negociaciones informales y dado su interés por relaciones interpersonales amistosas pueden negociar en ámbitos informales con soltura y naturalidad. Al tener el Perú un alto grado de incertidumbre genera una cultura que tolera la ambigüedad y el incumplimiento. El grado de compromiso que adopta el peruano está en relación al grado de amistad que haya establecido con la contraparte influyendo en el cumplimiento (Oligastri, 2003).

La cultura peruana acepta como normal y signo de autenticidad personal la expresión de sentimientos durante la negociación, tanto los de calidez y afecto como los de enfado y hostilidad. Acompañan a sus tácticas mucha emocionalidad, fijan posiciones rígidas al inicio, se enfadan, demuestran desinterés o superioridad, dependiendo de las circunstancias, las emociones parecen ser parte de las tácticas de poder que se utilizan al negociar en esta cultura (Oligastri, 2003).

La ambigüedad del lenguaje y la sutileza son parte de lo que se ha llamado “contexto comunicativo” (Hall) en la relación interpersonal, característica por lo general de las culturas latinas, donde el tono de la voz y la forma de decir las cosas comunican tanto o más que las palabras textuales que se utilizan. Lo que hace más difícil la realización de pre-negociaciones

es que no se preparan muy exhaustivamente y entonces más que pre-negociaciones se trata de acercamientos amistosos a la contraparte (Oligastri, 2003).

En el caso peruano, investigaciones con estudiantes universitarios sugieren que la identidad nacional resulta ambivalente, pues existe un nivel de identificación relativamente alto con el país y una autoestima colectiva relativamente positiva asociada a la pertenencia al mismo, aunque los contenidos asociados a dicha pertenencia no siempre resultan positivos (Espinosa, 2010). De hecho existe una imagen del peruano como confiable, patriota o capaz, pero también hay un consenso relativamente alto con la imagen del peruano como desconfiable o subdesarrollado. Estos resultados, con una mayor negatividad, resultan similares en muestras urbano-marginales (Espinosa & Rottenbacher, 2003).

En materia de comparación social, los peruanos consideran como modelos a seguir a aquellos países que presentan un mayor grado de desarrollo, respeto a la legalidad y orden (Espinosa, 2003). Específicamente, Chile constituye en algunos aspectos un país modelo, a la vez de un país rival; cuya relevancia se asocia a la construcción del Perú como estado-nación y a la valoración de la historia nacional, la cual permite evaluar la pertenencia al endogrupo nacional de manera parcial (Espinosa & Rottenbacher, 2010).

En cuanto a los atributos que presentan al Perú como un país en términos comparativos mejor que Chile, se destaca la imagen del país como rico en tradiciones y cultura, que además cuenta con recursos naturales importantes. Además, se valora positivamente en la comparación con Chile el hecho de que el Perú y los peruanos son altamente expresivos en términos afectivos.

Por otro lado, las respuestas de los participantes en el estudio dieron como resultado una segunda categoría en la que se hace referencia al aspecto expresivo de los peruanos. Dicha expresividad es de carácter afectivo y se aprecia en la simpatía, sociabilidad, hospitalidad y solidaridad de los miembros del endogrupo nacional. Ésta puede ser concebida

como una expresión del síndrome cultural colectivista propio de algunas sociedades latinoamericanas (Gissi, Zubieta y Páez, 2001). Dichas características se asocian con un auto concepto interdependiente, en el que se destaca la cooperación con los demás miembros del grupo (Mendoza, Fernández y Páez, 2005).

## **2.8 La informalidad**

A partir de una definición del sector informal como aquel constituido por el conjunto de empresas, trabajadores y actividades que operan fuera de los marcos legales y normativos que rigen la actividad económica, por lo tanto estar al margen de las cargas tributarias y normas legales así como no contar con la protección y servicios que el estado puede ofrecer, esta definición introducida por De Soto (1989) en su clásico estudio sobre la informalidad ha alcanzado gran popularidad ya que su fortaleza conceptual permite concentrar el análisis en las causas de la informalidad antes que meramente en los síntomas de esta, la informalidad es la forma distorsionada con la que una economía excesivamente reglamentada responde tanto a los choques que enfrenta como a su potencial de crecimiento, supone una asignación de recursos deficiente que conlleva a la pérdida por lo menos parcial de las ventajas que ofrece la legalidad: la proyección policial y judicial, el acceso al crédito formal y la capacidad de participar en mercados internacionales. Por tratar de eludir el control del estado muchas empresas siguen siendo pequeñas con un tamaño inferior al óptimo, utilizan canales irregulares para adquirir y distribuir bienes y servicios y tienen que menguar sus recursos constantemente para encubrir sus actividades o sobornar a funcionarios públicos. En el Perú la informalidad muestra niveles alarmantes, las mediciones disponibles la ubican como una de las más altas del mundo, lo cual es motivo de preocupación ya que refleja una ineficiente asignación de recursos y una ineficiente utilización de los servicios del estado lo cual podría poner en riesgo las perspectivas de crecimiento del país, la evidencia comparativa sugiere que la informalidad en el Perú es producto de la combinación de malos servicios públicos y un

marco normativo que agobia a las empresas formales, esta combinación se vuelve particularmente peligrosa, cuando como en el caso peruano, la educación y desarrollo de capacidades es deficiente, cuando los métodos de producción son aun primarios y cuando existen fuertes presiones demográficas (Loayza, 2008).

## **2.9 Estrategias de Negociación**

Según Pro Chile en el Perú predominan dos estilos de negociación el estilo colaborativo y el competitivo, el primero busca llegar a una solución pacífica y cooperativa buscando satisfacer a ambas partes, en el segundo estilo se pretende ganar a toda costa y satisfacer intereses propios, señala que la informalidad nos permite disminuir la presión para negociar o incluso comprometernos, de allí que si el cumplimiento afecta sus intereses es probable que exista algún grado de incumplimiento. Se reafirma en este informe que solo negocian las cabezas, es decir jerarquías de alto nivel, las que son centralizadas, preparadas y visiblemente autoritarias, se inician las negociaciones con representantes de nivel técnico, pero al final son las altas jerarquías quienes deciden las líneas de negociación y toman las decisiones finales. También resaltan que el peruano habla mucho y muestra dominio del tema que lo convoca señalando que la concepción que predomina en el negocio es el regateo (Pro Chile, 2013).

El protocolo y la forma son factores muy importantes durante las fases iniciales de la negociación, el ejecutivo peruano es relacional al analizar una relación comercial, previo a entrar en materias concretas vinculadas a una posibilidad de negocio reviven aspectos subjetivos tales como la familia, la comida peruana, si probó el pisco sour, etc. En la sociedad peruana están latentes la impuntualidad y la informalidad por lo que no sorprende que se puedan dilatar los tiempos de negociación en actividades sociales (desayunos, almuerzos, cocteles, etc.) los que forman parte de la fase inicial de acercamiento, no obstante la cultura

peruana espera que las personas respeten la autoridad, el orden jerárquico, los títulos y la formalidad en las acciones y códigos de comportamiento (Pro Chile, 2013).

Una vez que una empresa identifica las diferencias culturales más importantes en el país donde se propone hacer negocios, debe considerar algunas variables que afectan el grado de adaptación satisfactoria: (a) el grado en que la cultura está dispuesta a aceptar la introducción de cualquier cosa que sea extranjera, (b) si las diferencias culturales principales son pequeñas o grandes, (c) la capacidad de las personas para adaptarse a lo que encuentren en las culturas extranjeras, y (d) la orientación de la administración general de la empresa que opera en una cultura extranjera.

Las empresas internacionales en ocasiones han conseguido introducir productos, tecnologías y procedimientos operativos nuevos, realizando pocos ajustes. Como es lógico, algunos países son muy semejantes a otro generalmente porque tienen en común muchas características culturales, como el idioma, religión, localización geográfica, origen étnico y nivel de desarrollo económico. Cuando una empresa inicia operaciones en un país que es culturalmente cercano, y no distante, o cuando opera dentro de un grupo de países que son parecidos en términos culturales, debe esperar encontrar menos diferencias culturales y enfrentar menos adaptaciones culturales. Sin embargo, dentro de cada grupo puede haber diferencias culturales significativas que afectan las prácticas de negocios. Además, los gerentes tal vez presuman que los países que pertenecen a un mismo grupo son más homogéneos de lo que en verdad son, y si confían demasiado en las coincidencias entre su propio país y otra nación pueden pasar por alto detalles importantes. Las empresas deben tomar en consideración la percepción que predomina en el país anfitrión de su función en el mercado. Toda empresa que desea operar en otro país tiene que enviar personal al extranjero durante periodos cortos y largos. Estos empleados están sujetos a las leyes de lugar donde van, así como a una posible exposición a ciertas prácticas extranjeras que pueden parecerles

traumáticas. De hecho, existen prácticas culturales en todo el mundo que muchos extranjeros consideran absolutamente reprobables y que van desde la poligamia y el matrimonio infantil hasta el concubinato, la esclavitud y quemar a las viudas. Tanto las empresas como las personas deben decidir si están preparadas para trabajar en lugares que ven con buenos ojos a dichas prácticas. Además, incluso en los países cuyas prácticas no son necesariamente traumáticas para ellos, los trabajadores que van al extranjero a menudo sufren algo llamado choque cultural: la frustración que resulta de tener que asimilar una amplia gama de señales y expectativas culturales nuevas (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2010).

## **2.10 Tecnología**

De cada 100 hogares peruanos, 31 tienen al menos una computadora, informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) a través del documento técnico Acceso de los Hogares a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Preciso que en el trimestre octubre–noviembre-marzo del 2012, un poco más de la cuarta parte de peruanos (30.5%) tiene en sus hogares al menos una computadora. Esa cifra representa un incremento de 3.9 puntos porcentuales si se compara con el mismo período del 2011, según el informe elaborado por el INEI en base a la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho).

Por zonas de residencia, Lima Metropolitana lidera el porcentaje de hogares con al menos una computadora, con el 50.9%, lo que representó un incremento de 3.9 puntos porcentuales. En el Resto Urbano, que no incluye a Lima Metropolitana, la cifra se incrementó de 43.8% a 50.9% durante el período de estudio.

Las zonas rurales también registraron un incremento que llegó a 1.2 puntos porcentuales debido a que la cifra pasó de 3.1% a 4.3% entre ambos períodos de comparación. Igualmente, los resultados de la Enaho muestran que el 95.1% de los hogares que disponen de al menos una computadora la usan para actividades del hogar, lo que incluye tareas académicas, profesionales o de estudio (Gestión, 26 Marzo 2013).

El comercio Electrónico potencia el alcance de una empresa, desligándola de sus dimensiones físicas, gracias a que equipara las oportunidades de mercado de Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas, aumentando la presencia de la empresa en el mercado global, reduce los costos operativos, le acerca a sus clientes y mejora las relaciones con sus interlocutores comerciales. Esto conduce a una integración de las empresas y a una comunicación independiente de la plataforma laboral de cada uno, mejorando la forma de hacer negocios y haciendo que las relaciones sean más provechosas y eficientes (Damascen, 2005).

El uso limitado de las transacciones electrónicas en las pequeñas y medianas empresas se debe, en primer lugar, a la falta de confianza en el comercio electrónico. Por este motivo, los empresarios recurren a las videoconferencias y otros métodos de comunicación complementarios como el teléfono, el correo electrónico y las comunicaciones cara a cara. El segundo motivo se relaciona con un problema de causa y efecto. La escasez de sistemas administrativos de TIC y la falta de experiencia hacen que las empresas duden en utilizar el comercio electrónico y la gestión de la cadena de suministro y en digitalizar completamente todas las tareas administrativas relacionadas con las transacciones comerciales. En tercer lugar, los altos costos y gastos que supone instrumentar el comercio electrónico utilizando mercados electrónicos constituyen un grave obstáculo, sobre todo, para las PYMES que no tienen la capacidad de desarrollar sus propios sistemas informáticos. Por último, los recursos humanos y la infraestructura digital insuficientes también dificultan el desarrollo de las PYMES (Ueki, Tsuji, y Olmos, 2005).

La cooperación entre las pymes puede ser una manera efectiva de fomentar la industria de la exportación, debido a que permite a las empresas pequeñas alcanzar economías de escala y aumentar su poder de negociación. Estos beneficios hacen que invertir en TIC e involucrarse en el comercio electrónico sea viable para las PYMES. En la era de

Internet, las pymes podrán encontrar oportunidades comerciales mediante la formación de redes virtuales, que son más flexibles que las cadenas de oferta tradicionales en forma de pirámide, compuestas por una empresa grande por encima de los proveedores de los niveles inferiores. Con una asociación en forma de red basada en Internet no solo se puede vincular empresas de un complejo industrial determinado sino también crear un “conglomerado virtual”, que a su vez se vincule con redes cooperativas de diferentes regiones (Ueki, Tsuji, et al, 2005).

El e-business está construido sobre la confianza. En el mundo cotidiano, la confianza es generada a partir de las relaciones personales, las firmas físicas y cualquier otra evidencia. Por otra parte, en el mundo en línea, la confianza es creada sin la evidencia física verificable. En su lugar, las identidades digitales son creadas para proveer una evidencia creíble de que el cliente sea quien dice ser de igual manera el vendedor (Johannes, 2002).

Existen algunas tendencias que incrementan el poder de los clientes como el incremento en el acceso de la información, acceso a alternativas, transacciones simples, incremento en la comunicación del cliente, aumento del escepticismo, disminución de la capacidad del medio, sobrecapacidad y saturación de los mercados (Urban, 2003).

### **2.11 Microfinanzas**

El concepto de instituciones de microfinanzas se aplicara a todas las instituciones formales que proporcionan servicios financieros a personas de bajos ingresos, el termino microfinanzas se usa para hacer referencia a servicios financieros en pequeña escala en general, como servicios de crédito o ahorro (Gulli, 1999)

En los últimos años las micro finanzas se han constituido en un mecanismo que coadyuva el desarrollo económico y social de los países y pretende aportar en la reducción de la pobreza, millones de personas en los países en desarrollo buscan superar la exclusión mediante pequeñas actividades productivas comerciales, rurales y urbanas, fuera de los



circuitos de la economía formal. En esa economía informal se encuentran iniciativas de pequeña producción, pequeño comercio y también pequeño crédito que valorizan recursos no utilizados representan intentos de rescate económico y social así como presentan elementos de solidaridad. En estos países el acceso a las oportunidades productivas significa acceso a la tierra de cultivo, riego, tecnología, educación, asistencia técnica, servicios básicos y, por último pero no menos importante, el acceso al crédito para la pequeña y micro producción. Hay convicción que las micro y pequeñas empresas tienen un papel muy importante en los países en desarrollo, en muchos de los cuales la artesanía, la agricultura y la crianza ocupan entre 60% y 70% de los trabajadores (Jordán y Roman, 2005).

La aparición y desarrollo de las microfinanzas en el Perú, de acuerdo a su evolución, estuvo relacionado a un nuevo entorno más que con una iniciativa individual. Antes de la década de los ochenta la sociedad se encontraba altamente estratificada y el sistema financiero era pequeño y elitista. Gran parte de la población, a pesar de tener ingresos por encima del promedio, no tenía muchas opciones de financiamiento, se encontraban separados de la banca principalmente porque no contaban con los requisitos mínimos para ingresar a un sistema de crédito y la informalidad se presentaba como una gran barrera. Las opciones de esta porción de la población se limitaba a las cooperativas y mutuales, entidades financieras basadas en el ahorro comunitario que se constituyeron en innovaciones en el sistema financiero peruano vinculando el ahorro y el acceso al crédito (Conger, Inga, Webb, 2009).

De acuerdo al reciente Reporte Economía y Desarrollo, que anualmente difunde la institución multilateral CAF, actualmente el Perú destaca junto a Bolivia como los países con mayor desarrollo de su industria micro financiera en la región Latino América. Esto gracias a que en el Perú existen múltiples actores tanto públicos como privados, y una regulación inteligente y prudente que permitió la flexibilidad para los préstamos. Sin embargo, hay ciertas características del mercado micro financiero peruano que aún pueden presentarse

como barreras. En la última década los bancos han ingresado al sector micro financiero y las líneas que distinguen a los diferentes tipos de instituciones se han ido borrando. La competencia entre los bancos, las CMAC, empresas financieras, EDPYMES, cajas rurales (CRAC) y ONGs servirá para reducir costos, ganar clientes e incrementar el volumen de los préstamos (Conger, Inga y Webb, 2009). Actualmente, el modelo de la banca comercial se encuentra impregnado en el sector de las microfinanzas. La manera de administrar las microfinanzas cambió en el Perú y se ha vuelto total y abiertamente comercial. De acuerdo a la Evolución del Sistema Financiero de la SBS, a Diciembre de 2010 los créditos dedicados a actividades empresariales (corporativos, grandes empresas, medianas empresas, pequeñas empresas, microempresas) han aumentado 20.18% con respecto al año anterior y específicamente los créditos destinados al comercio han tenido un crecimiento constante a lo largo de los últimos 5 años, aumentando, solo en el último año, en 23.04%. Incluso en las Instituciones Financieras no Bancarias - IMFNB (CMAC, CRAC y EDPYME), al cierre del año 2010, el 76.6% de la cartera de créditos fueron destinados a actividades empresariales. Se dice también que el mercado peruano está saturado, los prestatarios han tomado muchos créditos y en ocasiones no pueden pagar sus obligaciones, lo que puede resultar en un sobre endeudamiento. El Centro para las microfinanzas de la Universidad de Zúrich elaboró un Índice de Señales de Alerta Temprana de Sobreendeudamiento en el cual el Perú presenta un riesgo relativamente elevado de sobre endeudamiento. Durante el año 2010 se produjo un aumento de la morosidad de las IMF, en parte gracias a la desaceleración económica debido a la crisis financiera de los últimos años, lo que resultó en un bajo crecimiento de la cartera de créditos y al hecho que las CMAC y los bancos ofrecieran tasas más bajas que las IMF tradicionales, lo que llevó a un sobreendeudamiento de algunos de sus clientes (Global Microscope, 2011), sin embargo, antes de 2009 las instituciones micro financieras ya habían empezado a implementar mejores prácticas con la intención de contener este

sobreendeudamiento (Conger et al, 2009). Según estimados de Mix Market, cerca de 8% de la población peruana es atendida por las entidades microfinancieras, sin embargo, todo este desarrollo se ha dado principalmente en las áreas urbanas. Millones de peruanos continúan excluidos de los servicios financieros, especialmente en las zonas rurales de la sierra y selva. Moverse en dichas zonas es difícil, riesgoso y costoso en tiempo y dinero, por lo que llevar los servicios financieros a estos clientes rurales es aún un reto crítico para lograr la democratización del crédito (encontrar clientes no bancarizados y vincularlos a los servicios financieros). La tecnología como el teléfono celular o el internet y las nuevas formas de alianzas como los programas del gobierno, están siendo probados como catalizadores de los servicios financieros a esta porción de la población (Conger et al, 2009). Otras características importantes del entorno micro financiero peruano son los bajos niveles de subsidio, el subsidio del gobierno es insignificante y los fondos no reembolsables de las ONGS son bastante pequeños; la industria micro financiera peruana es la menos concentrada y más diversificada. Por último, el Perú es considerado uno de los mejores entornos regulatorios para el desarrollo micro financiero, ubicándose a la cabeza en América Latina según el Global Microscope de 2008 (Conger et al, 2009).

Estos créditos otorgados por las entidades microfinancieras no bancarias son destinados a clientes de zonas rurales y sus actividades características como son las actividades agrícolas, pecuarias, caza y/o silvicultura. Los avances producidos se han concentrado en créditos al sector comercio en las un notable incremento en el acceso a fuentes de financiamiento que no debemos perder de vista, pero que se estaría concentrando en instituciones no reguladas y las fuentes informales Vemos pues que existen no sólo necesidades de la población de los sectores rurales no atendidas, sino también oportunidades para las entidades de microfinanzas de ampliar el mercado (Sotomayor y Zaldívar, 2007).

Las principales fuentes de fondos para las microfinanzas, entre 1989 y 2009, fueron depósitos (58%), préstamos comerciales (24%) y utilidades reinvertidas (18%). El financiamiento proveniente de donaciones del Gobierno o del extranjero jugó un rol importante en la gestación y las etapas iniciales de muchas instituciones, pero el posterior crecimiento fue autofinanciado. Así, las cajas municipales fueron lanzadas con pequeñas inversiones del Gobierno, pero fueron totalmente autofinanciadas desde entonces, a través de depósitos, reinversión de utilidades y préstamos comerciales.

Entre las principales industrias de microfinanzas en el mundo, la peruana es una de las menos subsidiadas: los subsidios del Gobierno son insignificantes y los recursos provenientes de los fondos no reembolsables de las ONG es pequeño. El financiamiento gubernamental fue importante en los años 70 y 80, pero la mayoría de los programas desaparecieron antes que el sector empezara a crecer en los años 90, asimismo la industria microfinanciera peruana es la menos concentrada y la más diversificada si se le compara con otras de importancia (Aguilar y Camargo, 2005).

El segmento de las microfinanzas en Perú, está conformado por 40 instituciones al cierre de 2011: un banco, tres financieras, 13 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), incluyendo a la Caja Municipal de Crédito Popular de Lima, 10 CRAC y 13 EDPYME. El crecimiento alcanzado por este sector ha generado un buen clima de inversiones atrayendo a los fondos extranjeros especializados en este segmento de crédito. Así, el “Triodos Microfinance Fund” en su “Newsletter for Investors” de junio de 2011 precisa que el Perú es el segundo destino más importante (17,4 por ciento), después de Camboya (18,2 por ciento), de sus inversiones globales orientadas a las microfinanzas. Gracias a los progresos logrados en el campo del crédito a la microempresa, nuestro país fue considerado durante seis años consecutivos, del 2008 al 2013 por The Economist Intelligence Unit como el país con las mejores condiciones de negocios para las microfinanzas a nivel

mundial. Este mejor ambiente se mide mediante la evaluación de las condiciones regulatorias y de ingreso a mercados, y el marco institucional, en la que se evalúan las prácticas de negocios y de interacción con los clientes. La solidez de la economía y la cultura de pago de los microcréditos atraen fondos de inversión privados que deben preservarse. De esta manera, clientes que antes no tenían acceso al crédito, empezaron a ser captados por las Cajas Municipales, Cajas Rurales y por otras entidades financieras, con lo cual empezaron también a tener un historial crediticio, elemento clave para el análisis de los riesgos en toda operación de préstamo bancario. La construcción de un historial crediticio de voluntad de pago y la competencia entre entidades financieras permite a los microempresarios migrar a entidades financieras de mayor tamaño y con mejores condiciones crediticias. Es así que estas entidades financieras han venido reduciendo sus tasas de interés, en particular para préstamos a microempresas (Quispe, León y Contreras, 2011).

Las instituciones financieras especializadas en microfinanzas o instituciones microfinancieras (IMF) representan una importante fuente de financiamiento para el sector PYME en el Perú porque, a pesar de que intermedian un monto menor al de la banca comercial, atienden a un mayor número de clientes (Portocarrero, 2002), sus colocaciones han mostrado un gran dinamismo en los últimos años y hacen uso de una tecnología crediticia más eficiente, reflejada en menores costos de transacción, menores plazos de tramitación y menores tasas de morosidad, en la actividad de estas instituciones y por consiguiente sobre su nivel de morosidad.

## **2.12 Conclusiones**

1. Es importante tener experiencia intercultural lo cual permite estar mejor preparado para poder participar en negociaciones internacionales de una manera más abierta. Hoy en día cuando la globalización permite relaciones a nivel mundial, donde la nacionalidad, el idioma y la cultura pueden ser factores adversos.

2. Los peruanos, en la actualidad, deben tener en cuenta que para hacer negocios a nivel internacional es necesario comunicarse en otro idioma además a la lengua madre, lo cual incrementa las oportunidades ya que se ha convertido en el idioma internacional de los negocios, esto les ha de permitir comunicarse sin ningún tipo de problemas y ser accesibles a nivel intercultural.
3. En los procesos de negociación los Peruanos son generalmente amistosos a la hora de negociación, si el grado de amistad es mayor el cumplimiento también lo es, caso contrario no se cumple con lo acordado, les gusta dilatar el tiempo y les agrada regatear, son informales e impuntuales. En este ámbito se desenvuelven con soltura y naturalidad utilizando a veces un criterio subjetivo. Tienen dos estilos de negociación el colaborativo y el competitivo, el primero busca por todos los medios una solución pacífica buscando satisfacer ambas partes, mientras que el segundo busca que ganar a toda costa satisfaciendo su interés propio.
4. En el Perú, cuando se pacta una fecha para entregar alguna mercadería o realizar algún servicio, las partes saben de antemano que habrá alguna prórroga, es decir los plazos en las negociaciones o en los contratos solo son una referencia o división del tiempo, pero no necesariamente una obligación o condición que debe cumplirse.
5. Los peruanos establecen credibilidad en las personas, particularmente si encuentran argumentos y datos claros que les brindan seguridad y confianza. Ellos en su afán de llegar a un acuerdo se arriesgan al ceder, no calculan si pueden o no pueden cumplir y esto es coherente con su forma de negociar, es decir duro al inicio y flexible al final.
6. La informalidad que caracteriza muchos de los acuerdos de negocios en el Perú, es un factor que resta competitividad frente a las negociaciones interculturales; aunque no solo es típico en el Perú, la informalidad lo vuelve menos exigente al ejecutivo o dueño de la empresa y a su equipo de trabajo, ya que es relacional lo que permite

iniciar el vínculo comercial a través del vínculo amical basándose en la empatía; aspecto que podría jugar en contra, ya que se podría perder de vista el enfoque racional para probablemente poder cerrar los tratos no muy convenientes.

7. La negociación no solo está relacionada a las características culturales, sino también está relacionado al comportamiento, por ello la Inteligencia Emocional es un factor determinante en el comportamiento y manejo de las emociones. Los peruanos al momento de negociar son emocionales, donde los lazos y relaciones afectivas impactan en el nivel de compromiso.
8. No se puede afirmar que toda América Latina tiene un estilo homogéneo de negociar ya que cada país tiene sus propias características, pero se puede concluir que en América Latina la Amistad y la empatía juega un papel muy importante en la negociación. Asimismo podemos decir que gracias a la globalización ya no tenemos barreras en la comunicación ya que el acceso a la información es cada vez es mayor, por ello tenemos mayor opción a decidir e informarnos antes de realizar cualquier tipo de negocio; sin embargo en el Perú no se ha explotado al 100% por la falta de confianza, la falta de buenos sistemas y los altos costos de mantenimiento.
9. El sector microfinanciero es de suma importancia para el modelo económico del país ya que los pequeños negocios parte de la gran cadena del mercado y proveen de empleo a muchos peruanos. Es así que al poder financiar un pequeño proyecto se está dando la oportunidad de generar un negocio auto sostenible y la inserción en el sistema económico del país.
10. Analizar detalladamente la tecnología crediticia que utilizan estas instituciones aplican como elemento de apoyo para la evaluación, monitoreo y recuperación de los créditos, así como el sistema de incentivos, la comunicación y el lenguaje que emplean con sus clientes en el ámbito de los negocios. Es de importancia el análisis

del sector microfinanzas para determinar cómo negociar con peruanos en vista que el sistema micro financiero agrupa dentro de su experiencia y contexto diferentes fuentes: los comerciantes mayoristas de productos agrícolas (frutas, granos, hortalizas, etc.), los agentes y casas comerciales, proveedores de insumos agrícolas, casas comerciales de otros productos, los acopiadores y prestamistas.





## Capítulo III: Método

El presente capítulo expone la metodología utilizada en el estudio, detallando el diseño de la investigación, los procedimientos para la selección de los casos, recolección de la información así como su análisis.

### 3.1 Diseño de la Investigación

La investigación tiene un propósito descriptivo y ha utilizado el enfoque cualitativo para describir y analizar las características de la cultura peruana en el ámbito de las negociaciones con otros países así como evidenciar los obstáculos que se presentan ante las diferencias culturales propias y según el contexto de Perú.

La estrategia cualitativa utilizada es la de estudio de casos múltiples bajo un diseño holístico. El enfoque cualitativo ha sido utilizado en este estudio por las siguientes razones:

1. Permite oír la voz de los peruanos, “uno de los beneficios de los estudios cualitativos es la libertad que se otorga al investigador para analizar las respuestas de los entrevistados de forma más cercana de lo que es posible en un estudio cuantitativo” (Inman, 2000).
2. La forma apropiada de entender como negocian los peruanos, es darles la oportunidad de escuchar sus propias historias, muchas de estas historias de negocios encuentran su realización en el sector microfinanciero. A través de las entrevistas cualitativas se pueden entender las experiencias y reconstruir los eventos en los que el investigador no participa (Rubin y Rubin, 1995).
3. El enfoque cualitativo es especialmente adecuado para entender el significado de situaciones y acciones en las que los participantes están involucrados, así como para entender el contexto particular en el que los participantes actúan y la influencia del contexto en sus acciones (Maxwell, 1996).

4. Si bien los cuestionarios estructurados son útiles para obtener información; “la mejor manera de descubrir el mundo de los empresarios es entrevistándolos y dejándolos explicar su problemática” (Stevenson, 1990).

La metodología más apropiada para responder a las preguntas de la presente investigación es el estudio de casos múltiples. Yin (2003, p.13) estableció que el método del estudio de casos múltiples es “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las relaciones entre el fenómeno y el contexto no son evidentes y cuando se utilizan múltiples evidencias”.

Además, el estudio de casos múltiples es una estrategia apropiada para la investigación puesto que permite explorar en profundidad a las personas, con el objeto de obtener conocimiento sobre aspectos complejos, sensibles y personales.

La investigación ha utilizado la estrategia de estudio de casos múltiples bajo un enfoque holístico. El estudio del caso ha tenido un diseño holístico puesto que implica una sola unidad de análisis: como negocian los peruanos en el sector microfinanciero. El estudio de casos múltiples son apropiados puesto que la evidencia de casos múltiples es considerada más completa y así el estudio completo es metodológicamente más fuerte (Yin, 2003). Además, los casos múltiples permiten (a) predecir resultados similares (réplica literal), o (b) predecir resultados contrastantes, pero por razones predecibles (réplica teórica) (Yin, 2003).

### **3.2 Consentimiento Informado**

Los procedimientos de recolección de información consideran que los participantes lean, comprendan y firmen en señal de conformidad el Consentimiento Informado que se muestra en el Apéndice A. El Consentimiento Informado expresa claramente los objetivos de la investigación, los procedimientos de la entrevista, el compromiso de confidencialidad sobre la información y sobre la publicación de los resultados del estudio. Una copia del

Consentimiento Informado ha quedado en poder de las informantes y la otra copia ha sido archivada en la base de datos del caso.

### **3.3 Población y Selección de los Casos**

La población de entrevistados comprende a las entidades financiera crediticias supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros y están autorizadas legalmente a otorgar créditos a pequeños empresarios así como a personas naturales con el propósito de impulsar sus negocios. Estas microfinancieras están ubicadas en Lima Metropolitana. A continuación se describen los procedimientos utilizados para selección de los casos de acuerdo con lo sugerido por Maxwell (1996), Miles y Huberman (1994) y Yin (2003).

#### **3.3.1 Muestreo**

Los estudios cualitativos no utilizan el muestreo probabilístico ni el muestro por conveniencia; se basan en un muestreo de propósito o purposeful sampling, el cual es “una estrategia en la que escenarios particulares, personas o eventos se seleccionan de manera intencional para proveer información importante que no puede ser obtenida de la misma manera y en la misma calidad a partir de otros medios” (Maxwell, 1996). La principal consideración que se debe tener en cuenta para el muestreo de propósito es la selección de individuos “que puedan proveer la información necesaria para poder responder a las preguntas de la investigación” (Maxwell, 1996). El presente estudio utiliza un muestreo de propósito porque “la lógica y el poder del purposeful sampling se basa en seleccionar casos ricos en información para el estudio en profundidad. Los casos ricos en información son aquellos de los cuales se puede aprender mucho sobre los aspectos de importancia para el propósito del estudio” (Patton, 1990).

El muestreo de propósito elegido tiene los siguientes objetivos para el estudio: alcanzar representatividad e identificar los casos típicos de negociación con los peruanos en el sector microfinanciero, capturar adecuadamente la heterogeneidad de la población de

operadores y empresarios y asegurarse de que las conclusiones representen adecuadamente los diversos rangos de posibilidades (maximum variation sample); y examinar los casos que son críticos para las teorías consideradas o que se desarrollarán en el estudio (Maxwell, 1996).

### **3.3.2 Estrategias**

Muchos estudios han señalado la dificultad de encontrar una fuente sobre la cual construir una muestra de entidades micro financieras. La muestra en los estudios cualitativos es teóricamente construida, es decir que la elección de los informantes es guiada por las preguntas conceptuales y no por la búsqueda de representatividad (Miles & Huberman, 1994). Los estudios del caso orientados a generar teorías utilizan el muestreo teórico, es decir que los casos son elegidos para obtener la réplica de los casos anteriores, profundizar en las teorías que están siendo inductivamente desarrolladas, completar categorías teóricas y proveer ejemplos negativos o contradictorios (Eisenhardt, 1989).

La muestra es investigación, somos detectives cerebrales, buscando respuestas a las preguntas de investigación. Nosotros observamos, hablamos con personas, tomamos artefactos y documentos. Esto nos lleva a nuevas muestras de informantes y observaciones, nuevos documentos. En cada etapa a lo largo del camino de evidencia, hacemos decisiones sobre la muestra para clarificar los principales patrones, ver contrastes, identificar excepciones o casos discrepantes, y descubrir casos negativos en los que los patrones no funcionan. Las conclusiones analíticas dependen profundamente de las decisiones de muestreo (Miles & Huberman, 1994).

La muestra ha sido construida utilizando una combinación de las siguientes técnicas: casos típicos de negociación, “identificando casos de interés de personas que conocen personas que saben que la información sobre dichos casos es rica” (Miles & Huberman, 1994); y máxima variación, buscando que los casos elegidos abarquen la mayor cantidad de

situaciones o tipos de evolución de las mismas, de acuerdo con las alternativas mostradas por la literatura.

Se han utilizado diversas fuentes para identificar los potenciales participantes en el estudio, las entrevistas fueron realizadas en febrero del 2014. Han sido considerados los operadores y ejecutivos del sector microfinanciero peruano de diversos tamaños y tipos de organización.

Los estudios cualitativos utilizan pequeñas muestras de casos, analizados en su contexto y en profundidad (Miles & Huberman, 1994). Para responder adecuadamente las preguntas de la investigación, se ha seleccionado 20 casos, lo cual ha permitido obtener la información suficiente para realizar el análisis transversal de los casos y responder a las preguntas de la investigación. El número de casos se ha seleccionado sobre la base de la saturación teórica, es decir, el punto en el que el aprendizaje incremental del siguiente caso es mínimo porque los investigadores ya no obtienen conocimiento adicional (Glaser & Strauss, 1967).

De acuerdo con Yin (2003), no existe una regla sobre el número necesario de casos dado que la investigación sigue la lógica de réplica más que la lógica estadística. Los criterios típicos respecto al tamaño de muestra son irrelevantes, la investigación debe pensar en esta decisión como un reflejo del número de réplicas de los casos que el estudio necesita o le gustaría tener. Los casos de estudio múltiples siguen la lógica de la réplica, lo que significa que “cada caso debe ser cuidadosamente seleccionado, de manera que: (a) revele resultados similares (una réplica literal) o (b) revele resultados contrastantes pero por razones anticipadas (una réplica teórica).

### **3.4 Confidencialidad**

Para proteger la privacidad de las participantes, sus nombres han sido reemplazados por pseudónimos; los archivos han sido grabados e identificados con dichos pseudónimos y

las respuestas han sido transcritas con un código con el objetivo de proteger la identidad de los participantes. Ninguna información ha sido publicada de forma que sea personalmente identificable.

### **3.5 Procedimientos de Recolección de Datos**

Los tres principios para la recolección de datos en estudios del caso: (a) usar múltiples fuentes de información; (b) crear una base de datos; y (c) mantener una cadena de evidencia en el análisis, mostrando explícitamente la relación entre las preguntas de la investigación, la información obtenida y las conclusiones (Yin, 2003).

A continuación se describen los procedimientos utilizados para la recolección de los datos de acuerdo con lo sugerido por Yin (2003): fuentes de evidencia, protocolo del caso, casos piloto, y esquemas de las entrevistas.

#### **3.5.1 Fuentes de evidencia**

Para la recolección de información se han utilizado en entrevistas en profundidad. Las entrevistas en profundidad permiten recolectar un amplio rango de información en un corto periodo de tiempo, además de permitir el contacto personal y la observación del entrevistado. Las entrevistas cualitativas son más conversaciones que eventos formales con categorías predeterminadas de respuestas y tienen el supuesto fundamental de que “la perspectiva del fenómeno de interés surge de acuerdo con como el participante lo percibe y no con como el investigador lo percibe” (Marshall & Rossman, 1999).

Una entrevista es una manera práctica de obtener mucha información de forma rápida y combinada con la observación; las entrevistas “permiten al investigador entender el sentido completo que tienen las actividades diarias de sus entrevistados” (Marshall & Rossman, 1999). Sin embargo, el entrevistar tiene sus debilidades: la cooperación es esencial, y puede ocurrir que los entrevistados no cooperen o que se sientan incómodos al compartir todo aquello que el investigador quiere saber. Los entrevistadores deben tener una gran habilidad

para escuchar y ser hábiles en la interacción personal y para formular las preguntas; la información toma mucho tiempo en ser analizada y el entrevistador debe tener cuidado con la calidad de la misma desde el momento de la recolección de los datos.

### **3.5.2 Protocolo del caso**

El protocolo es la agenda que guía el trabajo del investigador. Antes del inicio de la entrevista, cada participante ha recibido información acerca del propósito del estudio, los principales aspectos que serán tocados y una carta de Consentimiento Informado. El protocolo del estudio se presenta en el Apéndice D.

### **3.5.3 Casos piloto**

Los primeros dos casos fueron utilizados como una prueba piloto para probar la guía de entrevista y realizar los ajustes y cambios necesarios a la misma; como resultado de ello, varias preguntas fueron modificadas y otras incluidas en la guía. De acuerdo con las recomendaciones de Yin (2003), los casos piloto han sido seleccionados por razones de conveniencia y acceso, con el objeto de lograr una relación más prolongada entre los entrevistados y el investigador. Los casos piloto asumen “el rol de un laboratorio para los investigadores, permitiéndoles observar diferentes fenómenos desde diferentes ángulos o tratar diferentes enfoques”. Los reportes de los casos piloto, de acuerdo con la recomendación de Yin, han incluido explícitamente las mejoras en el diseño de la investigación y los procedimientos de campo.

### **3.5.4 Esquema de las entrevistas**

Los operadores y ejecutivos del sector microfinanciero peruano han de ser seleccionados inicialmente desde el registro de microfinancieras publicado en la página web de la superintendencia de Banca y Seguros, se les contacta por teléfono y vía correo electrónico, se les llama al menos tres veces y se les escribe correos al menos dos veces antes de dejarles de lado para la selección, al iniciar el contacto el investigador ha de identificarse

como estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Perú y ha de explicar brevemente el propósito del estudio mencionando los temas en los que procura profundizar, la importancia de la investigación para el desarrollo de las relaciones comerciales del Perú, si apreciase que la persona estuviera interesada ha de describir con más detalle el tema y explicara la necesidad de establecer una entrevista, estableciendo la hora, fecha y lugar más convenientes para realizarla.

El objetivo de las entrevistas ha de ser capturar las características y obstáculos que reconocen los entrevistados en su experiencia al negociar con peruanos en el sector microfinanzas por lo que será esencial generar confianza en los entrevistados para que puedan revelar la información requerida. Las entrevistas serán realizadas de acuerdo al protocolo del caso. El proceso de entrevista debe ser relajado y a fin que los entrevistados puedan sentirse cómodos se les solicitará sean ellos quienes sugieran el lugar y el horario más conveniente para sus personas.

### **3.6 Instrumentos**

Las entrevistas se han de realizar con una guía diseñada, la cual se muestra en el Apéndice B. Las variables incluidas en la guía de entrevista son los resultados de una revisión profunda de la literatura.

Como recomienda Yin (2003), las preguntas de la guía se han orientado al investigador y no al entrevistado, con el objeto de establecer la información que tiene que ser recolectada y su justificación. Esta característica es lo que diferencia claramente a una guía de entrevista de una encuesta.

Las preguntas de la guía comprenden la información necesaria para responder a las preguntas de la investigación. Dado que algunas preguntas están relacionadas con aspectos personales de los entrevistados, y en aquellos casos en los que a los mismos les sea difícil reflexionar o expresar verbalmente sus expectativas, se utilizara la técnica conocida como



probing para permitirles reflexionar y explicar sus respuestas. La técnica consiste en mantener una entrevista en marcha mientras se obtienen más detalles sin cambiar el punto central del interrogatorio (Rubin & Rubin, 1995). Por esto, se han incluido preguntas de “prueba” (probing) en la guía de entrevista con el objeto de que los entrevistados puedan seguir hablando sobre el asunto estudiado, completen una idea, esclarezcan lo que han dicho u obtengan ejemplos y pruebas de detalles particulares.

Las preguntas iniciales de la guía se han orientado a establecer el contacto inicial con el entrevistado, permitirle compartir aspectos relacionados con su actividad y establecer una relación de confianza con el entrevistador. En la guía de entrevista se establece: (a) la información requerida, y (b) las preguntas.

### **3.7 Procedimientos de Registro de Datos**

Después de cada caso, los datos de las observaciones así como de las notas de comentarios del entrevistador fueron registrados. El Apéndice E muestra el Formato de Notas de Campo para las observaciones y el Formato de Notas de Entrevistas. Las entrevistas han sido grabadas y transcritas.

Para aumentar la confiabilidad del estudio, se ha desarrollado una base de datos para cada caso, de manera que la evidencia para cada entrevista realizada puede ser directa y claramente revisada. La base de datos está compuesta de los siguientes documentos: (a) datos generales de las entrevistas realizadas; (b) Formato de Consentimiento Informado firmado por el entrevistado; (c) fotografías de los entrevistados y su microempresa; (e) Formato de Notas de Campo (Apéndice D); (f) transcripciones de las entrevistas; (g) el reporte del investigador; y (h) reporte de narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista, con las respectivas citas (Yin, 2003). Estos documentos se encuentran archivados física y digitalmente.

Yin (2003) sugiere mantener una cadena de evidencia en el análisis, mostrando explícitamente la relación entre las preguntas de la investigación, la información obtenida y las conclusiones, para asegurar la confiabilidad del estudio, considerando que: (a) el reporte del investigador incluya las referencias específicas de las fuentes de información contenidas en la base de datos; (b) la base de datos permita identificar claramente las circunstancias en las que se ha obtenido la información; y (c) la información haya sido recolectada de acuerdo con los procedimientos del protocolo.

La cadena de evidencia en el análisis del estudio se expresa a través de lo siguiente:

(a) la fecha, la hora y el lugar de cada entrevista a los operadores y ejecutivos del sector microfinanciero peruano se encuentran documentados en los datos generales de las entrevistas realizadas; (b) Los entrevistados han firmado el Formato de Consentimiento en señal de conformidad con su participación en el estudio; (c) en los casos en los que era posible, se obtuvo información escrita sobre la microempresa, que ha sido archivada en la base de datos de cada caso; (d) se tomaron fotografías de los entrevistados y su microempresa para obtener mayor familiaridad con las circunstancias de la entrevista; (e) se realizaron notas respecto a lo observado en la entrevistas, las cuales han quedado registradas en la base de datos a través del Formato de Notas de Campo; (f) se tomaron apuntes personales durante la entrevista, que complementan el reporte del investigador y que han sido registradas en la base de datos a través del Formato de Notas de Entrevistas; (g) las grabaciones de las entrevistas han sido transcritas; (h) el reporte hecho por el investigador incluye referencias específicas de la transcripción de las entrevistas; (i) la información ha sido recolectada por los investigadores de acuerdo con los procedimientos del protocolo; y (j) la información ha sido procesada mediante el software Atlas, manteniendo clara la evidencia entre las narrativas y la codificación de la información en el proceso de análisis.

### 3.8 Análisis e Interpretación de Datos

“El análisis de datos es el proceso de ordenar, estructurar e interpretar la información recolectada. Es un proceso confuso, completo, ambiguo, consumidor de tiempo, creativo y fascinante” (Marshall & Rossman, 1999). En los enfoques cualitativos, el proceso de interpretación es el de otorgar significado a la información. La información sin analizar no tiene un significado inherente, la interpretación brinda significado a la data y expone ese significado al lector a través del reporte escrito.

La investigación ha utilizado como estrategia general para el análisis un marco descriptivo para organizar el caso. “Esta estrategia es menos preferible que utilizar proposiciones o explicaciones rivales, pero sirve como una alternativa cuando es difícil aplicar otros enfoques de trabajo” (Yin, 2003). El marco descriptivo utilizado se basa en las preguntas de la investigación. Como estrategia específica se ha utilizado el análisis transversal de los casos con el objeto de identificar patrones en los mismos y derivar conclusiones.

El análisis de la información se inició inmediatamente después de completar la base de datos de cada caso y la transcripción de las entrevistas. La información cualitativa ha sido codificada, categorizada y analizada utilizando la inducción analítica (Strauss & Corbin, 1998) y los procedimientos sugeridos por (Miles y Huberman, 1994) para analizar información cualitativa.

El proceso de análisis ha consistido en un proceso interactivo de tres actividades: reducción de la información, presentación de la información y análisis (Miles & Huberman, 1994). La información fue analizada de acuerdo con las seis fases sugeridas por Marshall y Rossman (1999): organizar y preparar la información para el análisis; generar categorías, temas y patrones mediante la revisión exhaustiva de la información; codificar las categorías y

los temas, marcando citas en la información; someter a prueba los hallazgos iniciales; buscar explicaciones alternativas para la información; y escribir el reporte.

No existe un formato estándar para realizar el análisis individual de los casos, el proceso se realiza típicamente mediante una descripción detallada de cada caso con el objeto de encontrar elementos comunes (Eisenhardt, 1989).

La primera fase del análisis individual de los casos ha sido la de ingresar las transcripciones de las entrevistas en el software Atlas para análisis cualitativo, el cual facilita el análisis de información cualitativa voluminosa y cuenta con varias herramientas muy útiles para explorar los fenómenos complejos y escondidos en la información cualitativa. En esta fase la información fue revisada repetidas veces para familiarizarse con la mayor cantidad posible de aspectos y así obtener una idea general de la información y su significado completo. La segunda fase del análisis ha comprendido el proceso de reducción de información, mediante la creación de marcas (quotations) en los principales párrafos de las entrevistas transcritas. La tercera fase del análisis ha sido la codificación de la información. Los códigos son “etiquetas para asignar unidades de significado a la información recolectada”, que constituyen la representación formal del pensamiento analítico. La información fue codificada de acuerdo con una lista inicial provisional, según lo sugerido por (Miles y Huberman, 1994). Esta lista inicial fue creada sobre la base de las preguntas de la investigación y el marco conceptual utilizado en el estudio. Otros códigos fueron generados utilizando el enfoque inductivo sugerido por Eisenhardt (1989) y surgieron del conocimiento proporcionado por los entrevistados.

Para analizar la información, al final de cada semana del estudio se realizaron revisiones de la información recolectada, así como de las notas de campo y los apuntes personales del investigador. El grupo de investigadores se reunirá al final de cada semana para conversar sobre los resultados del estudio y examinar los datos. Cada semana se llevaran

a cabo reuniones con un colega conocedor de investigaciones cualitativas para analizar la situación de la investigación y discutir los temas, los conceptos y las explicaciones surgidas del estudio. En la fase final del análisis de la información cada entrevista será releída con el fin de elaborar breves resúmenes de las mismas, estos permitirán revisar las citas que fueron hechas de las entrevistas y utilizarlas como ejemplos en el reporte de la investigación. Por medio del software Atlas se seleccionaran citas de todas las entrevistas para cada categoría codificada. Esta compilación de citas para cada código será utilizada para mostrar tendencias, contrastes y similitudes.

### **3.9 Validez y Confiabilidad**

Para desarrollar un caso de estudio de alta calidad se debe maximizar cuatro condiciones relacionadas con el diseño del estudio: validez del constructo, validez interna, validez externa y confiabilidad (Yin, 2003). Para asegurar estas condiciones se han utilizado las estrategias sugeridas por Yin (2003), Creswell (2003), y Maxwell (1996).

*Validez del constructo*; significa establecer medidas adecuadas de los conceptos estudiados (Yin, 2003). Se han utilizado las siguientes estrategias para asegurar la validez: (a) se ha mantenido una cadena de evidencia en el análisis; (b) se han realizado dos casos piloto (Feng, 2005).

*La validez interna*; solamente es apropiada para estudios explicativos y causales; significa “establecer relaciones causales, donde ciertas condiciones generan otras condiciones, separadas de las relaciones espurias”. Esta lógica es inaplicable para estudios exploratorios o descriptivos, donde el objetivo no es establecer relaciones causales (Yin, 2003).

*Validez externa o generalización*; significa que los resultados pueden ser generalizados más allá del caso de estudio realizado (Yin, 2003). Mientras que la investigación cuantitativa se basa en generalizaciones estadísticas, los estudios del caso se

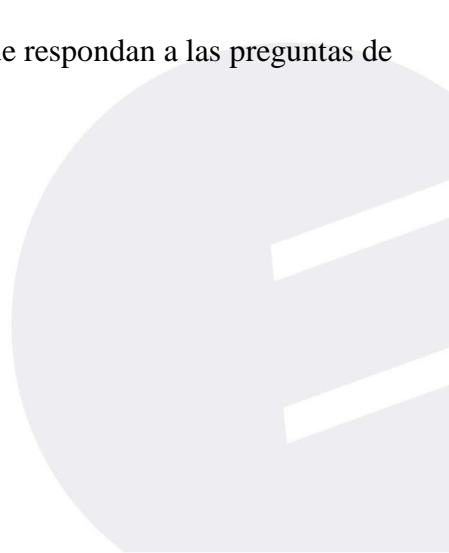
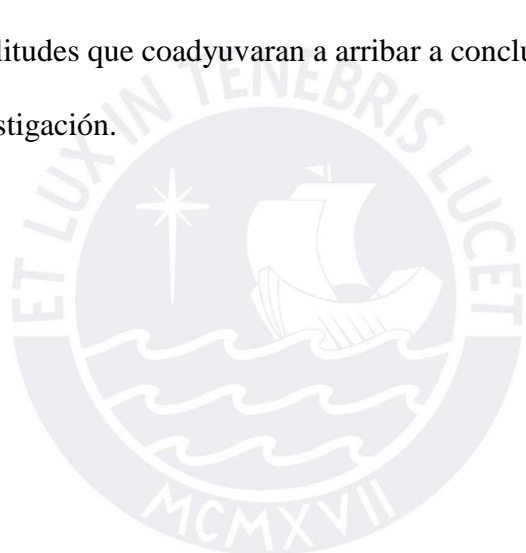
basan en la generalización analítica. La generalización analítica se refiere a que los casos de estudio múltiples pueden ser considerados como múltiples experimentos donde la generalización se realiza analíticamente utilizando como marco una teoría con la cual comparar los resultados empíricos del caso estudiado. Los resultados empíricos pueden ser considerados generalizables si los casos respaldan la misma teoría. La generalización analítica se logra relacionando los resultados particulares con una teoría más amplia. En este estudio se ha utilizado un marco conceptual como guía para la recolección de información y su análisis.

*Confiabilidad*; se refiere a que otros investigadores deben alcanzar similares resultados si estudian el mismo caso usando los mismos procedimientos que el investigador original. El objetivo de la confiabilidad es minimizar los errores y sesgos del estudio. En la investigación se han usado cuatro estrategias para asegurar la confiabilidad. Primero, el uso de un protocolo del caso donde se establecen los procedimientos de campo, incluyendo procedimientos similares para las entrevistas, técnicas para crear una atmósfera de confianza con el entrevistado, formatos de notas de entrevistas, tiempo de la entrevista, etcétera; principalmente, se utiliza una misma guía de entrevista para todos los casos. Segundo, el uso de una base de datos de cada caso, con una estructura estandarizada que permite transferir los datos y formar una fuente sólida, completa y detallada de la información recolectada. Tercero, el uso de un investigador externo, que no ha formado parte del estudio, encargado de verificar el contenido y la lógica del análisis de la información, comparando las conclusiones obtenidas por el estudio con las que el investigador considera que emergen de la información (Yin, 2003).

### **3.10 Resumen del Capítulo**

El presente capítulo establece las bases en las cuales se va a desarrollar la presente investigación, la misma tiene un propósito descriptivo y ha utilizado el enfoque cualitativo

para describir y analizar como negocian los peruanos en el sector microfinanciero. La metodología más apropiada para responder a las preguntas de la presente investigación es el estudio del caso, la población de entrevistados comprende a los operadores y empresarios del sector microfinanciero del Perú. La investigación ha utilizado como estrategia general para el análisis un marco descriptivo para organizar el caso, el análisis de la información se iniciara inmediatamente después de completar la base de datos de cada caso y la transcripción de las entrevistas. La información cualitativa será codificada, categorizada y analizada utilizando la inducción analítica, para analizar la información, al final de cada semana del estudio se realizaran revisiones de la información recolectada, así como de las notas de campo y los apuntes personales del investigador. La investigación llega a mostrar tendencias, contrastes y similitudes que coadyuvaran a arribar a conclusiones que respondan a las preguntas de investigación.



## Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

Después de completar el trabajo de campo, los resultados de los casos estudiados han sido resumidos y organizados según las preguntas de la investigación. El reporte ha sido organizado sobre la base del análisis transversal de los casos; la información de cada caso está dispersa en todo el reporte, de acuerdo con las preguntas de la investigación. Ninguno de los casos es presentado individualmente y el reporte incluye ejemplos apropiados de los casos. El propósito del capítulo es presentar y discutir los resultados del estudio.

### 4.1 Perfil de las Informantes

El resumen de los perfiles de los informantes se muestra en la Tabla 1. Se realizaron 16 casos de entrevistados, los cuales han permitido obtener la información suficiente para responder a las preguntas de la investigación. Las microfinancieras fueron identificadas a través del internet, referidos de contactos personales y referidos de las mismas microfinancieras. Todas las microfinancieras que aceptaron participar en el estudio completaron totalmente las entrevistas. Debido a razones de confidencialidad, los nombres de las financieras han sido modificados y se han utilizado códigos.

En cuanto al sexo de los entrevistados 7 son mujeres y 9 son hombres. El estado civil de 4 de los entrevistados era casado/a mientras que 12 de los entrevistados son solteros. Todos los entrevistados cuentan con algún estudio superior o técnico.

La carrera más común es la de Administración de Empresas seguida por 6 de los entrevistados y la segunda carrera más común es la de Contabilidad seguida por 3 de los entrevistados.

En cuanto a la edad, 9 de los entrevistados se encuentran en el rango de 20 a 29 años de edad mientras que 7 de los entrevistados se encuentra en el rango de 30 a 39 años de edad.

La Tabla 1 muestra el perfil de los entrevistados.



Tabla 1

*Perfil de los Informantes*

Caso	Edad	Sexo	Distrito	Estado Civil	Grado Instrucción	Estudios	Cargo
F01	24	mujer	San Martín de Porres	soltera	superior	Administración	Ejecutivo de cuenta
F02	33	mujer	El Agustino	soltera	superior	Administración	Ejecutivo de cuenta
F03	29	hombre	Breña	soltero	superior	Administración	Ejecutivo de cuenta
F04	37	hombre	Puente Piedra	casado	superior	Economía	Ejecutivo de cuenta
F05	32	mujer	Rímac	casada	técnico	Secretariado	Ejecutivo de cuenta
F06	29	mujer	San Juan Lurigancho	soltera	superior	Administración	Ejecutivo de cuenta
F07	38	hombre	Lima Cercado	soltero	superior	Ingeniería Industrial	Ejecutivo de cuenta
F08	35	hombre	San Martín de Porres	casado	superior	Contabilidad	Ejecutivo de cuenta
F09	24	mujer	San Juan Lurigancho	soltera	técnico	Administración Bancaria	Ejecutivo de cuenta
F10	42	hombre	San Martín de Porres	soltero	superior	Economía	Ejecutivo de cuenta
F11	39	hombre	San Juan de Miraflores	soltero	superior	Administración	Ejecutivo de cuenta
F12	28	hombre	Santa Anita	soltero	superior	Contabilidad	Ejecutivo de cuenta
F13	25	mujer	San Martín de Porres	soltera	superior	Economía	Ejecutivo de cuenta
F14	34	hombre	San Miguel	soltero	superior	Administración	Ejecutivo de cuenta
F15	42	hombre	Lince	casado	superior	Contabilidad	Administrador de agencia
F16	21	mujer	San Juan Lurigancho	soltera	técnico	Administración Bancaria	Ejecutivo de cuenta

En la Tabla 2 se muestran las estadísticas de la información obtenida por cada caso de estudio, respecto a las transcripciones de las entrevistas y de los audios. En total, las transcripciones de los casos ocuparon 151 páginas a espacio simple y 530 Kb de espacio en disco.

Tabla 2

*Estadísticas de los Casos de Estudio*

Caso	Total de Páginas (transcripción de la entrevista)	Total de Espacio de la Transcripción	Total de Espacio del Audio
F01	9	35 Kb	5.16 MB
F02	11	35 Kb	11.90 MB
F03	9	35 Kb	5.52 MB
F04	10	42 Kb	10.60 MB
F05	8	24 Kb	4.79 MB
F06	9	33 Kb	5.70 MB
F07	10	34 Kb	7.01 MB
F08	9	35 Kb	5.65 MB
F09	9	34 Kb	5.63 MB
F10	10	33 Kb	6.37 MB
F11	9	32 Kb	5.18 MB
F12	9	30 Kb	4.90 MB
F13	10	31 Kb	5.10 MB
F14	9	32 Kb	5.24 MB
F15	11	35 Kb	5.80 MB
F16	9	30 Kb	5.23 MB

**4.2 Cómo Negocian los Peruanos en el Sector Microfinanzas**

Los resultados del estudio son presentados de acuerdo con las preguntas de la investigación. La información cuantitativa es presentada en un resumen narrativo y en tablas, mientras que la información cualitativa es presentada en forma narrativa y en matrices.

La información ha sido analizada desde las siguientes ocho perspectivas:

Primera: se ha identificado la comunicación, lenguaje y presentación de los empresarios en el ámbito de los negocios. El análisis ha identificado dos aspectos: (a) comunicación y lenguaje en los negocios y (b) modo de presentación de los empresarios y ejecutivos.

Segunda: se ha identificado el comportamiento durante las reuniones, ante el público, y utilización de protocolos. El análisis ha identificado dos aspectos: (a) comportamiento en reuniones y ante el público, y (b) uso de protocolos por los empresarios y ejecutivos.

Tercera: se ha identificado las costumbres sociales y los temas de conversación características en las negociaciones.

Cuarta: se ha identificado las habilidades en las etapas de negociación (preparación, negociación y cierre) y la destreza en el manejo de las condiciones del entorno. El análisis ha identificado dos aspectos: (a) habilidades en las etapas de la negociación y (b) la destreza en el manejo de las condiciones del entorno por los empresarios y ejecutivos.

Quinta: se ha identificado el grado de utilización de tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones. El resultado muestra que tanto se utiliza la tecnología como herramienta de apoyo en las negociaciones por los empresarios y ejecutivos.

Sexta: se ha identificado la forma de resolución de disputas y/o controversias en la negociación. Los resultados muestran cómo se experimentan los conflictos y los factores que generalmente los ocasionan.

Sétima: se ha identificado la importancia de la creación de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento. Los resultados muestran que si es costumbre crear lazos de amistad entre los empresarios y ejecutivos o simplemente mantener una relación profesional.

Octava: se han identificado los temas controversiales que se deben evitar en una negociación. Los resultados muestran los temas que controversiales que no forman parte de la negociación y podrían entorpecer el éxito de la misma.

#### **4.2.1 Comunicación, lenguaje y presentación de los empresarios del sector microfinanciero en el ámbito de los negocios**

Esta primera parte de la pregunta sobre *comunicación y lenguaje* comprende cinco aspectos: (a) lenguaje coloquial que se utiliza en una negociación, (b) lenguaje informal que se maneja, (c) vestimenta formal utilizada, (d) español como idioma predominante en el sector, y (e) preferencia por el sexo al momento de negociar en el sector.

*Lenguaje coloquial que se utiliza en una negociación.* Los resultados evidencian que 15 de 16 casos indican que el negociador peruano utiliza un lenguaje coloquial durante la negociación.

*Lenguaje informal que se maneja.* Los resultados evidencian que 15 de 16 casos indican que el negociador peruano usa un lenguaje informal durante la negociación.

*Vestimenta formal utilizada.* Los resultados evidencian que 14 de 16 casos indican que el negociador peruano del sector microfinanzas usa vestimenta formal.

*Español como idioma predominante en el sector.* Los resultados evidencian que 16 de 16 casos indican que el idioma que predomina en el sector de micro finanzas es el español.

*Preferencia por el sexo al momento de negociar en el sector.* Los resultados evidencian que 9 de 16 casos indican no tienen preferencia por el sexo al negociar.

El negociador peruano indica que el lenguaje coloquial e informal es el tipo de comunicación más frecuente porque permite establecer un ambiente de confianza lo que conlleva al buen desenvolvimiento de la negociación. Además, los clientes del sector microfinanzas son pequeños empresarios que por lo general tienen cierto grado de informalidad en el manejo de sus negocios. La vestimenta utilizada por los empresarios microfinancieros usan vestimenta formal ya que esto les da una imagen de seriedad ante sus clientes, sin embargo, los clientes prefieren usar vestimenta informal. El idioma que predomina en el sector de microfinanzas es el español. En cuanto a las preferencias por el

género la mayoría de entrevistados peruanos les es indiferente negociar con hombres o con mujeres pues finalmente el discurso comunicacional sigue siendo el mismo. Lo manifestado coincide con lo expresado por los autores Czinkota & Ronkainen (2006).

La Tabla 3 muestra los resultados de las entrevistas sobre los aspectos de comunicación y lenguaje usado por los empresarios peruanos del sector microfinanzas.

Tabla 3

*Comunicación y Lenguaje*

	F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	Total
Lenguaje coloquial que se utiliza en una negociación	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15
Lenguaje informal que se maneja	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15
Vestimenta formal utilizada por los microfinancieros	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		14
Español como idioma predominante en el sector	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Preferencia por el sexo al momento de negociar en el sector	X		X			X		X	X			X	X	X	X		9

Los resultados de esta pregunta se reflejan en lo expresado por los entrevistados a continuación:

a) *¿Qué tipo de lenguaje es el que mayormente utilizas en una negociación? ¿Por qué?*

- Eh...un lenguaje coloquial, amistoso, para poder llegar al cliente y a sus necesidades. (F01 040:041)

- Depende del Cliente en este rubro mayormente son clientes que viene gente de clase baja o clase media dependiente del tiempo que lo conoces se utiliza un lenguaje coloquial sin formalismos. (F14 035:038)

b) *En el ámbito de negociación del sector Microfinanzas, ¿se maneja algún lenguaje o léxico específico?*

- Eh...Hay una técnica de venta que utilizamos, pero básicamente improvisamos bastante...eso es lo que nos han indicado. (F01 043:044)

- Es un lenguaje coloquial con palabras que utilicen y se entiendan ambas partes. (F14 039:041)

c) *En una negociación, ¿prefieres utilizar vestimenta formal o casual?*

- No, formal. (F11 046:047)

- Vestimenta formal por el hecho de que hay un respecto al analista de crédito y al cliente. (F14 042:044)

d) *¿Qué idiomas predominan en el sector? ¿Qué idioma utilizas?*

- Español. (F11 048:049)

- El idioma que se utiliza es el español. Es el que todo sabemos. (F14 045:046)

e) *En el sector microfinanzas, ¿prefieres negociar con varones o damas? ¿Por qué?*

- Este segmento está liderado principalmente por las damas...hay varones pero quienes manejan la mayor parte de economías para el segmento que nosotros nos orientamos que es segmento C, D y E son las mujeres...es indiferente puede ser varón o puede ser mujer pero a quienes más llegamos son mujeres. (F11 050:055)

- Prefiero trabajar con Damas en este rubro microfinanzas el 75% de mujeres son las que llevan el negocio, son las que mandan en la casas y son más comerciantes... ahorran... más cuidadosas al momento de gastar su dinero... son las que cuidan el pago de los intereses. Mayormente los comerciantes son mujeres. (F14 047:050)

La segunda parte sobre *presentación de los empresarios* comprende cinco aspectos:

(a) inicio del contacto visitando al cliente, (b) estilo propio de presentación, (c) importancia de usar tarjeta de presentación, (d) uso de catálogos durante la presentación, y (e) experiencia en actividades de negociación.

*Inicio del contacto visitando al cliente.* Los resultados evidencian que 12 de 16 casos indican que inician el contacto visitando al cliente en su negocio.

*Estilo propio de presentación.* Los resultados evidencian que 10 de 16 casos indican que tienen un estilo propio de presentación.

*Importancia de usar tarjeta de presentación.* Los resultados evidencian que 14 de 16 casos indican que es importante el uso de tarjeta de presentación.

*Uso de catálogos durante la presentación.* Los resultados evidencian que 14 de 16 casos indican usan catálogos durante la presentación.

*Experiencia en actividades de negociación.* Los resultados evidencian que 12 de 16 casos indican tener experiencia en actividades de negociación.

Las entidades microfinancieras en su mayoría inician el contacto para una reunión visitando a sus clientes. Cabe señalar que en esta presentación el peruano tiene un estilo propio de entablar una conversación sobre negocios dejando de lado el formulismo protocolar y prefiere entregar su tarjeta de presentación para reforzar el contacto entre la institución financiera y el futuro cliente, además, de esta manera el cliente puede identificar más fácilmente al ejecutivo de la microfinanciera que lo contactó inicialmente.

También se puede apreciar que el uso de catálogos es importante durante la presentación para presentar toda la oferta del producto y brindar la información básica del mismo. Asimismo, se muestra que la mayoría de personas ha tenido experiencia en el área comercial lo que le permite tener un manejo en la negociación. Lo anterior coincide con lo expresado por los autores Czinkota & Ronkainen (2006).

La Tabla 4 muestra los resultados de las entrevistas sobre los aspectos de presentación de los empresarios peruanos del sector microfinanzas.

Tabla 4

*Presentación de los Empresarios*

	F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	Total
Inicio del contacto visitando al cliente		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	11
Estilo propio para presentarse	X		X		X		X	X	X			X	X	X	X		10
Importancia de utilizar tarjeta de presentación	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	14
Uso de catálogos durante la presentación		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14
Experiencia en actividades de negociación	X	X	X		X			X	X	X	X	X	X	X	X		12

Los resultados de esta pregunta se reflejan en lo expresado por los entrevistados a continuación:

a) *¿Cómo inicias el contacto para una reunión de negociación? ¿Por qué?*

- Tratar de primero ver el caso (cuando nosotros vamos al campo) vemos el negocio, qué es lo que le hace falta o qué le implementaría. Tratar de darle, buscarle o venderle la opción. (F03 059:060)

- Un cliente se acerca a la agencia solicitando un crédito y luego se visita su negocio, cuanto es lo que quiere el cliente y se determina cuanto es lo que se le puede dar y en qué tiempo. (F14 051:053)

b) *¿Tienes algún estilo propio para presentarte?*

- Estilo no... simplemente ser amable, ser cortés, presentar a la empresa que represento... indicar cuáles son sus beneficios y fortalezas... eso ¿no? ...sus ventajas. (F11 061:063)

- Mayormente una persona tiene que ser coloquial entrada que tenga que conversar con el cliente para sacar una información y tienes que usar la psicología es lo que te enseña el campo la calle el día a día, esto es un negocio de tú a tú., El cliente te



contacta contigo, y luego contigo quiere tratar y contigo quiere pagar y tratar. (F14 054:058)

c) *¿Es importante utilizar tarjeta de presentación? ¿Por qué?*

- Sí, es muy importante porque a veces en los mercados la gente anotaba los números de teléfono en sus manos y en el brazo se terminaban perdiendo, ahora eso ya no sucede. (F03 066:067)

- Claro que si nos represente y distingue a cada analista de la misma institución. (F14 059:061)

d) *¿Es importante el uso de catálogos durante la presentación? ¿Por qué?*

- Claro, si es importante, nosotros llevamos folletos brochure donde explican los diferentes créditos. (F03 069:070)

- Bueno, mayormente se utiliza cuando es promoción, es decir, se utiliza catálogos y publicidad. (F14 062:064)

e) *¿En qué áreas específicas posee usted experiencia en actividades de negociación?*

- En la etapa de ventas de intangibles que básicamente es crédito. (F11 072:073)

- En Promoción del servicio y cerrar el crédito con el cliente asesorándolo. (F14 065:066)

#### **4.2.2 Comportamiento durante las reuniones, ante el público, y utilización de protocolos**

La primera parte de esta pregunta sobre el *comportamiento durante las reuniones* comprende dos aspectos: (a) la puntualidad del peruano a sus citas de negocios, y (b) inclusión de temas controversiales como política, religión o deporte.

*Puntualidad del peruano a sus citas de negocios.* Los resultados evidencian que 16 de 16 casos indican que el negociador peruano es impuntual en sus citas de negocios.

*Inclusión de temas controversiales como política, religión o deporte.* Los resultados evidencian que 5 de 16 casos indican que el negociador peruano no suele utilizar temas controversiales en una negociación.

El peruano no es puntual a las reuniones para llevar a cabo una negociación. Los peruanos no incluyen temas controversiales en una negociación a menos que los temas sean traídos a la mesa por el cliente, en cuyo caso, se considera descortés ignorar lo comentado, pero se trata de salir del tema a la brevedad y centrarse en el objeto principal de la negociación. Esto coincide con lo expresado por Pro Chile (2013).

La Tabla 5 muestra los resultados de las entrevistas sobre el comportamiento de los empresarios del sector microfinanzas durante las reuniones.

Tabla 5

*Comportamiento durante las Reuniones*

	F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	Total
El peruano es impuntual para sus citas de negocio	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Inclusión de temas controversiales como política, religión o deporte (fútbol)	X							X	X		X		X				5

Los resultados de esta pregunta se reflejan en lo expresado por los entrevistados a continuación:

a) *¿El peruano es puntual para sus citas de negocio?*

- No es puntual. (F10 097:098)

- No, no es puntual. (F14 070:071)

b) *¿En tus negociaciones incluyes temas controversiales como política, religión o deporte (fútbol)?*

- No tanto de políticas porque se crean problemas. Cuando siempre he ganado ha sido porque eran cristianos, evangelistas y puedo hablarle de temas cristianos. Tú les hablas de Dios y al instante te los metiste al bolsillo. (F07 100:102)

- No eso de trata de obviar porque en realidad eso puntos nunca están de acuerdo y les hace perder el tiempo así que es mejor ir al grano de lo que es el crédito. Y no conviene salirse del tema. (F14 99:102)

La segunda parte de esta pregunta sobre *utilización de protocolos* comprende seis aspectos: (a) el uso de protocolo en el proceso de la negociación, (b) las reuniones realizadas en mesas de negociación, (c) el compromiso de los negociadores a cumplir el acuerdo, (d) preferencia de horario diurno para una reunión, (e) el uso del sentido del humor por parte del empresario peruano durante la negociación, y (f) uso del teléfono como medio principal para concretar citas o comunicarse.

*Uso de protocolo en el proceso de negociación.* Los resultados evidencian que 4 de 16 casos indican usan protocolo en el proceso de negociación.

*Reuniones realizadas en mesas de negociación.* Los resultados evidencian que 16 de 16 casos indican que las reuniones se realizan exclusivamente en mesas de negociación.

*Compromiso de los negociadores a cumplir los acuerdos.* Los resultados evidencian que 16 de 16 casos indican que los negociadores se sienten comprometidos a cumplir los acuerdos.

*Preferencia de horario diurno para las reuniones.* Los resultados evidencian que 16 de 16 casos indican que prefieren realizar las reuniones de negocios por la tarde.

*Uso del sentido del humor durante la negociación.* Los resultados evidencian que 15 de 16 casos indican que los empresarios peruanos usan el sentido del humor durante la negociación.

*Uso del teléfono como medio principal para concretar citas o comunicarse.* Los resultados evidencian que 15 de los 16 casos indican que los empresarios peruanos usan el teléfono como medio principal para concretar sus reuniones de negocios o comunicarse.

Los espacios que se utilizan para los procesos de negociación pueden ser públicos, en los locales de negocios del cliente, y estos se pueden llevar a cabo preferentemente en horas de tarde cuando el cliente se encuentra desocupado y tranquilo. Los clientes se sienten comprometidos a cumplir los acuerdos; para esto se realiza la firma de contratos que obligan a las partes a cumplir lo pactado.

Por otro lado, el peruano utiliza su sentido del humor para llevar a cabo una negociación para generar un ambiente de confianza y facilita el proceso de negociación. El medio que utiliza el peruano para concretar una cita o comunicarse con un cliente es el teléfono ya que el sector al que se dirige las microfinancieras no cuenta con medios electrónicos para hacerlo por medio de correo electrónico.

En la tabla 6 se muestra los resultados a la entrevista sobre el uso de protocolo en la negociación en el sector microfinanzas.

Tabla 6

*Utilización de Protocolos*

	F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	Total
Protocolo en el proceso de negociación					X	X		X					X				4
Reuniones realizadas en mesas de negociación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Compromiso de los negociadores a cumplir el acuerdo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Horario diurno preferido para una reunión	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Uso del sentido del humor la negociación	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	15
Teléfono como medio que para concretar las citas o comunicarse	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		15

Los resultados de esta pregunta se reflejan en lo expresado por los entrevistados a continuación:

*a) ¿Qué tanto protocolo se sigue en el proceso de negociación, qué tan informales son las relaciones?*

- Son más informales, para mí que son microfinanzas son un poco más informales.

(F03 119:120)

- No, mayormente es una despedida normal, comunicarle que lo vas a ir a visitar a su negocio y decirle al cliente que pague puntual y que no se atrase. (F14 103:105)

*b) ¿Qué tanto de la negociación se realiza en reuniones informales (sociales, etc.) o se trata exclusivamente de un proceso sobre la mesa de negociación?*

- Es proceso en campo nada más. (F10 122:124)

- En ambos lugares en la oficina cuando va a solicitar un crédito y cuando son informales nuestro negocio es vender dinero y puedes estar en una reunión familiar y le puedes vender a tus primos y amigos. Y le vendes tu producto. (F14 106:108)

*c) ¿Se sienten plenamente comprometidos los negociadores a cumplir el acuerdo o se toman riesgos de no poder cumplir?*

- Ya...lo que pasa es que cuando hablamos de negociar estamos hablando de promocionar a un cliente de cartera entonces el compromiso que le hacemos a ese cliente es que pague puntual, normalmente hay clientes que sí pagan puntual pero también hay otros que no. (F10 125:129)

- Mayormente eso depende del analista hay que seguir los parámetros que le da la institución y el riesgo lo va a determinar el comité de crédito el cual todos dan su punto de vista y se le dice cuanto se le va a dar al cliente. (F14 109:112)

*d) ¿Cuál es el horario preferible para una reunión de negocios con Peruanos?*

- Hablando nuevamente lo que son microfinanzas normalmente es preferible buscarlo entre el mediodía y las 2 de la tarde porque en las mañanas, si es un mercado, está lleno el negocio y entonces llegar y tratar de contactar es imposible porque está ocupado y no te va a prestar atención. (F10 130:135)

- Eso depende del rubro del negocio mayormente es por la tarde ya que los negocios se manejan por la mañana y por ello puedes con versar con ellos por la tarde. (F14 113:115)

*e) ¿El Empresario Peruano utiliza el sentido del humor en la negociación?*

- Sí, tiene carisma. (F03 144:145)

- La mitad sí, están en el día a día ellos también tienen su chispa siempre y cuando no se falte el respeto y no se llegue a unos excesos, siempre hay una sonrisa y una chispa para conversar. (F14 116:118)

*f) ¿Qué medio utiliza el Peruano para concretar las citas o comunicarse?*

- Claro, normalmente después de promocionar en el mercado le pides su teléfono al cliente y para el siguiente trato es por teléfono. (F10 140: 143)

- El teléfono mayormente. (F14 119:120)

#### **4.2.3 Costumbres sociales y los temas de conversación características en las negociaciones**

La pregunta comprende diez aspectos: (a) actitud durante las negociaciones (b) solicitud de descuento o regateo en el precio (c) búsqueda del beneficio común por parte de las microfinancieras, (d) preferencia de calidad al costo, (e) cultura peruana poli crónica, (f) rapidez para hacer acuerdos, (g) flexibilidad a lo largo de la negociación, (h) actitud presionada por el tiempo, (i) confianza de la cultura, y (j) confianza basada en experiencia.

*Actitud conciliadora durante las negociaciones.* Los resultados evidencian que 9 de 16 casos indican que tienen una actitud conciliadora durante las negociaciones.

*Solicitud de descuento o regateo en el precio.* Los resultados evidencian que 15 de 16 casos indican que es común solicitar descuento o regatear el precio.

*Búsqueda de beneficio común por las microfinancieras.* Los resultados evidencian que 12 de 16 casos indican que la microfinanciera busca el beneficio común.

*Preferencia de calidad al costo.* Los resultados evidencian que 15 de 16 casos indican que prefieren la calidad al costo.

*Cultura peruana poli crónica.* Los resultados evidencian que 11 de 16 casos indican que la cultura peruana es poli crónica.

*Rapidez para hacer acuerdos.* Los resultados evidencian que 9 de 16 casos indican que tienen rapidez para hacer acuerdos.

*Flexibilidad a lo largo de la negociación.* Los resultados evidencian que 10 de 16 casos indican que tienen flexibilidad a lo largo de la negociación.

*Actitud presionada por el tiempo.* Los resultados evidencian que 13 de 16 casos indican que tienen una actitud presionada por el tiempo.

*Confianza de la cultura.* Los resultados evidencian que 6 de 16 casos indican que es una cultura confiada.

*Confianza basada en experiencia.* Los resultados evidencian que 10 de 16 casos indican que tienen una confianza basada en experiencia.

La actitud general del negociador peruano es conciliadora por parte del ofertante de la microfinanciera para poder llevar a cabo una negociación en el que los intereses de las partes encuentren un punto medio. Sin embargo, es costumbre para el cliente peruano solicitar descuento o regatear el precio para obtener el mayor beneficio personal posible. Esto coincide con lo expresado por Oligastri (2003).

En el Perú predominan dos estilos de negociación el estilo colaborativo y el competitivo, el primero busca llegar a una solución pacífica y cooperativa buscando

satisfacer a ambas partes, en el segundo estilo se pretende ganar a toda costa y satisfacer intereses propios, esto coincide con lo indicado por Pro Chile (2013).

Los empresarios prefieren sacrificar el costo por calidad ya que brindar un buen servicio les asegura contar con una relación comercial duradera con el cliente. La cultura peruana es poli crónica porque por lo general se negocian varios aspectos al mismo tiempo. Generalmente son rápidos para hacer acuerdos.

Los empresarios peruanos son desconfiados, tal vez por tener ellos un alto grado de informalidad. La mejor manera de generar confianza es mediante la experiencia ya que con el tiempo se llegan a conocer mejor las partes. Lo anterior coincide con lo expresado por Oligastri (2003).y los autores Czinkota & Ronkainen (2006).

La Tabla 7 muestra los resultados de las entrevistas sobre las costumbres sociales de los negociadores peruanos en el sector de micro finanzas.

Tabla 7

*Costumbres y Características de los Negociadores*

	F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	Total
Actitud conciliadora durante las negociaciones	X				X		X		X		X	X	X	X	X		9
Solicita descuento o regatea el precio	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15
La microfinanciera busca el beneficio común		X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
Preferencia de calidad al costo	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15
Cultura peruana poli crónica	X	X	X			X	X	X			X	X	X		X	X	11
Rapidez para hacer acuerdos	X	X					X	X		X	X		X	X		X	9
Flexibilidad a lo largo de la negociación		X	X			X	X	X	X		X		X	X		X	10
Actitud presionada por el tiempo	X	X	X	X	X	X			X	X		X	X	X	X	X	13
Cultura confiada	X			X					X	X		X		X			6
Confianza basada en experiencia				X	X	X	X	X		X	X			X	X	X	10



Los resultados de esta pregunta se reflejan en lo expresado por los entrevistados a continuación:

a) *¿Qué actitud tomas durante las negociaciones? Explique.*

- Activo, en el sentido que me gusta buscar resultados. (F08 150: 152)

- Normalmente ser accesible, ser accesible al cliente y en función a lo que él requiere y solicita. (F13 145:147)

b) *¿Es común durante las negociaciones solicitar algún tipo de descuento o regatear el precio?*

- Sí, eso es normal. (F08 153:154)

- Sí, siempre, siempre busca el descuento, que le demos la menor tasa. (F13 148:150)

c) *Durante la negociación, ¿buscas el máximo beneficio o el beneficio común?*

- El beneficio lógicamente común se ve ambas partes. (F08 155:156)

- ¿Digamos a que te refieres con beneficio común?, sí, lo que normalmente buscan acá es que se le asesore, no solo buscar que saquen el crédito sino asesorarlos para próximos créditos o como pueden crecer en el negocio, de la mejor manera. (F13 151:155)

d) *¿Prefieres sacrificar calidad por costo o es importante la calidad en el rubro?*

- No... calidad básicamente que es lo que te asegura una relación duradera. (F08 157:158)

- Calidad, sí, calidad. (F13 156:157)

e) *¿La cultura peruana es mono crónica o poli crónico, es decir, hacen varias cosas a la vez, o negociación punto por punto, secuencialmente?*

- Varias cosas a la vez muchas veces. (F08 159 161)

- Hacen varias cosas a la vez. (F13 158:160)

f) *¿Es descrita esta cultura peruana como rápida o como lenta para hacer acuerdos?*

- Creo que rápida. Se ha cambiado eso. (F08 162:163)

- Rápida. (F13 161:162)

*h) ¿Qué tan rígidos o qué tan flexibles son para cambiar a lo largo de la negociación o de su implementación?*

- Sí es flexible. (F08 164:165)

- Hay hasta cierto punto flexibles, ¿no?, se puede en cuanto a las normas que están en la institución, se pueden usar excepciones para ciertas aprobaciones, según cada cliente. (F13 163:166)

*i) ¿Se tiene una actitud presionada o despreocupada por el tiempo?*

- Creo que el tiempo que le dedicamos al cliente está en función con qué cliente estamos tratando, o sea, de acuerdo a la importancia del cliente. (F08 166: 167)

- Preocupada por el tiempo. (F13 167:169)

*j) ¿Se trata de una cultura confiada o desconfiada?*

- Desconfiada en parte porque siempre hay que ver el tema que se trabaja con dinero...lógicamente hay que tomar precauciones. (F08 168:170)

- ¿Si podemos confiar o desconfiar?, siempre hay un desconfianza, por eso es que te explicaba que una manera de ganarte la confianza es que siempre cumplas con lo que has dicho y seas puntual, porque siempre hay una desconfianza, tenemos que confiar, sino, porque es el negocio, siempre hay un riesgo, siempre tienes que apostar por el cliente. (F13 170:174)

*k) ¿Se trata de una confianza basada en la persona, en el sistema legal y el contrato escrito, en la experiencia previa?*

- La experiencia previa y el contrato. (F08 171:172)

- En la persona. (F13 175:176)

#### **4.2.4 Habilidades en las etapas de negociación y en el manejo de las condiciones del entorno**

*Habilidades en las etapas de negociación.* La primera parte de la pregunta comprende seis aspectos: (a) preparación de agenda previa a la negociación, (b) ocurrencias de más de 1 reunión antes de cerrar el negocio, (c) ganarse la confianza con estrategia de negociación, (d) el acuerdo debe quedar por escrito, (e) profesionalismo en el manejo del negocio, y (f) planificación de relación a largo plazo.

*Preparación de agenda previa a la negociación.* Los resultados evidencian que 9 de 16 casos indican que tienen una preparación de agenda previa a la negociación.

*Ocurrencias de más de 1 reunión antes de cerrar el negocio.* Los resultados evidencian que 12 de 16 casos indican que tienen ocurrencias de más de 1 reunión antes de cerrar el negocio.

*Ganarse la confianza con estrategia de negociación.* Los resultados evidencian que 13 de 16 casos indican que tienen que ganarse la confianza con estrategia de negociación.

*Acuerdos por escrito.* Los resultados evidencian que 8 de 16 casos indican que el acuerdo debe quedar por escrito.

*Profesionalismo en el manejo del negocio.* Los resultados evidencian que 4 de 16 casos indican que tienen profesionalismo en el manejo del negocio.

*Planificación de relación a largo plazo.* Los resultados evidencian que 15 de 16 casos indican que tienen planificación de relación a largo plazo.

Algunos empresarios preparan una agenda previa a la negociación. Cierran los negocios en más de 1 reunión.

Muchos coinciden en que la mejor estrategia de negocios es ganarse la confianza del cliente. Además, esto ayudará a tener una relación de largo plazo. Por otro lado, el alto grado de informalidad no permite que haya profesionalismo en el manejo del negocio. Esto lo

adquieren con el paso del tiempo cuando crecen y se desarrollan y deben empezar a formalizarse en varios aspectos legales y laborales.

Lo anterior coincide con lo expresado por los autores Czinkota & Ronkainen (2006) y por Loayza (2008).

La Tabla 8 muestra los resultados de la entrevista sobre las habilidades en las etapas de negociación por el empresario peruano en el sector microfinanzas.

Tabla 8

*Habilidades en las Etapas de la Negociación*

	F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	Total
Preparación de agenda previa a la negociación	X	X	X	X	X	X		X	X		X						9
Ocurrencias de más de 1 reuniones antes de cerrar el negocio		X	X	X	X		X	X		X		X	X	X	X	X	12
Ganarse la confianza con estrategia de negociación	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		13
El acuerdo debe quedar por escrito	X	X	X		X	X	X	X		X							8
Profesionalismo en el manejo del negocio		X		X	X				X								4
Planificación de relación a largo plazo	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15

Los resultados de esta pregunta se reflejan en lo expresado por los entrevistados a continuación:

a) *Previamente a la negociación, ¿preparas una agenda con los puntos importantes por tratar?*

- Así es siempre. (F09 240:242)

- No, es algo espontaneo, no es nada parametrizado, no es mucho conocimiento. (F13 177:179)

b) *¿Cuántas reuniones tienes antes de cerrar el negocio?*

- Por lo general dos. (F15 244:245)

- Como te indicaban habían como 3 reuniones, es digamos de promoción, para cerrar la venta y digamos para el desembolso. (F13 180:182)

*c) Durante la negociación, ¿tratas de entablar una relación de amistad? ¿Tratas de ganarte su confianza? ¿O apelas estrictamente a las características del producto para la negociación?*

- No, lo primero. Me parece que la amistad. (F15 246:248)

- La confianza y la amistad. (F13 183:186)

*d) ¿Confías cuando acuerdan algo de palabra o prefieres dejarlo por escrito?*

- Debe quedar por escrito. (F10 244:245)

- Como te decía en algunos casos que es de palabra y en algunos casos que pueden ser que firmen una solicitud de crédito. (F13 187:190)

*e) ¿Crees que el peruano en general maneja los negocios de forma profesional? ¿Por qué?*

- Me parece que no. Son bien informales. (F15 252: 254)

- Es que mayormente el mercado es informal, hay algunos clientes que si pueden trabajar de forma profesional pero no al 100%. (F13 191:193)

*f) En la negociación, ¿planificas el largo plazo o te centras más en el corto plazo?*

- Largo plazo. (F15 255:256)

- Sí, a largo plazo. (F13 194:195)

La segunda parte de la pregunta sobre *destreza en el manejo de las condiciones del entorno* comprende seis aspectos: (a) preferencia por negociar frente a una persona, (b) preferencia por concertar una cita de negocios visitando al cliente, (c) conducción de la negociación de manera cordial y amistosa, (d) logro de un buen acuerdo cuando el cliente se

siente satisfecho (e) control sobre el manejo de la negociación, y (f) decisión final tomada por consenso.

*Preferencia por negociar frente a una persona.* Los resultados evidencian que 8 de 16 casos indican que prefieren negociar frente a una persona.

*Preferencia por concertar una cita de negocios visitando al cliente.* Los resultados evidencian que 11 de 16 casos indican que prefieren concertar una cita de negocios visitando al cliente.

*Conducción de una negociación de manera cordial y amistosa.* Los resultados evidencian que 11 de 16 casos indican que conducen una negociación de manera cordial y amistosa.

*Logro de un buen acuerdo cuando el cliente se siente satisfecho.* Los resultados evidencian que 12 de 16 casos indican que se logran un buen acuerdo cuando el cliente se siente satisfecho

*Control sobre el manejo de la negociación.* Los resultados evidencian que 16 de 16 casos indican que tienen bajo control el manejo de la negociación.

*Decisión final tomada por consenso.* Los resultados evidencian que 14 de 16 casos indican que la decisión final es tomada por consenso.

La mitad de los empresarios peruanos prefieren negociar frente a una persona antes que un grupo de personas. Esto porque es más rápido y más fácil llegar a un acuerdo con una sola persona. Las microfinancieras prefieren concretar la cita de negocios visitando al cliente en su negocio ya que es ahí donde pasan más tiempo porque demanda de atención.

Generalmente el empresario peruano conduce la negociación de manera cordial y amistosa para lograr un mejor resultado. Además, se llega un buen acuerdo con los clientes cuando estos se encuentran satisfechos con las condiciones pactadas.

Todos los empresarios del sector microfinanzas deben tener la situación bajo control al negociar y prefieren no dejar nada al azar ya que esto trae posteriormente malentendidos y falta de satisfacción en el cliente.

La decisión final para el cierre de la negociación en el sector microfinanzas se hace consenso. Se realizan comités para decidir las condiciones, plazos y montos de créditos aprobados al cliente.

Lo anterior coincide con lo expresado por los autores Garcia (2000) y por Oligastri (2003).

La Tabla 9 muestra los resultados de la entrevista sobre la destreza en el manejo de las condiciones del entorno.

Tabla 9

*Destreza en el Manejo del Entorno*

	F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	Total
Preferencia por negociar frente a una persona	X		X		X	X				X		X	X		X		8
Preferencia por concertar una cita de negocios visitando al cliente		X	X					X	X	X	X	X	X	X	X		10
Conduce una negociación de manera cordial y amistosa			X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
Se logra un buen acuerdo cuando el cliente se siente satisfecho	X		X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
Tiene bajo control el manejo de la negociación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Decisión final tomada por consenso		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	14

Los resultados de esta pregunta se reflejan en lo expresado por los entrevistados a continuación:

a) *¿Prefieres negociar frente a una persona o a un grupo de personas?*

- Frente a una sola persona (F05 254:255)

- A una persona, porque cuando hay más muchos se entrometen y suelen complicar la negociación y generan dudas. (F03 275: 276)

*b) ¿En qué lugar prefieres concertar una cita de negocios?*

- En la oficina. (F06 267:268)

- En público, en un restaurante. (F03 278:279)

*c) ¿Cuál es la manera como conduce una negociación, su comportamiento básico más general?*

- Lo más amigable posible. (F07 270:271)

- Calmada, atenta a lo que voy diciendo, escuchando al cliente. Siempre pregunto qué es lo que necesitan. (F06 282:283)

*d) ¿Podrá describir brevemente cómo fue el cierre y el acuerdo de una negociación?*

*¿Cuándo es un buen acuerdo?*

- Cuando el cliente tiene la necesidad de un servicio y se acomoda a lo que nosotros ofrecemos. (F07 272:274)

- Es un buen acuerdo Cuando no tienes que bajar mucho la tasa, cuando no tienes que convencer mucho al cliente en muchos aspectos. (F04 349:351)

*e) ¿Qué tanto se puede dejar al azar, qué tanta necesidad hay de tenerlo todo bajo control?*

- Cada vez hay que tener más cosas en control que al azar. (F04 364:365)

- Todo bajo control siempre. (F06 303:304)

*f) ¿Todo lo decide el jefe, o se hace por consenso del grupo?*

- Es en reunión de todos. (F07 280:282)

- Hay conceso de grupo. (F04 368:370)



#### **4.2.5 Utilización de tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones**

La pregunta comprende cinco aspectos: (a) uso de computadores o tablets en la negociación, (b) utiliza software o internet negociaciones, (c) el Peruano confía en los negocios y contactos realizados a través de medios de comunicación virtuales, (d) investigación de nuevos mercados usando la internet, y (e) presencia de páginas web profesionales de las empresas peruanas en internet y redes sociales.

*Uso de computadores o tablets en la negociación.* Los resultados evidencian que 16 de 16 casos indican que es importante utilizar las computadoras o tablets en la negociación.

*Uso de software o internet en las negociaciones.* Los resultados evidencian que 16 de 16 casos indican que es importante utilizar software o internet en la negociación.

*Confianza en los negocios y contactos realizados a través de medios virtuales.* Los resultados evidencian que 6 de 16 casos indican que confían en los negocios y contactos realizados a través de medios de comunicación virtuales.

*Investigación de nuevos mercados mediante el uso de internet.* Los resultados evidencian que 11 de 16 casos indican que es importante la investigación de nuevos mercados con el uso de internet.

*Presencia de páginas web profesionales de las empresas peruanas en internet y en redes sociales.* Los resultados evidencian que 15 de 16 casos indican que es importante la presencia de páginas web profesionales de las empresas peruanas en internet y redes sociales.

El uso de tecnología es un factor importante para el éxito de la negociación. Las computadoras, tablets y móviles son muy utilizados hoy en día para tomar apuntes, navegar por internet, guardar documentos entre otros beneficios que pueden ofrecer, como también la internet que ofrece oportunidades a todas las empresas en ampliar su negocio mediante las redes sociales que permite vincularse con otras empresas de distintas partes del mundo, así también, poder informarte de nuevos negocios a nivel mundial, indagar sobre otras empresas

y realizar e-business que está basado en la confianza. Lo expresado coincide con los autores Ueki y Tsuji (2005) y Johannes (2002).

La Tabla 10 muestra los resultados sobre el uso de la tecnología por los peruanos cuando hacen negocios.

Tabla 10

*Utilización de la Tecnología*

	F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	Total
Uso de computadores o tablets en la negociación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Utiliza software o internet negociaciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Confianza en los negocios y contactos realizados a través de medios virtuales					X			X			X	X	X	X			6
Investigación de nuevos mercados usando la internet	X	X			X	X	X	X			X	X	X	X	X		11
Presencia de páginas web profesionales de las empresas peruanas en internet y redes sociales	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	15

Los resultados de esta pregunta se reflejan en lo expresado por los entrevistados a continuación:

*a) Durante la negociación, ¿qué tipos de ayudas tecnológicas utilizas? (para el investigador: notas en papeles, laptop, iPad, tablet, internet).*

- La computadora y el internet. (F06 319:320)

- Digamos el celular que puedes ver centrales de riesgo no, a través del celular ese sería el apoyo cuando estas en campo. (F13 310:313)

*b) ¿Te resulta fácil utilizar los medios electrónicos? ¿Qué software utilizas con más frecuencia en tus negociaciones? ¿Utilizas página web?*

- Mayormente mi celular para ver la centrales de riesgo vía internet. (F14 310:312)

- Usan un sistema no, que es expira y que es más que todo en centrales de riesgo, y si se usa lo digamos páginas digamos de SUNAT, SUNARP, para revisar datos sobre el cliente. (F13 314:316)

*c) ¿El Peruano confía en los negocios y contactos realizados a través de medios de comunicación virtuales?*

- Sí. (F05 311:313)

- Uhm, en créditos mayormente no, tampoco hacen uso de eso. (F10 317:318)

*d) ¿El empresario Peruano investiga nuevos mercados usando la internet?*

- Sí. (F01 314:315)

- Eh, los podría ser a partir de medianas empresas, pero microcréditos no, están abocados en su negocio en general de ventas diarias, en su ganancia. (F13 319:320)

*e) ¿Hay presencia de páginas web profesionales de las empresas peruanas en internet?*

- Claro que sí. En todas está involucrada..facebook, en twiter. (F14 316:317)

- Si hay Facebook, tiene su página web, usamos redes sociales, ahora todos lo usan porque es de margen gratuito, no les cuesta nada. (F13 321:322)

#### **4.2.6 Resolución de disputas y/o controversias en la negociación**

La pregunta comprende ocho aspectos: (a) estilo de negociación conciliador y amigable, (b) búsqueda del beneficio de ambas partes, (c) participación de un arbitraje para la solución de conflictos, (d) resolución de conflictos mediante un trato conciliador, (e) el conflicto como algo positivo, (f) actitud negativa del peruano ante un conflicto, (g) inclinación del peruano ante la polémica, y (h) falta de satisfacción del cliente genera conflicto.

*Estilo de negociación conciliador y amigable.* Los resultados evidencian que 14 de 16 casos indican que es importante el estilo de negociación conciliador y amigable.

*Búsqueda del beneficio de ambas partes.* Los resultados evidencian que 15 de 16 casos indican que es importante buscar el beneficio de ambas partes.

*Participación de un arbitraje para la solución de conflictos.* Los resultados evidencian que 8 de 16 casos indican que debe de existir la participación de un arbitraje para la solución de conflictos.

*Resolución de conflictos mediante un trato conciliador.* Los resultados evidencian que 14 de 16 casos indican que es importante la resolución de conflictos mediante un trato conciliador.

*El conflicto como algo positivo.* Los resultados evidencian que 14 de 16 casos indican que es importante el conflicto vivirlo como algo positivo.

*Actitud negativa del peruano ante un conflicto.* Los resultados evidencian que 12 de 16 casos indican que existe una actitud negativa del peruano ante un conflicto.

*Inclinación de los peruanos ante la polémica.* Los resultados evidencian que 12 de 16 casos indican que el peruano se inclina ante la polémica.

*Falta de satisfacción del cliente genera conflicto.* Los resultados evidencian que 10 de 16 casos indican que la falta de satisfacción del cliente genera conflicto.

La resolución de disputas es un factor importante para el éxito de la negociación. Esto permite generar una negociación conciliadora y amigable en donde se busca el beneficio de ambas partes. Lo expresado coincide con el autor Oligastri (2003).

El negociador peruano vive el conflicto de una manera positiva e inclinándose por la polémica y busca la participación de un arbitraje para la solución de conflictos en los negocios cuando no se puede llegar a un acuerdo con el cliente.

Así también se resalta como una característica importante dentro de la manera de resolver un conflicto de ser una persona que tiene un trato conciliador, buena comunicación, busca el beneficio común y una parte lo resuelve por un proceso legal.

Las actitudes más generalizadas del peruano ante un conflictos es el de gritar, rebeldía, rechazo, agresividad, alterarse, pero también negociar, de esta manera cuando se encuentra en una situación de presión, reacciona mal, perdiendo los papeles, se ponen nerviosos y olvidadizos, siendo la minoría, personas que saben manejar y controlar la presión.

Los factores que generan un conflicto al negociar con empresarios peruanos son cuando el cliente no obtiene lo que desea, existe falta de comprensión, se habla de política, se busca el interés propio, existe morosidad en los pagos del cliente y cuando existe poco conocimiento de tema legales.

La Tabla 11 muestra los resultados de las entrevistas sobre la resolución de disputas y/o controversias en la negociación.

Tabla 11

*Resolución de Disputas*

	F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	Total
Estilo de negociación conciliador y amigable	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	14
Búsqueda del beneficio de ambas partes	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	15
Participación de arbitraje para solución de conflictos	X	X	X	X	X	X		X	X								8
Resolución de conflictos mediante trato conciliador	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	14
El conflicto como algo positivo	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	14
Actitud negativa del peruano ante un conflicto	X	X		X	X	X		X	X		X	X	X		X	X	12
Inclinación ante la polémica	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X			X	X	12
Falta de satisfacción del cliente genera conflicto	X	X		X		X	X	X			X		X	X	X		10

Los resultados de esta pregunta se reflejan en lo expresado por los entrevistados a continuación:

*a) ¿Cómo definirías tu estilo de negociación?*

- Trato de ser lo más amigable posible con el cliente, fidelizarlo para que si tiene que volver a hacerlo te busque a ti. (F01 360:361)

- En particular no, siempre es ser accesible, accesible. (F13 323:324)

*b) Durante la negociación, ¿buscas el beneficio de las partes o solo el de tu parte?*

- De ambas partes. (F01 362:363)

- De ambas partes. (F06 357:358)

*c) ¿Buscas la participación de un arbitraje para la solución de conflictos de negocios? ¿En qué situaciones?*

- Sí, cuando el cliente es muy difícil siempre vas a necesitar ayuda de alguien más. (F01 364:366)

- No, mayormente siempre solucionamos individualmente, porque no puedes acudir, a menos que digamos que, el cliente este incomodo si directamente contigo y allí si recurro mayormente al jefe o al administrador. (F13 325:327)

*d) ¿Cuál es el razonamiento que se hace respecto a la mejor manera de resolver conflictos?*

- Escuchar al cliente sin hacer comentarios y esperar que se calme para luego tratar de absolver sus dudas. (F06 363:364)

- Eh personalmente no... con el cliente para resolver un conflicto. (F13 328:330)

*e) ¿Cómo se vive el conflicto: como algo positivo, o como algo peligroso y negativo?*

- Se vive el conflicto como algo positivo. (F01 367:368)

- Positivo porque a partir de eso aprendes no, de los errores aprendes. (F13 331:332)

*f) ¿Cuáles son las actitudes más generalizadas del peruano ante un conflicto?*

- Gritar. (F01 369:370)

- Digamos siempre tiene la razón no, el cliente siempre tiene la razón, y que la culpa es de nosotros. (F13 333:335)

g) *¿El Peruano se inclina ante la polémica?*

- Sí, el peruano se inclina ante la polémica. (F01 371:372)

- ¿O sea ante el conflicto, se inclina a eso?, no podría generalizarse pero hay, no? hay personas que siempre tienden al conflicto y otras personas que no, al contrario, son pasivas, no? (F13 336:339)

h) *¿Cuáles crees que son factores que generan un conflicto al Negociar con Empresarios Peruanos?*

- Si uno no le da al cliente lo que ellos quieren. Si una negociación no es buena va a ver conflicto más adelante. Ellos firman documentos y no saben qué dicen en todo.

(F01 373:375)

- Que es la cuota y la tasa de interés digamos en cuanto a créditos, ponerse de acuerdo en eso, y digamos la rapidez al darle crédito. (F13 340:342)

#### **4.2.7 Creación de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento**

La pregunta comprende cinco aspectos: (a) la importancia de tocar temas personales con los clientes, (b) generar lazos de amistad con los clientes después de la negociación, (c) invitación a los clientes a lugares de entretenimiento para entablar una mejor negociación, (d) costumbre de dar o recibir obsequios de un potencial cliente o proveedor, y (e) importancia de crear un ambiente de amistad.

*La importancia de tocar temas personales con los clientes.* Los resultados evidencian que 9 de 16 casos indican que es importante tocar temas personales con los clientes.

*Generar amistad después de la negociación.* Los resultados evidencian que 12 de 16 casos indican que generan lazos de amistad con los clientes después de la negociación.

*Invitación a los clientes a lugares de entretenimiento para entablar una mejor negociación.* Los resultados evidencian que sólo 1 de 16 casos indica que recibe invitación del cliente a un lugar de entretenimiento para entablar mejor la negociación.

*Costumbre de dar o recibir obsequios de un potencial cliente o proveedor.* Los resultados evidencian que 9 de 16 casos indican que dan o reciben obsequios de potenciales clientes.

*Importancia de crear un ambiente de amistad.* Los resultados evidencian que 15 de 16 casos indican que es importante crear un ambiente de amistad.

La creación de lazos de amistad es un factor importante para el éxito de la negociación. Esto permite generar confianza entre las partes y ayuda a crear apertura para proceder con los temas objeto de la negociación. Lo expresado coincide con lo expresado con los autores Czinkota & Ronkainen (2006) y Oligastri (2003).

La entrega de obsequios pequeños, como lapiceros, llaveros, calendarios, etc., por parte de los empresarios a los clientes es común y se utiliza como un incentivo para dar una buena impresión y como aliciente para empezar la negociación. Sin embargo, los empresarios no aceptan obsequios de los clientes por ser política de las microfinancieras.

La Tabla 12 muestra los resultados sobre la creación de lazos de amistad, obsequios y entretenimiento entre los peruanos cuando hacen negocios.

Los resultados de esta pregunta se reflejan en lo expresado por los entrevistados a continuación:

*a) ¿Dirías que tu relación es estrictamente profesional o también tratas diversos temas personales?*

- Profesional, tratamos que siempre sea un tema profesional al cliente preguntándole siempre sobre la familia y nosotros no darles mucha información de nuestra vida tratamos de manejarlo muy bien. (F02 200:201)



Tabla 12

*Lazos de Amistad, Obsequios y Entretenimiento*

	F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	Total
Importancia de tocar temas personales durante la negociación	X	X		X		X		X	X	X			X		X		9
Generar amistades después de las negociaciones			X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X		11
Invitación a lugares de entretenimiento para mejor negociación									X								1
Costumbre de dar o recibir regalos de cortesía de cliente o proveedor	X	X				X		X	X	X		X			X	X	9
Importancia de crear un ambiente de amistad	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15

- No, Solo temas profesionales. (F14 199:200)

b) *¿Sueles conocer gente y generar amistades después de las Negociaciones?*

- Sí. (F14 203:204)

- Sí, claro que sí. (F09 201:202)

c) *¿Frecuentemente invitas a las personas con las que negocias a lugares de entretenimiento para entablar mejor la negociación?*

- No, eso está prohibido. (F14 209:210)

- No, no tengo costumbre. (F08 215:216)

d) *¿Es tu costumbre dar o recibir regalos de cortesía de un potencial cliente o proveedor?*

- No, estamos prohibidos de recibir hay clientes que sí que te quieren invitar una gaseosa o dar un regalo cuando el crédito sale son muy agradecidos son gente que realmente necesita ese dinero porque quiere ampliar su negocio y quieren por ahí

darnos algo pero se les hace entender que no podemos recibir por política de la caja.

(F02 207:208)

- No, nunca. (F07 210:212)

*e) ¿Crear un ambiente de amistad es importante para los Peruanos?*

- Sí, porque que te ayuda a interrelacionarte y abrir más puertas en todo sentido. Tanto para los empresarios como para nosotros...para los negociantes. (F14 210:F212)

- Sí, es vital. (F15 220:221)

#### **4.2.8 Temas controversiales que se deben evitar en una negociación**

La pregunta comprende cuatro aspectos: (a) política y religión como temas incómodos, (b) otros temas incómodos que entorpecen la negociación, (c) evasión de temas incómodos, y (d) temas sensibles que impiden el éxito de la negociación.

*Política y religión como temas incómodos.* Los resultados evidencian que 7 de 16 casos indican que la política y la religión son temas incómodos en la negociación.

*Otros temas incómodos que entorpecen la negociación.* Los resultados evidencian que 6 de 16 casos indican que existen temas incómodos que entorpecen la negociación.

*Evasión de temas incómodos.* Los resultados evidencian que 9 de 16 casos indican que evaden los temas incómodos durante la negociación.

*Temas sensibles que impiden el éxito de la negociación.* Los resultados evidencian que 12 de los 16 casos indican que los temas sensibles pueden impedir el éxito de la negociación.

Lo temas más comunes, que no forman parte de la negociación, son política y religión. Otros temas incómodos son temas personales, fútbol y la competencia. La actitud general es la evasión del tema para no entrar en desacuerdos con el cliente y crear un ambiente incómodo que puede afectar el éxito de la negociación.

La Tabla 13 muestra temas controversiales que se deben evitar entre los peruanos en una negociación.

Tabla 13

*Temas Controversiales*

	F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	Total
Política y Religión como temas incómodos en la negociación			X		X	X		X		X		X			X		7
Otros temas incómodos que entorpecen la negociación	X			X			X				X			X		X	6
Evasión del tema incómodo cuando ocurre	X		X		X	X	X	X	X			X		X			9
Existen temas sensible que impiden el éxito de la negociación	X		X		X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	12

Los resultados de esta pregunta se reflejan en lo expresado por los entrevistados a continuación:

a) *¿Qué tema en particular te incomoda hablar en una negociación? ¿Tema en general que no necesariamente sea parte de la negociación en sí? (Para el investigador: ¿historia, política, gobierno, futbol selección, etc.?) ¿Por qué?*

- Hablar de política siempre crea incomodidad. (F03 310:312)

- No ninguno, se puede tocar todos los temas. (F16 300:302)

b) *¿Qué haces cuando te hablan de un tema incómodo? ¿Qué haces para salir de la situación?*

- Salir con alguna pregunta o un chiste. (F02 313:314)

- Me gusta ser sincero y decir que no quiero tocar el tema. (F13 320:321)

c) *¿Qué tipo de conversación no debe surgir durante la Negociación y que tantas amenazas representa?*

- Principalmente es la política o el fútbol... con eso todos se pelean. (F03 315:317)

- Política religión y deporte siempre puede generar un conflicto. (F15 320:322)

d) ¿Existe algún tema sensible para usted en la negociación que impida el éxito de la negociación?

- La política básicamente. (F03 318:319)

- Sí que pueda haber algún elemento o indicio de intento de corrupción. (F13 330:332)

### Preguntas de Cierre

La mayoría de casos considera importante el rol que juega la capacidad de negociación del Perú como condicionante de su proceso de desarrollo. Además, algunos de los temas que les hubiera gustado conversar son: los estafadores de microfinancieras, penas contra la morosidad, el crecimiento del sector micro financiero y la preparación de los micro empresarios para manejar los créditos.

Algunas de las recomendaciones más resaltante para mejorar la capacidad negociadora del Perú fueron: buena actitud y paciencia, conocer la cultura, transparencia en las condiciones, aprender de otras culturas y estar mejor preparados. Lo anterior se aprecia en lo expuesto por F06.

La Tabla 14 muestra los resultados a las preguntas de cierre.

Tabla 14

#### Preguntas de Cierre

	F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16
Propuestas de temas por entrevistados		X	X						X				X			
Importancia del rol que juega la capacidad de negociación del Perú como condicionante de su proceso de desarrollo		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Recomendación de los entrevistados: “conocer la cultura y mejorar la preparación”		X				X		X		X	X		X	X		

Los resultados de esta pregunta se reflejan en lo expresado por los entrevistados a continuación:

*¿Qué recomendaciones específicas podría hacer para mejorar la capacidad de negociación del Perú? Debemos aprender más sobre otras culturas y aplicarlos en nuestro país. (F06 452:453)*



## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

El presente capítulo presenta las conclusiones a las cuales se ha llegado después de haber obtenido los resultados de las entrevistas realizadas a los informantes del sector Microfinanzas.

Sobre la Comunicación, Lenguaje y Presentación de los Empresarios en el Ámbito de los Negocios podemos concluir lo siguiente:

- a) El lenguaje utilizado por el Peruano en el sector microfinanzas es coloquial e informal debido al sector que se dirige para negociar. Además el idioma utilizado es únicamente español.
- b) La vestimenta de las entidades microfinancieras es formal pero los clientes utilizan vestimenta informal debido a la naturaleza de sus negocios pequeños.
- c) Las microfinancieras inician el contacto visitando a sus clientes en sus negocios porque es ahí donde permanecen debido a la atención que el negocio demanda.
- d) Los ejecutivos de las microfinancieras utilizan tarjetas de presentación para que el cliente los identifique fácilmente.
- e) Las microfinancieras usan catálogos para informar sobre sus productos y para identificar a la empresa.
- f) Cada ejecutivo de las microfinancieras tiene un estilo propio de presentación ante sus clientes.
- g) La mayoría de ejecutivos cuenta con experiencia en el área crediticia.

Sobre el Comportamiento durante las Reuniones, ante el Público, y Utilización de Protocolos podemos concluir lo siguiente:

- a) El Peruano opina que es importante usar protocolos al negociar con un extranjero aunque la mayoría no ha tenido experiencia al respecto.

- b) Es común la impuntualidad en el Peruano del sector microfinanzas para llegar a sus citas de negocio.
- c) Los peruanos en el sector microfinanzas no siguen protocolo al realizar una negociación, pero sí al momento de despedirse.
- d) Las reuniones suelen realizarse en el negocio de los clientes que por lo general es público y el horario preferido por los clientes es por la tarde cuando se encuentran más desocupados.
- e) Los peruanos suelen utilizar el sentido del humor durante la negociación.
- f) Existe un compromiso de cumplir los acuerdos y esto se reflejan en los contratos por escrito.
- g) La forma más común de concretar las citas de negocio es mediante el uso del teléfono.

Sobre las Costumbres Sociales y los Temas de Conversación Características en las Negociaciones podemos concluir lo siguiente:

- a) Las costumbres más características del Peruano en el sector microfinanzas son: solicitar descuentos y regatear precios, ser desconfiando y buscar el beneficio personal. Es una cultura poli crónica por lo general. Además, tienen una actitud presionada por el tiempo ya que el tiempo que utilizan en negociar podían usarlo para hacer negocios, por lo tanto tratan de hacer los negocios con rapidez.
- b) Las entidades microfinancieras buscan lograr una relación de largo plazo con sus clientes y esto se apoya en la confianza que se logra con la experiencia, es decir, con el tiempo que dura el negocio entre las partes.
- c) Las entidades microfinancieras buscan obtener un beneficio común y prefieren en ese intento sacrificar costo para poder brindar mayor calidad a sus clientes.

Sobre las Habilidades en las Etapas de Negociación y la Destreza en el Manejo de las Condiciones del Entorno.

- a) Algunos peruanos del sector microfinanzas preparan una agenda previa a la negociación. Además, para ellos es importante ganarse la confianza de sus clientes.
- b) Es común que en el sector microfinanzas se lleve a cabo más de una reunión para poder concretar la negociación.
- c) Los acuerdos entre las partes deben quedar por escrito para asegurar el cumplimiento de lo pactado.
- d) No hay preferencia sobre el número de personas con las que se deba negociar, aunque algunos indican que es mejor a veces con una sola persona porque la decisiones se toman más rápido.
- e) No es común dejar nada al azar. Las entidades financieras prefieren tener todo bajo control.

Sobre el Grado de Utilización de Tecnología como Elemento de Apoyo en las Negociaciones podemos concluir lo siguiente:

- a) El uso de internet es una herramienta tecnológica que se está utilizando en las negociaciones porque se puede investigar a la contraparte y buscar páginas web profesionales de empresas peruanas.
- b) Las negociaciones se prefieren realizarse de manera presencial y no utilizar videoconferencia, porque no se confía en los negocios y contactos de medios de comunicación virtual.
- c) Entre los distintos tipos de hardware se prefiere utilizar las laptops como ayuda tecnológica.



Sobre Identificado la Forma de Resolución de Disputas y/o Controversias en la Negociación podemos concluir lo siguiente:

- a) Al negociador peruano le gusta que ambas partes se beneficien.
- b) Posee características amigables, pero también es tolerante, cordial, paciente, atento, conciliador, vive el conflicto de una manera positiva, es polémico y prefiere la participación de un arbitraje para solucionar un problema y en algunos casos prefiere resolverlo por el proceso legal.
- c) La actitud del negociador peruano en una situación de presión es el de gritar, ser rebelde, agresivo, se altera, reacciona mal, se pone nervioso y olvidadizo, pero existe una minoría de personas que saben manejar y controlar la presión.

Sobre la Importancia de la Creación de Lazos de Amistad, Obsequios y Lugares de Entretenimiento podemos concluir lo siguiente:

- a) Para el Peruano es importante crear un ambiente de amistad al momento de hacer negocios ya que esto crea confianza entre las partes.
- b) Los obsequios de cortesía son comunes entre los Peruanos del sector micro finanzas y refuerza el sentido de amistad y aprecio.
- c) Es común entre los Peruanos que se generen lazos de amistad después de haber realizado negocios.

Sobre los Temas Controversiales que se deben Evitar en una Negociación podemos concluir lo siguiente:

- a) Los temas que pueden generar controversia entre los peruanos son la política y religión en la mayoría de los casos. En algunos casos también puede ser los deportes, principalmente el fútbol. Estos temas pueden entorpecer la negociación e incluso impedir que la misma tenga éxito.

- b) La actitud más común entre los peruanos cuando se toca un tema controversial es cambiar de tema cordialmente evitando entrar en diferencia de opiniones.



## 5.2 Recomendaciones

En vista de la informalidad que existe en los empresarios peruanos y las dificultades que tienen para cumplir los requisitos formales al momento de negociar con las entidades del sector microfinanzas. El Estado debe jugar un rol más activo para facilitar la formalización de los pequeños empresarios. Este rol debe permitir que los trámites de formalización sean lo más breves posibles y reducir el aparato burocrático que impide y ahuyenta a los empresarios de realizar cualquier gestión que lo lleve a ser una empresa formalizada. Además, debería otorgarse beneficios tributarios durante la primera etapa de formación para que la empresa crezca y se fortalezca hasta alcanzar cierta madurez, usando mecanismos que estimulen el crecimiento sostenido sin poner en riesgo el patrimonio del empresario.

Las entidades del sector microfinanzas deben capacitar a su personal en herramientas tecnológicas de redes sociales y videoconferencia para conocerlas, perder el miedo y tener más confianza en los negocios y contactos realizados a través de medios de comunicación virtual, como también en técnicas de negociación para llegar a un acuerdo beneficioso de ambas partes.

Como complemento a las estrategias de negociación en el sector micro finanzas, se recomienda un incremento del nivel de empatía y conocimiento de la contraparte negociadora, el cliente; lo que incrementaría notoriamente el nivel de confianza y la consolidación de una relación en el horizonte del largo plazo. Para este fin podría utilizarse herramientas de CRM, que permitan enriquecer constantemente el nivel de información que se tiene de la contraparte negociadora.

## 5.3 Contribuciones Teóricas

A continuación se detallan las similitudes teóricas encontradas de esta investigación con el Marco Teórico:

1. Czinkota y Ronkainen (2006) señalaron que en algunos países el trato social extendido y el establecimiento de una relación personal apropiada son esenciales para hacer negocios; así como la existencia de La Creencia de que uno debe conocer al socio de negocios a nivel personal antes que puedan ocurrir las transacciones. Mencionan también que si no hay confianza, no se puede constituir una empresa, iniciar un proyecto conjunto o formalizar un contrato; Ella es la base o cimiento sobre el cual se puede construir cualquier emprendimiento. La respuesta afirmativa por encima del 60 % de los casos en cuanto al uso del Lenguaje coloquial en una negociación, el Lenguaje informal que se maneja, el Inicio del contacto visitando al cliente, la ausencia de un Protocolo en el proceso de negociación, la Flexibilidad a lo largo de la negociación, la Confianza basada en experiencia, la necesidad de Ganarse la confianza con estrategia de negociación, el Estilo de negociación conciliador y amigable, la Resolución de conflictos mediante un trato conciliador, el interés de Generar amistades después de las negociaciones; comprueba ciertamente lo mencionado por los autores líneas arriba mencionados.
2. Oligastri (2003) señaló que : No existe mucha diferencia entre la cultura negociadora de los peruanos y la de muchos países latinoamericanos. El peruano en sus negocios tiene las siguientes características aplica El Regateo, tiene Relaciones personales cercanas, es Amistoso, se desenvuelve en un Ambiente informal, Frecuentemente tiene poca preparación, utiliza Criterios subjetivos para la toma de decisiones. También menciona que Los peruanos establecen credibilidad en las personas, particularmente si se encuentran argumentos y datos claros que les brindan seguridad y confianza. Los peruanos tienen facilidad para realizar negociaciones informales y dado su interés por relaciones interpersonales amistosas pueden negociar en ámbitos informales con soltura y naturalidad. Nuestros entrevistaron manifestaron por encima

de un 60% que tienen un Estilo propio para presentarse, que El peruano es impuntual para sus citas de negocio, practican el Uso del sentido del humor en la negociación, que Solicita descuento o regatea el precio, que tienen una Cultura peruana poli crónica, que suelen tener Ocurrencias de más de 1 reuniones antes de cerrar el negocio, que tienen Preferencia por concertar una cita de negocios visitando al cliente.

#### **5.4 Contribuciones Prácticas**

A continuación se detalla las contribuciones prácticas derivadas de la investigación sobre como negociar con peruanos en el sector microfinanzas:

1. Es conveniente tener en cuenta que en muchas oportunidades el sexo del interlocutor jugara un papel importante en el entendimiento para la negociación.
2. La falta de actitud conciliadora es un factor que no se encuentra presente en poca proporción dentro de los entrevistados y que por lo tanto se debería tener en cuenta para tomar las precauciones convenientes.
3. La rapidez para realizar acuerdos no es una práctica generalizada. Si bien es cierto una vez adquirida la confianza, la negociación tiene una mayor fluidez; la rapidez de la decisión puede tomar algún tiempo adicional.
4. A pesar de la cultura informal, el establecimiento de una agenda o programación, está empezando a tener un nivel importante de aplicación.
5. Los acuerdo por escrito son un requerimiento de una proporción importante de los entrevistados; y se debe tener en cuenta para avanzar durante toda la negociación con miras a la redacción del mismo.
6. El aprendizaje continuo de los usos y costumbres del sector micro finanzas, llevara a sofisticar las técnicas de acercamiento y consolidación de acuerdos.
7. Tener cuidado con respecto a temas sensibles como política y religión siempre es una práctica saludable.

8. Los regalos de cortesía son importantes pero no muchos están dispuestos a darlos o recibirlos; y pueden malinterpretarse su entrega o recepción en algunos casos.



## Referencias

- Conger, L., Inga, P., & Webb, R. (2009). *El árbol de la mostaza: Historia de la microfinanzas en el Perú*. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Creswell, J. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Czinkota, M. & Ronkainen, I. (2006). *Negocios internacionales*. México, D.F., México: Cengage Learning Latin America.
- Damacen, D. (2005). *El comercio electrónico en las negociaciones comerciales de las PYMES en el Perú*. Tesis de Postgrado de UNMSM: recuperado de: [http://200.62.146.31/sisbib/2005/damacen\\_sd/pdf/damacen\\_sd.pdf](http://200.62.146.31/sisbib/2005/damacen_sd/pdf/damacen_sd.pdf).
- Daniels, J., Radebaugh, L. & Sullivan, D. (2010). *Negocios internacionales: ambientes y operaciones*. Prentice Hall.
- Diario Gestión. *INEI: De cada 100 hogares peruanos, 31 tienen al menos una computadora*. Martes, 26 de marzo del 2013. Recuperado de: <http://gestion.pe/tecnologia/inei-cada-100-hogares-peruanos-31-tienen-al-menos-computadora-2062441>.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Espinosa, A. & Rottenbacher, J. (2010). Identidad nacional y memoria histórica colectiva en el Perú. *Revista de Psicología, ISSN 0254-9247, Vol. 28 (1)*.
- Feng, Y. (2005). *Study of societal cultural impact on HRM practices in business organizations: The case of China*. Maastricht, The Netherlands: Maastricht School of Management.
- Gannon, M. (2004). *Understanding global cultures*. U.S.: Sage Publications, Inc.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine Publishing Company.

- Goleman, D. (2008). *Inteligencia emocional*. Barcelona, España: Editorial Kairós, S.A.
- Gómez-Schlaikier, S. (2009). *La competencia intercultural como llave para el desarrollo del Perú*. Recuperado de: <http://jefas.esan.edu.pe/index.php/jefas/article/view/236>.
- Inman, K. (2000). *Women's resources in business start-up, a study of black and white women entrepreneurs*. New York: Garland Publishing.
- Johannes, L. (2002). *Trust in the palm of your hand*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/claveebiz.htm>.
- Jordan, F. & Román, J. (2005). *La situación, tendencia y posibilidades de las microfinanzas*. Quito, Ecuador: Editorial Abya Ayala.
- Luchi, R., Luzuriaga, N. & Zamprile, A. (2011). *El arte de la negociación posicional*. Buenos Aires: ISBN.
- Loayza, N. (2007). *Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú: Estudios Económicos*. Banco Central de Reserva del Perú.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design: An integrative approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ogliastri, E. (2003). *El estilo negociador de los latinoamericanos* (p. 49), una investigación cualitativa. Costa Rica (Alajuela).
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- ProChile, (2013). *Cómo hacer negocios con el Perú*. Oficina Comercial: Lima, Perú.



- PromPerú, (2012). *Perfil del turista extranjero 2012*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú.
- Quispe, Z., Leon, D. & Contreras, A. (2012). *El exitoso desarrollo de las microfinanzas en el Perú*. Banco Central de Reserva del Perú, issue 151, pages 13-18.
- Rubin, H., & Rubin, I. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sierralta, A. (2005). *Negociaciones Internacionales: texto y casos* (pp. 21-22). Lima, Perú: Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Stevenson, L. (1990). Some methodological problems associated with researching women entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 9(4), 439-446.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- The Economist: Intelligence Unit (2013). *Microscopio global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas 2013*.
- Ueki, Y., Tsuji, M. & Olmos, R. (2005). *Tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) para el fomento de las pymes exportadoras en América Latina y Asia oriental*. Publicación de las Naciones Unidas.
- Urban, G. (2003). *The trust imperative*. Recuperado de:  
<http://dspace.mit.edu/handle/1721.1/3510>.
- Van Hooft, A. & Korzilius, H. (2000). *La negociación intercultural: un punto de encuentro*. Español para Fines Específicos: Actas del I Congreso Internacional de Español para Fines Específicos. Amsterdam, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Concepts and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

## Apéndices



### Apéndice A: Consentimiento Informado

#### Hoja de consentimiento para participar en el estudio

Yo, \_\_\_\_\_ certifico que he sido informado sobre el propósito, procedimientos, beneficios y manejo de confidencialidad, de la investigación titulada:  
**“Cómo negocian los Peruanos en el sector Microfinanzas”**

He leído el documento **Hoja de Información del Estudio** y entiendo claramente cada uno de los aspectos antes mencionados.

Certifico a su vez que he entendido mis derechos como participante de este estudio y voluntariamente consiento a participar en el mismo. Además, entiendo de qué se trata y las razones por las que se está llevando a cabo.

Firma del Entrevistado		Fecha
		Fecha
Investigadores		

## Apéndice B: Guía de la Entrevista

La guía de la entrevista ha sido diseñada para obtener información de cómo negocian los peruanos proveedores de productos (bienes y servicios) en el sector Microfinanzas.

### Parte I: Información

Ahora nos gustaría iniciar con algunas preguntas generales acerca de usted.

Información requerida	Pregunta
Edad	P1 ¿Qué edad tiene?
Residencia actual	P2 ¿En qué distrito de la región _____ vive, actualmente. ¿Cuál es su estado o situación civil?
Estado civil	P3 ( ) Casada ( ) Separada ( ) Soltera ( ) Conviviente ( ) Otro, especifique _____
Grado de instrucción	P4A ¿Estudió? P4B En caso de que haya estudiado, si tiene alguna carrera técnica o universitaria, completa o incompleta, ¿cuál es?
Actividad laboral	P5A ¿Con qué empresa trabaja? P5B ¿Cuál es el sector de su empresa? _____

Las siguientes preguntas se sugieren para el manejo de la entrevista con cada uno de los casos disponibles. Es necesario que el investigador esté muy alerta de la dinámica de la entrevista.

### Parte II: Comunicación, lenguaje y presentación de los empresarios en el ámbito de los negocios

Ahora nos gustaría hacerle unas preguntas sobre su comunicación, lenguaje y presentación en el ámbito de los negocios.

Información requerida	Pregunta
Comunicación y lenguaje	P6A ¿Qué tipo de lenguaje es el que mayormente utilizas le los negocios en una negociación? ¿Por qué? P6B En el ámbito de negociación del sector Microfinanzas, ¿se maneja algún lenguaje o léxico específico? P7 En una negociación, ¿prefieres utilizar vestimenta formal o casual? P8 ¿Qué idiomas predominan en el sector? ¿Qué idioma utilizas? P9 En el sector, ¿prefieres negociar con varones o con damas? ¿Por qué?
Modo de presentación de los empresarios y ejecutivos?	P10 ¿Cómo inicias el contacto para una reunión de negociación? ¿Por qué? P11 ¿Tiene algún estilo propio para presentarse? Explique. P12 ¿Es importante utilizar tarjeta de presentación? ¿Por qué? P13 ¿Es importante el uso de catálogos durante la presentación? ¿Por qué?

- P14 ¿Podría describir brevemente su experiencia profesional vinculada a actividades de negociación con personas de otros países?
- P15 ¿En qué áreas específicas posee usted experiencia en actividades de negociación?
- P16 ¿Cuáles fueron los antecedentes o intereses que motivaron esta negociación?

### Parte III: Comportamiento durante las reuniones, ante el público, y utilización de protocolos

Ahora nos gustaría hacerles unas preguntas sobre su comportamiento en una reunión, ante el público, y la utilización de protocolos en los negocios.

Información requerida	Pregunta
Comportamiento en reuniones, ante el público y uso de protocolos	P17 ¿Crees que los protocolos en la negociación son importantes cuando se interactúa con un extranjero?
	P18 El comportamiento para negociar varía si negocias entre peruanos o con un extranjero? ¿Por qué?
	P19 ¿El peruano es puntual para sus citas de negocio?
	P20A ¿En tus negociaciones incluyes temas controversiales como política, religión o deporte (futbol)?
	P20B ¿Pides opinión de alguno de los temas controversiales al visitante extranjero?
	P21A ¿El peruano consulta sobre lugares de interés y sobre la realidad del país del visitante extranjero?
	P21B ¿Consultas sobre temas gastronómicos o preferencias del visitante extranjero?
	P22 Al terminar la reunión de negocio, ¿cómo es la despedida? ¿Tienes algún protocolo especial?
	P23 ¿Qué tanto protocolo se sigue en el proceso de negociación, qué tan informales son las relaciones?
	P24 ¿Cuál es el protocolo?
	P25 ¿Qué tanto de la negociación se realiza en reuniones informales (sociales, etc.) o se trata exclusivamente de un proceso sobre la mesa de negociación?
	P26 ¿Qué tan importante se considera el cumplimiento de lo pactado: puede variar según los imprevistos?
	P27 ¿Se sienten plenamente comprometidos los negociadores a cumplir el acuerdo o se toman riesgos de no poder cumplir?
	P28 ¿Considera que la vestimenta utilizada por los Empresarios Peruanos al negociar es formal?
	P29 ¿El espacio donde se realiza la reunión es generalmente privado o público? ¿Qué tipo de lugar?
	P30 ¿Cuál es el horario preferible para una reunión de negocios con Peruanos?
	P31 ¿El Empresario Peruano utiliza el sentido del humor en la negociación?
	P32 Antes de reunirse ¿El Peruano planifica las reuniones de negocio? ¿Se respetan las horas acordadas?
P33 ¿Se concluye la reunión en la hora pactada?	
P34 ¿Considera que el Peruano consulta sobre los lugares de interés y la realidad de su contraparte antes de negociar?	
P35 ¿Qué medio utiliza el Peruano para concretar las citas o comunicarse? ( ) correo ( ) teléfono ( ) terceros	

#### Parte IV: Costumbres sociales y los temas de conversación características en las negociaciones

Ahora nos gustaría hacerle unas preguntas sobre sus costumbres y los temas de conversación en sus negociaciones.

Información requerida	Pregunta	
Costumbres y temas de conversación	P36	En general, ¿eres puntual para las reuniones? ¿Por qué?
	P37	¿Qué actitud tomas durante las negociaciones? Explique. (Solo para el entrevistador: pasivo, agresivo, conciliador)
	P38	¿Es común durante las negociaciones solicitar algún tipo de descuento o regatear el precio?
	P39	En general, ¿crees que el peruano busca algún beneficio personal durante la negociación? Para lograr cerrar un negocio, ¿puedes llegar a utilizar algún tipo de incentivo? Explique.
	P40	Durante la negociación, ¿buscas el máximo beneficio o el beneficio común?
	P41	En las negociaciones, ¿te preocupa lograr una relación a largo plazo o no? ¿Por qué?
	P42	¿Prefieres sacrificar calidad por costo o es importante la calidad en el rubro?
	P43	En una negociación con extranjeros, ¿la decisión de cerrar el acuerdo es de quien negocia o de un nivel jerárquico superior?
	P44	¿Qué detalles subjetivos tomas en cuenta para tomar la decisión de cerrar un negocio?
	P45	¿El tiempo invertido en la negociación es importante para ti? ¿Te preocupa el tiempo que pueda haber invertido tu contraparte?
	P46	¿La cultura peruana es mono crónica o poli crónica, es decir, hacen varias cosas a la vez, o negociación punto por punto, secuencialmente?
	P47	¿Es descrita esta cultura peruana como rápida o como lenta para hacer acuerdos?
	P48	¿Cuáles son las costumbres habituales en la toma de decisión durante las negociaciones?
	P49	¿Qué tan rígidos o qué tan flexibles son para cambiar a lo largo de la negociación o de su implementación?
	P50	¿Es común la puntualidad?
	P51	¿Se establecen limitaciones de tiempo en la definición de la agenda?
	P52	¿Se tiene una actitud presionada o despreocupada por el tiempo?
P53	¿Se trata de una cultura donde los acuerdos deben escribirse, o en la palabra basta?	
P54	¿Cuál es la importancia del sistema legal, los abogados y la formalización oficial?	
P55	¿Se trata de una cultura confiada o desconfiada?	
P56	¿Cómo se genera confianza en que la contraparte cumplirá y dice lo correcto?	
P57	¿Se trata de una confianza basada en la persona, en el sistema legal y el contrato escrito, en la experiencia previa?	

### Parte V: Habilidades en las etapas de negociación (preparación, negociación y cierre) y la destreza en el manejo de las condiciones del entorno

Ahora nos gustaría hacerle unas preguntas sobre sus habilidades en las etapas de negociación (preparación, negociación y cierre) y la destreza en el manejo de las condiciones del entorno.

Información requerida	Pregunta	
Habilidades en las etapas negociación (preparación, Negociación y cierre) manejo de condiciones del entorno	P58A	Previamente a la negociación, ¿preparas una agenda con de los puntos importantes por tratar?
	P58B	¿Cuántas reuniones tienes antes de cerrar el negocio?
	P59	Durante la negociación, ¿tratas de entablar una relación de amistad? ¿Tratas de ganarte su confianza? ¿O apelas estrictamente a las características del producto para la negociación?
	P60	¿Te ha ocurrido, durante una negociación, que pierdes la atención de la otra parte? ¿Cómo lo afrontaste?
	P61	¿Qué haces en estas situaciones?
	P62	¿Confías cuando acuerdan algo de palabra o prefieres dejarlo por escrito?
	P63	¿Crees que el peruano en general maneja los negocios de forma profesional? ¿Por qué?
	P64	En la negociación, ¿planificas el largo plazo o te centras más en el corto plazo?
	P65	Cuando crees que es el momento preciso para terminar la reunión de negocios, ¿cómo lo haces?
	P66	¿Prefieres negociar frente a una persona o a un grupo de personas? ¿Por qué?
	P67	¿En qué lugar prefieres concertar una cita de negocios? ¿Por qué?
	P68	¿Cómo se suelen conformar los equipos de negociación peruanos?
	P69	¿Con qué criterio se escoge a los negociadores?
	P70	¿Existen roles distintos sobre la mesa de negociación?
	P71	¿Cuán bien efectúan los equipos de negociación peruanos el trabajo previo a toda negociación?
	P72	¿Cuál es la manera como conduce una negociación, su comportamiento básico más general?
	P73	¿Cuál es el orden, las etapas, que se siguen en una negociación típica?
	P74	¿Se tratará de una adaptación a la otra cultura particular, o hay un patrón más general de relacionarse para dirimir diferencias mediante el proceso de llegar a un acuerdo?
	P75	¿Qué tácticas considera usted útiles para un proceso de negociación?
	P76	¿Podrá describir brevemente cómo fue el cierre y el acuerdo de una negociación? ¿Cuándo es un buen acuerdo?
P77	¿Cuándo considera que duró por largo tiempo?	
P78	¿Cree usted que la gente del otro país es semejante a usted?	
P79	¿Qué tanto se puede dejar al azar, qué tanta necesidad hay de tenerlo todo bajo control?	
P80	¿Todo lo decide el jefe, o se hace por consenso del grupo?	

## Parte VI: Utilización de tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones

Ahora nos gustaría hacerle unas preguntas sobre la utilización de tecnología como apoyo durante las negociaciones.

Información requerida	Pregunta	
Utilización de tecnologías en las negociaciones	P81	Durante la negociación, ¿qué tipos de ayudas tecnológicas utilizas? (Para el investigador: notas en papeles, laptop, iPad, tablet, internet).
	P82	¿Te resulta fácil utilizar los medios electrónicos? ¿Qué software utilizas con más frecuencia en tus negociaciones? ¿Utilizas página web?
	P83	¿Realizas negociaciones por videoconferencia? ¿Qué tal tú experiencia? ¿Piensas que es lo mismo que hacerlo personalmente?
	P84	¿Utilizas medios electrónicos para investigar o analizar a tú contraparte? ¿Cuáles utilizas?
	P85	¿El Peruano confía en los negocios y contactos realizados a través de medios de comunicación virtuales?
	P86	¿El empresario Peruano investiga nuevos mercados usando la internet?
	P87	¿Hay presencia de páginas web profesionales de las empresas peruanas en internet?
	P89	¿Hay presencia de las empresas peruanas en las redes sociales (Facebook, twitter, etc.)?

## Parte VII: Resolución de disputas y/o controversias en la negociación

Ahora nos gustaría hacerle unas preguntas sobre cómo resuelve disputas o controversias durante las negociaciones.

Información requerida	Pregunta	
Resolución de disputas y/o controversias en las negociaciones	P90	¿Cómo definirías tu estilo de negociación?
	P91	Durante la negociación, ¿buscas el beneficio de las partes o solo el de tu parte?
	P92	¿Buscas la participación de un arbitraje para la solución de conflictos de negocios? ¿En qué situaciones?
	P93	¿Cuál es el razonamiento que se hace respecto a la mejor manera de resolver conflictos?
	P94	¿Cómo se vive el conflicto: como algo positivo, o como algo peligroso y negativo?
	P95	¿Cuáles son las actitudes más generalizadas del peruano ante un conflicto?
	P96	¿Cuál es la manera ideal de trabajar diferencias?
	P97	¿Cómo considera usted que reacciona un Peruano frente a una disputa?
	P98	¿Cómo percibe al Peruano ante la presión?
	P99	¿El Peruano se inclina ante la polémica?
P100	¿Cuáles crees que son factores que generan un conflicto al Negociar con Empresarios Peruanos?	



### Parte VIII: Creación de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento

Ahora nos gustaría hacerle unas preguntas respecto de la creación de lazos de amistad, obsequios y lugar de entretenimiento.

Información requerida	Pregunta
Creación de lazos de amistad, obsequios y de entretenimiento	P101 ¿Dirías que tu relación es estrictamente profesional o también tratas diversos temas personales?
	P102 ¿Sueles conocer gente y generar amistades después de las negociaciones?
	P103 ¿Frecuentemente invitas a las personas con las que negocias a lugares de entretenimiento para entablar mejor la negociación?
	P104 ¿Es tu costumbre dar o recibir regalos de cortesía de un potencial cliente o proveedor?
	P105 ¿Prefiere negociar los lazos de amistad o familiares?
	P106 ¿Crear un ambiente de amistad es importante para los Peruanos?

### Parte IX: Temas controversiales que se deben evitar en una negociación

Ahora nos gustaría hacerle unas preguntas respecto de temas controvertidos que se deben evitar en una negociación.

Información requerida	Pregunta
Temas controversiales	P107 ¿Qué tema en particular te incomoda hablar en una negociación ¿ Tema en general que no necesariamente sea parte de la negociación en sí. (Para el investigador: ¿historia, política, gobierno, fútbol selección, etc.?) ¿Por qué?
	P108 ¿Qué haces cuando te hablan de un tema incómodo? ¿Qué Haces para salir de la situación?
	P109 ¿Qué tipo de conversación no debe surgir durante la Negociación y que tantas amenazas representa?
	P110 ¿Existe algún tema sensible para usted en la negociación , Que impida el éxito de la negociación?

### Parte X: Preguntas de cierre

Información requerida	Pregunta
Opinión General	P111 ¿Hay algún otro tema que no hemos cubierto en esta entrevista respecto de sus expectativas u obstáculos y que cree conveniente compartir?
	P112 ¿Habría algún problema en volver a contactarlo para clarificar algún tema que hemos conversado el día de hoy?
	P113 ¿Conoce algún responsable de negociar productos (bienes y servicios) en el sector eléctrico que estaría dispuesto a participar en el estudio? (Nombre, dirección, número telefónico).

- P114 ¿Qué rol cree que juega la capacidad de negociación de un país como el Perú como condicionante de su proceso de desarrollo?
- P115 ¿Por qué?
- P116 ¿Qué recomendaciones específicas podría hacer para mejorar la capacidad de negociación del Perú?
- 



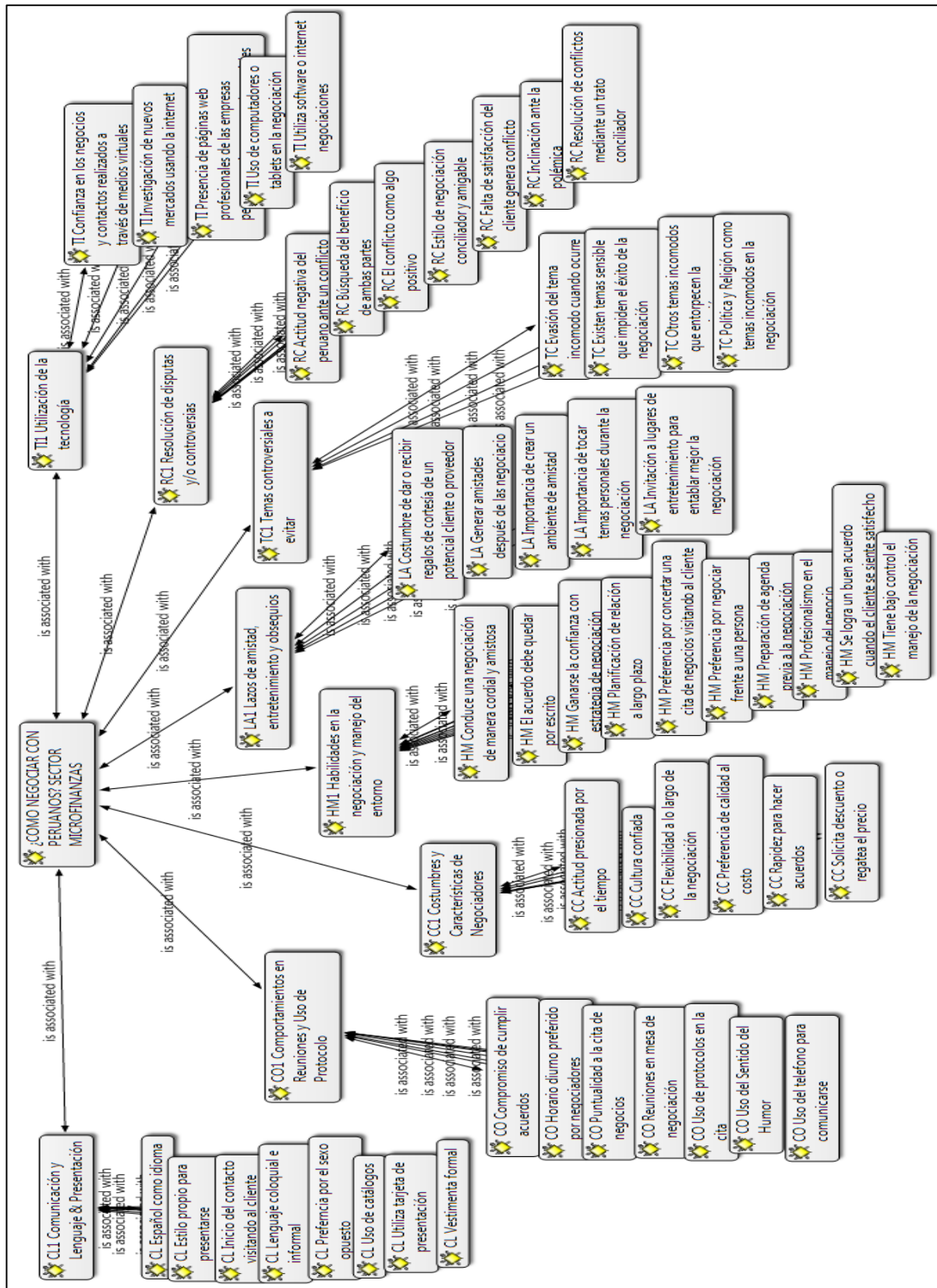
## Apéndice C: Protocolo del Caso

- a) Generalidades del estudio
  - A1 Antecedentes del estudio
  - A2 Objetivos del estudio y preguntas de investigación
  - A3 Marco Teórico
  - A4 Rol del protocolo en la investigación
- b) Procedimientos de campo
  - B1 Datos de las mujeres empresarias a entrevistarse
  - B2 Preguntas de clasificación
  - B3 Invitación para la entrevista
  - B4 Carta de consentimiento del entrevistado
  - B5 Calendario de las entrevistas
  - B6 Documentos disponibles antes de la entrevista
  - B7 Equipo de grabación/fotografía
- c) Preguntas del caso
  - C1 Guía de la entrevista
- d) Reporte del caso
  - D1 Datos generales de las entrevistas realizadas
  - D2 Formato de Consentimiento firmado por el entrevistado
  - D3 Documentos y fotografías obtenidos durante la entrevista
  - D4 Formato de notas de campo
  - D5 Transcripción de la entrevista
  - D6 Reporte del investigador
  - D7 Narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista

### Apéndice D: Formato de Notas de Campo

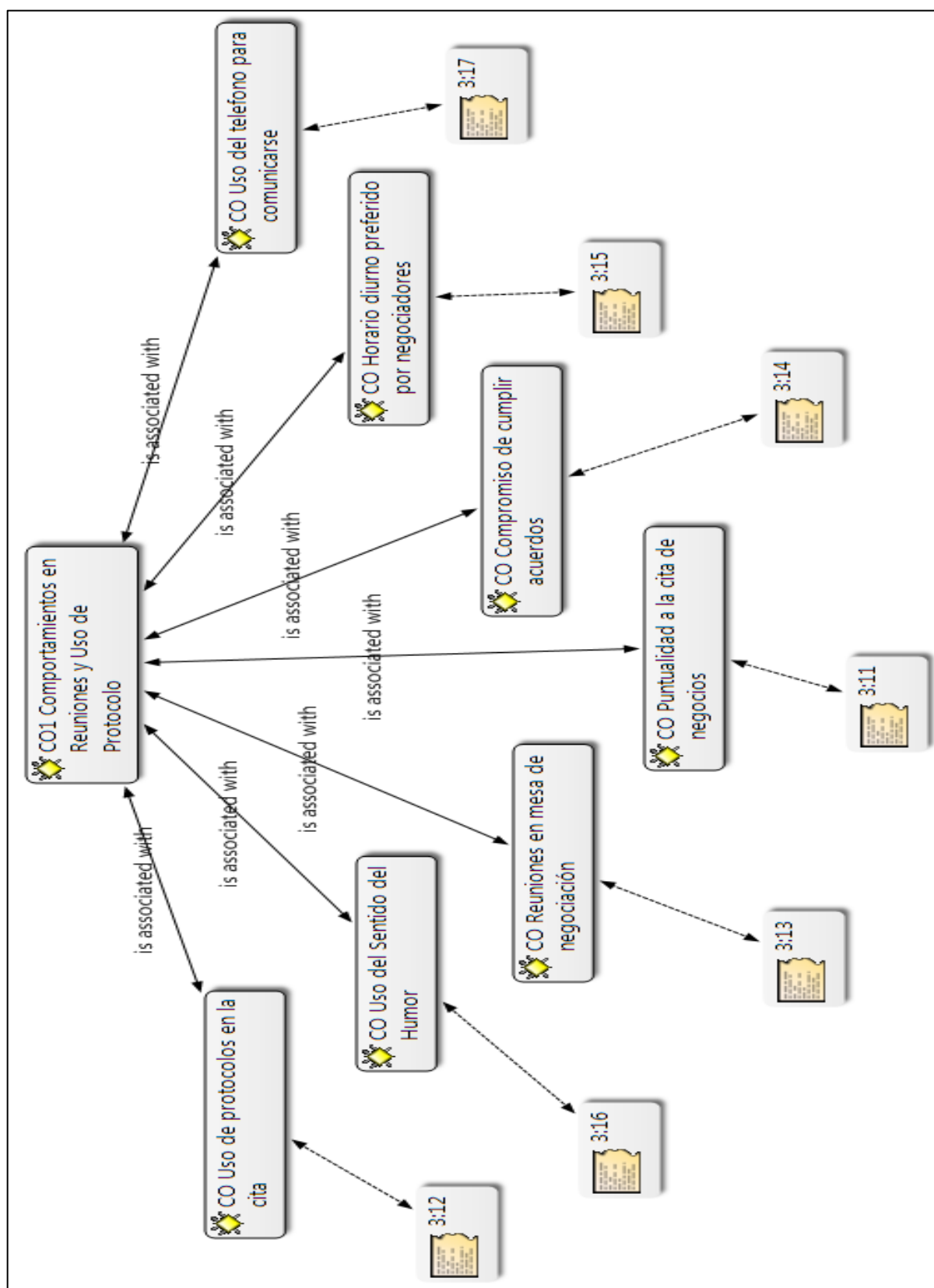
Formato de Notas de Campo	
Información General:	
Fecha de la observación	
Hora de inicio	
Hora de fin	
Lugar de la entrevista	
Nombre del gerente	
Nombre del investigador	
<p>Notas Descriptivas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registran todo lo que se puede recordar sobre la observación</li> <li>2. Retrato de la entrevistada</li> <li>2. Descripción del ambiente físico, estructura del escenario</li> <li>3. Eventos particulares</li> <li>4. Secuencia y duración de los acontecimientos y conversaciones</li> </ol>	<p>Comentario del Investigador</p> <p>Comentario personal del investigador como ideas, impresiones y prejuicios (Creswell, 2003, p. 189)</p> <p>Registro de sentimientos, interpretaciones, intuiciones, preconceptos y áreas futuras de indagación (Taylor &amp; Bogdan, 1984, p. 83)</p>
Firma del Investigador	

## Apéndice E: Mapa Conceptual sobre ¿Cómo Negociar con Peruanos? Sector Microfinanzas



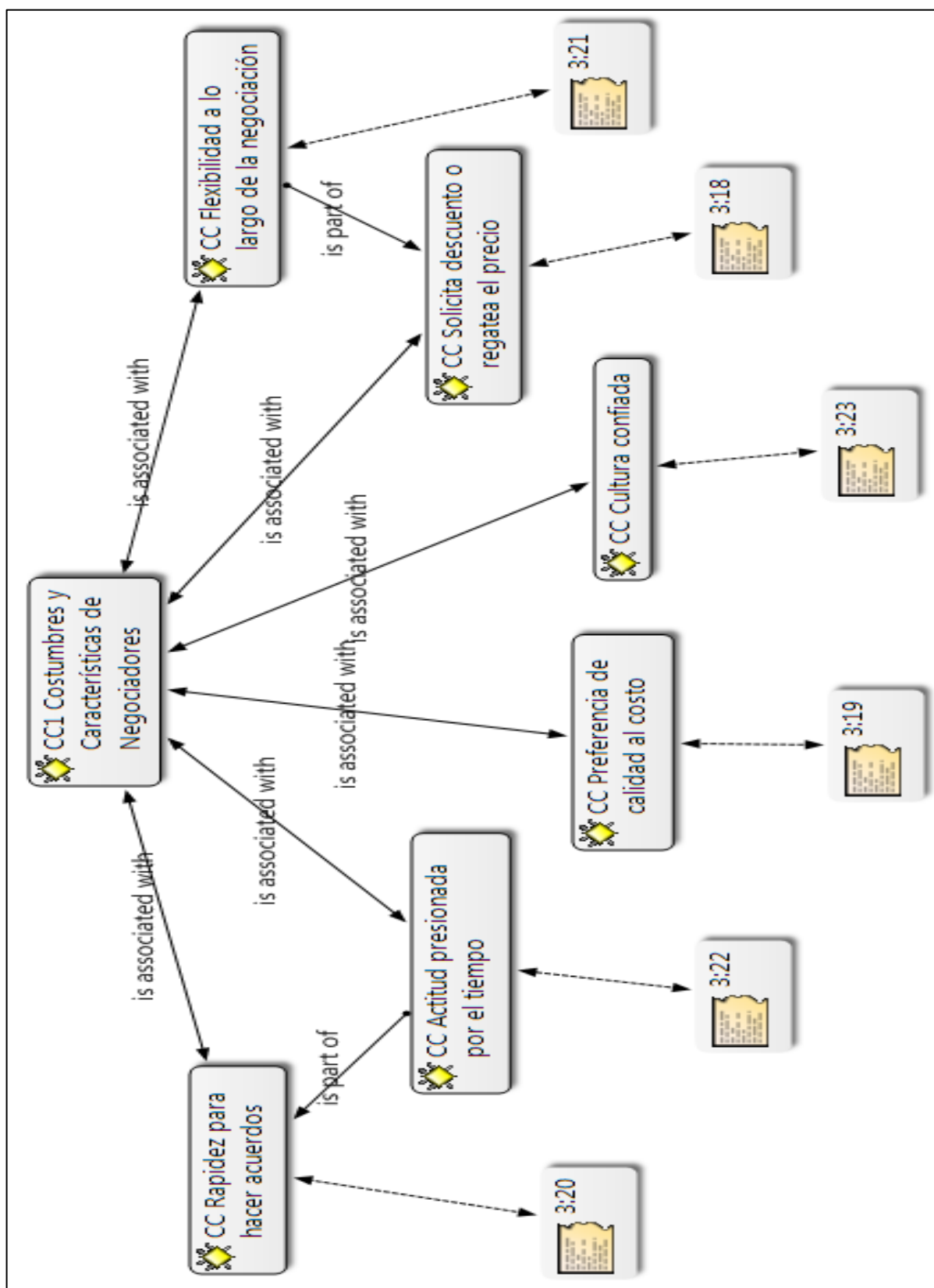


**Apéndice G: Mapa Conceptual sobre Comportamiento durante las Reuniones, ante el Público, y Uso De Protocolos.**



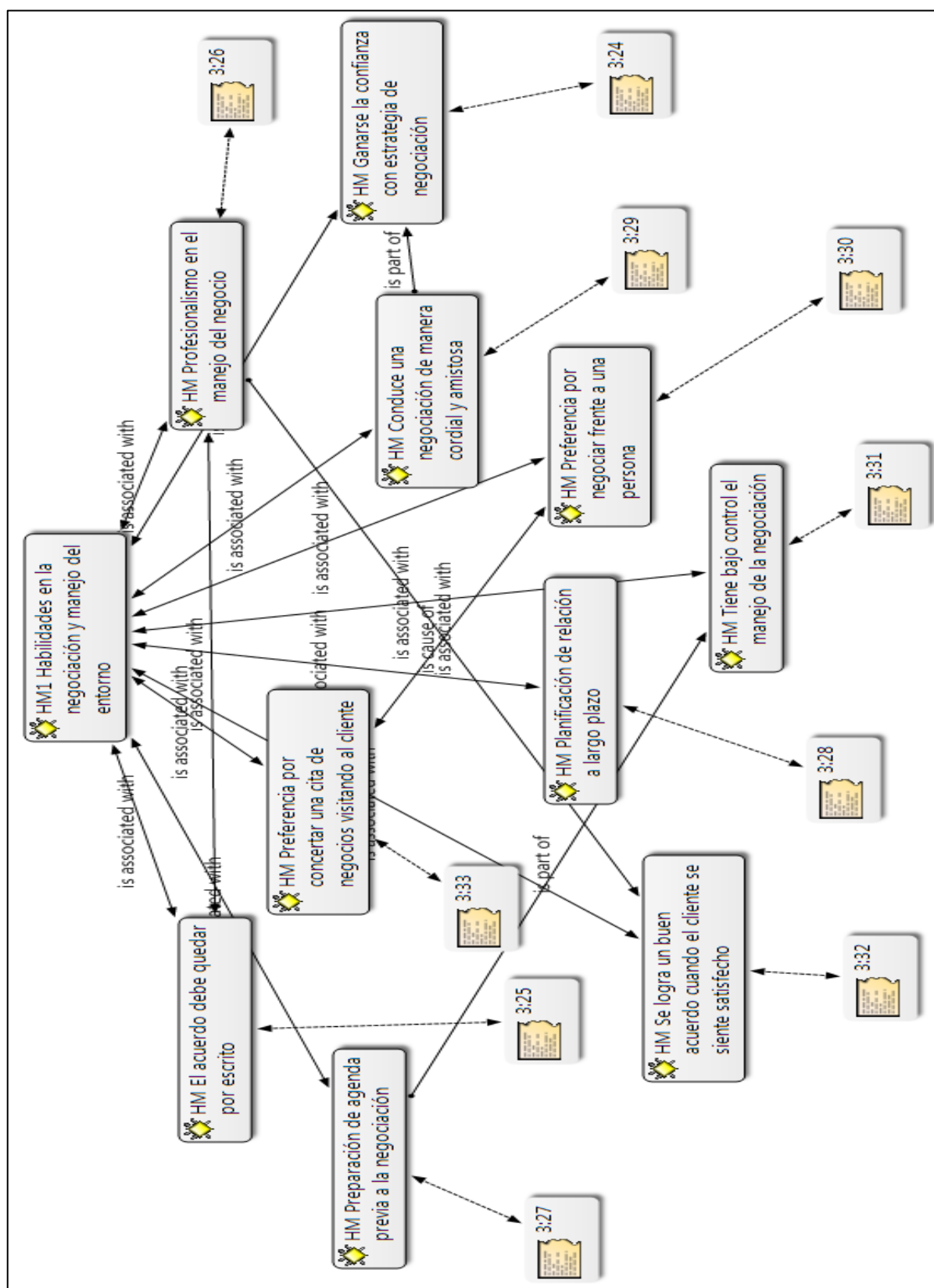
## Apéndice H: Mapa Conceptual sobre Costumbres Sociales y Temas de Conversación

### Características en las Negociaciones.

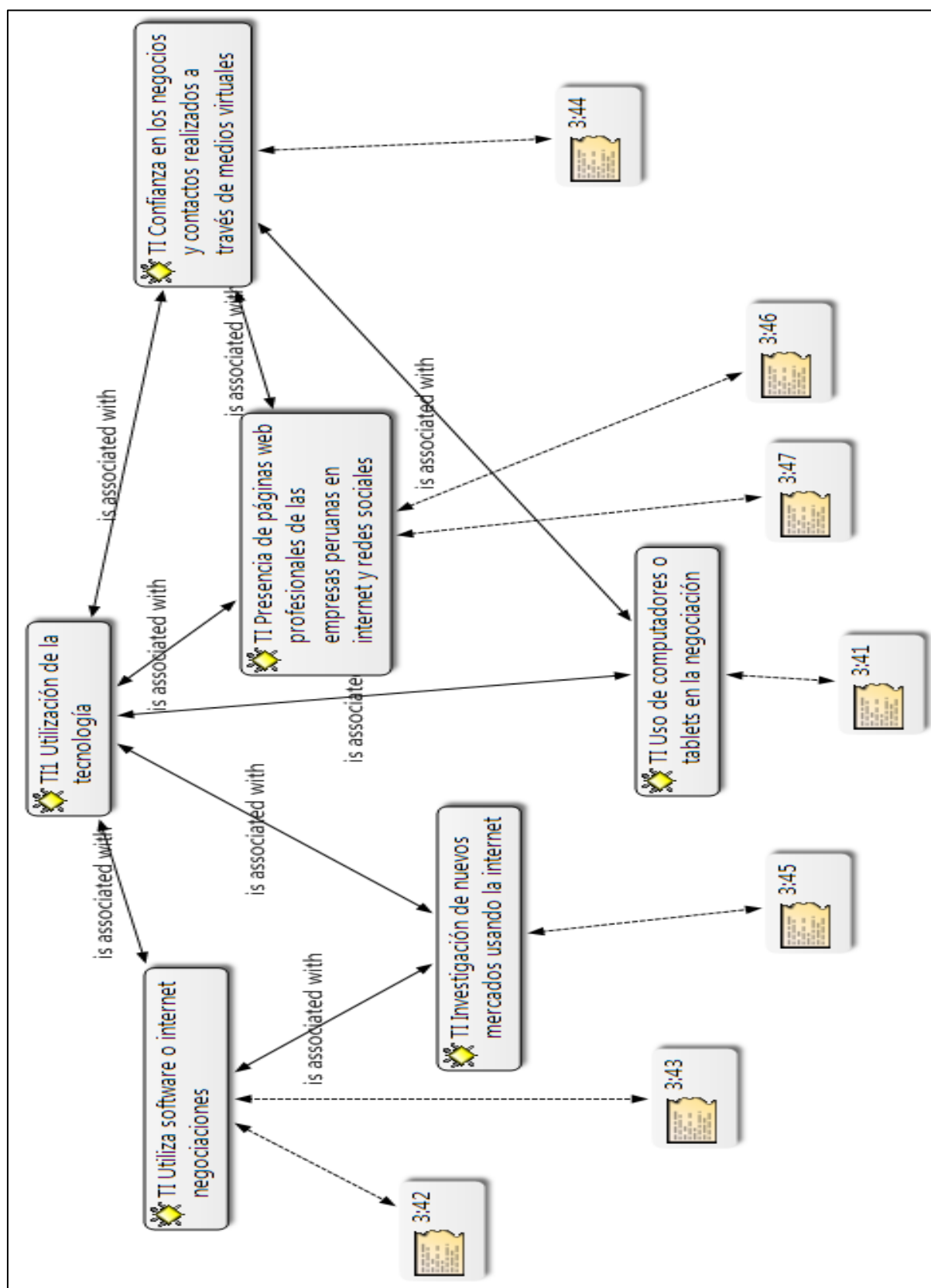




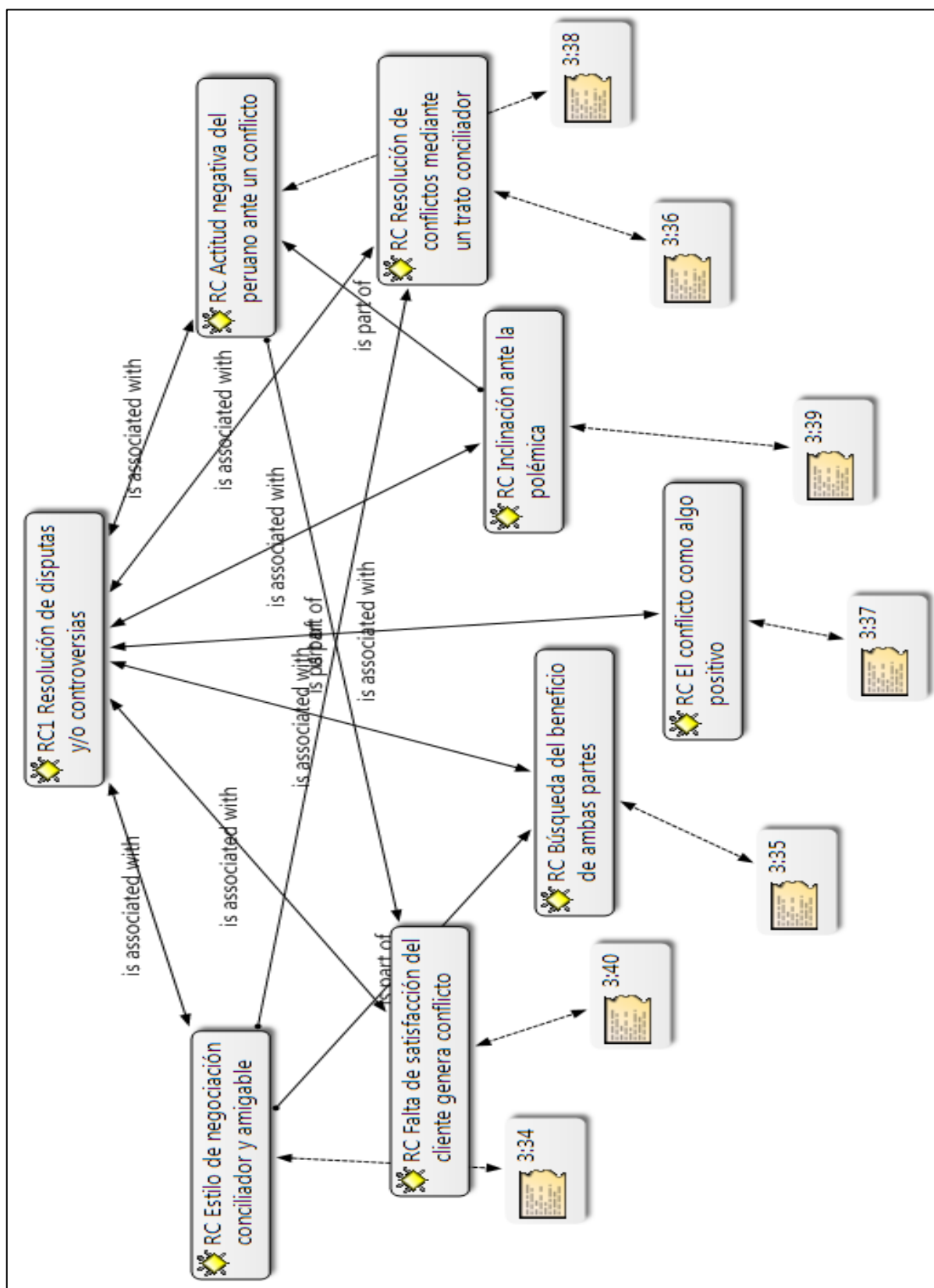
**Apéndice I: Mapa Conceptual sobre Habilidades en las Etapas de Negociación y la Destreza en el Manejo de las Condiciones del Entorno.**



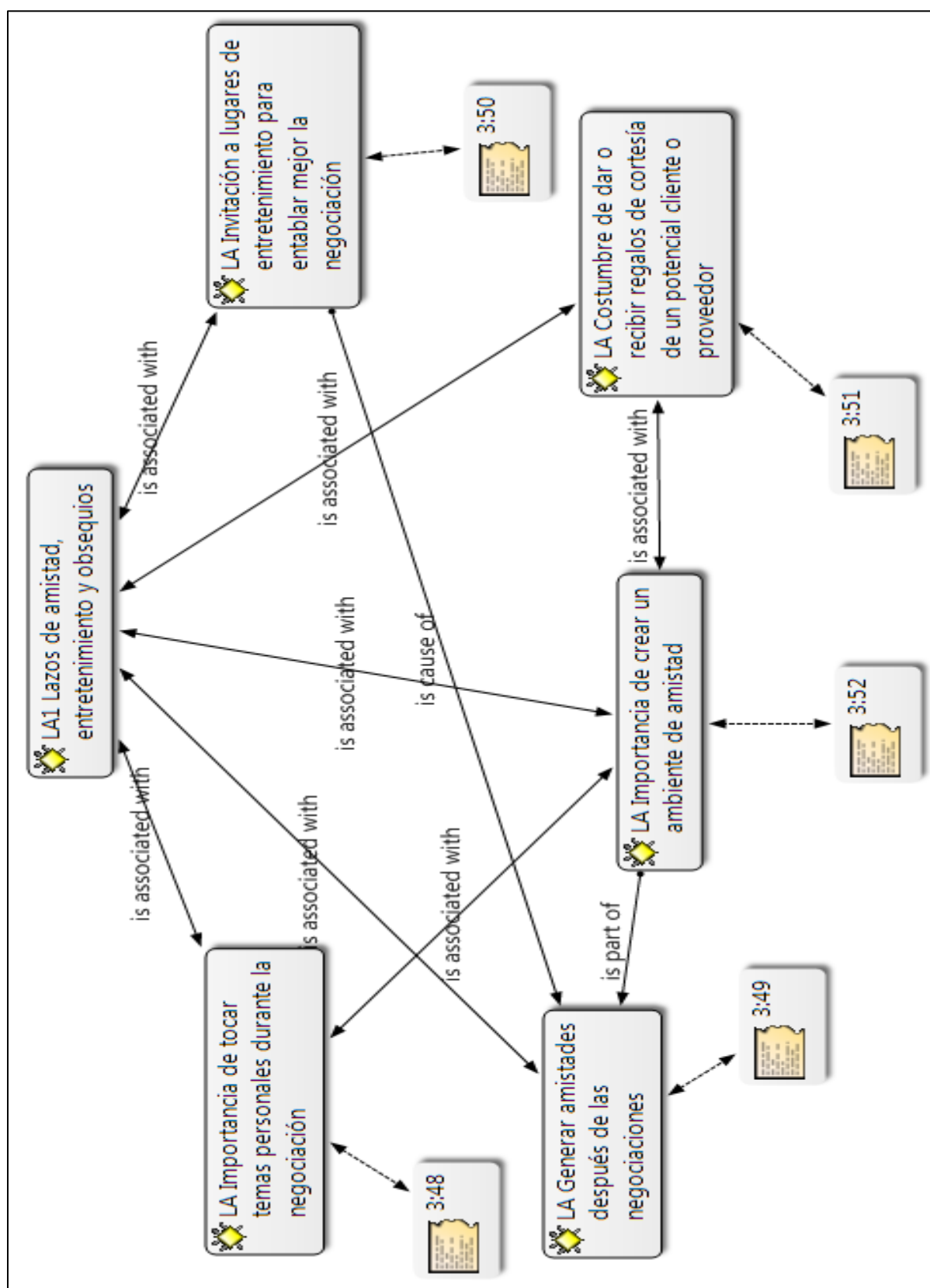
## Apéndice J: Mapa Conceptual sobre Uso de Tecnología como Elemento de Apoyo en las Negociaciones.



**Apéndice K: Mapa Conceptual sobre Forma de Resolución de Disputas y/o Controversias en la Negociación.**



**Apéndice L: Mapa Conceptual sobre La Importancia de la Creación de Lazos de Amistad, Obsequios y Lugares de Entretenimiento.**



**Apéndice M: Mapa Conceptual sobre Temas Controversiales que se Deben Evitar en una Negociación.**

