

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



¿Cómo Negociar con Peruanos?: Sector Comercio al Por Mayor y Menor en

Lima Metropolitana

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

JORGE EDUARDO TOLEDO ZAVALA

RICARDO PAREDES GARGATE

EMMA KARINA MIRANDA QUIROZ

Asesora: Profesora Beatrice Avolio Alecchi

Santiago de Surco, Mayo 2014

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación ha sido realizado empleando un análisis cualitativo para conocer a mayor profundidad cómo negocian los peruanos en el sector comercio al por mayor y menor. Para tal efecto se han investigado diversas categorías que interpretan los factores culturales, costumbres, idioma, sociales, de comunicación, tecnológicas, de negociación, lazos de amistad y controversias que el peruano enfrenta en su rol de negociador frente a un extranjero.

Los resultados muestran cómo se comportan los negociadores peruanos durante el proceso de negociación: se comunican utilizando un lenguaje formal, informal y técnico; utilizan el idioma inglés en su mayoría; es indistinto negociar con varones o mujeres; negocian con un fin de largo plazo; en su mayoría siguen un protocolo en sus reuniones, son puntuales en sus reuniones de negocio; prefieren conversar de otros temas diferentes a la negociación; cumplen lo pactado en la negociación; utilizan el sentido del humor en las negociaciones; emplean como herramienta de negociación la tecnología; regatean en la negociación; no sacrifican calidad por costo; es importante el tiempo invertido en la negociación; tienen en su mayoría más de dos reuniones en la negociación; son rápidos para negociar; son profesionales al negociar; cierran los acuerdos por escrito; se adaptan a la cultura de la contraparte; prefieren negociar en grupo; realizan un trabajo previo antes de la negociación; ante un conflicto en su mayoría presentan una actitud conciliadora; negocian generando un ambiente de confianza; prefieren negociar con conocidos; y evitan temas sensibles como política, sexualidad, fútbol y religión.

En cuanto a la percepción que tienen los peruanos de como ellos negocian frente a un extranjero la cultura e idiosincrasia del peruano tiene un rol preponderante al momento de llegar a un acuerdo de negocios y las condiciones que debe tener este acuerdo, el factor social

y de comunicación es muy importante en este aspecto antes que las técnicas de negociación que básicamente se basa en el regateo y el tiempo.



Abstract

The present research was conducted using a qualitative analysis to learn how to negotiate with the peruvian sector wholesale and retail. For this purpose we had to investigated various categories that interpret the cultural, social, language, communication, technology, trading, bonds of friendship and controversies facing Peru in their role against a foreign negotiator.

The results show how the peruvian negotiators behave during the negotiation process: communicate using a formal, informal and technical language; use of english language in the most part; is indistinct negotiate with male and female; also negotiating a long term; they mostly follow a protocol in meetings; they are punctual in their business meetings; prefer to talk about different topics beside the negotiation; most of them are agree during the negotiation; use humor during the negotiations; used as a bargain tool technology; also bargain during negotiating; do not sacrifice quality for cost; important is the time spent in the negotiation; mostly have more than two meetings in the negotiations; they are quick to negotiate; they are professionals when negotiating; close agreements in writing; adapt to the culture of the counterparty; prefer to bargain collectively; previous work performed prior to negotiation; in a conflict have a mostly conciliatory; negotiated creating an atmosphere of trust; prefer to negotiate with acquaintances; and avoid sensitive topics such as politics, sexuality, religion and football.

Regarding the perception of peruvians as they trade against a foreign culture and idiosyncrasies of Peru has an important role when reaching a business agreement and the conditions that must have this agreement, the social factor and communication is very important in this, regard before negotiating techniques which basically is based on haggling and time.

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios, por habernos dado la vida y permitirnos llegar hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional, a nuestras familias por todo el tiempo de sacrificio y de horas de estudio dejando por ello de estar a su lado, contando siempre con su apoyo incondicional para ser mejores personas y profesionales. Ellos son nuestra principal inspiración en todo lo que cada uno emprenda en nuestra vida futura.



Agradecimiento

Nuestro agradecimiento al asesor de CENTRUM Católica, la doctora Beatrice Avolio Alecchi, por su constante apoyo y dirección a lo largo del desarrollo de la investigación.

Nuestro especial agradecimiento a nuestros familiares que nos comprendieron, apoyaron y brindaron la motivación necesaria para alcanzar nuestras metas profesionales y culminar este estudio.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	xii
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Definición del Problema	3
1.3 Propósito de la Investigación	4
1.4 Importancia de la Investigación	5
1.5 Naturaleza de la Investigación	5
1.6 Preguntas de la Investigación	5
1.7 Definición de Términos	6
1.8 Supuestos	8
1.9 Limitaciones	9
1.10 Delimitaciones	9
1.11 Resumen	10
Capítulo II. Marco Teórico	12
2.1 Matriz de exploración de literatura	12
2.2 ¿Cómo Negociar con peruanos?	12
2.3 Negociación	16
2.4 Factores humanos y culturales del negociador	24
2.5 Comunicación	32
2.6 Entorno del proceso de negociación	34
2.7 Resumen	40
2.8 Conclusiones	40
Capítulo III. Método	41

3.1 Diseño de la Investigación	44
3.2 Justificación del Diseño	45
3.3 Preguntas de la Investigación.....	49
3.4 Población.....	49
3.5 Consentimiento Informado	49
3.6 Selección de los Casos	51
3.7 Confidencialidad	52
3.8 Procedimientos de Recolección de datos	53
3.9 Instrumentos.....	59
3.10 Procedimientos de Registro de Datos	63
3.11 Análisis e Interpretación de Datos	64
3.12 Validez y Confiabilidad	65
3.13 Resumen.....	66
Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....	70
4.1 Perfil de las Informantes	70
4.2 Presentación y Discusión de los Resultados	73
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	156
5.1 Conclusiones	156
5.2 Recomendaciones	165
Referencias.....	167
Apéndice A: Consentimiento Informado	178
Apéndice B: Protocolo del Caso	179
Apéndice C: Guía de la Entrevista.....	180
Apéndice D: Entorno Económicos.....	186
Apéndice E: Presentación de los Resultados	193

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Comparación de Categorías de Deshonestidad en la Negociación</i>	27
Tabla 2. <i>Comercio al por Mayor y al por Menor - División 45 y 46</i>	37
Tabla 3. <i>Comercio al por Mayor y al por Menor - División 47</i>	38
Tabla 4. <i>Tabla Tipo de Actividad de Acuerdo a SUNAT</i>	39
Tabla 5. <i>Perfil de los Informantes</i>	71
Tabla 6. <i>Respuesta de los Informantes</i>	72
Tabla 7. <i>Informantes por Grado de Instrucción</i>	72
Tabla 8. <i>Estadísticas de los Casos de Estudio</i>	73
Tabla 9. <i>Tipo de Lenguaje Empleado en la Negociación</i>	78
Tabla 10. <i>Vestimenta Usualmente Empleada en la Negociación</i>	80
Tabla 11. <i>Idioma Predominante al Negociar con Extranjeros</i>	81
Tabla 12. <i>Prefieres de Negociar con Varones o Damas</i>	82
Tabla 13. <i>Forma de Inicio de Contacto y Presentación</i>	83
Tabla 14. <i>Empleo de Tarjeta de Presentación y Catálogos</i>	85
Tabla 15. <i>Protocolo Empleados en las Negociaciones</i>	89
Tabla 16. <i>Distinción de Comportamiento entre el Extranjeros y Peruanos</i>	91
Tabla 17. <i>Puntualidad para dar Inicio a la Negociación</i>	92
Tabla 18. <i>Conversar Durante la Negociación de Temas Distintos a la Negociación</i>	93
Tabla 19. <i>Establecimiento de Relaciones Formales o Informales</i>	95
Tabla 20. <i>Cumplimiento del Acuerdo Pactado en la Negociación y Toma de Riesgo</i>	96
Tabla 21. <i>Preferencias de Horarios en las Reuniones de Negociación</i>	97
Tabla 22. <i>Empleo del Sentido del Humor Durante la Negociación</i>	98
Tabla 23. <i>Medio Empleado para Concretar Citas para una Reunión de Negociación</i>	99
Tabla 24. <i>Lugar de Negociación que se Prefiere para Negociar</i>	100

Tabla 25. <i>Actitud Tomada Durante las Reuniones de Negociación</i>	105
Tabla 26. <i>Empleo del Regateo del Precio</i>	106
Tabla 27. <i>Búsqueda del Beneficio Personal o Beneficio Común</i>	107
Tabla 28. <i>Considera Relaciones de Largo Plazo a Sostener con los Negociadores</i>	109
Tabla 29. <i>Considera Sacrificar Calidad por Costo</i>	109
Tabla 30. <i>Considera Detalles Subjetivos y Costumbres Habituales</i>	111
Tabla 31. <i>Importancia del Tiempo Invertido en la Negociación</i>	112
Tabla 32. <i>Preferencias de Duración de una Negociación</i>	113
Tabla 33. <i>Rigidez o Flexibilidad en los Acuerdos de Negociación</i>	114
Tabla 34. <i>Importancia del Acuerdo Mediante la Palabra o por Escrito</i>	115
Tabla 35. <i>Importancia de Empleo del Sistema Legal</i>	116
Tabla 36. <i>Consideraciones de la Cultura Peruana como Confiada o Desconfiada</i>	117
Tabla 37. <i>Importancia de Ganar la Confianza de los Negociadores</i>	118
Tabla 38. <i>Preparación de una Agenda de Negociación</i>	123
Tabla 39. <i>Cantidad de Reuniones para Llegar a un Acuerdo en la Negociación</i>	124
Tabla 40. <i>Tácticas Empleadas cuando la Contraparte se Pierde en la Negociación</i>	125
Tabla 41. <i>Los peruanos son Profesionales en Negociar</i>	126
Tabla 42. <i>Modo de Cierre de la Negociación</i>	127
Tabla 43. <i>Etapas y Orden en la Negociación</i>	128
Tabla 44. <i>Adaptación a la Otra Cultura</i>	129
Tabla 45. <i>Tácticas Empleadas para Lograr Acuerdos en la de negociación</i>	130
Tabla 46. <i>Cuando se Considera y un Buen Acuerdo</i>	131
Tabla 47. <i>Preferencias de Negociación Grupal o Personal</i>	132
Tabla 48. <i>Trabajo Previo a la Negociación</i>	133
Tabla 49. <i>La Toma de Decisión es por Nivel Jerárquico Superior o de Quien Negocia</i>	134

Tabla 50. <i>Empleo de Ayudas Tecnológicas y Electrónicas</i>	136
Tabla 51. <i>Empleo de Videoconferencias</i>	137
Tabla 52. <i>Confianza de los Peruanos en los Medios Tecnológicos para la Negociación</i>	138
Tabla 53. <i>Estilo Propio Empleado en la Negociación</i>	140
Tabla 54. <i>Razonamiento Empleado en Resolver Conflictos</i>	141
Tabla 55. <i>Consideración de los Informantes ante un Conflicto</i>	142
Tabla 56. <i>Factores que Generan un Conflicto</i>	143
Tabla 57. <i>Tipo de Relación Amical o Profesional con la Contraparte en la Negociación</i> ...	146
Tabla 58. <i>Asistir con la Contraparte a Lugares de Entretenimiento</i>	147
Tabla 59. <i>Opiniones Acerca de Entregar y Recibir Regalos</i>	149
Tabla 60. <i>Importancia de la Generación de Ambiente de Amistad y Confianza</i>	150
Tabla 61. <i>Temas Controversiales Conversados en la Negociación</i>	153
Tabla 62. <i>Temas Sensibles que se debe Evitar y no debe Surgir en la Negociación</i>	154
Tabla D1 <i>Visión y Datos Generales del País</i>	188
Tabla D2 <i>Listado de Acuerdos Comerciales Celebrados por Perú</i>	191

Lista de Figuras

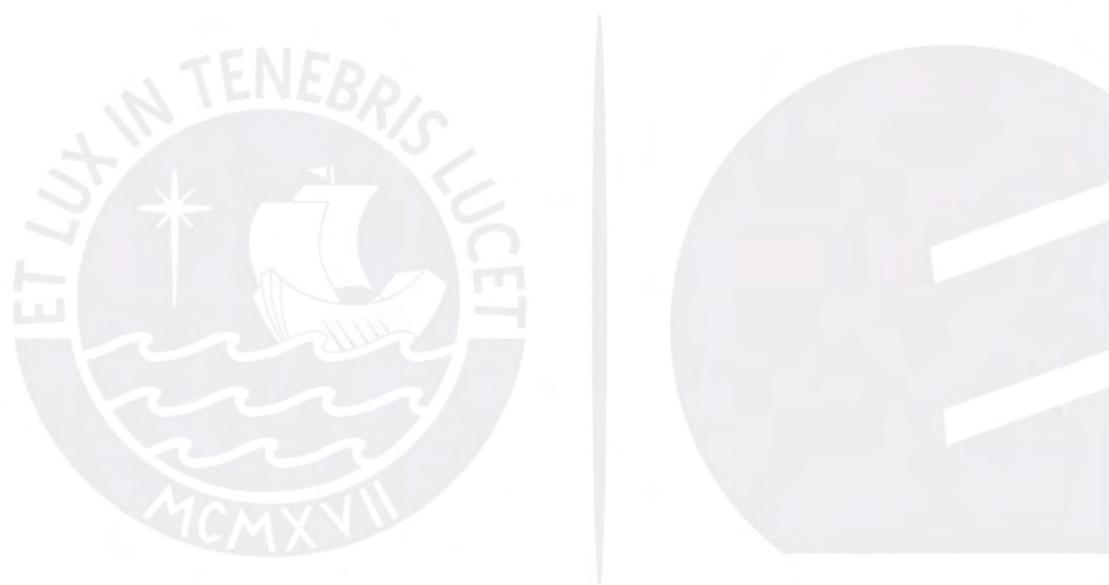
<i>Figura 1.</i> Mapa de exploración de literatura ¿Cómo negocian los peruanos?.....	13
<i>Figura 2.</i> Doble orientación del negociador (Kersten, 2005).....	20
<i>Figura 3.</i> Estrategia básica de negociación.	21
<i>Figura 4.</i> Culturas de alto contexto frente a culturas de bajo contexto.	25
<i>Figura 5.</i> Modelo como los rasgos de personalidad afectan la negociación..	30
<i>Figura 6.</i> El circunplejo interpersonal como un entorno integrativo de los rasgos interpersonales.....	33
<i>Figura 7.</i> Dimensiones de cómo negocian los peruanos	75
<i>Figura D1.</i> Comercio Minorista 2012. Tomado de “Información Sectorial: Comercio”, por Cámara de Comercio de Lima. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/ repositorioaps/0/0/par/infosector/iscomercio	192
<i>Figura D2.</i> Ingresos tributarios 2012 (% recaudación total). Tomado de “Información Sectorial: Comercio”, por Cámara de Comercio de Lima. Recuperado de.....	192
<i>Figura E1.</i> Respuestas de informantes respecto al tipo de lenguaje.....	193
<i>Figura E2.</i> Respuestas de informantes respecto a la vestimenta usada.....	194
<i>Figura E3.</i> Respuestas de informantes respecto al idioma empleado en la negociación	194
<i>Figura E4.</i> Respuestas de informantes respecto si prefiere negociar con damas o varones..	195
<i>Figura E5.</i> Respuestas de informantes respecto al inicio de contacto en la negociación.....	195
<i>Figura E6.</i> Respuestas de informantes respecto al uso de las tarjetas de presentación	196
<i>Figura E7.</i> Respuestas de informantes respecto al uso de protocolos.....	196
<i>Figura E8.</i> Respuestas de informantes respecto al comportamiento entre un peruano y un extranjero en las negociaciones.....	197
<i>Figura E9.</i> Respuestas de informantes respecto a la puntualidad	197
<i>Figura E10.</i> Respuestas de informantes respecto a conversar de temas diversos	198

<i>Figura E11.</i> Respuestas de informantes respecto a las relaciones formales o informales	198
<i>Figura E12.</i> Respuestas de informantes respecto al cumplimiento de lo pactado.....	199
<i>Figura E13.</i> Respuestas de informantes respecto a los horarios en la negociación	199
<i>Figura E14.</i> Respuestas de informantes respecto al uso del sentido del humor	200
<i>Figura E15.</i> Respuestas de informantes respecto a cómo concretas citas	200
<i>Figura E16.</i> Respuestas de informantes respecto al lugar de negociación	201
<i>Figura E17.</i> Respuestas de informantes respecto a la actitud en la negociación	201
<i>Figura E18.</i> Respuestas de informantes respecto al regateo en la negociación	202
<i>Figura E19.</i> Respuestas de informantes respecto al beneficio en la negociación	202
<i>Figura E20.</i> Respuestas de informantes respecto al largo plazo en la negociación	203
<i>Figura E21.</i> Respuestas de informantes respecto a negociar calidad por costo	203
<i>Figura E22.</i> Respuestas de informantes de detalles subjetivos y costumbres habituales.....	204
<i>Figura E23.</i> Respuestas de informantes respecto al tiempo invertido en la negociación.....	204
<i>Figura E24.</i> Respuestas de informantes respecto a la rapidez o lentitud en la negociación .	205
<i>Figura E25.</i> Respuestas de informantes respecto a la rigidez o flexibilidad.....	205
<i>Figura E26.</i> Respuestas de informantes respecto al uso de la palabra escrita o hablada	206
<i>Figura E27.</i> Respuestas de informantes respecto a sistema legal	206
<i>Figura E28.</i> Respuestas de informantes respecto a si el peruano es confiado o desconfiado	207
<i>Figura E29.</i> Respuestas de informantes respecto a ganar la confianza de la contraparte	207
<i>Figura E30.</i> Respuestas de informantes respecto a preparar una agenda	208
<i>Figura E31.</i> Respuestas de informantes respecto a la cantidad de reuniones	208
<i>Figura E32.</i> Respuestas de informantes respecto a qué hacer cuando la contraparte se pierde en la negociación	209
<i>Figura E33.</i> Respuestas de informantes respecto a la consulta si los peruanos son profesionales en negociar	209

<i>Figura E34.</i> Respuestas de informantes respecto al cierre de la negociación	210
<i>Figura E35.</i> Respuestas de informantes respecto las etapas y orden en la negociación	210
<i>Figura E36.</i> Respuestas de informantes respecto a la adaptación a la cultura	211
<i>Figura E37.</i> Respuestas de informantes respecto a las tácticas de la negociación.....	211
<i>Figura E38.</i> Respuestas de informantes respecto a cuándo es un buen acuerdo.....	212
<i>Figura E39.</i> Respuestas de informantes respecto a la preferencia de negociar en grupo o individualmente	212
<i>Figura E40.</i> Respuestas de informantes respecto al trabajo previo en la negociación.....	213
<i>Figura E41.</i> Respuestas de informantes respecto a si la decisión en la negociación es por nivel jerárquico	213
<i>Figura E42.</i> Respuestas de informantes respecto a las ayudas tecnológicas.....	214
<i>Figura E43.</i> Respuestas de informantes respecto al uso de videoconferencias.....	214
<i>Figura E44.</i> Respuestas de informantes respecto a si los peruanos confían en los medios tecnológicos.....	215
<i>Figura E45.</i> Respuestas de informantes respecto los estilos de negociación	215
<i>Figura E46.</i> Respuestas de informantes respecto al razonamiento en resolver conflictos....	216
<i>Figura E47.</i> Respuestas de informantes respecto a si el conflicto es positivo, negativo, peligros	216
<i>Figura E48.</i> Respuestas de informantes respecto a los factores que generan un conflicto. ...	217
<i>Figura E49.</i> Respuestas de informantes respecto a la relación es estrictamente profesional o se genera amistad.....	217
<i>Figura E50.</i> Respuestas de informantes respecto a si se va a lugares de entretenimiento	218
<i>Figura E51.</i> Respuestas de informantes respecto a entregar y recibir regalos	218
<i>Figura E52.</i> Respuestas de informantes respecto a la generación de ambientes de amistad y confianza.....	219

Figura E53. Respuestas de informantes respecto a hablar temas controversiales en la negociación.....219

Figura E54. Respuestas de informantes respecto a tema particular que incomoda, que se deba evitar, que no debe surgir, que sea sensible.....220



Capítulo I: Introducción

En la actualidad es difícil pensar que exista algo que no sea negociable, desde tiempos remotos las personas han venido negociando algo que es de su interés, por ejemplo en la antigüedad se negociaban los intercambios de alimentos. En estos tiempos las personas y las corporaciones realizan los negocios más grandes que se puedan imaginar sin importar el tamaño ni la distancia entre los negociantes o la ubicación donde se encuentre el bien negociado. Así mismo el desarrollo tecnológico, la internet y los avances en comunicaciones permiten que las personas negocien cada día acortando más la brecha del tiempo, llegando inclusive a estar negociando en tiempo real a través de una presencia virtual, traspasando distancias geográficas y fronteras geopolíticas de los países a los que pertenecen o utilicen como representantes de negociación. Por ese motivo es importante enfatizar que la negociación es una de las actividades fundamentales y principales que realizan las personas dentro de la sociedad y por ende de las organizaciones. Aunque los objetivos que persigue cada negociador pueden ser iguales o diferentes, siempre se tratara de buscar un balance óptimo que satisfaga las necesidades de cada parte negociadora y llegar a un acuerdo mutuo aceptable para cada negociador (Peng, 2012). La globalización siempre ha sido parte de la historia, además el comercio internacional siempre busco nuevas rutas para el intercambio de bienes y servicios. Es en este sentido que las habilidades y capacidades de negociación han estado integrando culturas, países y personas en el mundo entero (Peng, 2012).

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

El crecimiento del comercio internacional como resultado de la globalización ha originado que en los últimos 20 años se cambien las rutas tradicionales del oeste y estas sean cada vez más diversas. Las negociaciones y las relaciones de negocios se incrementan trascendiendo las fronteras de los países y los límites culturales (Gray, 2010).

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 (Peng, 2012).

A efectos de minimizar los problemas y conflictos en el proceso de negociación resulta imprescindible que las personas que realicen esta actividad, ya sea negociadores o personas a quien se le delega esta responsabilidad estén prevenidos o tengan cuidado con los distintos factores culturales y comunicacionales del entorno a que se estén enfrentando (Tinsley, Curhan, & Kwak, 1999). La comunicación intercultural y la etiqueta en los negocios es un factor clave y preponderante en el establecimiento de negocios globales, alianzas estratégicas internacionales y todo tipo de transacciones comerciales entre las personas de diferentes países (Washington, Okoro, & Thomas, 2012).

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

La globalización y los mercados globales obligan a las empresas a interactuar con personas de diferentes culturas, y el factor intercultural es uno de los problemas que afectan los negocios y determina el éxito de la ruptura de las relaciones comerciales (Vierregge & Quick, 2011). Es muy difícil tratar de comprender los entornos culturales donde las personas desarrollan los procesos de negociación, en este sentido es importante al menos tratar de entender cuáles son los factores básicos que intervienen en el proceso de cómo negocian las personas alrededor del planeta (Lynn, 2005).

Las barreras de comunicación pueden diferenciar o asemejar los estilos de negociación de las personas (Lynn, 2005). Por otro lado la calidad en la comunicación puede afectar el resultado de la negociación y los negociadores deben de poseer una habilidad para entender la complejidad de la misma (Schoop, Kohne, & Ostertag, 2010). El resultado de la negociación depende mucho del negociador y del perfil que este posea, por ese motivo es importante analizar detalladamente cuales son los factores que intervienen como: las habilidades de negociación, la motivación y el estilo de negociación (Neves, Liboni, Defina, & Martinelli, 2013).

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

1.3 Propósito de la Investigación

La presente investigación tiene un propósito descriptivo y utiliza un enfoque cualitativo, a fin de identificar las características de la cultura peruana en el ámbito de negociaciones con otros países, así como evidenciar los obstáculos que se presentan ante las diferencias culturales propias y según el contexto del Perú. La finalidad es dar a conocer a futuros negociadores de nacionalidad no peruana, la información sobre la cultura negociadora de los peruanos que permita identificar factores que afectan el éxito del proceso de negociación. Los objetivos específicos del estudio son:

- a) Analizar la comunicación y el lenguaje utilizado en el ámbito de los negocios y el modo de presentación de los empresarios y ejecutivos.
- b) Analizar el comportamiento durante las reuniones, ante el público y utilización de protocolos.
- c) Identificar las costumbres sociales y los temas de conversación característicos en las negociaciones.
- d) Identificar las habilidades en las etapas de la negociación (preparación, negociación y cierre) y la destreza en el manejo de las condiciones del entorno.
- e) Examinar la utilización de la tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones.
- f) Analizar la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación.
- g) Analizar la creación de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento.
- h) Analizar el contenido de los temas de conversación a evitar en una negociación.

1.4 Importancia de la Investigación

La importancia de la investigación 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. Cabe señalar que en países en vía de desarrollo como Perú, resulta evidente que la mayor o menor capacidad de negociación en el ámbito de las relaciones económicas internacionales es un factor crítico en la determinación de las posibilidades y limitaciones de su desarrollo futuro, en tanto contribuye a proteger o favorecer sus intereses (Brett, 1981).

1.5 Naturaleza de la Investigación

La presente investigación tiene un propósito descriptivo y utiliza 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 “cuál” y “por qué”, (b) se tiene poca información sobre la cultura negociadora de los peruanos, y (c) permite conocer información sobre los aspectos motivacionales y personales que influyen en la cultura negociadora de los peruanos.

1.6 Preguntas de la Investigación

La pregunta de investigación para el estudio es: ¿Cómo negociar con peruanos?

El estudio es una exploración cualitativa sobre cómo negociar con peruanos. Para responder la pregunta anterior, la investigación realizará entrevistas que contengan las siguientes preguntas:

- 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 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 Definición de Términos

El término *negociación* es definido como: “*A process in which two or more parties exchange goods or services and attempt to agree on the exchange rate for them*” [Un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios e intentan llegar a un acuerdo sobre el intercambio] (Prasad VRK, 2004).

El término *comunicación* es definido como: Una calle de dos vías que requiere a todos los implicados para intercambiar mensajes entre partes, incluye actos que confieren conocimientos y experiencias, dar consejos y órdenes, y hacer preguntas. Estos actos pueden tener muchas formas. La forma depende de las capacidades del grupo a comunicar, el contenido de la comunicación y de la forma que como los mensajes se envían hacia un destino. La buena comunicación requiere habilidades tanto verbal como no verbal, así como habilidades de escucha. Es la piedra angular de cualquier negociación productiva (Ksenija Culo, 2012).

El término *cultura* es definido como: “*As a set of shared values and beliefs that characterize national, ethnic, moral and other group behavior*” [Un conjunto de valores y creencias compartidas que caracterizan a minorías nacionales, étnicas, morales y de otro tipo comportamiento de grupo] (Faure & Sjostedt, 1993). Una definición más detallada y precisa la define como: “*A pattern of shared basic assumptions that a group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore be taught to new members as the appropriate way to perceive, think, and feel with relation to those problems*” [Un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo aprendió para resolver sus problemas de adaptación externa y por lo tanto, la integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y se enseñará a los nuevos miembros como la manera adecuada de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas] (Schein, 1997). La comprensión de las diferencias y similitudes de cada cultura por parte de los negociadores es beneficioso para facilitar la comunicación y el éxito en la negociación (Gannon, 2001).

El término *comercio por mayor* es definido como:

La reventa (sin transformación) de productos nuevos y usados a minoristas, a usuarios industriales, comerciales, institucionales o profesionales, y a otros mayoristas, o actuar como agente o intermediario en la compra o la venta de mercancías para esas personas o compañías. Los principales tipos de empresas comprendidas son los mayoristas que son propietarios de las mercancías que venden, como los comerciantes mayoristas o los intermediarios, los distribuidores industriales, los exportadores, los importadores y las asociaciones cooperativas de compra, las secciones y oficinas de venta (pero no comercios minoristas) que mantienen las unidades manufactureras y de explotación de minas y canteras fuera de sus plantas o minas a los fines de comercializar sus productos y que no se limitan a tomar pedidos que se sirven

mediante el envío de remesas directamente desde las plantas o minas. También se incluye a los corredores de mercancías, a los comisionistas y a los agentes y montadores, a los compradores y a las asociaciones cooperativas que comercializan productos agropecuarios (Naciones Unidas, 2009, p. 209).

El término *comercio por menor* es definido como:

La reventa (venta sin transformación) de productos nuevos y usados, principalmente al público en general, para el consumo o uso personal o doméstico, realizada por tiendas, grandes almacenes, puestos de venta, compañías de venta por correo, buhoneros y vendedores ambulantes, cooperativas de consumidores, casas de subastas, etc. La mayor parte de los minoristas son propietarios de los productos que venden, aunque algunos de ellos actúan como agentes de un principal y realizan ventas en consignación o a comisión (Naciones Unidas, 2009, p. 209).

1.8 Supuestos

El presente trabajo de investigación supone que el ejecutivo peruano tiene un comportamiento semejante al predominante en Latinoamérica y un comportamiento diferente que el norteamericano, asiático y europeo. Oligastri y Salcedo (2008) en un estudio realizado por ellos encontraron que los peruanos tienen un comportamiento negociador bastante semejante al de personas en otros países en Latinoamérica, donde destacan una alta dependencia del regateo, facilidad para la relación interpersonal amistosa y con expresiones emotivas, así también como alta incertidumbre sobre las condiciones futuras, generando riesgo al cumplimiento de lo acordado. La cultura está ligado a los factores de comportamiento de las personas y el comportamiento de las personas está asociado con los tipos de personalidad humana, todos estos aspectos en conjunto se ven influenciados en el desarrollo de las negociaciones y contribuyen al éxito en el logro de resultados de la negociación (De la Garza-Carranza, Guzmán-Soria, & Hernández-Soto, 2009). Los estilos de

negociación están relacionados con las diferencias interculturales y costumbres sociales (Martin & Chapel, 1999).

1.9 Limitaciones

La forma como negocian los peruanos se valora de acuerdo a la percepción, mediante las entrevistas realizadas a los informantes.

El tiempo que se tiene para realizar las entrevistas a profundidad no permite captar toda la percepción de cómo negocian los peruanos.

La recolección de datos esta basadas en las entrevistas a profundidad por lo que los negociadores pueden no haber compartido razones personales, sentimientos o pensamientos profundos sobre cómo negocian y tal vez omitido algún tipo de motivación para establecer una negociación.

Una dificultad de investigar a los negociadores peruanos es que no existe una base de datos para realizar una muestra representativa por lo que se utiliza en la presente investigación un muestreo de propósito que disminuye la generalización de resultados.

1.10 Delimitaciones

Las delimitaciones que abarcara el presente estudio son las siguientes: (a) el estudio se realizó a nivel de Lima Metropolitana; (b) se analizó el sector G y clasificaciones 45, 46 y 47 que corresponden al comercio al por mayor y al por menor comprendido en la clasificación internacional industrial uniforme de las Naciones Unidas [CIIU], revisión 4 del año 2008; (c) se aplica la siguiente delimitación a la clasificación 50, 51 y 52 de la Superintendencia de Administración Tributaria [SUNAT], equivalente a la clasificación [CIIU] antes mencionada; (d) no incluye actividades de reparación y mantenimiento de vehículos automotores y motocicletas de la clasificación [CIIU] y Superintendencia de Administración Tributaria [SUNAT].

1.11 Resumen

La negociación es una de las actividades fundamentales y principales que realizan las personas dentro de la sociedad y por ende de las organizaciones. Aunque los objetivos que persigue cada negociador pueden ser iguales o diferentes, siempre se tratara de buscar un balance óptimo que satisfaga las necesidades de cada parte negociadora y llegar a un acuerdo mutuo aceptable para cada negociador (Peng, 2012).

El crecimiento del comercio internacional como resultado de la globalización ha originado que en los últimos 20 años se cambien el modo de negociar. La comunicación intercultural y la etiqueta en los negocios es un factor clave y preponderante en el establecimiento de negocios globales, alianzas estratégicas internacionales y todo tipo de transacciones comerciales entre las personas de diferentes países (Washington, Okoro, & Thomas, 2012).

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.

El presente estudio tiene como propósito realizar un estudio cualitativo acerca de cómo negocian los peruanos, buscando presentar la existencia de las características culturales propias del peruano, que influyen en el proceso de la negociación con peruanos y extranjeros así como evidenciar los obstáculos que se presentan desde la perspectiva de los peruanos que negocian en Perú. Las preguntas de investigación que se buscan responder 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 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?; y (h) ¿Cuáles son los temas de conversación a evitar en una negociación con peruanos?

El estudio se realiza a nivel de Lima Metropolitana, donde se analizará el sector G y clasificaciones 45,46 y 47 que corresponden al comercio al por mayor y al por menor según la clasificación internacional industrial uniforme de las Naciones Unidas (CIIU), revisión 4 del año 2008, equivalente a la clasificación 50, 51 y 52 de la Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT) y no incluye actividades de reparación y mantenimiento de vehículos automotores y motocicletas mencionadas en ambas clasificaciones.

Capítulo II. Marco Teórico

El presente capítulo expone la literatura existente sobre los aspectos que intervienen en la forma de cómo negocian los peruanos. El tema ha sido organizado desde los aspectos generales hasta los aspectos específicos.

2.1 Matriz de exploración de literatura

La matriz de exploración de literatura brinda diferentes conceptos de autores respecto: (a) definiciones de negociación; (b) definiciones de factores humanos y culturales; (c) definiciones de ambiente de los negocios; y (d) definiciones de comunicación, estilos de negociación, barreras comunicacionales y tipos de comunicación; a fin de conocer los diferentes aspectos respecto a cómo negocian los peruanos en el sector comercio al por mayor y menor (ver Figura 1).

2.2 ¿Cómo Negociar con peruanos?

Las investigaciones iniciales de cómo negocian los latinoamericanos ayudarían a entender que aspectos relevantes podrían tomarse en cuenta como referencia en la investigación de cómo negociar con peruanos. En la investigación de cómo negocian los latinoamericanos se encontraron cuatro aspectos: (a) distancia de poder, (b) individualismo y colectivismo, (c) evitar la incertidumbre, y (d) masculinidad y feminidad; hallándose similitud en los tres primeros aspectos y una gran variación en el cuarto aspecto. Desde el punto de vista cultural la distancia de poder tiene un valor alto, esto se debe principalmente a las diferencias de clases sociales de riqueza y pobreza, también es una característica de la estructura jerárquica y autoritaria. Las culturas individualistas tienen un valor elevado en este rango, tales como Estados Unidos, Canadá, Australia, Nueva Zelanda y Gran Bretaña, en cambio las culturas latinoamericanas entre ellos el Perú es más colectivista orientado hacia la familia, la organización y comunidad (Volkema & Suzette, 2000).

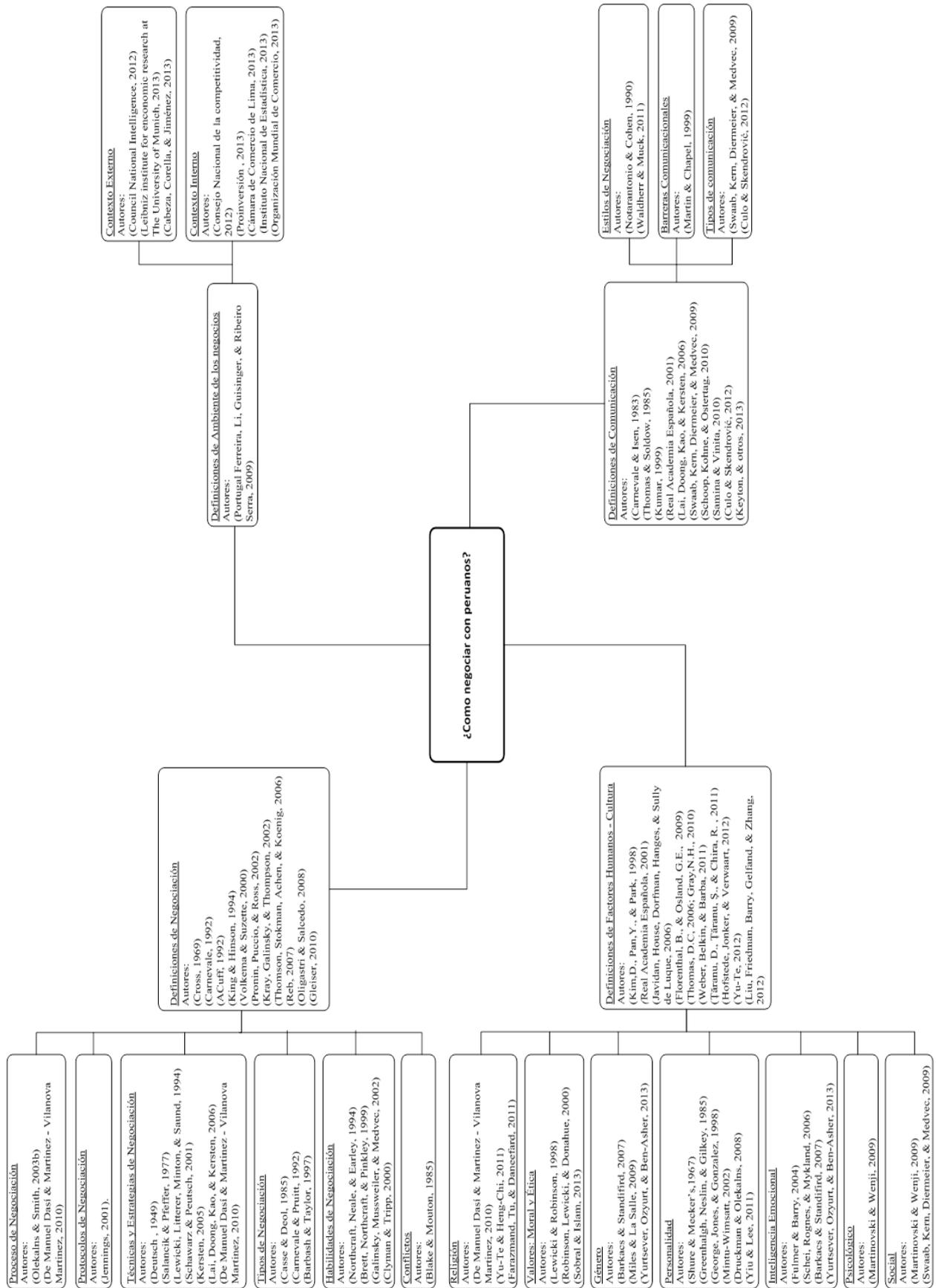


Figura 1. Mapa de exploración de literatura ¿Cómo negocian los peruanos?

Desde el punto de vista cultural que hace referencia a cómo evitar la incertidumbre, los países latinoamericanos entre ellos el Perú posee un alto rango de incertidumbre, esto se debe principalmente a la herencia cultural que dejó el dominio español y está asociado a las estructuras sociales jerárquicas y la burocracia, esto hace que se tenga una cierta desconfianza en lo que no es familiar o conocido. Para contrarrestar la burocracia y evitar el riesgo, los latinoamericanos entre ellos los peruanos tienden a establecer redes sociales en el trabajo e incluyen a la familia, amigos y amigos de los amigos, asimismo establecen rituales o protocolos de negociación que les permite establecer relaciones de confianza para los negocios (Volkema & Suzette, 2000).

Desde el punto de vista cultural que hace referencia al género, las culturas masculinas se caracterizan por ser más asertivas y agresivas, orientadas al desempeño y la justicia, en ellas se les da menor trato a las mujeres quienes se caracterizan por el establecimiento de relaciones, la confianza, la compasión, la calidad de vida entre otras. En Latinoamérica, Costa Rica y Chile comparten pocas características de masculinidad mientras que Venezuela, México, Colombia, Ecuador y Argentina poseen valores altos en el aspecto de masculinidad. Por otro lado Brasil, Guatemala, Uruguay, El Salvador, Perú y Panamá tienen valores intermedios. En las culturas mono crónicas el tiempo juega un papel importante, cada fase o etapa en la negociación está definida, mientras en las culturas poli crónicas el tiempo es flexible, esto se puede apreciar más en los países latinoamericanos. Desde el punto de vista cultural que hace referencia a la ubicación geográfica, los latinoamericanos favorecen las relaciones más cercanas a diferencia de las otras culturas de bajo contexto (Volkema & Suzette, 2000).

Las clases sociales y las relaciones son un aspecto muy importante en los países latinoamericanos, esto influye mucho en el establecimiento de contactos. Adicionalmente se negocia con la gente que tiene poder e influye en la toma de decisiones por lo que la relación

distancia de poder es un factor preponderante en los negocios. La comunicación directa y el lenguaje no verbal también es predominante en la relación de negocios con latinoamericanos a diferencia de otros países como Estados Unidos o Europa donde la denominada llamada fría puede ser decisiva para un negocio (Volkema & Suzette, 2000).

Oligastri y Salcedo (2008) señalan que la cultura negociadora en el Perú, tiene como principales variables: (a) filosofía del proceso de negociación, tienden a ser uso del regateo y se busca una relación ganar perder, en un inicio se busca una posición dominante y exagerada en el precio, la cual durante el proceso de negociación puede ser flexible; (b) percepción de la otra parte, los peruanos se caracterizan por ser cordiales y amables en su trato, se dirigen con cautela y respeto hacia la otra parte; (c) horizonte temporal, buscan relaciones de negocios a corto plazo en su mayoría; (d) relaciones de confianza, es una variable importante para el establecimiento de relaciones comerciales y de negocios; (e) toma de riesgos, generalmente asociado a los compromisos informales y a la incertidumbre económica que tienen en su economía; (f) negociadores, las personas que negocian principalmente son los altos directivos de las empresas o ejecutivos con decisión de poder; (g) toma de decisiones, no todos los ejecutivos pueden tomar decisiones pero si pueden negociar, es importante saber que la persona con quien se negocia tenga el poder de cerrar un trato; (h) formalidad, en la mayoría de negocios no se siguen protocolos formales y existe una cantidad de informalidad en los negocios; (i) pre negociación, esta no es muy frecuente pero puede darse ocasionalmente en algunos sectores; (j) apertura, en los negocios se solicita mayormente una elevada exigencia y se ejerce una posición muy dura; (k) argumentación, los negociadores peruanos utilizan un amplio lenguaje verbal que predomina en el proceso de negociación, muchas veces no tiene un sentido claro pero hace amena la negociación; (l) emocionalidad, esta se hace presente durante la negociación y es común observar estos gestos en los negociadores; (m) tácticas de poder, se utilizan a menudo para controlar la negociación, suelen basarse en el

aprovechamiento de las emociones de la contraparte, amenazas, alianzas de poder entre otras; (n) nivel de discusión, es inductivo y sobre la base de hechos concretos; (o) tiempo en la negociación, esta variable no es muy importante para los negociadores, el Perú es un país por ende policrónico; (p) tipos de acuerdo, estos pueden ser verbales o escritos; (q) cumplimiento y compromiso, el peruano se caracteriza por ser un poco incumplido en sus compromisos; (r) flexibilidad, se observa a menudo una flexibilidad al final del proceso de negociación; y (s) maneras de expresar, muchas veces se expresa de manera general y no muy clara en base a los objetivos de la negociación.

2.3 Negociación

Es el proceso que consiste en decidir que dar y recibir en un intercambio, y cuando se distribuyen las ganancias entre las partes de un acuerdo que está sujeto a la propia elección de las partes y no decidida por las circunstancias (Cross, 1969). Es una forma social de interacción entre dos o más personas que buscan resolver desacuerdos sobre metas incompatibles en todos los ámbitos (Carnevale, 1992).

Es el proceso de comunicación de ida y vuelta con el fin de obtener un acuerdo integral y completo sobre las distintas necesidades o ideas, esto tiene que ver con la persuasión en lugar de la utilización de la fuerza con la otra parte. Es un conjunto de comportamientos que comprenden las comunicaciones, ventas, marketing, psicología y resolución de conflictos. Pero ante todo, tiene que ver con la comprensión clara de nuestras propias motivaciones y las de la otra parte, con el fin de persuadirlos a hacer lo que se quiere que hagan (ACuff, 1992).

Es un proceso de intercambio de propuestas y contrapropuestas por el cual las partes logran acuerdos. Estos intercambios suelen terminar en soluciones y compromisos que son poco satisfactorias y al sacrificio de valor por parte de uno de los negociadores (Gleiser, 2010).

Preparar una negociación consiste en la variedad de actividades llevadas a cabo antes que los negociadores se sienten a la mesa de negociación, estas actividades son: (a) clarificar los objetivos de uno, (b) establecer las aspiraciones de uno, (c) fijar el precio de reserva, (d) obtener información sobre la contraparte, y (e) tener una estrategia de negociación (Lewicki RJ, 2003). También se puede incluir otras actividades para preparar la negociación como la búsqueda de potenciales contrapartes de la negociación y luego decidir con quién se debe negociar (Reb, 2007).

Los educadores que enseñan a negociar a los gerentes y directivos de las empresas reconocen que a menudo tienen poca experiencia y muy diferentes puntos de vista de cuando una negociación es adecuada (Pronin, Puccio, & Ross, 2002). La falta de experiencia en educación, el género del negociador y la experiencia de vida personal y profesional definen la perspectiva de una persona sobre qué negociación se debe utilizar para controlar un resultado (Kray, Galinsky, & Thompson, 2002). Algunos estudios sugieren e indican que los varones obtienen mayores beneficios que sus contrapartes mujeres en una negociación (King & Hinson, 1994). En la mayoría de estudios sobre el éxito de las negociaciones se define al éxito como el grado de congruencia entre las preferencias iniciales de un estado y el resultado de la negociación (Thomson, Stokman, Achen, & Koenig, 2006).

2.3.1 Proceso de negociación

El proceso de negociación brinda la estructura y etapas que se deben seguir para obtener una negociación adecuada, en el cual se debe trabajar bastante el análisis y gestión de cada una las actividades para lograr el éxito de la negociación. El proceso de negociación se divide en las siguientes etapas: (a) la preparación, es prestar atención a todos los aspectos y detalles que puedan influir en los intereses y objetivos que se pretende antes de la negociación; (b) las estrategias, son todos aquellos aspectos que proporcionan el máximo conocimiento de la contraparte y la utilización de opciones, tácticas y argumentos; (c) el

desarrollo de la negociación, es el momento donde los negociadores demuestran y ejecutan sus habilidades; y (d) acuerdos y conclusiones, son las concesiones, contratos y evaluación de la negociación (De Manuel Dasí & Martínez - Vilanova Martínez, 2010).

El proceso de negociación destaca las actividades, secuencias y el intercambio entre las partes negociadoras, las cuales se dividen en: (a) las *integradoras*, describen las acciones que promueven la solución de problemas y ganancias conjuntas, creando valor para ambas partes tales como la gestión de procesos, prioridad en la información y ofrecimiento múltiple; y (b) las *distributivas*, describen las negociaciones hacia la ganancia y afirman el valor de uno mismo, tales como la contención, información de una posición y la modificación de propuesta. Para lograr mayores ganancias se requiere la combinación de ambas actividades y sus diferentes secuencias para tener el efecto requerido (Olekalns & Smith, 2003b).

2.3.2 Protocolos de negociación

Una negociación también debe especificar un protocolo con el fin de limitar el uso del lenguaje. Protocolo es un conjunto formal de convenciones que rigen la interacción entre los participantes, este incluye el protocolo de interacción, así como otras normas del diálogo. El protocolo permite especificar las etapas del proceso de negociación cuando se realiza una propuesta a la otra parte, la cual puede aceptar, rechazar o criticar la propuesta, pero no se puede permitir pasar por alto el realizar una contrapropuesta. El protocolo podría basarse únicamente en el último mensaje enviado, o puede depender de una historia más compleja de mensajes entre las partes, otras normas que forman parte del protocolo de negociación pueden abordar las siguientes cuestiones: (a) *admisión*, que especifican que una contraparte puede participar en un diálogo y negociación de condiciones; (b) *retirada del participante*, que especifican cuando un participante puede retirarse de la negociación; (c) *fin de negociación*, que especifican cuando la negociación debe terminar; (d) *validez de la propuesta*, que especifican cuando una propuesta es compatible con las condiciones; (e) *determinación de los*

resultados, que especifican el resultado de la interacción; y (f) *compromiso*, que especifican cómo se deben manejar los compromisos de las partes, y cuando una contraparte se puede retirar con un compromiso adquirido previamente en el diálogo (Jennings, 2001).

2.3.3 Técnicas y estrategias de negociación

Durante el proceso de negociación ambas partes han preparado y estudiado todas las estrategias y técnicas con el objetivo de usarlas para ganar ventaja a la contraparte, lo fundamental de esta instancia es tener estrategias que ayuden a lograr los objetivos y tener una posición de ventaja ante la contraparte. A continuación se describe las técnicas y estrategias frecuentemente utilizadas: (a) *gran muralla*, consiste en ser flexibles y no ceder; (b) *asalto directo*, consiste en presionar e impresionar a la contraparte utilizando argumentos poderosos y contrastados; (c) *el receso*, consiste en un momento dado pedir un aplazamiento de tiempo corto para reconsiderar algunos aspectos; (d) *señuelo falaz*, consiste en atraer o despistar a la contraparte con argumentos falsos para presionar e influirle para que ceda a nuestras pretensiones. Todo negociador debe tener presente que debe tener su propia técnica de acuerdo a la estrategia elegida y a los intereses perseguidos (De Manuel Dasí & Martínez - Vilanova Martínez, 2010).

Como estrategia de negociación se puede adoptar dos orientaciones: (a) *cooperación*, consiste en el beneficio propio y de los demás; y (b) *competencia*, consiste solamente el beneficio propio (Deutsch, 1949). Los negociadores pueden utilizar como estrategia la mezcla de las dos orientaciones, las cuales proponen cuatro estrategias: (a) explotador, (b) competidor, (c) rendidor, y (d) cooperador (ver Figura 2). Estas estrategias están basadas si la orientación es para uno mismo y la orientación de la contraparte esperada es competitiva o cooperativa (Kersten, 2005).

Esta orientación dual brinda un análisis de la relación con el proceso de negociación y el resultado, describiendo las siguientes conclusiones: (a) los negociadores con estrategias

propias son menos cooperativas y presentan más ofertas, (b) los negociadores con estrategias propias son más cooperativas y no presentan ofertas, y (c) los negociadores que adoptan un estrategia más cooperativa tienen más control sobre el proceso, (d) los negociadores que adoptan una estrategia más cooperativa tienen una brecha menor entre su resultado y primera expectativa, (e) los negociadores que adoptan una estrategia más cooperativa o consideran que el ambiente de su contraparte es más cooperativo tendrán una negociación más amigable, (f) los negociadores que adoptan una estrategia más cooperativa están más satisfechos con su desempeño, (g) los negociadores que han llegado a un acuerdo y adoptan una estrategia de cooperación están más satisfechos en el acuerdo final, (h) las estrategias propias y sus pensamientos acerca de las estrategias de su socios negociadores están correlacionadas, y (i) la mayor proporción de acuerdos será más para el grupo cooperativo que para el grupo no cooperativo (Lai, Doong, Kao, & Kersten, 2006).



Figura 2. Doble orientación del negociador (Kersten, 2005).

Un factor que puede afectar los resultados de toda negociación es el poder de negociación (Salancik & Pfeffer, 1977). Los negociadores tienen poder cuando tienen la capacidad de lograr los resultados que ellos desean (Lewicki, Litterer, Minton, & Saund, 1994).

Negociadores comerciales pueden adoptar estrategias dependiendo de la situación[U1] como: (a) win-win, es la que negociación que brindar beneficio mutuo garantizando facilmente una sociedad duradera entre las partes negociadoras, cuando se realiza una negociación ambas partes obtienen un beneficio propio y una relación a la largo; (b) win-lose, es un enfoque de negociación autoritaria la cual emplea una posición jerarquica de poder donde una parte gana y la otra pierde, cuando una de las partes obtiene un beneficio propio dejando en desventaja a a otra parte; (c) lose-win, es un enfoque de renunciar a lo negociado y no esta alineado a la empresa ni a sus interes, cuando una las partes obtiene un desventaja y su contraparte recibe un beneficio propio; (d) lose-lose, esta situación se presenta cuando las dos partes no se ponen de acuerdo donde nadie gana en la negociación, cuando ambas partes pierden en la negociación sin obtener ningún beneficio propio; y (e) compromiso, es cuando los negociadores en conjunto llegan a un acuerdo donde se cumple con la mayor parte de los acuerdos, cuando ambas partes se comprometen a cumplir con acuerdos previos para que obtengan beneficios propios (ver Figura 3) (Schawarz & Peutsch, 2001).

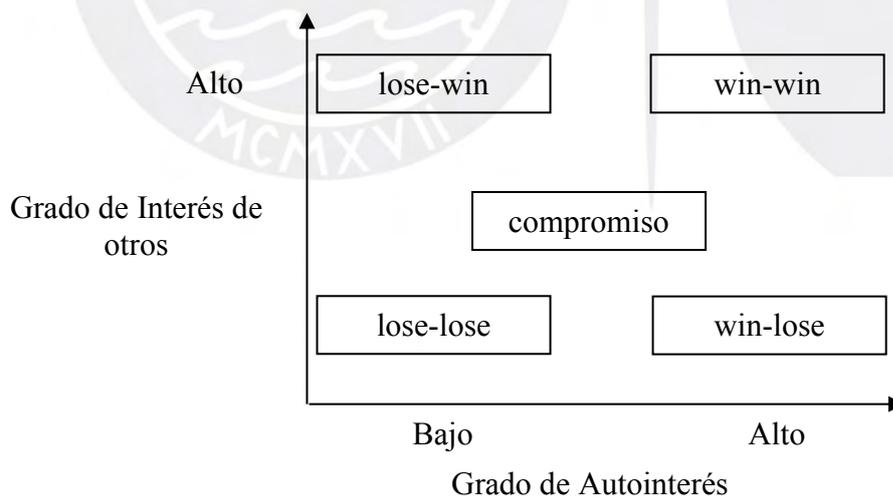


Figura 3. Estrategia básica de negociación. Por Robert Schawarz and Christine Peutsch (2001), Negotiation Skills Development.

2.3.4 Tipos de negociación

Las negociaciones pueden ser transaccionales con los compradores y vendedores, o dirigida hacia el resolver conflictos o disputas. Ambos tipos de negociación giran en torno a una incompatibilidad percibida de objetivos (Carnevale & Pruitt, 1992). Los tipos de negociación se pueden basar en la influencia de la cultura y están desarrollados por un modelo multidimensional y se dividen en: (a) *negociación de hecho*, se refiere a conocer todos los hechos relacionados con la negociación, se revisan todos los puntos desde todos los ángulos para que se esté conforme que ningún hecho sea dejado de lado u omitido; (b) *negociación intuitivo*, se define todos los factores claves y no considera lo irrelevante, se puede predecir el progreso de la negociación; (c) *negociación normativa*, es la que está relacionada a todas las normas y protocolos establecidos; y (d) *negociación analítica*, es la negociación que analiza todos los hechos, posibilidades y progreso de la misma (Casse & Deol, 1985). La religión es un elemento cultural que influye y refleja el comportamiento de los estilos mencionados y esta a su vez refleja las diferencias culturales (Barbash & Taylor, 1997).

2.3.5 Habilidades de negociación

La teoría de la decisión conductual tiene un punto de vista específico de las habilidades de negociación, esta teoría define la negociación como un proceso de toma de decisiones conjuntas entre dos o más partes (Brett, Northcraft, & Pinkley, 1999). Los negociadores hábiles son los que tienen mayor rendimiento requerido. El rendimiento de los negociadores se mide por sus resultados que depende de su comportamiento durante el proceso de negociación, esta teoría indica la racionalidad limitada de los negociadores, las decisiones impulsivas y la caída de muchos sesgos si no son hábiles (Galinsky, Mussweiler, & Medvec, 2002). Los negociadores habilidosos son capaces de minimizar la irracionalidad, evitar sesgos en las decisiones, errores de juicio y lograr la deseada meta de cualquier tarea

negociada, manteniendo el rendimiento en niveles altos (Clyman & Tripp, 2000). La transferencia de habilidades de negociación depende del nivel de la formación recibida, los estudios empíricos muestran que el mejor rendimiento de los negociadores es debido a los periodos largos de formación (Northcraft, Neale, & Earley, 1994).

2.3.6 Conflictos en la negociación

El modelo de doble preocupación es una teoría de solución de conflictos, que describe dos aspectos del liderazgo: (a) la preocupación por completar con éxito la tarea, y (b) la preocupación por las relaciones interpersonales. Este modelo genera cinco estilos de liderazgo y cinco estrategias de solución de conflictos. Los cinco estilos de liderazgo son: (a) *el laissez-faire de gestión*, es no intervenir en la gestión o el conflicto y se interviene cuando es solo necesario; (b) club de campo, se tiene una alta preocupación de las personas pero baja preocupación por los resultados (c) administración de tareas, se tiene alta preocupación por los resultados y la preocupación por la personas es baja; (d) administración del equipo, se tiene alta preocupación por los resultados y las personas; y (e) carretera central, se busca un equilibrio entre la meta de resultados y preocupación por las personas. Las cinco estrategias de solución de conflictos son: (a) la retirada, es asertivo y poco cooperativo, la persona no persigue sus propios interés ni de los otros por lo tanto no trata con el conflicto; (b) capacidad, es asertivo y cooperativo, es todo lo contrario de la estrategia competir, existe un elemento de auto sacrificio; (c) colaboración, es asertivo y cooperativo, es el intento de trabajar con otros para encontrar una solución que satisfaga la preocupación de todos; (d) consulta, se centra en la poca confianza asertiva, es de alta cooperación; y (e) competencia, es asertivo y no cooperativo, el individuo persigue sus propios interés a expensas de otros, no le importa las expectativas de los demás (Blake & Mouton, 1985).

2.4 Factores humanos y culturales del negociador

Para un mejor entendimiento de los factores humanos y culturales del negociador se describe los diferentes conceptos y definiciones que intervienen en el proceso de negociación y dilucidar como esta afecta el estilo de negociación de los negociadores, tales como la cultura, religión, valores, género, personalidad, inteligencia emocional, psicológico y social

2.4.1 Cultura

El termino *cultura* proviene del latín *cultus*, que tiene como significado culto o adoración, es un factor preponderante en las personas porque influye en el modo de comunicarse y pensar sobre los negocios (Taranu, D., Taranu, Ş., & Chira, R., 2011). Cultura se define como: “*Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.*” (Real Academia Española, 2001). La cultura se puede definir de varios modos en diversas disciplinas, sin embargo la cultura es un fenómeno que agrupa personas y por ende no es individualista y comprende una serie de reglas y comportamientos no escritos que vinculan a estas personas (Hofstede, Jonker, & Verwaart, 2012).

La cultura se clasifica en dos tipos: (a) *cultura de alto contexto*, son colectivistas con desarrollo de relaciones cercanas de uno y otro enfocado en más comunicación personal y trato directo; y (b) *cultura de bajo contexto*, son individualistas con más comunicación impersonal y las personas están más alejadas uno del otro (Florenthal, B., & Osland, G.E., 2009). Dentro del contexto se engloba un conjunto de dimensiones culturales como vínculos sociales, responsabilidad, compromiso, armonía social y comunicación (Ver Figura 4) (Kim,D., Pan,Y., & Park, 1998).

Las dimensiones culturales se agrupan en: (a) distancia de poder, (b) colectivismo versus individualismo, (c) feminidad versus masculinidad, (d) control de la incertidumbre, y (e) dinamismo confuciano (Yu-Te, 2012).



Figura 4. Culturas de alto contexto frente a culturas de bajo contexto. Por M.W. Peng, 2012, *Negocios Globales*. p. 69. por Cengage Learning, Segunda Edición.

Según GLOBE “*Global Leadership Organizational Behavior Effectiveness*”, las dimensiones culturales y clústeres culturales son: (a) distancia de poder, este se mide por el grado en el cual los miembros esperan que el poder sea dividido equitativamente; (b) evitar la incertidumbre, a fin de evitar todo tipo de situaciones indeseadas o sorprendentes, se trata de minimizar todo tipo de situaciones a través de normas, reglas, leyes, seguridad entre otros; (c) orientación a futuro; (d) orientación a la performance; (e) orientación humana; (f) asertividad; (g) colectivismo institucional; (h) colectivismo en grupo; e (i) igualitarismo de género (Javidan, House, Dorfman, Hanges, & Sully de Luque, 2006).

La inteligencia cultural es la habilidad de la persona para adaptar su comportamiento y pensamientos a otras culturas divergentes y aplicarlas a los procesos de negociación (Thomas, D.C, 2006; Gray, N.H., 2010). La relación entre cultura y consenso en los negocios es demasiado compleja, esto se logra a través de la convergencia o unión de modelos mentales. Dentro de las negociaciones interculturales, el impacto que tiene la cultura al inicio de las negociaciones limita un poco al negociador, debido a que este tiene una estructura cultural de ideas preconcebidas, pero de acuerdo a sus motivaciones y necesidades este

modelo mental puede ir variando hacia lograr un consenso (Liu, Friedman, Barry, Gelfand, & Zhang, 2012). Existe una relación negativa entre la brecha de las culturas y la manera cómo afecta o influye en el éxito en la negociación. La reacción que tienen las culturas frente a las amenazas y oportunidades suelen ser diferentes ya que cada uno de ellos lo percibe de distinta manera, reconociendo las características de la cultura, los métodos de negociación, los intereses de la otra parte contribuyen con mayor éxito al resultado de la negociación (Weber, Belkin, & Barba, 2011). En este sentido se debe entrenar a los negociadores y a los gerentes en la sensibilización de los negocios con otras culturas, además de diplomacia, técnicas de negociación y resolución de conflictos (Weber, Belkin, & Barba, 2011).

2.4.2 Religión

El impacto de los factores culturales en los estilos de negociación como religión, colectivismo y características socio-demográficos son considerados variables dependientes a los estilos de negociación y como variables independientes a los factores culturales, esto concluye que la interacción entre las creencias religiosas es una variable significativa que afectan los estilos de negociación.

Existe una fuerte correlación entre los estilos de negociación y las creencias religiosas de los negociadores, lo que indica que los niveles de devoción, ideológicas y creencias religiosas deben ser respetadas y consideradas por los negociadores a fin de lograr un entendimiento mutuo dentro de las relaciones de negocios y tener una alta probabilidad de llegar a acuerdos (Yu-Te & Heng-Chi, 2011).

2.4.3 Valores: Moral y ética

Durante la crisis económica reciente y a partir del año 1998 se observó una creciente tendencia en los escándalos morales y éticos en los negocios. Los negociadores utilizan frecuentemente estrategias no éticas que violan los estándares clásicos de negociación y no dicen la verdad de las cosas ósea mienten para lograr resultados en los acuerdos, esta falta de

honestidad está relacionada con problemas de mentiras dentro de las comunicaciones. Los negociadores analizan que estrategias son éticas y cuáles no, incluso algunos justifican el uso de pequeños engaños, los cuales más adelante son difíciles de justificar con la finalidad de llegar a un acuerdo. Estas categorías de falta de honestidad se basan en factores como: (a) el tipo de deshonestidad involucrado, (b) la magnitud de la deshonestidad, (c) el grado de severidad de las consecuencias de la deshonestidad, y (d) la justificación de la acción deshonestada realizada (Lewicki & Robinson, 1998).

Dentro de la clasificación de las tácticas de negociación, explica un modelo de mentiras y engaños, el cual se basa en tratar de confundir a la otra parte negociadora sobre los beneficios o costos que tiene como alternativas de elección y no puede percibir, realizándolo a través de: (a) tergiversar las posiciones hacia el oponente; (b) bluff, jugada falsa para engañar al oponente; (c) falsificación; (d) engaño; (e) la divulgación selectiva y la tergiversación de circunscripciones (ver Tabla 1). Pero esta percepción del modelo de mentiras y engaños es percibida de manera distinta según los géneros de sexo, edad y diferencias ocupacionales (Robinson, Lewicki, & Donahue, 2000).

Tabla 1

Comparación de Categorías de Deshonestidad en la Negociación.

Lewicki (1983)	Anton (1990)	Lewicki and Stark (1996) Lewicki and Robinson (1998)
Tergiversar las posiciones hacia el oponente.	Tergiversar el valor.	Negociación competitiva tradicional.
Bluf.	Bluf.	Bluf.
Falsificación.	Falsificación.	Tergiversar al oponente.
Engaño.	Engaño.	Tergiversar las circunscripciones.
Tergiversar las Circunscripciones.		Tergiversar las redes del oponente.
		Obtención de información de manera inapropiada

Nota. Tomado de "Extending and testing a five factor model of ethical and unethical bargaining tactics: introducing the SINS scale," R. Robinson, R. Lewicki y E. Donahue, 2000, *Journal Of Organizational Behavior*, 21(6), p. 2. Copyright 2000 por John Wiley & Sons, Ltd.

Las mentiras en las negociaciones pueden causar emociones negativas, las cuales se pueden emplear estrategias de neutralización como reducir al mínimo la mentira, negociación y

denigración de la meta con el objeto de reducir estas emociones. Las consecuencias morales de las mentiras se miden por la intensidad o magnitud en la que puede afectar a cada una de las partes, existe evidencia cuando la gente percibe consecuencias negativas debido a un acto inmoral, esta tiende a actuar más éticamente y emplea estrategias de neutralización (Aquino & Becker, 2005).

2.4.4 Género

Las diferencias de género tienen importancia en las relaciones de los negocios, si se asume que tanto varones como mujeres difieren en su percepción sobre los distintos alcances dentro del proceso de negociación. El estereotipo cultural identifica a los varones como el más dominante en la negociación, y a las mujeres con cualidades de negociación más colaborativas, cooperativas, pacientes, empáticas, y buena escucha activa en comparación que los varones, favoreciendo el establecimiento de relaciones de negocios de tipo integrativo como el modelo ganar-ganar. Por otro lado los varones son más orientados a tareas específicas, y tienen un comportamiento competitivo asociado al estilo de negociación masculino que favorece la relación distributiva ganar-perder, mientras que las mujeres son más conscientes de las relaciones entre los negociadores (Barkacs & Standifird, 2007).

Los varones tienden a delimitar la negociación mientras que las mujeres no necesariamente, esto puede ser una desventaja ya que pueden llegar tarde al exigir sus pretensiones en el momento que está ocurriendo la fase decisiva del proceso de negociación. Sin embargo los resultados de la negociación no se sustentan sobre las diferencias en el comportamiento de varones y mujeres, sino como se percibe el comportamiento de ellos en el proceso de negociación. Por otro lado la mujer tiene mayor grado de empatía y esta es considerada como un rasgo de inteligencia emocional que le da una mayor ventaja frente al género masculino (Barkacs & Standifird, 2007).

La creación de valor dentro del comportamiento en la negociación mixta entre géneros y la resistencia a ceder se ve más evidenciada en las mujeres quienes tienen mayor resistencia a ceder debido a que están más preocupadas por el resultado de la otra parte mientras que los varones están más preocupados por su propio resultado. El estereotipo de negociación de los varones indica que son más asertivos, racionales y competitivos, mientras que las mujeres son más pasivas y cooperativas (Miles & La Salle, 2009).

2.4.5 Personalidad

Existen diferencias individuales de los negociadores que puede afectar el resultado de la negociación, más aún si esas diferencias son interculturales. Debido a la complejidad de las negociaciones es necesario tener claro cómo afecta el poder, el inventario de personalidad y las cualidades cognitivas, también cuál es su orientación hacia el contexto de la negociación. El manejo de las habilidades cognitivas, la inteligencia emocional, la lógica de los patrones de pensamiento, la flexibilidad mental y la capacidad para dirigir a la otra parte negociadora tendrá más probabilidad de lograr un resultado exitoso en la negociación (Greenhalgh, Neslin, & Gilkey, 1985).

Los efectos cognitivos de las diferencias culturales y actitudes influyen en los negociadores, pero también intervienen en las decisiones sobre otros factores como los sentimientos, estados de ánimo y emociones quienes juegan un rol importante durante las etapas de desarrollo de las negociaciones interculturales (George, Jones, & Gonzalez, 1998).

Existen cinco grandes modelos de personalidad que han sido usados para medir el carácter o la personalidad de los negociadores y ha podido categorizar los factores a través de los pensamientos de negociación y los resultados (ver Figura 5). Los modelos de personalidad son: sinceridad, estado de conciencia, extroversión, cordialidad, neuroticismo (Yiu & Lee, 2011).

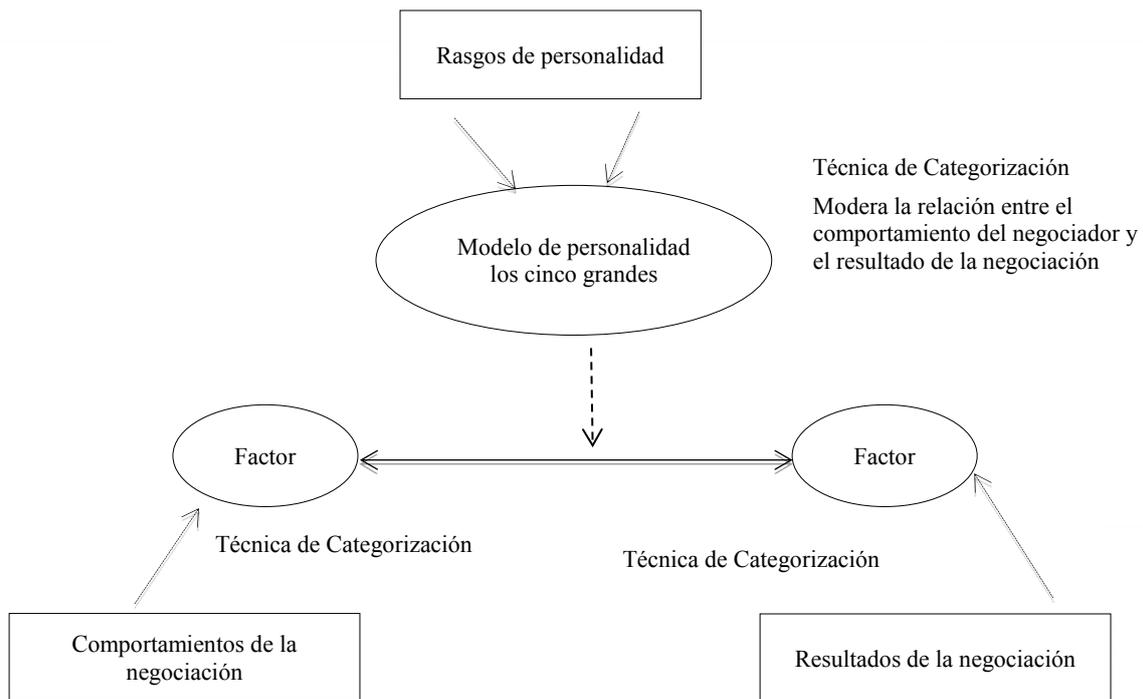


Figura 5. Modelo como los rasgos de personalidad afectan la construcción de la negociación. Tomado de “How Do Personality Traits Affect Construction Dispute Negotiation? Study of Big Five Personality por Yiu, T., & Lee, H. (2011). *Journal Of Construction Engineering & Management*, 137(3) pág. 2.

2.4.6 Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional comprende tres grandes dimensiones como: (a) evaluación y expresión de emociones, (b) regulación de la emoción, y (c) utilización de las emociones de diferentes maneras para diversos usos (Fulmer & Barry, 2004). El negociador debe utilizar su inteligencia emocional para adelantarse a las expectativas de la otra parte y determinar a través de las fases de negociación cuáles son las mejores técnicas o tácticas de negociación que le conviene a fin de lograr un acuerdo.

Para negociar con eficacia las personas necesitan identificar y utilizar su inteligencia emocional, existen cinco características que se relacionan con la situación de negociación: (a) la autoconciencia, (b) autoregulación, (c) motivación personal, (d) empatía, y (e) la gestión de las relaciones (Barkacs & Standifird, 2007).

2.4.7 Psicológico

La capacidad intangible en la negociación o asesoramiento psicológico brinda la oportunidad de controlar la dirección de la negociación. La teoría de la mente es un proceso cognitivo que apoya la toma de decisiones y la negociación que requerirá de una capacidad empática a fin de tratar de comprender las diferentes creencias, intenciones, emociones, capacidad de reacción, entre otras capacidades y les permita percibir, razonar sobre su propio estado mental, emocional y sentir a través de ellos lo que sienten los demás. El modelo de emoción en negociación y toma de decisión, es un conjunto de creencias y objetivos que se refieren a la elección de las estrategias para la toma de decisiones a través de la comunicación, evaluación, ganancias y emociones con el fin de lograr resultados (Martinovski & Wenji, 2009).

2.4.8 Social

En muchos contextos sociales es importante analizar la argumentación como una función racional del pensamiento, donde los grupos de toma de decisión son importantes tales como la jurisprudencia, la ciencia, política, negocios, cuidado de la salud entre otros (Martinovski & Wenji, 2009). En cuanto la exclusión social y la estigmatización social son inversamente proporcionales a la comunicación, por lo que es menos probable que ocurra en las negociaciones multilaterales cuando la comunicación aumenta mayormente a fin de ejercer presión para la cooperación. Esto también implica la existencia de un factor que influencia la cooperación es el canal de comunicación que la gente utiliza para la negociación. La gente puede ser reacia a excluir a otros, psicológicamente se ha demostrado que prefieren no excluir a los demás ya que estarían infringiendo dolor tanto emocional como financiero a los demás, por lo que la exclusión de las personas o grupos de personas de los acuerdos de la negociación puede seguir un camino de racionalidad (Swaab, Kern, Diermeier, & Medvec, 2009).

2.5 Comunicación

Es el ingrediente más importante de una organización que hace posible la integración y coordinación de los recursos humanos, originando como resultado la solución de varios problemas tanto profesionales como personales (Samina & Vinita, 2010). También se dice que comunicación es como una calle de dos vías, en la cual dos o más personas transmiten un mensaje, es la acción o efecto de comunicar o comunicarse (Real Academia Española, 2001). La comunicación es el intercambio verbal y no verbal de información entre el emisor y receptor (Swaab, Kern, Diermeier, & Medvec, 2009).

Negociación puede ser definida como una comunicación entre dos o más partes con la finalidad de alcanzar un acuerdo en el cual inicialmente tenían posiciones diferentes, en este caso se requiere que ambas partes desarrollen una alternativa integrativa a fin de conciliar sus diferencias (Carnevale & Isen, 1983). El comportamiento de la comunicación está compuesto por actos que interactúan en conjuntos para llegar a los objetivos comunicacionales (Keyton, & otros, 2013). La comunicación incrementa la cooperación y transforma las percepciones impersonales entre los miembros de grupo (Swaab, Kern, Diermeier, & Medvec, 2009).

En la negociación, la comunicación puede ser utilizada para recolectar información detallada del proceso de negociación (Lai, Doong, Kao, & Kersten, 2006). El lenguaje corporal dentro de la negociación juega un rol importante como parte del proceso, estos comportamientos observados pueden dar ventaja sobre el oponente negociador. La comunicación no verbal juega un rol significativo en el éxito de las negociaciones y un buen negociador debe estar preparado para entender este tipo de señales en su favor (Samina & Vinita, 2010).

2.5.1 Estilos de comunicación

Los estilos de comunicación son patrones recurrentes de comportamiento o disposiciones de personalidad analizados, los cuales se pueden definir como adaptaciones

características de personalidad (Waldherr & Muck, 2011). El estilo de comunicación es la manera en la cual las personas interactúan de forma verbal y no verbal e incluye la forma como esta interacción es entendida o interpretada por las otras personas (Notarantonio & Cohen, 1990). Existen ocho los estilos de comunicación, los cuales son: (a) asertivo; (b) expresivo; (c) sensible; (d) agradable; (e) sumiso; (f) reticente o reservado; (g) desconsiderado; y (h) agresivo (Ver Figura 6) (Waldherr & Muck, 2011).

2.5.2 Barreras comunicacionales

Las barreras de comunicación pueden establecerse por los siguientes factores: (a) físicos, (b) diferencias sociales y culturales, (c) diferencias perceptuales, (d) diferencias motivacionales, (e) diferencias experienciales y emocionales, (f) diferencias lingüísticas, y (g) diferencias competitivas (Martin & Chapel, 1999).



Figura 6. El circunplejo interpersonal como un entorno integrativo de los rasgos interpersonales. Tomado de “Towards an integrative approach to communication styles: The Interpersonal Circumplex and the Five-Factor Theory of personality as frames of reference” por Waldherr, A., & Muck, P. M. (2011), *The European Journal of Communication Research*, 36(1), p. 13.

2.5.3 Tipos de comunicación

El canal de la comunicación es un factor muy importante dentro de los negocios, cuando se realiza la comunicación cara a cara se puede aprovechar mejor el entendimiento

del lenguaje verbal y no verbal y facilita además la cooperación entre las partes, pero actualmente con las negociaciones electrónicas, el modo de comunicación escrita a través de correos electrónicos hace más difícil la cooperación y el entendimiento, además se corre el riesgo de exclusión social de terceras personas indirectamente (Swaab, Kern, Diermeier, & Medvec, 2009).

Una buena comunicación requiere de ciertas habilidades tanto verbales y no verbales. Entre las categorías no verbales relacionados con la negociación se tiene: (a) el tiempo, donde algunos negociadores le brindan mucha importancia al tiempo cómo ser rápidos en la negociación o cerrar pronto, el cumplimiento de plazos establecidos, el aprovechamiento y utilización del tiempo eficientemente, lo antagónico de esto puede traducirse en impaciencia en el proceso de negociación; (b) el espacio y la distancia, también conocido como prosémica, donde los negociadores prefieren mantener una distancia al momento de la negociación o en el lugar donde se establece; (c) el cuerpo o kinésica, donde se da una preferencia al entorno donde va a realizarse la negociación formal y controlará el comportamiento; (d) el vestido o modo de vestir y la apariencia física, donde estos atributos dan un carácter de formalidad y seriedad, además indican el estado de la negociación e incluso pueden atribuirse a orígenes culturales de respeto; (e) paralenguajes, como expresión de la cara o de los ojos de los negociadores adicionalmente se puede percibir de la manera como se expresan, el tono de voz, el timbre de voz, entre otros; y (f) rituales sociales y culturales, donde las costumbres y convencionalismos pueden ser críticos e importantes dentro del proceso de negociación (Culo & Skendrović, 2012).

2.6 Entorno del proceso de negociación

Es complejo tratar de comprender los entornos culturales donde las personas desarrollan los procesos de negociación, en este sentido es importante al menos tratar de entender cuáles son los factores básicos que intervienen en el proceso de cómo negocian las

personas alrededor del mundo (Lynn, 2005). El entorno de la negociación está formado por variables que afectan en mayor o menor medida el proceso de negociación, las cuales son: (a) el marco de negociación, (b) las personas o parte a negociar, y (c) objetivos y aspiraciones a conseguir. El entorno está condicionado al comportamiento de las personas que participan en él, actuando en favor o en contra dependiendo de sus intereses, preparando sus estrategias para obtener sus objetivos con éxito. (Universidad de Sevilla, 2013).

Respecto al marco de la negociación, es el contexto donde se desarrolla el proceso de negociación y comprende las costumbres del lugar, la forma de negociar, el idioma, el entorno físico y el tiempo de ejecución la cual es un elemento que se utiliza como estrategia de presión hacia la otra parte. Respecto a las personas o parte a negociar, existe la necesidad y la relación de poder que mantiene el uno sobre el otro e influyen en la negociación, también ejerce influencia distintos grupos de referencia relacionados como sus empresas, colaboradores y necesidad de prestigio, asimismo también influye la información que posea el contrario, la necesidad de llegar a un acuerdo y los distintos estilos de negociación. Respecto a los objetivos y aspiraciones que se pretenden conseguir, son los intereses de la negociación los que siempre deben estar definidos desde un principio, un buen negociador debe ser siempre flexible en sus posiciones y firme en sus objetivos, y debe conocer hasta donde está dispuesto a ceder (Universidad de Sevilla, 2013). Cada vez se aumenta el comercio internacional y la brecha entre las culturas se reduce, adaptándose unas a otras, por lo tanto es posible hablar de entorno político, legal, económico, comercial y cultural (Hafez Sakabani, 2012).

Entorno político, las situaciones políticas, cambios bruscos en el gobierno, manifestaciones, guerras, desastres naturales influyen en la negociaciones, especialmente las relacionadas a nuevos mercados de poco desarrollo. Todo esto tiene un mayor impacto en las negociaciones internacionales que en las nacionales. Se debe además de valorar el nivel de

aceptación del producto en el mercado y la conducta hacia empresas extranjeras que se encuentran en ese país (Hafez Sakabani, 2012).

Entorno legal, en la negociaciones se debe desarrollar dentro del marco legal vigente, las normativas comerciales, laborales, técnicas y medioambientales (Hafez Sakabani, 2012).

Entorno económico, es muy normal que el entorno económico influya en las negociaciones y no sea igual negociar en países que tenga una economía desarrollada a la manera de negociar de países que tenga una mala economía o en descenso, debido a que la otra parte negociadora no actúa igual y se deja influir por la situación económica. La otra parte negociadora se muestra abierta, interesada a nuevas ofertas si observa que el país donde negocia es de economía desarrollada, sucederá lo contrario si se encuentra en un país en recesión, tomara una posición pasiva y será reacia a entablar cualquier relación con nuevos socios o proveedores (Hafez Sakabani, 2012).

Entorno cultural, los factores culturales influyen de forma determinante en el proceso de negociación, como el idioma, los gustos, las costumbres y el ambiente que se vive en cada lugar. Esto puede formar una barrera que dificulte el avance de la negociación. Por ejemplo los americanos y los japoneses tienen una idea distinta sobre el objetivo de la negociación, en el caso de los americanos su objetivo es alcanzar un acuerdo con un contrato claro que muestren todos los derechos y obligaciones detalladas de ambas partes, mientras los japoneses tienen como objetivo establecer una relación entre las dos partes (Hafez Sakabani, 2012).

Entorno comercial, se tiene una notable influencia sobre las negociaciones especialmente en los tres aspectos: (a) la toma de contacto, el negociador debe decidir a qué clase de empresas se va dirigir y decidir qué tipo de cliente quiere buscar, esta elección vendrá marcada en gran medida por la situación geográfica, concentración empresarial y la forma de entrar al mercado; (b) la adaptación de las propuestas, se debe adaptar a las formas

de operación de la contraparte; y (c) el margen de la negociación, depende mucho del cliente objetivo o contraparte negociadora (Hafez Sakabani, 2012).

Sector comercio al por mayor y al por menor. El sector en estudio corresponde al sector comercio al por mayor y menor, que corresponde a la venta sin transformación de todo tipo de productos y la prestación de servicios accesorios a la venta de dichos productos o también denominado mercancías. La venta al por mayor y menor son los puntos finales de la distribución de productos. Para el presente estudio no se incluye la reparación de vehículos automotores y motocicletas.

Tabla 2

Comercio al por Mayor y al por Menor - División 45 y 46

División	Grupo	Clase	Descripción
45			Comercio al por mayor y al por menor reparación de vehículos automotores y motocicletas
	451	4510	Venta de vehículos automotores
	453	4530	Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores
	454	4540	Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y sus partes, piezas y accesorios
46			Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas
	461	4610	Venta al por mayor a cambio de una retribución o por contrata
	462	4620	Venta al por mayor de materias primas agropecuarias y animales vivos
	463	4630	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco
	464		Venta al por mayor de enseres domésticos
		4641	Venta al por mayor de productos textiles, prendas de vestir y calzado
		4649	Venta al por mayor de otros enseres domésticos
	465		Venta al por mayor de maquinaria, equipo y materiales
		4651	Venta al por mayor de ordenadores, equipo periférico y programas de informática
		4652	Venta al por mayor de equipo, partes y piezas electrónicos y de telecomunicaciones
		4653	Venta al por mayor de maquinaria, equipo y materiales agropecuarios
		4659	Venta al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo
	466		Otras actividades de venta al por mayor especializada
		4661	Venta al por mayor de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos y productos conexos
		4662	Venta al por mayor de metales y minerales metalíferos
		4663	Venta al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería y equipo y materiales de fontanería y calefacción
		4669	Venta al por mayor de desperdicios, desechos y chatarra y otros productos n.c.p.
	469	4690	Venta al por mayor no especializada

Nota. Tomado de “Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas CIIU”, por Naciones Unidas, 2009. p. 52.

Tabla 3

Comercio al por Mayor y al por Menor - División 47

División	Grupo	Clase	Descripción
47			Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas
	471		Venta al por menor en comercios no especializados
		4711	Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco
		4719	Otras actividades de venta al por menor en comercios no especializados
	472		Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados
		4721	Venta al por menor de alimentos en comercios especializados
		4722	Venta al por menor de bebidas en comercios especializados
		4723	Venta al por menor de productos de tabaco en comercios especializados
	473	4730	Venta al por menor de combustibles para vehículos automotores en comercios especializados
	474		Venta al por menor de equipo de información y de comunicaciones en comercios especializados
		4741	Venta al por menor de ordenadores, equipo periférico, programas de informática y equipo de telecomunicaciones en comercios especializados
		4742	Venta al por menor de equipo de sonido y de video en comercios especializados
	475		Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados
		4751	Venta al por menor de productos textiles en comercios especializados
		4752	Venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados
		4753	Venta al por menor de tapices, alfombras y cubrimientos para paredes y pisos en comercios especializados
		4759	Venta al por menor de aparatos eléctricos de uso doméstico, muebles, equipo de iluminación y otros enseres domésticos en comercios especializados
	476		Venta al por menor de productos culturales y recreativos en comercios especializados
		4761	Venta al por menor de libros, periódicos y artículos de papelería en comercios especializados
		4762	Venta al por menor de grabaciones de música y de vídeo en comercios especializados
		4763	Venta al por menor de equipo de deporte en comercios especializados
		4764	Venta al por menor de juegos y juguetes en comercios especializados
	477		Venta al por menor de otros productos en comercios especializados
		4771	Venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados
		4772	Venta al por menor de productos farmacéuticos y médicos, cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados
		4773	Venta al por menor de otros productos nuevos en comercios especializados
		4774	Venta al por menor de artículos de segunda mano
	478		Venta al por menor en puestos de venta y mercados
		4781	Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en puestos de venta y mercados
		4782	Venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercados
		4789	Venta al por menor de otros productos en puestos de venta y mercados
	479		Venta al por menor no realizada en comercios, puestos de venta o mercados
		4791	Venta al por menor por correo y por Internet
		4799	Otras actividades de venta al por menor no realizadas en comercios, puestos de venta o mercados

Nota. Tomado de “Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas CIIU”, por Naciones Unidas, 2009. p. 52.

La Tabla 2 y 3 se detalla las clases del comercio al por mayor y menor de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas [CIU], y en la Tabla 4 se detalla el tipo de actividad del sector comercio de acuerdo a [SUNAT], la definición de comercio al por mayor y menor se detalla en el anterior (Naciones Unidas, 2009).

Tabla 4

Tabla Tipo de Actividad de Acuerdo a SUNAT

Tipo de Actividad	
Código	Descripción
50405	Venta, Manten. Y Reparac. Motocicletas.
50506	Venta Al Por Menor Combustibles.
51109	Vta. May. A Cambio De Una Retribucion.
51212	Vta. May. De Materias Primas Agropec.
51225	Vta. May. Alimentos, Bebidas Y Tabaco.
51313	Vta. May. Productos Textiles.
51395	Vta. May. Otros Enseres Domesticos.
51414	Vta. Al Por Mayor De Combustibles.
51427	Vta. May. De Metales Y Minerales Met.
51430	Vta. May. Materiales De Construcción.
51496	Vta. May. Otros Productos Intermedios.
51502	Vta. May. Maquinaria, Equipo Y Mater.
51906	Vta. May. De Otros Productos.
52118	Vta. Min. En Almacenes No Especializados
52190	Vta. Min. Otros Productos En Almacén.
52206	Vta. Min. Alimentos, Bebidas, Tabaco.
52310	Vta. Min. Prod. Farmac. Y Art. Tocador.
52322	Vta. Min. Productos Textiles, Calzado.
52335	Vta. Min. Equipo De Uso Doméstico.
52348	Vta. Min. Artículos De Ferretería.
52391	Otros Tipos De Venta Al Por Menor.
52408	Vta. Min. De Almacenes De Art. Usados.
52511	Vta. Min. De Casas De Venta Por Correo.
52524	Vta. Min. En Puestos De Venta.
52593	Otros Tipos De Venta Por Menor.

Nota. Adaptado de “Tabla paramétrica de la planilla electrónica”, por la Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT), 2010. Recuperado de www2.sunat.gob.pe/pdt/pdtModulos...p01Anexo2-Tablas2_0_10.xls

La venta sin transformación o manipulación se considera que incluye en sus operaciones la selección, la clasificación y el montaje de productos, la mezcla, embotellado, embalaje, la partición de las mercancías a granel, re envasado para su distribución en lotes más pequeños, almacenamiento, limpieza, secado, corte u otras actividades secundarias. La

sección G de comercio al por mayor y al menor comprende: la división 45 son actividades relacionadas con la venta y la reparación de vehículos automotores y motocicletas, 46 es venta al por mayor y 47 es venta al por menor (Naciones Unidas, 2009).

2.7 Resumen

La negociación es un proceso de intercambio de propuestas y contrapropuestas por el cual las partes logran acuerdos. Estos intercambios suelen terminar en soluciones y compromisos que son poco satisfactorias y al sacrificio de valor por parte de uno de los negociadores (Gleiser, 2010). En el ambiente empresarial existen muchos paradigmas de cómo realizar nuevos negocios, los cuales buscan obtener interacciones en dos o más partes que estable una negociación, esta a su vez precisa mantener diálogo entre parte con la intención de llegar a un entendimiento donde se resuelven diferencias, obtienen ventajas individuales o colectivas para satisfacer los diversos intereses de las partes involucradas. Se establece dos tipos de negociación: (a) distributiva, las partes compiten por la distribución de un valor fijo, no se sabe quién conseguirá más valor y es calificado como suma cero o suma constante, es una negociación ganar-perder; y (b) integrativa, es necesario que las partes cooperen para alcanzar los máximos beneficios y especificando sus intereses en un acuerdo, es una negociación ganar-ganar (Olekalns & Smith, 2003b). La negociación adopta dos orientaciones para plantear sus estrategias: (a) cooperación, consiste en el beneficio propio y de los demás; y (b) competencia, consiste en el beneficio propio. La interacción y mezcla de estas dos orientaciones brindan cuatro estrategias: (a) explotador, (b) competidor, (c) rendidor, y (d) cooperador (Kersten, 2005).

El contexto cultural se divide en: (a) alto contexto, (b) bajo contexto. Las culturas de alto contexto se caracterizan por ser más colectivistas o de grupos mientras que las de bajo contexto son individualistas (Peng, 2012). Con la finalidad de comprender mejor las culturas de las diferentes naciones y su relación con las costumbres y la sociedad a las cuales

pertenecen, estas se clasifican en dimensiones las cuáles se detallan a continuación: (a) distancia de poder; (b) evitar la incertidumbre, (c) individualismo/colectivismo, (d) género (e) orientación a futuro, (f) orientación humana, (g) asertividad, y (h) orientación a la performance (Javidan, House, Dorfman, Hanges, & Sully de Luque, 2006).

Los rasgos de la personalidad se dividen en cinco grandes factores como son: (a) neocriticismo, (b) extroversión, (c) franqueza, (d) agradabilidad, y (e) estado de conciencia (Yiu & Lee, 2011). Existen variables de personalidad como: (a) conciliadora, (b) naturaleza de confianza; y (c) exposición o propensión a la toma de riesgos (Mintu-Wimsatt, 2002). Las categorías de deshonestidad en la negociación son: (a) tergiversar las posiciones hacia el oponente, (b) bluff, (c) falsificación, (d) engaño, y (e) tergiversar las circunscripciones (Lewicki RJ, 2003). Los comportamientos de negociación estarán relacionados a las características y estilos de comunicación que usan los negociadores como son: (a) asertivo, (b) expresivo, (c) sensible, (d) agradable, (e) sumiso, (f) reticente, (g) desconsiderado, y (h) agresivo (Waldherr & Muck, 2011).

El entorno de la negociación está formado por variables que afectan en mayor o menor medida el proceso de negociación, las cuales son: (a) el marco de negociación, (b) las personas o parte a negociar, y (c) objetivos y aspiraciones a conseguir. El entorno condicional el comportamiento de las personas que participan en él, actuando en favor o en contra dependiendo de sus intereses, preparando sus estrategias para obtener sus objetivos con éxito. (Universidad de Sevilla, 2013). Cada vez se aumenta el comercio internacional y la brecha entre las culturas se reduce, adaptándose unas a otras, por lo tanto es posible hablar de entorno político, legal, económico, comercial y cultural.

2.8 Conclusiones

Se han realizado investigaciones iniciales de cómo negocian los latinoamericanos, donde se encuentran similitudes en las características culturas de los negociadores de algunos

países latinoamericanos, estas investigaciones son importantes para el presente estudio ya que permiten comparar el comportamiento, cultura y aspectos relevantes de cómo negocian los peruanos. Mucho se comenta sobre negociación, proceso que consiste en decidir que dar y recibir en un intercambio, y cuando se distribuyen las ganancias entre las partes de un acuerdo que está sujeto a la propia elección de las partes y no decidida por las circunstancias (Cross, 1969). Este proceso interviene en toda actividad económica, social, etc.; y para conocer este fenómeno el primer paso es la exploración de la conducta negociadora.

La mayoría de estudios de negociación se han estado centrando en investigar cómo negocian en los países, pero no se han encontrado investigaciones de sectores económicos específicos como es el caso de la presente investigación, los estudios más recientes consideran investigaciones más amplias de los negociadores de diversos países o continentes sobre sus prácticas, percepciones, habilidades y factores culturales de cómo afectan su forma de negociar. En ese sentido, el presente estudio investiga cómo negociar con peruanos en el sector comercio por mayor y menor, analizando la comunicación, lenguaje utilizado, el comportamiento durante la negociación, las habilidades usadas durante la negociación, la utilización de la tecnología en la negociación y cómo se manejan los conflictos en la negociación. Este estudio presenta una contribución importante al conocimiento de la actividad empresarial en temas y ámbitos que la literatura actual todavía no ha abordado.

Capítulo III. Método

En el presente capítulo se expone la metodología a utilizar en el estudio, se detalla el diseño de investigación, se describen los pasos y procedimientos para la selección de los casos y la recolección de la información para el respectivo análisis. El método utilizado en la presente investigación cómo negociar con peruanos sector comercio al por mayor y al por menor en Lima Metropolitana, consiste en definir qué es lo que se requerirá para diseñar la investigación y cuáles serán las estrategias acerca del diseño que se tome en cuenta (Maxwel, 2005).

Dentro de las alternativas de estrategias de investigación se tiene: (a) investigación cuantitativa; (b) investigación cualitativa; y (c) investigación de métodos mixtos (Creswell, 2009). En el análisis cualitativo, el investigador es el instrumento de investigación principal que analiza los métodos de investigación (Maxwel, 2005). Existen cuatro componentes en el diseño de una investigación cualitativa: (a) las relaciones que se establece con los participantes en este estudio; (b) la selección de participantes, tiempos y lugares de recolección de información y otros datos, como documentos; (c) el método recolección de datos; y (d) las técnicas y estrategias de análisis de datos (Maxwel, 2005).

Las ventajas y desventajas de las estrategias en el diseño de investigación dependen de tres factores fundamentales que son el tipo de pregunta de la investigación, el control que tiene el investigador sobre los eventos de comportamientos actuales, el enfoque del proceso contemporáneo como oposición a los fenómenos históricos (Yin, 2003). Dentro de la investigación cualitativa, existe el método del caso de estudio, como una estrategia de investigación en la cual se explora a profundidad eventos o actividades individualmente, y el investigador delimita los casos mediante la recolección de información utilizando una serie de procedimientos para la captación de información en un periodo de tiempo, los resultados de estos estudios pueden ser generalizados con alguna teoría existente (Creswell, 2009).

3.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación tiene un propósito descriptivo y utiliza un enfoque cualitativo, a fin de identificar las características de la cultura peruana en el ámbito de negociaciones con otros países, así como evidenciar los obstáculos que se presentan ante las diferencias culturales propias y según el contexto del Perú. El estudio es descriptivo, ya que busca especificar las características, perfiles de grupos, comunidades, procesos y fenómenos relacionados a la forma de negociación de los peruanos, pretende recoger información de manera independiente o conjunta, más no se pretende relacionar variables. El estudio descriptivo muestra con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

La estrategia cualitativa utilizada es la de estudio del caso múltiples bajo un diseño holístico. El enfoque cualitativo ha sido utilizado en este estudio por las siguientes razones: (a) permite obtener el punto de vista de los empresarios peruanos, uno de los beneficios de los estudios cualitativos es la libertad que se otorga al investigador para analizar las respuestas de los informantes de forma más cercana de lo que es posible en un estudio cuantitativo (Inman, 2000, p. 80); (b) a través de las entrevistas se puede entender a los peruanos en su experiencia cultural en procesos de negociación, dándoles un espacio para conocer sus propias historias; de acuerdo con Rubin y Rubin (1995), a través de las entrevistas cualitativas se pueden entender las experiencias y reconstruir los eventos en los que el investigador no participa (p. 3); (c) 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), como es el caso de las formas cómo negocian los peruanos, depende del contexto de los participantes entre otros puntos; y

(d) el proceso de indagación es flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría, el propósito es reconstruir la realidad (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), en el estudio se busca conocer cómo negocian los peruanos en base a teorías de negociación y conocimiento de la cultura de los peruanos.

La presente investigación tiene un propósito descriptivo y utiliza la metodología de investigación cualitativa para describir y analizar cómo negocian los peruanos en el departamento de Lima y en el sector de comercio por mayor y menor, así como también influyen los diferentes aspectos como cultura, comunicación y entorno. Esta investigación está orientada a explorar cómo negociación lo peruanos en su entorno cotidiano y basados en su cultura, idiosincrasia, costumbre y mecanismos comunicacionales que utilizan comúnmente, también poder identificar qué tipo de preparación tienen en la aplicación de los diferentes métodos, técnicas y conocimientos en negociación.

El propósito exploratorio es importante e imprescindible cuando el tema nunca antes ha sido abordado en determinado grupo de personas, en este caso cómo negocian los peruanos en Lima Metropolitana en el Sector Comercio por mayor y menor, o las teorías no pueden aplicarse a un particular grupo de estudio (Creswell, 2003). La estrategia a utilizar es el estudio del método del caso que es definido como una investigación empírica, que investiga fenómenos actuales o contemporáneos en un contexto de realidad, cuando los límites o circunstancias entre el fenómeno y el contexto no son vistos o evidenciables, esto conlleva a entender un fenómeno real en profundidad (Yin, 2009).

3.2 Justificación del Diseño

Se tienen tres condiciones para elegir una estrategia de investigación: (a) el tipo de preguntas establecidas, (b) el nivel de control que el investigador tiene sobre los hechos, y (c) el nivel en que los hechos se refieren a situaciones contemporáneas en contraste a hechos históricos. Según estas condiciones las preguntas son de dos tipos: (a) ¿Cuál? y (b) ¿Por qué?

En consecuencia el estudio del caso es la estrategia cuando se tiene estos dos tipos de preguntas donde el investigador tiene poco control sobre los hechos y hay eventos actuales en la vida real. El presente estudio analiza variables relacionadas con la actividad de negociación de los peruanos donde el contexto es importante y por ello se determina usar el estudio del caso, esto conllevará a obtener un patrón común entre los negociadores peruanos y establecer una línea de desenvolvimiento en su entorno (Yin, 2009).

El presente estudio utiliza la estrategia tipo III de casos de estudio múltiples bajo un enfoque holístico. El estudio del caso ha tenido un diseño holístico puesto que implica una sola unidad de análisis: los peruanos que negocian, y los casos de estudio múltiples, los cuales son apropiados puesto que brindan evidencia más completa y así la metodología es más fuerte (Yin, 2009).

El estudio del caso es sólo una de varias formas de hacer investigación en ciencias sociales. Otras maneras incluyen experimentos, encuestas, historias y el análisis de información de archivo (como en los estudios económicos). Cada estrategia tiene sus ventajas y desventajas peculiares, dependiendo de tres condiciones: (a) el tipo de pregunta de investigación, (b) el control que un investigador tiene sobre los acontecimientos reales de conducta, y (c) el enfoque contemporánea a diferencia de los fenómenos históricos.

En general, los estudios de casos son la estrategia preferida cuando el "cómo" o "por qué" se plantea, cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos, y cuando la atención se centra en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real. Estos estudios de casos explicativos también pueden complementarse con otros dos tipos: estudios de casos exploratorios y descriptivos. Sin importar el tipo de estudio de caso, los investigadores deben tener mucho cuidado en el diseño y la realización de estudio de caso para superar las críticas tradicionales del método (Yin, 2003).

El método de estudio de caso es una herramienta de investigación valiosa, su mayor fortaleza es que a través de él se mide y se registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, se recomienda este método para temas que se consideran prácticamente nuevos, ya que permite examinar e indagar fenómenos contemporáneos en su entorno real, las fronteras entre el fenómeno y el contexto no se distinguen, utiliza múltiples datos y puede estudiar tanto un caso como múltiples casos (Yin, 2003).

Para el diseño de la investigación se propone cinco componentes esenciales: (a) la pregunta de la investigación, (b) las proposiciones teóricas, (c) las unidades de análisis, (d) la vinculación lógica de los datos a las proposiciones, y (e) los criterios para la interpretación de datos. Adicionalmente propone el establecimiento del protocolo de caso como instrumento principal para asegurar la objetividad del mismo, guía que indica los procedimientos que deben realizarse durante la obtención de las evidencias, las cuales contienen: (a) semblanza del estudio de caso, (b) preguntas del estudio del caso, (c) procedimiento a ser realizado, y (d) guía del reporte del estudio de caso, lo que quiere decir que el estudio del caso requiere protocolizar las tareas, instrumentos y procedimientos que se van a desarrollar (Yin, 1989).

El análisis cualitativo como método de las ciencias sociales, tiene dos enfoques en particular siendo los principales el positivismo y la fenomenología. En el caso del positivismo, este trata de obtener una causas u hecho de origen, y la recolección de los datos se realiza a través de cuestionarios, inventarios de relevamiento de información y otros estudios de tipo demográficos, los cuales producen datos susceptibles de un análisis estadístico; mientras que en la fenomenología es la investigación que se enfoca en la búsqueda de datos descriptivos a través de diversos métodos no estadísticos de recolección de datos como son la observación directa, entrevistas de profundidad, grupos conocidos como focus group o grupos focales (López & Fuentes, 2013).

En la investigación cualitativa, la recolección de datos está basada en la unidad hermenéutica, fenomenología e interacción social. Además esta no intenta medir la extensión o el alcance de los fenómenos, sino que busca describir qué es lo que actualmente existe, y cómo este cambia o se desarrolla en las diferentes circunstancias o entorno. Enfocándose principalmente en encontrar cuales son las explicaciones, percepciones, sentimientos y opiniones de las personas investigadas. El papel que cumple el investigador cualitativo es solo de aportar un punto de vista desde dentro del fenómeno en estudio, aunque mantiene una perspectiva analítica e imparcialidad como observador externo (López & Fuentes, 2013).

Existen cinco componentes fundamentales en el diseño de una investigación que utilizan el método del caso, los cuales son: (a) preguntas de estudio; (b) las proposiciones; (c) las unidades de análisis; (d) la lógica de la unión de los datos con las proposiciones y; (e) el criterio para interpretar los hallazgos (Yin, 2003). Dentro del método del caso existen dos tipos, caso simple y método del caso múltiple. En cuanto al método del caso simple esta puede tener dos variantes, uno es el de diseño holístico y el otro de diseño de unidades de análisis incrustados y se justifica su investigación con cinco racionalidades que son: (a) se pone a prueba una teoría existente; (b) se investiga una situación única y rara; (c) es un caso que sirve como propósito representativo y típico; y (d) cumple un propósito revelador y extensivo de una teoría existente. Por otro lado el método del caso múltiple considera múltiples experimentos y las racionalidades que se utilizan en este método que difieren de las del método del caso simple, se basan en teorías de replicación de los fenómenos estudiados para enriquecer el marco teórico, además este método del caso múltiple también puede ser de diseño holístico o de unidad de análisis incrustado, este último se basa más en el análisis cuantitativo y de encuestas (Yin, 2003). Finalmente se debe destacar que el presente estudio se llevara a cabo utilizando el método del caso múltiple, con la unidad de análisis bajo un diseño holístico.

3.3 Preguntas de la Investigación

La pregunta de investigación para el estudio es: ¿Cómo negociar con peruanos?

Para responder la pregunta anterior, la investigación realizará entrevistas que contengan las siguientes preguntas:

- 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 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?

3.4 Población

La población de negociadores incluye todos los peruanos mayores de 18 años pertenecientes a empresas del sector comercio al por mayor y menor de Lima Metropolitana, que tienen la responsabilidad de la negociación en su empresa, teniendo como contraparte

negociadora extranjeros y/o peruano, teniendo para el presente estudio que el 100% de la población negocia con extranjeros y peruanos.

La población ha sido seleccionada y fundamentada en un muestreo de propósito, donde se elige de forma deliberada lugares, personas o hechos para proporcionar testimonio valioso (Maxwell, 2005). Se tomó como referencia la base de datos de empresas Top 10,000 año 2013 que corresponde a las empresas de mayor facturación, se seleccionó 62 casos que correspondían al sector comercio al por mayor y menor por su posible accesibilidad; se eliminó a 17 casos que no contaban con datos telefónicos, y se añadió 8 casos que fueron identificados a través de información publicada en las páginas de internet, referidos de contactos personales, identificándose 53 casos. De los casos identificados se contactaron a 38 casos, de los cuales se eliminaron 9 que no cumplían con los criterios y 13 que no aceptaron participar en el estudio.

Para operacionalizar la definición de negociador del sector comercio al por mayor y menor en este estudio y sobre la base de literatura previa el término ha sido dividido en los siguientes criterios: (a) decidir que dar y recibir en un intercambio (Cross, 1969), (b) cuando se distribuye las ganancias entre las partes (Cross, 1969), (c) interactuar con la contraparte para resolver un desacuerdo (Carnevale, 1992), (d) comunicarse ida y vuelta con el fin de obtener un acuerdo integral (Acueff, 1992), (e) intercambiar soluciones y compromisos con el sacrificio de valor por parte de la otra parte (Gleiser, 2010), y (f) participar en la venta y reventa al por mayor y menor sin transformación de todo tipo de productos o mercancías (Naciones Unidas, 2009). Solamente aquellos peruanos que han cumplidos con los criterios señalados fueron seleccionados para el estudio.

3.5 Consentimiento Informado

Los procedimientos de recolección de información indican que los participantes lean, comprendan y firmen en señal de conformidad el Consentimiento Informado que se muestra

en el Apéndice A. El Consentimiento Informado manifiesta 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.

3.6 Selección de los Casos

Los procedimientos utilizados para la selección de los casos y sus estrategias son los que se muestran a continuación:

3.6.1 Muestreo

Todos los estudios cualitativos no emplean el muestreo probabilístico ni el muestro por conveniencia; se fundamentan en un muestreo de propósito, el cual es una estrategia en la que lugares particulares, personas o hechos se eligen de modo deliberada para proporcionar testimonio valioso que no puede ser obtenida de la misma manera y en la misma calidad a partir de otros medios. La primordial consideración que se debe tener en cuenta para el muestreo de propósito es la elección de individuos que puedan proporcionar la data imprescindible para lograr responder a las preguntas de la investigación (Maxwell, 2005).

El presente estudio utiliza un muestreo de propósito porque 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 de estudio (Patton, 1990, p. 169).

De acuerdo con la base de datos obtenida, se obtuvo 16 casos de estudio del sector comercio al por mayor y menor por su heterogeneidad y accesibilidad, donde se inició una selección de 62 casos; se eliminó a 17 casos que no contaban con datos telefónicos, y se añadió 8 casos que fueron identificados a través de información publicada en las páginas de internet, referidos de contactos personales, identificándose 53 casos. De los casos

identificados se contactaron a 38 casos, de los cuales se eliminaron 9 que no cumplían con los criterios y 13 que no aceptaron participar en el estudio. El muestreo de propósito tiene los siguientes metas para el estudio: (a) alcanzar representatividad e identificar los casos típicos de peruanos que negocian, (b) capturar adecuadamente la heterogeneidad de la población de peruanos que negocian, y (c) asegurarse de que las conclusiones representen adecuadamente los diversos rangos de posibilidades; (d) y examinar los casos que son críticos para las teorías consideradas o que se desarrollarán en el estudio (Maxwell, 2005).

3.6.2 Estrategias

No existe una base de datos específica para acceder a todos los casos de peruanos que negocian en el sector comercio por mayor y menor de Lima Metropolitana. Para el presente estudio el grupo de casos ha sido seleccionado utilizando una combinación de las siguientes técnicas: casos típicos de negociadores peruanos en el sector comercio al por mayor y menos; *bola de nieve*, encontrando casos de interés de personas que conocen personas que saben sobre información como negocian los peruanos en el sector en estudio, siendo dicha información valiosa para la investigación (Miles & Huberman, 1994, p. 78); 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.

Las entrevistas fueron desarrolladas entre febrero y marzo del 2014, han sido considerados peruanos negociadores pertenecientes al sector comercio por mayor y menor. Se estudió 16 casos, los cuales han permitido obtener la información suficiente para responder a las preguntas de la investigación. De acuerdo con la base de datos obtenida, se seleccionó 62 casos; se eliminó a 17 casos que no contaban con datos telefónicos, y se añadió 8 casos que fueron identificados a través de información publicada en las páginas de internet, referidos de contactos personales, identificándose 53 casos. De los casos identificados se

contactaron a 38 casos, de los cuales se eliminaron 9 que no cumplían con los criterios y 13 que no aceptaron participar en el estudio.

Existe una regla sobre el número indispensable de casos dado que la investigación sigue la lógica de réplica más que la lógica estadística, los criterios típicos en relación al tamaño de muestra no son importantes, la investigación debe razonar en esta decisión como un reflejo del número de réplicas de los casos que la investigación requiere o desearía tener; los casos de estudio múltiples persiguen la lógica de la réplica, lo que nos indica que cada caso debe ser cuidadosamente elegido, de manera que: (a) revele resultados similares (una réplica literal) o (b) revele resultados contrastantes pero por razones anticipadas (una réplica teórica) (Yin, 2009).

3.7 Confidencialidad

La protección de la privacidad y confidencialidad de los participantes incluye no añadirlos en una lista para evitar recibir solicitudes para participar en estudios futuros, evitar el uso de su participación con cualquier engaño. Para el caso de estudio para proteger la privacidad de los 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 empresarios peruanos del sector comercio al por mayor y menor. Ninguna información ha sido publicada de forma que sea personalmente identificable.

3.8 Procedimientos de Recolección de datos

Yin (2009) señaló que los casos de estudios pueden provenir de diversas fuentes, dentro de las más empleadas se encuentra seis fuentes de evidencia: (a) documentos, (b) registros de archivos, (c) entrevistas, (d) observación directa, (e) observación participantes, y (f) evidencia física, el uso de estas fuentes exige el dominio de procedimientos de recolección de datos, recoger datos de acontecimientos humanos y comportamientos reales (pp. 101-114).

Yin (2009) sugirió tres principios fundamentales para la recolección de datos en estudios del caso: (a) usar múltiples fuentes de información, pruebas de dos o más fuentes, convergiendo en los mismos hechos o resultados; (b) crear una base de datos, una reunión formal de pruebas diferentes del informe final del estudio de caso; 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 (pp. 114-124).

El estudio de caso se comienza con la preparación de: (a) conocimientos y habilidades del investigador, (b) preparación y capacitación para un estudio de caso específico, (c) desarrollo de un protocolo de caso de estudio, (d) la detección de los casos de candidatos para formar parte del caso de estudio, y (e) la realización de un estudio de caso piloto (Yin, 2009). A continuación se describen los procedimientos utilizados para la recolección de los datos de acuerdo con lo sugerido por Yin (2009): fuentes de evidencia, protocolo del caso, casos piloto, y esquemas de las entrevistas.

3.8.1 Fuentes de evidencia

Para la recolección de información del estudio cómo negocian los peruanos en el sector comercio al por mayor y menor se han utilizado dos fuentes de evidencia de las señaladas por Yin: observación directa y entrevistas en profundidad grabadas. En base a lo señalado en el primer principio de Yin, el uso de múltiples fuentes de evidencia en estudios de caso permite abordar más ampliamente temas históricos y de comportamiento. La ventaja importante del uso de múltiples fuentes de evidencia es el desarrollo de líneas convergentes de investigación, un proceso de triangulación y la corroboración (Yin, 2009).

El primer acercamiento a los peruanos que negocian en el sector comercio al por mayor y menor ha sido a través de la observación directa. El investigador ha realizado visitas de campo a los peruanos negociadores y sus empresas para obtener un conocimiento inicial sobre los peruanos negociadores en su ambiente y sobre la naturaleza de sus empresas.

La principal fuente de recolección de información han sido las entrevistas a 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 informante. Las entrevistas en profundidad son un método para obtener datos cualitativos, son una forma no estructurada y directa de obtener información a través de entrevista de forma individual. Una entrevista en profundidad es una entrevista no estructurada, directa y personal en la que un investigador altamente capacitado interroga a una sola persona, con la finalidad de conocer sus motivaciones, actitudes, entre otros puntos referentes al tema de estudio (Malhotra, 2008).

Hacer entrevistas cualitativas es probablemente un modo abrumador de obtener información, por lo que difiere de las entrevistas estructuradas, ya que la interacción se da en ambos sentidos. En primer lugar la relación entre el investigador y el participante no se basa en un guión, el investigador cuenta con un marco mental de preguntas de estudio, las cuales varían de acuerdo según el contexto y entorno de la entrevista. En segundo lugar, el investigador debe de adaptar su comportamiento de acuerdo a cada entrevista, no se adapta a una conducta uniforme en todas las entrevistas, si no que varía de acuerdo a la relación social de la entrevista. Las entrevistas cualitativas requieren de una intensa escucha y esfuerzo de entender a la gente lo que dice realmente. En tercer lugar el investigador debe dar apertura al informante para que use sus propias palabras y no los predefinidos por el investigador. Las entrevistas cualitativas tienen como objetivo la comprensión de los participantes en su propia terminología y la forma en que dan sentido a su vida. En la entrevista cualitativa el investigador trata de entender el mundo del participante, que incluye entender el dominio de los significados de las palabras y frases de los participantes (Yin, 2011).

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 según el participante lo percibe y no como el investigador lo percibe. 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 informantes (p. 110). Sin embargo, la entrevista tiene sus debilidades: la cooperación es esencial, y puede ocurrir que los informantes no cooperen o que se sientan incómodos al compartir todo aquello que el investigador quiere saber. Los investigadores deben tener una gran habilidad para escuchar, ser hábiles en la interacción personal para formular las preguntas; la información toma mucho tiempo en ser analizada y el investigador debe tener cuidado con la calidad de la misma desde el momento de la recolección de los datos (Marshall & Rossman, 1999).

3.8.2 Protocolo del caso

El protocolo es más que un cuestionario o instrumento. En primer lugar el protocolo contiene el instrumento, los procedimientos y normas generales a seguir. En segundo lugar el protocolo se dirige a una parte completamente diferente que la de un cuestionario de entrevista. En tercer lugar, tener un protocolo es esencial cuando se realiza estudio de caso múltiple. El protocolo aumenta la fiabilidad de la investigación de estudio de caso. El protocolo debe contener lo siguiente: (a) descripción general del proyecto de estudio de caso, indicando los objetivos del proyecto, temas de estudio, lecturas relevantes sobre el tema de investigación; (b) los procedimientos de campo, acceso a los sitios de estudio de caso, presentación de credenciales, protección de los informantes, fuentes de datos y recordatorios de procedimientos; (c) pregunta sobre el caso de estudio, preguntas que el investigador debe tener en cuenta en la recogida de datos; y (d) guía de para el informe de caso de estudio, esquemas, presentación de documentación e información bibliográfica (Yin, 2009).

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 B.

3.8.3 Casos piloto

Los estudios de caso piloto ayuda a refinar los planes de recopilación de datos, tanto el contenido como los procedimientos considerados. El caso piloto no es una prueba, es más formativa, ayuda a desarrollar las preguntas adecuadas, aclara también el diseño de la investigación. La selección del caso piloto puede basarse en la conveniencia, el acceso y la proximidad geográfica. La selección del caso piloto permitirá obtener una mejor estructura más acorde a los casos reales, por ende el caso piloto puede asumir el papel de un laboratorio, donde se permite observar diferentes fenómenos desde diferentes ángulos para probar diferentes enfoques a modo de prueba. Debe de llevarse a cabo el caso piloto siguiendo los procedimientos de campo formales por ninguna razón el caso piloto será llevado de manera informal o altamente personalizado, sin embargo el alcance puede ser mucho más amplio, e incluir cuestiones sustantivas y metodológicas. Los informes de los casos pilotos son de gran valor y se deben de escribir con claridad aunque brevemente, el informe también puede indicar las modificaciones que se intentaron en el caso piloto, toda la información obtenida sirve para el protocolo de estudio de caso final (Yin, 2009).

De acuerdo con las recomendaciones de Yin (2009), los casos piloto han sido seleccionados por razones de conveniencia y acceso, con el objeto de lograr una relación más prolongada entre los informantes y el investigador. 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.

3.8.4 Esquema de las entrevistas

Al establecer contacto telefónico o vía correo electrónico, el investigador se identifica y explica brevemente el propósito del estudio, mencionando los temas en los que profundiza, así como la importancia de la investigación para el establecimiento de pautas necesarias para que cualquier persona extranjera tenga conocimiento cómo negocian los peruanos en el sector comercio al por mayor y menor. Si la persona está interesada, el investigador describe el estudio con más detalle y explica la necesidad de establecer una entrevista, tratando de que esto no afecte la actividad laboral del informante. Se establece la fecha y el lugar más convenientes para la entrevista. Durante el contacto telefónico o vía correo electrónico se formula las preguntas de clasificación para establecer si la persona a entrevistar cumple con los criterios de la definición de peruano negociador en el sector comercio al por mayor y menor. En los casos que no sea posible establecer claramente los criterios de clasificación, se procede a formular las preguntas correspondientes al inicio de la entrevista personal. Con las consideraciones indicadas se puede dar el caso de desechar entrevistas porque no cumplen con las preguntas de clasificación, en tales casos se pueden considerar como información de observación no siendo validados.

El objetivo de las entrevistas es identificar las características de la cultura peruana en el ámbito de negociaciones con otros países, por lo que es esencial generar confianza y un sentido de escucha con los informantes, motivándolos para que pudieran revelar la información requerida. Las entrevistas se realizan de acuerdo con el protocolo del caso. El proceso de la entrevista debe ser en ambos sentidos, entendiendo realmente las palabras del informante y generando un ambiente tal que el informante se sienta cómodo de comunicar su mundo, en tal sentido es importante que el informante sugiera el lugar y hora de la entrevista para no perturbar su tranquilidad y sus horas de trabajo. Lo recomendable es ser flexible respecto a las preferencias del informante en cuanto al lugar y fecha de la entrevista, no se

trata de una simple cortesía, si no de evitar que la entrevista no se concrete o se arruine por haber forzado la cita, se debe tener en cuenta que se debe procurar mínimas condiciones de privacidad, pues de ello también depende la calidad de la entrevista (Valles, 2002).

Para que el informante sienta la confianza en el investigador, se presenta como estudiante, y explica el aporte que tendrá la investigación a los negocios. Al inicio de la entrevista, el investigador explica los objetivos generales del estudio, el Consentimiento Informado, la confidencialidad y los procedimientos de la entrevista.

Las entrevistas se graban con el consentimiento de los informantes. Las entrevistas han sido realizadas de acuerdo con la guía de entrevista, que se muestra en el Apéndice C.

En cuanto a los atributos que debe de tener el investigador son: (a) formación / preparación; (b) temática y dinámica, la doble experticia; (c) improvisación; (d) intuición; y (e) competencia narrativa, para detectar y asistir la producción de relatos o narraciones (Valles, 2002).

Cada investigador se le asignó una entrevista en particular, pero en algunos casos estas se realizaron en equipo. Después de cada entrevista, el grupo de investigación se reúne para intercambiar las experiencias obtenidas en las entrevistas realizadas. A medida que realizan las entrevistas, los investigadores obtienen mayor experiencia en la forma de hacer las preguntas.

3.9 Instrumentos

Las entrevistas han sido realizadas con una guía diseñada para obtener conocimiento sobre la cultura peruana en el ámbito de negociaciones con otros países, la cual se muestra en el Apéndice C. Las variables incluidas en la guía de entrevista son los resultados de una revisión profunda de la literatura respecto a las variables que suelen influenciar en el proceso de negociación. La guía de entrevista está basada en ideas de estudios hechos en España (Oligastri & Salcedo, 2008), Colombia (Hoof, Oligastri, Bernal, & Garcia, 2005), Colombia

(Oligastri, 2009), Perú (Rodrich, 1990). A pesar de que ciertos factores demográficos como edad, sexo, estado civil, educación no pueden ser manipulados para estimular la actividad empresarial, las investigaciones indican que estos pueden jugar un rol importante en el proceso de negociación (King & Hinson, 1994).

Las características que distinguen las preguntas guía de investigación, de las preguntas de entrevista, es que las preguntas guía de investigación se plantea al investigador y no al informante, en este sentido las preguntas guía se plantean a una parte completamente diferente de un instrumento de encuesta. Las preguntas guía son recordatorios acerca de la información que debe ser recolectada (Yin, 2009). Las preguntas de la guía comprenden información necesaria para responder a las preguntas de la investigación.

Los investigadores cualitativos se diferencian de los encuestadores, dado que en lugar de simplificar lo que estudian tratan de capturar la riqueza y complejidad del mundo del informante, para ello es necesaria la atención del investigador, quien tiene como objetivo que los resultados sean profundos, detallados, vividos y precisos. Cada uno de estos cuatro puntos tiene una razón de ser e implica preguntas concretas que el investigador ha de saber formular en sus preguntas en la entrevista que realizará.

Las entrevistas se concretan en tres tipos de preguntas cualitativas: (a) principales, (b) *probes*, y (c) *follow-ups questions*. Cuando las primeras preguntas que sirven de introducción e hilo conductor de la conversación adolecen de detalle, profundidad o claridad suficiente, el investigador empleaba *probes*. Las *probes* son preguntas que se hacen en ocasiones por el investigador para animar al informante al flujo comunicativo, solicitarle mayor elaboración y clarificación o sencillamente demostrarle mayor atención. Algunos prefieren emplear las denominadas tácticas de la entrevista. Finalmente siguen las preguntas *follow-up questions* que cumplen la función de indagar en temas surgidos en las respuestas a las principales preguntas (Rubin & Rubin, 1995).

Existen siete posibles secuencias de etapas en la estrategia a seguir para realizar una entrevista a profundidad las cuales pueden dispersarse, fundirse o seguirse flexiblemente entre sí en la realización de la entrevista, sirven como una guía sobre cómo profundizar en la realización de la entrevista y asegurar que el interrogatorio es apropiado al nivel de relación. Las fases son: (a) creación de implicación mental, donde se da una charla breve interesándose por el trabajo o la vida del informante o cualquier otro asunto, es una introducción formal del motivo de la entrevista; (b) alentar la competencia convencional, se da en caso de informantes inseguros o nerviosos, un modo de ganar confianza es preguntando por sus experiencias, su vida, en otros casos se debe estimularlos al hablar y comenzar mencionándoles los logros, experiencias, prestigio del informante; (c) mostrar entendimiento y comprensión emocional, escuchar con atención no basta, hay que mostrar empatía con su conocimiento y sentimiento en cuanto al tono de voz, expresiones verbales y no verbales pero sin aprobación o desaprobación, el investigador en este caso puede brevemente compartir experiencias para no minimizar al informante, ni desviar el centro de atención; (d) Obtención de hechos y descripciones básicas, es el momento ideal para concentrarse en la materia de la entrevista, una vez que se ha establecido la sintonía cognitiva y emocional con el informante, los puntos difíciles se dejan para la siguiente etapa ahora solo se solicitan descripciones amplias de lo investigado; (e) preguntas sensibles difíciles y provocativas, las vacilaciones son indicio que para el informante son difíciles y sensibles; (f) enfriando el tono emocional, hay que ayudar al informante a descender de las alturas intelectuales emocionales para evitar reacciones desfavorables, las opciones pueden ser retomando un tema ya tratado, incentivar al informante a que sea quien pregunte o hable de algo no preguntado; y (g) concluir sin perder contacto, se va dando indicaciones de que la entrevista termina, se reiteran los agradecimientos por el tiempo y el aporte brindado, se recuerda el carácter de confidencialidad (Rubin & Rubin, 1995).

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

La guía de la entrevista se ha desarrollado sobre la base de las preguntas de la investigación y comprende once partes: (a) datos generales de la entrevista, (b) antecedentes de la negociación; (c) comunicación, lenguaje y modo de presentación de los empresarios y ejecutivos; (d) comportamiento y protocolo de los peruanos; (e) principales costumbres sociales y temas de conversación característicos; (f) habilidades de los peruanos en las etapas de la preparación, negociación y cierre y destrezas en el manejo de las condiciones del entorno; (g) la tecnología como elemento de apoyo; (h) reacción del peruano en la resolución de disputas y/o controversias; (i) importancia de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento; (j) temas de conversación a evitar; y (k) preguntas de cierre. Las preguntas guías de la investigación se han elaborado en base al propósito y objetivos de la investigación. En este sentido, el estudio se realiza a fin de identificar las características de la cultura peruana en el ámbito de negociaciones con otros países, así como evidenciar los obstáculos que se presentan ante las diferencias culturales propias y según el contexto del Perú. La finalidad es dar a conocer a futuros negociadores de nacionalidad peruanos y no peruanos, información sobre la cultura negociadora de los peruanos, que permita identificar factores que afectan el éxito del proceso de negociación. Al final de la entrevista, se pregunta al empresario o ejecutivo negociador peruano la posibilidad de contactarlo nuevamente para clarificar algún aspecto de la entrevista o referidos a otros negociadores peruanos que podrían participar en la investigación.

3.10 Procedimientos de Registro de Datos

El procedimiento de registro de datos en el análisis cualitativo, se debe planificar antes del registro de cualquier tipo de información, mediante la utilización de un protocolo para el registro de datos, este puede ser utilizando la observación, un protocolo de entrevistas, un registro de documentos y un registro de grabaciones audiovisuales (Creswell, 2009).

Existen dos puntos clave en la decisión de la estrategia de recolección de datos los cuáles son la relación que debe haber entre las preguntas de investigación, el procedimiento de registro de datos y la triangulación de los diferentes métodos de registros de datos como entrevistas, observación, apuntes, cuestionarios entre otros los cuáles proveen una excelente fuente de información y validación en los estudios de investigación (Maxwel, 2005). La utilización de diferentes fuentes de datos y métodos de recolección de datos se le denomina triangulación de datos (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010).

La recolección de evidencia en las investigaciones que utilizan el método del caso provienen de seis fuentes principales que son: (a) documentación; (b) archivos de registros; (c) entrevistas; (d) observaciones directas; (e) observaciones de los participantes; y (f) artefactos físicos. Adicionalmente a la recolección de la evidencia, se debe tener en cuenta los siguientes principios como: (a) el uso de múltiples fuentes de evidencia para el mismo objeto de la investigación; (b) la utilización de una base de datos independientemente de otras que pueden ser resultado de la investigación; y (c) la cadena de evidencia que vincule todas las etapas de investigación desde las preguntas de investigación, la recolección de la información y los resultado obtenidos. (Yin, 2003).

En el presente estudio, se ha desarrollado la siguiente metodología basada en lo anteriormente citado, para lo cual se ha confeccionado una base de datos a fin de analizar las unidades de cada caso, y así poder construir una cadena de evidencia valida. Se ha optado por realizar entrevistas directas y en profundidad, y la base de datos comprende los siguientes

elementos, los cuáles se adjuntaran en el apéndice final y son: (a) datos generales de las entrevistas realizadas; (b) formato de Consentimiento Informado, el cual estará firmado por la persona entrevistada; (c) documentación adicional opcional relacionada y obtenida durante la entrevista; (d) archivo multimedia de la entrevista realizada; (e) formato de notas de campo; (f) formato de notas de entrevista; (g) transcripciones literales de las entrevistas; (h) el reporte del investigador sobre las entrevista efectuadas; y (i) el resultado de la codificación de todas la unidades de análisis mediante la utilización del paquete informático denominado Atlas.ti®.

3.11 Análisis e Interpretación de Datos

El análisis de datos es un proceso continuo e iterativo que consiste en hacer reflexiones sobre los datos obtenidos, realizando preguntas analíticas y escribiendo memos a lo largo del estudio realizado. El análisis de los datos en la investigación cualitativa consiste en interpretar los significados de los temas o descripciones materia de estudio, interrelacionar los temas con teorías fundamentales o casos de estudio, codificar los datos utilizando diversas herramientas manuales o electrónicas para los temas y descripciones, leer a través de los datos a fin de identificar patrones o relaciones, organizar y preparar los datos para un nuevo análisis y el manejo de data en bruto como transcripciones, notas de campo, archivos multimedia entre otros (Creswell, 2009).

El análisis cualitativo no implica resumir sino ir desarrollando poco a poco hacia la interpretación y el entendimiento del fenómeno a niveles más abstractos. Asimismo cuando los datos materia de estudio se hacen cada vez más repetitivos, es imposible reducirlos y confirman lo que se está fundamentando, se puede decir que se ha producido una saturación de categorías (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010).

El análisis de los datos que se realiza en el método del caso no puede utilizar un análisis general y específico, ya que este difiere del análisis cualitativo convencional, por lo que se debe emplear tres estrategias fundamentales que son: (a) confiar en las proposiciones

teóricas; (b) fijar un entorno basados en explicaciones rivales o contrarias realizadas y; (c) desarrollar las descripciones de los casos. El método del caso utilizará cinco técnicas para analizar cada una de las tres estrategias detalladas anteriormente que se detallan a continuación : (a) hallazgo de patrones; (b) construcción de explicaciones; (c) análisis de series de tiempo; (d) modelos lógicos; (e) síntesis del caso cruzado, esta última técnica no aplica para el método del caso simple, mientras que las cuatro primeras técnicas pueden ser aplicadas a ambos métodos del caso simples o múltiples (Yin, 2003).

Finalmente la presente investigación de cómo negociar con peruanos, utilizará como estrategia de análisis de datos de la construcción de casos, bajo un esquema de análisis del caso múltiple y la documentación, así como las fuentes de información recolectadas se codificarán y procesarán utilizando el software Atlas.ti, teniendo como objetivo establecer relaciones y unir los resultados con la base fundamental de análisis para desarrollar un nuevo marco teórico que fundamente los hallazgos encontrados durante la investigación realizada.

3.12 Validez y Confiabilidad

La validación es algo relativo y esta no puede ser garantizada siguiendo procedimientos pre-establecidos, esta debe ser evaluada en relación a los propósitos o circunstancias de la investigación, finalmente las amenazas que enfrentan la validación se hacen menos creíbles por las evidencias encontradas. Para revisar una validación se debe tener claro aspectos como: (a) cómo puede conocer que las conclusiones encontradas son válidas; y (b) por qué se puede creer en eso (Maxwell, 2005).

La validación cualitativa tiene como objetivo que el investigador revise la precisión y exactitud de los hallazgos y procedimientos que lleva a cabo durante el proceso de investigación, mientras que la confiabilidad del análisis cualitativo implica que se tenga una consistencia en cada paso que se desarrolle durante el proceso de investigación (Creswell, 2009). La confiabilidad de la investigación puede seguir los siguientes procedimientos: (a)

revisar las transcripciones para evitar errores; (b) asegurarse que no hayan cambios en la codificación de los datos; (c) coordinar la comunicación para el análisis de los códigos; (d) realizar una revisión cruzada de los códigos; (e) triangulación de las diferentes fuentes de información; (f) revisar la exactitud de la información; (g) enriquecimiento de la información; (h) clarificación de los hallazgos; (i) encontrar información negativa y discrepante para comparar perspectivas; (j) interrogación de pares para mejorar la exactitud de los hallazgos; (k) pasar tiempo en el campo, tratando de entender el fenómeno de estudio; y (l) utilización de un auditor externo para validar la información (Creswell, 2009).

Existen dos amenazas específicas para la validación que son el sesgo y la reactividad. En cuanto al sesgo del investigador este se puede dar cuando este trate de ajustar su resultado dentro de una teoría existente o cuando existe información preconcebida de parte del investigador. Por otro lado la reactividad consiste en que el investigador trata de influenciar en la investigación o ajusta información y hace estudios individuales, el objetivo no es evitar la influencia del investigador sino aprovecharla de la mejor manera (Maxwell, 2005).

En las pruebas de validación no existe un método exacto, sin embargo Maxwell (2005) indica la siguiente lista de comprobación para los test de validación que consiste en : (a) involucramiento intensivo y de largo plazo; (b) enriquecimiento de los datos; (c) validación del encuestado; (d) intervención; (e) búsqueda de evidencia discrepante o contradictoria y casos negativos; (f) triangulación; (g) quasi-estadísticas, que permitan evaluar las evidencias existentes; y (h) comparación.

3.13 Resumen

La metodología a utilizar en el presente estudio es la del método del caso múltiple, bajo un diseño holístico, a fin de comprender cómo negocian los peruanos en el sector comercio al por mayor y por menor, a través de una investigación empírica de este fenómeno actual o contemporáneos dentro de un contexto de la realidad actual.

Se analiza los siguientes componentes en el diseño de la investigación según el método del caso: (a) preguntas de estudio; (b) las proposiciones; (c) las unidades de análisis; (d) la lógica de la unión de los datos con las proposiciones y; (e) el criterio para interpretar los hallazgos (Yin, 2003).

La pregunta de investigación para el estudio es: ¿Cómo negociar con peruanos? Para responder esta pregunta, la investigación realizó entrevistas que contienen ocho preguntas abiertas descritas en el punto 3.3 las cuales están alineadas a los objetivos de la investigación.

La población de negociadores incluye todos los peruanos mayores de 18 años pertenecientes a empresas del sector comercio al por mayor y menor de Lima Metropolitana, que tienen la responsabilidad de la negociación en su empresa, teniendo como contraparte negociadora extranjeros y/o peruano, teniendo para el presente estudio que el 100% de la población negocia con extranjeros y peruanos.

Los procedimientos utilizados para la selección de los casos y sus estrategias son los que se muestran a continuación: (a) muestreo, el presente estudio utiliza un muestreo de propósito porque 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 de estudio (Patton, 1990, p. 169); (b) estrategias, no existe una base de datos específica para acceder a todos los casos de peruanos que negocian en el sector comercio por mayor y menor de Lima Metropolitana. Para el presente estudio el grupo de casos ha sido seleccionado utilizando una combinación de las siguientes técnicas: casos típicos de negociadores peruanos en el sector comercio al por mayor y menos; *bola de nieve*, encontrando casos de interés de personas que conocen personas que saben sobre información como negocian los peruanos en el sector en estudio, siendo dicha información valiosa para la investigación (Miles & Huberman, 1994, p. 78); 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.

Los procedimientos de recolección de información indican que los participantes lean, comprendan y firmen en señal de conformidad el Consentimiento Informado que se muestra en el Apéndice A, este Consentimiento Informado manifiesta claramente los objetivos de la investigación y los resultados del estudio. 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.

El caso de estudio proviene de tres fuentes de evidencia observación directa, entrevistas en profundidad y diversos documentos de acuerdo a lo indicado por Yin (2009), incluyendo los tres principios fundamentales 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.

Se emplea una guía de entrevista para obtener la información necesaria del informante en la entrevista a profundidad, la guía comprende información necesaria para responder a las preguntas de la investigación. La finalidad es dar a conocer a futuros negociadores de nacionalidad no peruana información sobre la cultura negociadora de los peruanos que permita identificar factores que afectan el éxito del proceso de negociación.

La recolección de evidencia en la investigación provienen de las siguientes fuentes principales que son: (a) documentación; (b) archivos de registros; (c) entrevistas; (d) observaciones directas; (e) observaciones de los participantes; y (f) artefactos físicos.

Adicionalmente la recolección de la evidencia forma una cadena de evidencia que vincula todas las etapas de investigación desde las preguntas de investigación, la recolección de la información y los resultados obtenidos. (Yin, 2003). La validación que se realiza durante todo

el proceso de investigación será importante para aumentar la confiabilidad y disminuir los sesgos y la reactividad del investigador.

Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

La investigación en el presente capítulo se basa en los resultados de los casos estudiados que han sido resumidos y organizados según las preguntas de la investigación. Se describe un reporte que ha sido organizado sobre la base del análisis de los casos y la información de cada caso, de acuerdo con las preguntas de la investigación. Ninguno de los casos es presentado individualmente y el reporte incluye ejemplos apropiados de los casos. Este capítulo tiene el propósito de presentar y discutir los resultados del estudio.

4.1 Perfil de las Informantes

El resumen de los perfiles de los negociadores peruanos se muestra en la Tabla 5 e incluye una breve presentación de los antecedentes de cada informante. Las entrevistas fueron desarrolladas entre febrero y marzo del 2014, han sido considerados peruanos negociadores pertenecientes al sector comercio por mayor y menor. Se estudió 16 casos, los cuales han permitido obtener la información suficiente para responder a las preguntas de la investigación. De acuerdo con la base de datos obtenida, se seleccionó 62 casos; se eliminó a 17 casos que no contaban con datos telefónicos, y se añadió 8 casos que fueron identificados a través de información publicada en las páginas de internet, referidos de contactos personales, identificándose 53 casos. De los casos identificados se contactaron a 38 casos, de los cuales se eliminaron 9 que no cumplían con los criterios y 13 que no aceptaron participar en el estudio. Todos los informantes que aceptaron participar en el estudio completaron totalmente las entrevistas (ver Tabla 6).

Los casos han sido rigurosamente elegidos para reflejar la heterogeneidad de los negociadores peruanos. Se han incluido casos que reflejen las siguientes dimensiones: (a) la edad de los negociadores peruanos; (b) el grado de instrucción de los negociadores peruanos; (c) el género de los negociadores peruanos; (d) el estado civil de los negociadores peruanos; y (e) la profesión de los negociadores peruanos.

Tabla 5

Perfil de los Informantes

Nombre	Lugar de Nacimiento	Edad	Grado de Instrucción	Genero	Empresa	Tipo de Productos Comercializados	Profesión	Cargo	Tipo de Comercio	Fecha de Entrevista	Negocia con extranjeros
C01	Ica	31	Superior	Masculino	IC Soluciones SAC	Equipos de Instrumentación	Administrador de Empresa	Gerente de Logística	Por menor	17/02/2014	Si
C02	Lima	37	Superior	Masculino	Filamentos Industriales SA	Venta de Hilados Texturizados	Administrador de Empresa	Jefe de Compras	Por mayor y menor	18/02/2014	Si
C03	Lima	37	Superior	Masculino	Ripley SA	Artículos Electrónicos y Electrodomésticos	Ingeniero Industrial	Product Manager	Por menor	19/02/2014	Si
C04	Lima	38	Superior	Masculino	Trazzo Iluminación SAC	Lámparas de Iluminación	Ingeniero Industrial	Jefe de Supply Chain	Por mayor y menor	20/02/2014	Si
C05	Lima	33	Superior	Masculino	Komatsu-Mitsui Maquinarias Perú SA	Partes de Vehículos	Economista	Analista de Importaciones	Por mayor y menor	20/02/2014	Si
C06	Lima	34	Superior	Masculino	Comercial del Acero SA	Perfiles y planchas de Acero	Administrador de Empresa	Jefe de Planeamiento Logístico	Por mayor y menor	20/02/2014	Si
C07	Arequipa	38	Superior	Femenino	J. CH. Comercial SA	Llantas en general	Administrador de Empresa	Jefe de Importaciones	Por menor	21/02/2014	Si
C08	Lima	39	Superior	Masculino	Exsa SA	Accesorios de Voladura	Ingeniero Industrial	Jefe de Minería y Construcción	Por menor	21/02/2014	Si
C09	Lima	28	Superior	Femenino	Empresa Siderúrgica del Perú SAA	Perfiles y planchas de Acero	Ingeniería en Industrial Alimentarias	Jefe de Ventas	Por mayor y menor	25/02/2014	Si
C10	Cajamarca	56	Superior	Masculino	Jomath Soft SAC	Partes de Computadoras	Ingeniero Electrónico	Gerente General	Por menor	25/02/2014	Si
C11	Lima	30	Superior	Femenino	The Colomer Group	Artículos de Belleza	Licenciada en Comunicación	Export Manager Latinoamérica	Por mayor	24/02/2014	Si
C12	Lima	70	Técnico	Femenino	K-13 SAC	Artículos de Decoración	Administrador de Empresa	Gerente General	Por menor	25/02/2014	Si
C13	Lima	30	Superior	Masculino	Lia Cautiva SA	Artículos de Belleza	Administrador de Empresa	Gerente Comercial	Por mayor	26/02/2014	Si
C14	Lima	27	Superior	Masculino	Tradi SA	Perfiles y planchas de Acero	Ingeniero Industrial	Analista de Importaciones	Por mayor y menor	24/02/2014	Si
C15	Lima	28	Superior	Masculino	RR Racing SAC	Artículos Deportivo	Ingeniero Industrial	Gerente General	Por mayor y menor	06/02/2014	Si
C16	Lima	45	Superior	Masculino	Soluciones Impermeables SA	Artículos de Hdpe para la construcción	Ingeniero Industrial	Gerente General	Por menor	06/02/2014	Si

Tabla 6

Respuesta de los Informantes

Informantes	<i>n</i>
Potenciales informantes en base de datos	62
Otras potenciales informantes	8
No era posible contactarlas (falta de teléfono)	-17
Total base de informantes	53
Negociadores peruanos contactados	38
Negociadores peruanos que no cumplían con los criterios	9
Negociadores peruanos que no aceptaron el estudio	13
Negociadores peruanos que aceptaron	16
Indicador de rechazo (no aceptaron/contactadas que cumplirán los criterios)	13 de 29
Indicador de aceptación (aceptaron/ contactadas que cumplían los criterios)	16 de 29

Tabla 7

Informantes por Grado de Instrucción

Grado de Instrucción	<i>n</i>	%
Superior	15	93.75
Técnico	1	6.2
Por género		
Masculino	12	75
Femenino	4	25
Estado Civil		
Soltero	7	43.75
Casado	8	50
Viuda	1	6.25
Informantes por Profesión		
Administrador de Empresa	6	37.5
Ingeniero Industrial	5	31.25
Economista	1	6.25
Ingeniero Industrial Alimentarias	1	6.25
Ingeniero Electrónico	1	6.25
Licenciada en Comunicación	1	6.25
Ingeniero Civil	1	6.25
Tipo de Productos Comercializados		
Equipos de Instrumentación	1	6.25
Venta de Hilados Texturizados	1	6.25
Artículos Electrónicos y Electrodomésticos	1	6.25
Lámparas de Iluminación	1	6.25
Partes de Vehículos	1	6.25
Perfiles y planchas de Acero	3	18.75
Llantas en general	1	6.25
Accesorios de Voladura	1	6.25
Partes de Computadoras	1	6.25
Artículos de Belleza	2	12.5
Artículos de Decoración	1	6.25
Artículos Deportivo	1	6.25
Artículos de Hdpe para la construcción	1	6.25

La Tabla 7 se puede visualizar los informantes por sector industrial en el comercio al por mayor y menor.

La Tabla 8 muestra las estadísticas de la información obtenida por cada caso de estudio, respecto a las transcripciones de los casos y de los audios. En total, las transcripciones de los casos ocuparon 113 páginas, 491 Kb de espacio en disco y 584.8 MB de espacio de Audio.

Tabla 8

Estadísticas de los Casos de Estudio

Nombre	Total de Páginas (transcripción de la entrevista)	Total de Espacio de la Transcripción	Total de Espacio del Audio
C01	12	50 Kb	101.7 MB
C02	12	51 Kb	44.8 MB
C03	8	38 Kb	25.6 MB
C04	8	28 Kb	29.2 MB
C05	8	43 Kb	81.9 MB
C06	8	26 Kb	25.9 MB
C07	9	35 Kb	24.4 MB
C08	7	22 Kb	16.9 MB
C09	4	24 Kb	21.3 MB
C10	6	27 Kb	37 MB
C11	7	30 Kb	48.9 MB
C12	7	29 Kb	22.7 MB
C13	5	27 Kb	48.5 MB
C14	5	19 Kb	14.9 MB
C15	8	22 Kb	23.1 MB
C16	7	20 Kb	18 MB
Total (N=16)	113	491 Kb	584.8 MB

4.2 Presentación y Discusión de los Resultados

A continuación se presenta y discute los resultados de la investigación, realizado en base a las respuestas de los informantes clasificadas en ocho aspectos: (a) comunicación, lenguaje y presentación de los empresarios en el ámbito de los negocios; (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) utilización de tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones; (f) resolución de disputas y/o controversias en la negociación; (g) creación de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento; y (h) temas controversiales que se deben evitar en una negociación (ver Figura 7).

4.2.1 ¿Cómo es la comunicación y el lenguaje utilizado en el ámbito de los negocios y el modo de presentación de los empresarios y ejecutivos peruanos?

La pregunta comprende seis aspectos: (a) tipo de lenguaje empleado en la negociación, (b) vestimenta usualmente empleada en las reuniones de negociación, (c) idioma empleado en las conversaciones en la negociación, (d) preferencia de negociación con varones o damas, (e) forma de iniciar el contacto y presentarse en las reuniones de negociación, y (f) empleo de tarjetas de presentación o catálogos en una negociación.

Tipo de lenguaje. Respecto al tipo de lenguaje empleado en la negociación el estudio revela los siguientes: (a) empleo de lenguaje técnico, (b) empleo de lenguaje formal, y (c) empleo de lenguaje informal. De acuerdo a los resultados se considera lenguaje formal al tipo de lenguaje que se utiliza en situaciones formales, más serias y ausencia de familiaridad en el trato, emplea expresiones precisas y cuidadas. El lenguaje informal es más coloquial, no sigue reglas de lenguaje con precisión, al ser espontánea se puede caer en reiteraciones, omisiones y jergas. Se considera lenguaje técnico cuando el lenguaje que se emplea usa palabras técnicas o científicas dependiendo del negocio o profesión (ver Tabla 9 y Figura E1).

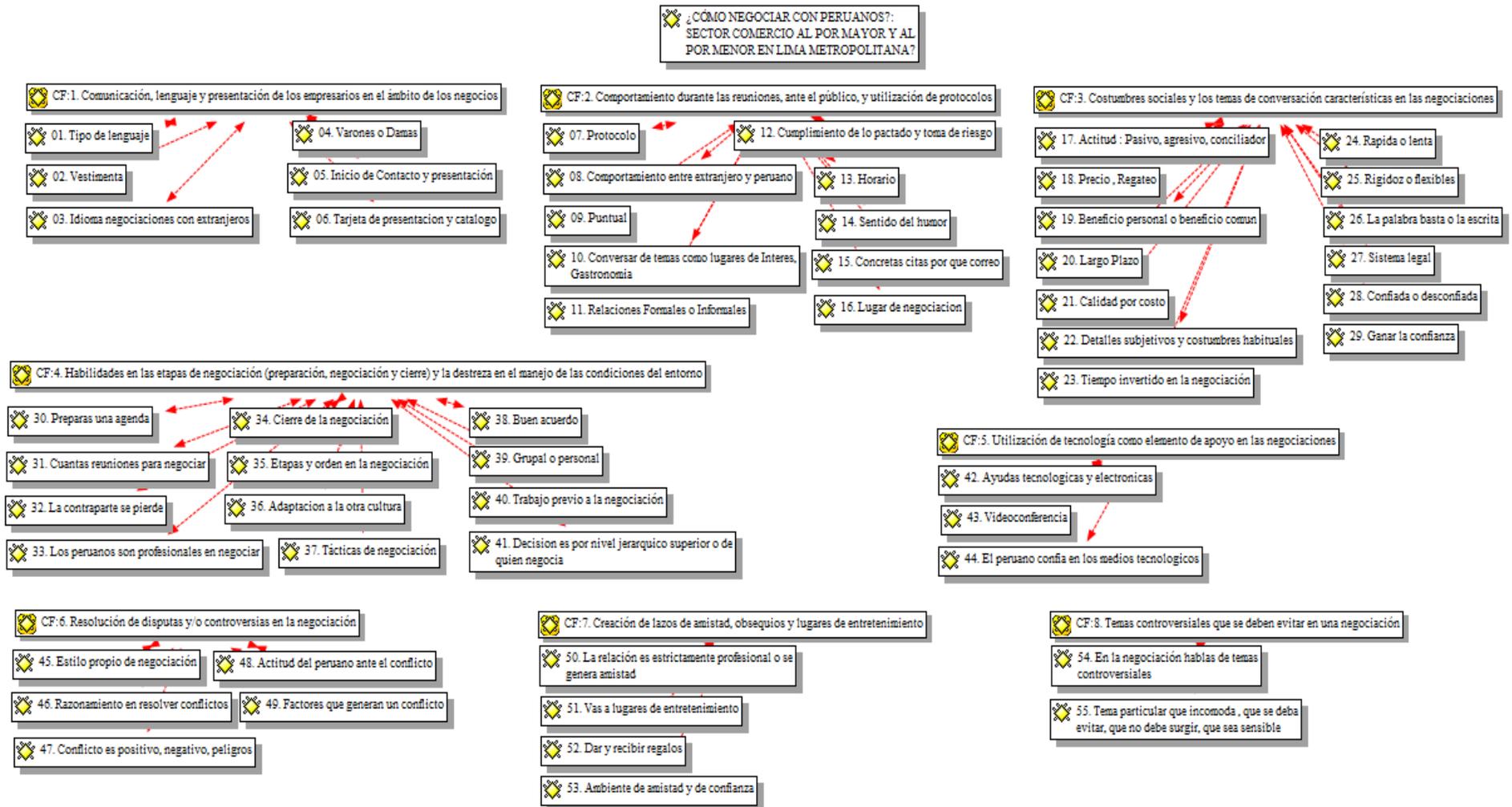


Figura 7. Dimensiones de cómo negocian los peruanos

Idioma predominante al negociar con extranjeros. Respecto al idioma empleado en las reuniones de negociación los resultados revelan lo siguiente: (a) empleo de idioma inglés al negociar con extranjeros, (b) empleo de idioma español e inglés al negociar con extranjeros, (c) empleo del idioma español al negociar con extranjeros, y (d) el idioma empleado depende del idioma del proveedor (ver Tabla 11 y Figura E3).

Prefieres negociar con varones o damas. Respecto a si prefieren negociar con varones o damas el estudio revela las siguientes preferencias: (a) preferencia por negociar con damas, (b) preferencia por negociar con varones, y (c) es indiferente negociar con varones o damas (ver Tabla 12 y Figura E4).

Forma de inicio de contacto y presentación en las reuniones de negociación.

Respecto a la forma de inicio de contacto y presentación en las reuniones de negociación se puede agrupar en: (a) inicio contacto formal, (b) inicio contacto Informal (ver Tabla 13 y Figura E5).

Empleo de tarjeta de presentación y catálogo. Respecto a usar tarjeta de presentación y catalogo en los procesos de negociación, la investigación revela que se puede agrupar en: (a) emplea tarjeta de presentación y catálogo en las negociaciones, (b) emplea catálogos en las negociaciones, y (c) emplea tarjeta de presentación en las negociaciones (ver Tabla 14 y Figura E6).

En lo referente a la comunicación y el lenguaje utilizado se observa que existen diversas modalidades de lenguaje utilizado por los informantes cuando realizan negocios como el lenguaje formal, informal y técnico, otros estudios revelan que la comunicación y lenguaje depende del entorno donde se está realizando la negociación, lo cual coincide con Keyton & Otros (2013), además de lo indicado por Čulo & Skendrović (2012) quien señala que la parte comunicacional es importante se utiliza para probar las fuerzas de cada una de las partes, otro motivo es obtener información sobre aspectos, intereses y posiciones de las otras

partes, intercambio de percepciones, comprar tiempo, desarrollar nuevos procedimientos para manejar problemas, obtener ganancias, resolución de problemas

Respecto al inicio de contacto para una negociación, los resultados evidencian que el peruano es algo informal al inicio de la toma de contacto, ya que utiliza su ingenio para lograr captar la atención y establecer el primer contacto con la contraparte. Generalmente el inicio de toma de contacto se realiza por algún medio virtual no presencial como teléfono, correo entre otros, otros estudios revelan que los convencionalismos y costumbres de comunicación se encuentran enmarcados dentro del proceso de negociación de acuerdo a lo que señala (Culo & Skendrovic, 2012).

Cuando el peruano se presenta físicamente este guarda una cierta formalidad e incluso utiliza una tarjeta de presentación o algún otro documento relativo a la empresa a la que representa. Los convencionalismos y costumbres de comunicación se encuentran enmarcados dentro del proceso de negociación de acuerdo a lo que señala (Culo & Skendrovic, 2012).

La formalidad de la comunicación también se aprecia en la vestimenta de los negociadores y forma parte de un acto protocolar, bien organizado por parte de los negociadores que tienen su estilo en forma de presentación y conducción durante el proceso de negociación (Hafez Sakabani, 2012). Según los resultados obtenidos los peruanos en su mayoría de casos emplea vestimenta formal para la negociación, existen estudios que revelan que debido al contexto social el peruano no quiere sentirse excluido o estigmatizado socialmente por su vestimenta, este factor considera que puede afectar negativamente los canales de comunicación (Swaab, Kern, Diermeirer & Medvec, 2009).

Por otro lado el género no es una restricción en la negociación tampoco en los resultados obtenidos, a la mayoría de los negociadores le es indistinto negociar con damas o varones (Thomson, Stokman, Achen, & Koenig, 2006). Esto contradice totalmente que los

hombres tienden a obtener mayores ventajas que las mujeres en la negociación (King & Hinson, 1994).

A continuación se detallan los resultados de las respuestas de los informantes:

Tabla 9

Tipo de Lenguaje Empleado en la Negociación

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
	Empleo de lenguaje técnico, uso de tecnicismo que depende del negocio o profesión	C01, C04, C07, C09, C14	5
Tipo de Lenguaje empleado en las reuniones de negociación	Empleo de lenguaje formal, en ausencia de familiaridad en el trato, usando expresiones precisas y cuidadas	C02, C03, C05, C10, C12	5
	Empleo de lenguaje informal, coloquial, sin uso de reglas y de una manera espontánea, pudiendo emplearse jergas.	C06, C08, C11, C13, C15, C16	6
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 5 de 16 casos indican que usan un lenguaje técnico, 5 de 16 casos usan un lenguaje formal y 6 de 16 casos usan un lenguaje informal en los procesos de negociación. El lenguaje técnico es basado en los conocimientos técnicos de los productos y es un aspecto importante al momento de negociar, como muestra los resultados de los casos C04, C07 y C09:

Digamos que en la mayor cantidad de conversación uno habla de temas técnicos y otros más de forma, conversación coloquial, tipo de productos, calidad, especificaciones técnicas, características, modelos[...] esto es muy formal, aunque tienda ser muy amena la conversación, sigue un patrón muy parametrado. (C04 13:13)

Si uso lenguaje técnico, por ejemplo en lo que son llantas profundidad de cocada, que diseño tienen, que tecnología usan, con qué tipo de producto más se pueden comparar. (C07 10:10)

Bueno de hecho el lenguaje que empleo es algo técnico, porque vendo productos para el sector industrial, pero en cuanto al lenguaje trato de ser un poco empática, cordial, de hecho si porque al cliente yo lo quiero conquistar, principalmente es ser empática, amable, educada, cortés. (C09 7:7)

El Lenguaje formal se basa en situaciones más serias donde se mantiene una relación lejana como muestra los resultados de los casos C10 y C12:

El tipo de lenguaje depende de la empresa, hay empresas en las que hay que manejar un lenguaje más formal del punto de la presentación del producto que uno quiera vender, hay otro que no hay necesidad. (C10 8:8)

Cuando trato con mis clientes es totalmente formal, lo más simple posible para que el cliente se entere del producto que va a adquirir. (C12 6:6)

El Lenguaje informal se basa en tener una cercanía con la otra parte buscando tener confianza como muestra los resultados de los casos C13 y C15:

En lo que es de negociación en cuanto al lenguaje de negociación se usa de todo, lo que pasa es que una vez que el representante de la empresa extranjera está acá en Perú que es lo que siempre se estila, nosotros también usamos mecanismos para tratar de llevar una relación más amical de lo convencional. (C13 10:10)

Creo que en hay dos tipos de negociaciones, el local el nacional que usamos una parte dentro de mi negocio hacia proveedores es un poco más informal y con una cotización y posteriormente se ajusta por una reunión, en cambio sí es de otros países del mundo, normalmente ellos tienen las cosas estructuradas y tienen listas de precios diferentes de acuerdo a volúmenes de compra y respetan esos términos. (C15 14:14)

Tabla 10

Vestimenta Usualmente Empleada en la Negociación

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Vestimenta empleada en las reuniones de negociación	Empleo de vestimenta casual, uso de ropa no elegante, usada en cualquier ocasión.	C01, C02, C03, C04, C06, C015	6
	Empleo de vestimenta formal, uso de ropa elegante pudiendo ser sastre o terno.	C05, C07, C08, C09, C10, C11, C12, C13, C14, C16	10
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 6 de 16 casos indican que usan vestimenta casual y 10 de 16 casos usan vestimenta formal en las reuniones de negociación. Vestimenta formal es el atuendo o ropa formal que se usa para eventos sociales y es un punto importante al momento de negociar como señalan las respuestas de los casos C05, C09 y C11:

La formalidad, el saco y corbata es fundamental, pero si estas en un sector de maquinaria pesada, de repuestos con un saco y una buena camisa estaría muy bien. (C05 10:10).

Como ejecutivos, siempre vestimos formal, sastre, falda, pantalón, no nada de jeans. (C09 9:9).

La vestimenta es formal casual, como vemos es belleza del cabellos, puedo estar con Jean, blazer pero tengo que estar impecable. (C11 8:8).

Vestimenta casual es lo contrario de la vestimenta formal y es un aspecto importante al momento de negociar como muestra los resultados de los casos C01 y C15:

Fue un sport elegante, pantalón de tela, camisa manga larga porque era invierno, zapatos. (C01 15:15)

Con ropa sport elegante y la reunión era así, no había una solemnidad. (C02 11:11)

Depende del giro del negocio, mi giro no es tan formal. (C15 18:18)

Tabla 11

Idioma Predominante al Negociar con Extranjeros

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Idioma predominante al negociar con extranjeros	Empleo de idioma ingles al negociar con extranjeros	C01, C03, C04, C05, C07, C08, C14, C15, C16	9
	Empleo de idioma español e inglés al negociar con extranjeros	C02, C06, C09	3
	Empleo de idioma español al negociar con extranjeros	C10, C11, C12	3
	El idioma empleado depende del idioma del proveedor	C13	1
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 9 de 16 casos indican que el idioma inglés predomina al negociar con extranjeros, 3 de 16 casos indican que el idioma español e inglés predomina al negociar con extranjeros, 3 de 16 indican que el idioma español predomina al negociar con extranjeros y 1 de 16 indican que depende del idioma del proveedor. Respecto al idioma empleado en las reuniones de negociación las respuestas de los informantes C02, C03, C06, C09, C12, C14 y C16 son las siguientes:

Comentar principalmente era español y solamente con los chinos si ingles pero solo por correo. (C02 13:13)

Para negociar el idioma es usualmente el inglés. (C03 17:17)

El idioma que predomina es el español, para cierre de contrato textualmente el inglés o chino. (C06 18:18)

Empleamos el idioma castellano, pero tenemos algunos clientes hacemos la negociación en inglés. (C09 11:11)

Sí tengo clientes de otros países, pero digamos tengo muchos clientes que viene de fuera pero que ya están acá digamos por cierto tiempo y aunque no hablen perfecto,

podría decirlo lo mastican, ahí se puede llegar a entenderse perfectamente. (C12 16:16)

El idioma que predomina es el inglés, muchos de los traders son traders que están ubicados en Sudamérica con ellos es castellano. (C14 8:8)

Predomina el inglés afortunadamente hay empresas que tienen gente que domina el español. (C16 22:22)

Tabla 12

Prefieres de Negociar con Varones o Damas

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Prefieres negociar con varones o damas	Preferencia por negociar con damas	C01, C08	2
	Preferencia por negociar con varones	C03, C07, C11	3
	Es indiferente negociar con varones o damas	C02, C04, C05, C06, C09, C10, C12, C13, C14, C16	10
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 10 de 16 casos indican que es indiferente negociar con varones o damas, 2 de 16 casos indican que prefieren negociar con varones y 2 de 16 indican que prefieren negociar con damas. Las respuestas de los informantes C05, C09, C13, C01 y C11 respecto a la preferencia de negociar con varones o damas son las siguientes:

El tema de negociar con una dama es una gran competencia porque aun los peruanos somos bastante machistas y se detesta que la mujer este por encima del hombre cosa que a mí me parece tonto porque cuando tu estas en una negociación y es una dama que negocia muy bien yo no tendría ningún problema. (C05 20:20)

Es indiferente realmente negociar con hombres o con mujeres porque cada uno tiene su personalidad, no todos los hombres son iguales y no todas las mujeres son iguales. (C09 13:13)

Es indiferente negociar con un varón o con una mujer, aunque con un hombre te sientes más en confianza, más facilidad de poder hablar y explayarse, usando términos coloquiales. (C13 16:16)

Creo que las mujeres son más asequibles, lo cual para mí es extraño para mí las mujeres, me siento más cómodo para negociar pero menos cómodo para entrar en confianza. (C01 23:23)

Siempre he negociado con varones, no se ha dado el caso, creo que me siento más cómodo con varones teniendo en cuenta que trabajo con Centroamérica y América y son bastante machistas, tu sientes la diferencia cuando es con Sudamérica que con Centroamérica. (C11 12:12)

Tabla 13

Forma de Inicio de Contacto y Presentación

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Inicio de Contacto y presentación	Inicio contacto formal, se lleva a cabo en una oficina o lugar especial para llevar una reunión sin interrupciones, con temas establecidos a tratar, considera un trato no familiar.	C01, C07, C08, C10	4
	Inicio contacto Informal, el lugar de reunión es indistinto, no existe una estructura de presentación, se da como una reunión más familiar.	C02, C03, C04, C06, C09, C11, C13, C14	8
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 4 de 16 casos indican que el inicio del contacto para una negociación es formal y 8 de 16 casos indican que el inicio del contacto para una negociación es informal. Las respuestas de los informantes C08, C10, C02, C09 y C14 respecto a la forma de inicio de contacto son las siguientes:

Si mi estilo es primeramente me presento dando mi nombre mi cargo y le explico a lo que me dedico luego le invito a tomar una taza de café y luego nos ponemos a conversar sobre los proyectos de la empresa. (C08 30:30)

Cuando inicio la reunión trato de conversar de lo que ha ocurrido desde la fecha hasta la actualidad, como ha ido el negocio, que ha estado haciendo eso es en lo personal si lo conozco, o cómo ha ido en otro aspectos, eso es si tengo una relación o conozco al cliente, si no lo conozco, lo que trato en lo posible es de adecuarlo en lo posible a la visión que tengo del negocio. (C10 20:20)

Que me gustan que hablen, trato si no saben de la compañía al detalle hablarles un poco más, mi forma de romper el hielo es así hablarle de la empresa del equipo que tengo. (C02 46:46)

De hecho siempre inicio la negociación con algo que no sea del tema de negociar, si no hola que tal como te va, como le va a la empresa, como han avanzado, como han ido, han ampliado, ha salido tal noticia, tu sector está creciendo, tus proyectos, trato de un poco de conversación, y luego al grano, hago lo que yo quiero que es venderle, en mi caso mi estilo es tratar de adecuarme a la persona. (C09 15:15)

Para iniciar la negociación normalmente les pregunto cómo va el negocios, me preocupo por saber cómo están, lo que hago es preguntar y preguntar, como les va que problemas tienen, una vez que tengo ese input recién veo el tema de objetivos, metas y el soporte que les voy a dar, normalmente uso 2 a 3 días por país, normalmente suelo pregúntales todo, cualquier cosa así sea tonta pregunto para saber cómo están ellos, el siguiente día visito el mercado y el tercer día nos reunimos para los acuerdos. (C11 14:14)

Tabla 14

Empleo de Tarjeta de Presentación y Catálogos

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Tarjeta de presentación y catalogo	Emplea tarjeta de presentación y catálogo en la negociación	C01, C07, C09, C15, C16	6
	Emplea solo catálogos en la negociación	C02, C05, C12, C13	4
	Emplea solo tarjeta de presentación en la negociación	C03, C04, C06, C08, C10, C11	6
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 6 de 16 casos indican que emplean tarjeta de presentación y catálogo en las negociaciones, 4 de 16 casos indican que emplean catálogos en las negociaciones y 6 de 16 casos indican que emplean tarjeta de presentación en las negociaciones. Las respuestas de los informantes C15, C16, C05, C12, C04 y C12 respecto al empleo de tarjetas de presentación y catalogo en las negociaciones son las siguientes:

Si bueno tenemos un brochure, cada año sacamos un brochure actualizado, cada persona en la empresa tiene su tarjeta que es el business card que es la tarjeta de presentación. (C15 26:26)

Folletos no, tarjetas si pero lo que más pega es que con anticipación mandes tu brochure de empresa por correo. (C16 30:30)

Si cuando tú vas a ofrecer un producto vas con tus catálogos, tus muestras o con algún video de tu mercancía que tú piensas colocar en el exterior. (C05 14:14)

Uso catálogos donde están los modelos para que ellos se informen. (C12 22:22)

Las tarjetas de presentación son una referencia, este digamos que si es importante porque es el instrumento de contacto, uno siempre lleva sus tarjetas de presentación y las guarda de acuerdo a con quien te has entrevistado y te sirve para retomar el contacto o llamar, los folletos sirven de referencia pero normalmente cuando vas a

hacer un negocio vas a las muestras ese tipo de temas un poco más concretos que te envíen una muestra. (C04 25:25)

La tarjeta de presentación es básico, si bien es cierto tratas con generen comerciales, cuando visitas el mercado soy la cara de la empresa, yo siempre para que sepan quién soy doy mi tarjeta, ahora sobre todo ahora todo lo presento en ipad. (C11 18:18)

4.2.2 ¿Cómo es el comportamiento de los peruanos durante las reuniones, ante el público y cuáles son los principales de protocolos utilizados?

Esta pregunta comprende 10 aspectos los cuales son: (a) protocolos empleados en la negociación, (b) distinción de comportamiento entre el extranjero y el peruano, (c) puntualidad para dar inicio a la reunión, (d) conversar durante la negociación de temas de interés, lugares a conocer, temas gastronómicos entre otros, (e) establecimiento de relaciones formales o informales de los negociadores, (f) cumplimiento del acuerdo pactado en la negociación y la toma de riesgo, (g) preferencias de horario para la reunión de negociación, (h) empleo del sentido del humor durante la negociación, (i) medio empleado concretar citas de negociación, y (j) lugares que los negociadores prefieren para negociar.

Protocolos empleados en las negociaciones. Respecto a los protocolos empleados en los procesos de negociación se pueden agrupar en: (a) los negociadores no siguen un protocolo de negociación y, (b) los negociadores si siguen un protocolo de negociación (ver Tabla 15 y Figura E7).

Distinción de comportamiento entre el extranjero y el peruano. Respecto al comportamiento del extranjero y el peruano en los procesos de negociación se puede agrupar en: (a) si es distinto negociar con un peruano que con un extranjero y, (b) es similar negociar con un peruano o con un extranjero (ver Tabla 21 y Figura E8).

Puntualidad para dar inicio a la reunión. Respecto a la puntualidad en las negociaciones se encontró que todo peruano es puntual para dar inicio a las reuniones de negociación (ver Tabla 17 y Figura E9).

Conversar durante la negociación de temas de interés, lugares a conocer, temas gastronómicos entre otros. Respecto a conversar de temas como lugares de interés, gastronomía en los procesos de negociación se encontró lo siguiente: (a) si habla de temas diferentes a la negociación, (b) no se ha dado el caso, pero si se puede hablar de temas distintos a los temas de la negociación y, (c) solo se habla de la negociación (ver Tabla 23 y Figura E10).

Establecimiento de relaciones formales o informales entre los negociadores. Respecto a las relaciones formales o informales en las negociaciones se encontró el siguiente establecimiento: (a) la relación es informal entre los negociadores, (b) la relación es formal entre los negociadores y, (c) el tipo de relación depende de la contraparte (ver Tabla 19 y Figura E11). El tipo de relación informal se refiere a relaciones de familiaridad y cercanía. El tipo de relación formal se refiere a relaciones serias, centradas en el producto o en el negocio.

Cumplimiento del acuerdo pactado en la negociación y la toma de riesgo. Respecto al cumplimiento de lo pactado y toma de riesgo en las negociaciones se encontró que todos los informantes cumplen el acuerdo de lo pactado en la negociación (ver Tabla 20 y Figura E12).

Preferencias de horario para la reunión de negociación. Respecto al horario en las negociaciones se encontró las siguientes preferencias: (a) es indistinto un horario específico para las reuniones de negociación, y (b) prefiere tener las reuniones de negociación en horas de la mañana (ver Tabla 21 y Figura E13).

Empleo del sentido del humor durante la negociación. Respecto al empleo del sentido del humor durante la negociación se puede agrupar en: (a) es posible el empleo de bromas muy ligeras en las reuniones de negociación, (b) es indistinto el empleo de bromas, es posible

que se den bromas, como es posible que no se den bromas en las reuniones de negociación, (c) el empleo de las bromas depende de la contraparte en las reuniones de negociación, y (d) no empleo bromas, las reuniones de negociación son serias (ver Tabla 22 y Figura E14).

Medio empleado para concretar citas de negociación. Respecto a cómo concretar citas para una reunión de negociación se encontró lo siguiente: (a) concreta citas por correo electrónico, (b) concreta las citas por teléfono y, (c) concreta las citas por correo electrónico o teléfono (ver Tabla 23 y Figura E15).

Lugares que los negociadores prefieren para negociar. Respecto los lugares que los negociadores prefieren para negociar, se encontró: (a) prefiere negociar en un hotel o restaurante, (b) prefiere negociar en una oficina, (c) prefiere negociar en una oficina o restaurante, y (d) depende del país donde se encuentren (ver Tabla 24 y Figura E16).

Respecto a los protocolos empleados en la negociación el peruano en su mayoría sigue un protocolo de presentación que incluye un discurso, es algo más formal y protocolar, otros estudios revelan que existe una formalidad, en la mayoría de negocios, no se siguen protocolos formales y existe una cantidad de informalidad en los negocios (Oligastri & Salcedo, 2008).

Respecto a la distinción del comportamiento entre el extranjero y el peruano, se encontró que los negociadores peruanos si perciben diferencia, otros estudios revelan la existencia de la cultura de alto contexto los cuales son colectivistas, de relaciones cercanas, con más comunicación personal y trato directo como es el caso de los Latinoamericanos; y la cultura de bajo contexto los cuales son individualistas, con comunicación impersonal y las personas están más alejadas como es el caso de los europeos y americanos (Florenthal, B., & Osland, G.E., 2009).

Respecto a la puntualidad para las reuniones de negociación se encontró que los peruanos si son puntuales para las reuniones de negociación sobre todo si la negociación son

con un extranjero, otros estudios revelan que existe un estigma que le ha caracterizado como impuntual (Oligastri & Salcedo, 2008).

Respecto al establecimiento de relaciones entre los negociadores, en su mayoría las relaciones son formales, el peruano considera este proceso como un acto formal y respeta mucho el cumplimiento de lo pactado, otros estudios revelan que en cuanto al cumplimiento y compromiso, el peruano se caracteriza por ser un poco incumplido en sus compromisos (Oligastri & Salcedo, 2008).

Los resultados de la investigación revelan que la mayoría de los negociadores peruanos si conversa en las reuniones de negociación de temas distintos a la negociación y si es posible realizar bromas, otros estudios revelan que los peruanos se caracterizan por ser cordiales y amables en su trato, se dirigen con cautela y respeto hacia la otra parte (Oligastri & Salcedo, 2008).

La mayoría de negociadores indica que concretan citas por correo electrónico, prefieren negociar en la oficina, y no existe una preferencia de horarios para las reuniones, otros estudios revelan que una buena comunicación requiere el espacio y la distancia, donde los negociadores prefieren mantener una distancia al momento de la negociación o en el lugar donde se establece (Culo & Skendrović, 2012).

A continuación se detallan los resultados de las respuestas de los informantes:

Tabla 15

Protocolo Empleados en las Negociaciones

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Protocolos empleados en las negociaciones	Los negociadores no siguen un protocolo de negociación	C01, C05, C11, C12, C13, C16	6
	Los negociadores si siguen un protocolo de negociación	C02, C03, C04, C06, C08, C09, C14, C15	8
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 6 de 16 casos no siguen un protocolo de negociación y 8 de 16 casos si siguen un protocolo de negociación.

Las respuestas de los informantes C11, C12, C16, C04, C06, C14 y C15 respecto a los protocolos empleados en las negociaciones son las siguientes:

Más que protocolo no, porque se hace de manera un poco informal, porque no tengo grandes acuerdos, mi empresa es mediana, ahora que lo compro REVLON es más grande, y ahora piden regulaciones acuerdo, no se aceptan soborno, no estar metidos en drogas en ese sentido se ha vuelto más protocolar todo. Cuando yo inicio las negociaciones más que haber protocolo no existe, sería bueno si, nosotros tenemos ciertas pautas pero no protocolo definido. (C11 22:22)

Yo cuando trato con un cliente, no trato directamente al punto primero vamos a hacer un poquito de conversación e investigar qué es lo que él quiere, para que lo desea, en que habitación lo desea, digamos en que va a usar esa habitación; si es una habitación de juego, si es una sala, un comedor ósea para que va a hacer el uso. (C12 6:6)

No más bien hay que hacer la reunión un poco más informal si lo haces muy formal le pones una barrera a tu proveedor, es mejor entrar más flexible más entrador de esa manera uno puedo. (C16 32:32)

Los protocolos si son importante, dependiendo que cosa es lo que vas a negociar, en negocios simples creo que no tanto pero en negocios de gran envergadura yo creo que es bien claro que vas a pedir, que vas a solicitar cuales son las condiciones, en fin saber cuál es el proceso y también depende mucho de saber de donde es el proveedor, si es de Asia, si es de estados unidos o si es latinoamericano, se manejan de manera diferente. (C04 27:27)

Bueno un protocolo de inicio, lo típico un saludo previo, luego hacer unas preguntas previas no relacionados a la negociación como una tema de antesala y luego ir al tema. (C06 30:30)

En cuanto al protocolo digamos que hay una forma lógica de hacer las compras y un requerimiento de quienes están cotizando, miro los precios, miro quienes son los molinos y luego se toma la reunión. (C14 18:18)

Yo creo que hay dos protocolos, una es hacia a los clientes que es importante, muy importante mantener ese protocolo claro porque al momento que los clientes, el mercado comienza a sentir que tú te puedes quebrar en los precios dado una negociación chicha digamos comienza a no haber un respeto de los clientes hacia tu empresa, entonces hay que tener las cosas muy uniformizadas y ser muy claro. (C15 28:28)

Tabla 16

Distinción de Comportamiento entre el Extranjeros y Peruanos

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Distinción de comportamiento entre el extranjero y el peruano	Si es distinto negociar con un peruano que con un extranjero	C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C08, C09, C10, C11, C12, C13, C14, C15	15
	Es similar negociar con un peruano o con un extranjero	C16	1
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 15 de 16 casos indican que el extranjero y el peruano tienen comportamiento distinto en los procesos de negociación y 1 de 16 casos indican que el extranjero y el peruano tienen comportamiento similar en los procesos de negociación.

Las respuestas de los informantes C06, C07 y C12 respecto a la diferencia en el comportamiento entre el extranjero y peruano en la negociación son las siguientes:

Bueno creo que la cultura es la que determina la variación en el tipo de negociación por ejemplo en otros países he visto que son más directos y también influye mucho la cultura de la gente. (C06 90:90).

Ellos tienen otro tipo de negociación no es igual por ejemplo allá es una reunión en una oficina y luego van a almorzar respetan mucho el horario de almuerzo. (C07 80:80)

Si difiere mucho el comportamiento de un proveedor peruano o extranjero, por la seriedad. (C12 28:28)

Tabla 17

Puntualidad para dar Inicio a la Negociación

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Puntualidad para dar inicio a la reunión	Si es puntual para dar inicio a una reunión de negociación	C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C08, C09, C10, C11, C12, C13, C14, C15, C16	16
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 16 de 16 casos indican que el negociador peruano es puntual para reuniones de negociación.

Las respuestas de los informantes C04, C07, C15 y C16 respecto a la puntualidad para dar inicio en la negociación son las siguientes:

Si es importante la puntualidad, pero digamos que los proveedores la valoran más dependiendo de donde es el proveedor, hay proveedores que llegan tarde, hay proveedores que son muy puntuales, depende, a nivel personal creo que si es importante. (C04 31:31)

La puntualidad es muy importante en las negociaciones los proveedores del exterior si son muy puntuales por ejemplo los de hacia cuidan mucho la puntualidad. (C07 24:24)

Digamos sumado a todo lo que he hablado a lo anterior si no eres puntual estas dándole pie para que la otra persona que puede quebrar más fácil ante un precio. (C15 30:30)

Hay que llegar puntual de preferencia antes de la hora para ubicar bien donde te van a recibir donde está la persona de contacto, es mejor llegar antes. (C16 36:36)

Tabla 18

Conversar Durante la Negociación de Temas Distintos a la Negociación

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
	Si converso en las reuniones de negociación de temas distintos a la negociación.	C01, C02, C03, C04, C05, C07, C08, C09, C10, C11, C12, C13, C15, C16	14
Conversar durante la negociación de temas de interés, lugares a conocer, temas gastronómicos entre otros	No he tenido la oportunidad de conversar de temas distintos a la negociación pero si se da la oportunidad si es posible convérsalo.	C06	1
	Durante las reuniones de negociación solo me centro al tema de la negociación	C14	1
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 14 de 16 casos indican que si hablan de temas diferentes a la negociación durante las reuniones de negociación, 1 de 16 casos indican que no han tenido la oportunidad pero si se da el casos si pueden hablar de temas diferentes a la negociación y 1 de 16 casos indica que solo hablan en la negociación de temas puntuales referentes a la negociación. Las respuestas de los informantes C03, C04, C05, C07, C12, C15, C06 y C14 respecto a conversar durante la negociación de temas de interés, lugares a conocer, temas gastronómicos entre otros son los siguientes:

Cuando converso con un extranjero lo primero que suelo preguntar es que si es primera vez que vienen a Perú, si conocen, algunos me dicen que si es primera vez, otros me dicen que ya han venido en anteriores oportunidades y vamos intercambiando opiniones de lima en particular, si vienen a lima por primera vez, converso sobre nuestra gastronomía. (C03 33:33)

Si hablo de temas gastronómicos, lugares, normalmente pues uno trata de iniciar las conversaciones con temas que rompan el hielo como que tal su estadía en el país, el clima, el clima de nosotros no extremo, no es muy húmedo, entonces a veces la persona que viene tiene comentarios acerca de eso y también la comida, que lugares conoce del Perú, si tiene referencias, si ha venido antes o no ha venido. (C04 33:33)

El peruano es bastante sociable, el peruano le gusta llegar mucho a la gente y ahora con la gastronomía aquí el peruano le gusta a hablar de la comida. (C05 26:26)

Investigamos como es su cultura y eso ayuda a nuestro tema de introducción para romper el hielo de repente y para que ellos puedan hablar un poco de sus familias si son casados como creen que esta nuestro país como lo perciben. (C07 28:28)

El tema de conversación es un tema muy variable, en eso encaja, lo que uno ha viajado, el conocimiento porque en eso se pone todo. Ellos conocer nosotros conocemos entonces entra mayor familiaridad en esa experiencia del exterior. (C12 36:36)

Creo que es necesario romper el hielo pero en lo mínimo posible, tampoco no es desarrollar una amistad. (C15 44:44)

Bueno no sé a dado mucho el hablar de temas gastronómicos o lugares, pero yo creo que si se puede. (C06 36:36)

Las relaciones son básicamente de compra venta no hay mayor cosa al respecto. (C14 42:42)

Tabla 19

Establecimiento de Relaciones Formales o Informales

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Establecimiento de relaciones formales o informales de los negociadores	Relación informal entre los negociadores	C01, C02, C11, C12, C13, C16	6
	Relación formal entre los negociadores	C03, C04, C07, C08, C09, C10, C14, C15	8
	El tipo de relación depende de la contraparte	C5, C06	2
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian respecto al establecimiento de relaciones que 6 de 16 casos indican que la relación es informal entre los negociadores, 8 de 16 casos indican que la relación es formal entre los negociadores y 2 de 16 casos indican que la relación depende de la contraparte. Las respuestas de los informantes C13, C16, C04, C09, C10 y C06 respecto al establecimiento de relaciones formales o informales en la negociación son las siguientes:

Si hay partes informales para generar confianza, en la informalidad entras en tallar más en cosas personales, tuyas con las cuales estas abriéndole confianza para que pueda hacer lo mismo y se pueda tener una negociación mucho más ligera. (C13 36:36)

No más bien hay que hacer la reunión un poco más informal si lo haces muy formal le pones una barrera a tu proveedor, es mejor entrar más flexible más entrador de esa manera uno puedo. (C16 32:32)

Esto es muy formal, aunque tienda ser muy amena la conversación, sigue un patrón muy parametrado. (C04 45:45)

Las relaciones con mis clientes son formales y creo que dentro de todo formalismo, por más que tengamos confianza es una relación formal. (C09 37:37)

Las reuniones no son informales, 99% no son informales y trato de que no sean informales para que de alguna forma la visión sea una visión profesional del trabajo que uno hace. (C10 44:44)

Bueno lo que pasa es podría decir que hubo de las dos formas formal e informal depende del tipo de empresa, habían proveedores pequeños los vendedores inclusive no tenían la vestimenta pero habían empresa transnacionales que si tenían todo el protocolo, la técnica, la educación, y existe una polaridad en el tema educativo hay gente muy educada y también hay mucha pobreza y por ende un bajo nivel educativo. (C06 142:142)

Tabla 20

Cumplimiento del Acuerdo Pactado en la Negociación y Toma de Riesgo

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Cumplimiento del acuerdo pactado y toma de riesgo	Cumple el acuerdo pactado en la negociación	C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C08, C09, C10, C11, C12, C13, C14, C15	16
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 16 de 16 casos indican que el negociador peruano cumple lo pactado. Las respuestas de los informantes C03, C04, C10, C13 y C16 respecto a la pregunta del cumplimiento del acuerdo pactado en la negociación y toma de riesgo son las siguientes:

Particularmente considero que sí es importante lo pactado, puede ser mi palabra y puede estar por escrito pero si suelo mantenerla, no la suelo romper. (C03 36:36)

Es fundamental, porque si no cumples con lo que has acordado el nivel de confianza desciende tanto si incumples tu o si incumple el proveedor o el cliente y después retomar esa confianza es muy difícil, normalmente vas a buscar otra alternativa que no te falle. (C04 39:39)

Mi objetivo es siempre cumplir lo pactado independiente del resultado, la mayor parte de veces hay resultados positivos otras hay resultados desde el punto de vista económico, mi visión es cumplir con los clientes por encima de los que el cliente espera, que el cliente reciba lo que necesita. (C10 48:48)

Es muy importante, para nosotros es importante cumplir lo que prometemos porque eso habla de nuestra empresa, y la seguridad de trabajar con nosotros, nosotros somos una empresa en proceso de crecimiento entonces mientras más cumplimos nuestros proveedores tienen más confianza en nosotros. (C13 38:38)

Eso es todo lo que tú ofreces aunque sea de palabra no por escrito debe de cumplirse. (C16 42:42)

Tabla 21

Preferencias de Horarios en las Reuniones de Negociación

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Horarios en la negociación	Es indistinto un horario específico para las reuniones de negociación	C02, C03, C04, C09, C12, C13, C16	7
	Prefiere tener las reuniones de negociación en horas de la mañanas	C07, C08, C10, C11	4
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 7 de 16 casos indican que es indistinto un horario para las reuniones de negociación y 4 de 16 casos indican que la preferencia de horario para las reuniones de negociación es por las mañanas.

Las respuestas de los informantes C09, C12 y C11 respecto a la preferencia de horarios en las reuniones de negociación son las siguientes:

El horario depende del cliente, ellos me atienden indistintamente en el horario que puedan. (C09 45:45)

Es variable por las personas que trabajan, es decir yo puedo tener una cita a las 9 de la mañana o también 9 de la noche, porque si ambos trabajan y terminan a una determinada hora, entonces yo sacrifico mi horario y voy a la hora para poder encontrarlos, eso para mí es algo flexible, porque incluso yo puedo ir un fin de semana o domingo pero siempre pactado. (C12 44:44)

Normalmente las reuniones son en las mañanas y en las tarde terminamos almorzando todos, acá cuando cerramos terminamos y vamos a almorzar. (C11 36:36)

Tabla 22

Empleo del Sentido del Humor Durante la Negociación

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Empleo del sentido del humor durante las negociaciones.	Es posible el empleo de bromas muy ligeras	C01, C02, C04, C08, C10, C11, C12, C13, C15, C16	10
	Es indistinto el empleo de bromas, es posible que se den bromas, como es posible que no se den.	C03	1
	El empleo de bromas depende de la contraparte	C05, C06, C09	3
	No empleo bromas, las reuniones son serias.	C14	1
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 10 de 16 casos indican que hacen bromas muy ligeras en las reuniones de negociación, 1 de 16 casos indica que es indistinto hacer bromas en las reuniones de negociación, 3 de 16 casos indican que depende de la contraparte en las reuniones de negociación y 1 de 16 casos indica que es muy serio en las reuniones de negociación.

Las respuestas de los informantes C04, C08, C12, C03, C05 y C14 respecto a la pregunta del empleo del sentido del humor durante la negociación son las siguientes:

Digamos que trato que la conversación sea amena, sin abusar de, porque uno no sabe las costumbres en la formación principal, a veces son personas muy calladas, a veces muy expresivas. (C04 45:45)

Totalmente, sumamente importante usar el sentido del humor. (C08 52:52)

A veces uso el sentido del humor, de vez en cuando, porque no, pero no por decirte una broma que pueda salirse de la forma seria, ninguna broma pesada, como algo muy acriollado. (C12 10:10)

Un poco que rompemos esquemas me cuenta un poco de su familia, si es casado con hijos y lo que le cuesta porque la persona viaja de país en país. (C03 35:35)

Depende de con que persona estoy negociando si estoy con una dama definitivamente no puedo tocar el tema de hablar en doble sentido, la altura la caballerosidad, con varones es diferentes ya sea de otra nacionalidad. (C05 38:38)

Somos muy serios. (C14 38:38)

Tabla 23

Medio Empleado para Concretar Citas para una Reunión de Negociación

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Medio empleado para concretas citas para una reunión de negociación	Concreta las citas por correo electrónico	C01, C03, C05, C11, C13, C14, C15	7
	Concreta las citas por teléfono	C02, C10, C12, C16	4
	Concreta las citas por correo electrónico o teléfono	C06, C07, C08, C09	4
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 7 de 16 casos indican que se concretan las citas por correo electrónico, 4 de 16 casos indican que se concretan por teléfono y 4 de 16 casos indican que se concretan las citas por correo electrónico o teléfono. Las respuestas de

los informantes C03, C11, C13, C19, C08 y C09 respecto al medio empleado para concretar citas para una reunión de negociación son las siguientes:

Todo es correo, porque preferible estar por escrito, porque quedamos en algo. (C03 63:63)

Casi todo se da por correo, cuando voy a programar un viaje lo que hago y como no solo visito un país lo que hago es mandar mail con mi agenda estimada, les consulto si están libres y luego pasó un mes coordinar con la programación de cada día. (C11 46:46)

El primer contacto para concretar la cita es por correo electrónico, luego la llamada telefónica cuando es más importante. (C13 50:50)

Normalmente a mí me gusta trato personal o sea nunca me gusta que la secretaria se comunique con mi cliente, normalmente busco contacto verbal y personal puede ser telefónico o personal, el correo para enviar información más que concretar una cita, por correo envío una propuesta o comentario adicional, pero normalmente empleo comunicación verbal. (C10 56:56)

Para concretar una cita me es indistinto que sea por teléfono o por correo electrónico. (C09 51:51)

Tabla 24

Lugar de Negociación que se Prefiere para Negociar

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Lugar de negociación	Prefiere negociar en un hotel o restaurante	C01, C08	2
	Prefiere negociar en una oficina	C02, C03, C06, C07, C09, C10, C11, C12, C13, C15	10
	Prefiere negociar en una oficina o restaurante	C04	1
	El lugar depende del país donde se encuentren	C05, C16	2
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 2 de 16 casos indican que prefieren negociar en un hotel o restaurante, 10 de 16 casos indica que prefieren negociar en una oficina, 1 de 16 casos indican que prefieren negociar en una oficina o restaurante y 2 de 16 indican que el lugar depende del país donde se encuentren.

Las respuestas de los informantes C01, C02, C09, C11, C04 y C16 respecto al lugar que prefiere para la negociación son las siguientes:

Como en ese tiempo estábamos en una pequeña oficina en un cuarto por ejemplo porque estábamos por alquilar nuestra primera oficina, las negociaciones las hacíamos en el hall o lobby del hotel o en algún restaurante. (C01 029:029)

Yo creo que el mejor ambiente para negociar es el privado porque te puedes concentrar mejor en el tema, en una oficina es ideal. (C02 031:031)

Siempre prefiero negociar en la oficina, puede ser que luego de cerrar una orden de compra salimos a almorzar. (C09 043:043)

Definitivamente prefiero hacer las reuniones en la oficina, porque todo a la mano, la computadora, el Excel, y luego me gusta conversar temas pendiente y no tan importante en algún almuerzo de trabajo. (C11 078:078)

Son etapas de negociación, puedes comenzar en una reunión inicial en tu oficina, en la sala de reuniones de tu empresa, quedar para comer en algún lado y seguir conversando del tema, como que conoces más. (C04 037:037)

Me da lo mismo pero cuando nos reunimos con gente de afuera nos reunimos en sus hoteles. (C16 044:044)

4.2.3 ¿Cuáles son las principales costumbres sociales y temas de conversación característicos en las negociaciones de los peruanos?

Esta pregunta comprende 13 aspectos los cuales son: (a) actitud tomada durante las reuniones de negociación, (b) empleo del regateo del precio durante la negociación, (c)

búsqueda de beneficio personal o mutuo durante las reuniones de negociación, (d) considerar relaciones de largo plazo a sostener con los negociadores, (e) considera sacrificar calidad por costo, (f) considera detalles subjetivos y empleo de costumbres habituales, (g) importancia del tiempo invertido en la negociación, (h) preferencias de duración de una negociación, (i) rigidez o flexibilidad en los acuerdo de negociación, (j) importancia del acuerdo mediante la palabra o por escrito, (k) importancia del empleo del sistema legal, (l) consideraciones de la cultura peruana como confiada o desconfiada, y (m) importancia de ganar la confianza de los negociadores.

Actitud tomada durante las reuniones de negociación: Respecto a la actitud tomada durante las reuniones de negociación se encontró que puede ser agrupado en: (a) actitud pasiva, (b) actitud conciliadora, y (c) depende de la situación (ver Tabla 25 y Figura E17).

Empleo del regateo del precio durante la negociación. Respecto al regateo del precio se encontró que puede agruparse en: (a) regateo en el proceso de negociación y, (b) no regatea en el proceso de negociación (ver Tabla 26 y Figura E18).

Búsqueda de beneficio personal o mutuo durante las reuniones de negociación. Respecto al beneficio personal o beneficio común durante las reuniones de negociación se encontró: (a) el beneficio mutuo de los negociadores y, (b) el beneficio es el que convenga a la empresa (ver Tabla 27 y Figura E19).

Considerar relaciones de largo plazo a sostener con los negociadores. Respecto a sostener relaciones a largo plazo en las relaciones con los negociaciones, la investigación encontró que los negociadores peruanos prefieren mantener relaciones de largo plazo (ver Tabla 28 y Figura E20).

Considera sacrificar calidad por costo. Respecto a sacrificar calidad por costo en las negociaciones se encontró que los negociadores peruanos: (a) si considera sacrificar calidad

por costo, (b) depende de la política de la compañía, (c) no sacrifica calidad por costo, y (d) depende de la política del cliente (ver Tabla 29 y Figura E21).

Considera detalles subjetivos y empleo de costumbres habituales. Respecto a los detalles subjetivos y costumbres habituales en las negociaciones se encontró: (a) negocia con quien tome la decisión en la negociación, (b) considera el prestigio de empresa, y (c) es importante un comportamiento educado (ver Tabla 30 y Figura E22).

Importancia del tiempo invertido en la negociación. Respecto al tiempo invertido en la negociación se encontró lo siguiente: (a) es importante el tiempo invertido en la negociación y (b) no importa el tiempo invertido en la negociación (ver Tabla 31 y Figura E23).

Preferencias de duración de una negociación. Respecto a la duración de una negociación se encontró las siguientes: (a) preferencias por una negociación rápida, (b) preferencias por una negociación lenta, y (c) el tiempo de la negociación depende de la compra (ver Tabla 32 y Figura E24).

Rigidez o flexibilidad en los acuerdos de negociación. Respecto a la rigidez y flexibilidad en los acuerdos de negociación se encontró que se pueden agrupar en: (a) flexibilidad en los acuerdos de negociación, (b) poca flexibilidad en los acuerdos de negociación y, (c) rigidez en los acuerdos de negociación (ver Tabla 33 y Figura E25).

Importancia del acuerdo mediante la palabra o por escrito. Respecto a la palabra basta en los acuerdos de negociación o es importante un acuerdo escrito, se encontró las siguientes preferencias: (a) es importante el acuerdo escrito, (b) es importante el acuerdo escrito y la palabra, y (c) basta el acuerdo de palabra (ver Tabla 34 y Figura E26).

Importancia del empleo del sistema legal. Respecto al sistema legal empleado en las negociaciones se encontró que las opiniones se pueden agrupar en: (a) es importante el contrato en la negociación y, (b) es importante el sistema legal (ver Tabla 35 y Figura E27).

Consideraciones de la cultura peruana como confiada o desconfiada. Respecto a la confianza y desconfianza en las negociaciones se encontró: (a) el peruano es confiado y, (b) el peruano es desconfiado (ver Tabla 36 y Figura E28).

Importancia de ganar la confianza de los negociadores. Respecto a ganar la confianza en las negociaciones se encontró: (a) es importante ganar la confianza con el tiempo y comunicación, (b) es importante ganar la confianza con la cordialidad, y (c) es importante ganar la confianza con la formalidad (ver Tabla 37 y Figura E29).

Los resultados evidencian que los negociadores peruanos del sector comercio al por mayor y menor presentan una actitud pasiva y emplean el regateo del precio ofertado en las negociaciones y son costumbres que tienen mucha replica en el estudio realizado. Oligastri & Salcedo (2008) encontraron que en la cultura negociadora peruana, la filosofía de negociación es usar el regateo en busca de tener una posición dominante y exagerada en el precio; por otro lado indican que los peruanos se caracterizan en dirigirse con cautela y respeto hacia la otra parte.

Los resultados son consistentes con lo encontrado por Oligastri & Salcedo (2008), si bien los negociadores peruanos del sector comercio al por mayor y menor presentan una actitud pasiva contra una característica de cautela y respeto, el negociador peruano del sector comercio al por mayor y menor en algunas ocasiones tiene una actitud conciliadora y otra actitud según la situación. El uso del regateo del precio es una característica muy preponderante y muy usada por el negociador peruano del sector comercio al por mayor y menor.

Los resultados evidencian que los negociadores peruanos del sector comercio al por mayor y menor prefieren relaciones a largo plazo, no le importa el tiempo invertido en la negociación, es flexible, acuerda por escrito, es desconfiado y gana la confianza con la formalidad. Oligastri & Salcedo (2008) encontraron que en la cultura negociadora peruana,

prefieren un horizonte temporal o relación a corto plazo en su mayoría, existe informalidad, el tiempo no es importante, es flexible y los acuerdos lo realizan verbal o escrito.

Los resultados son consistentes con lo encontrado por Oligastri & Salcedo (2008) en algunas costumbres como el tiempo invertido en la negociación no es importante y la flexibilidad en la negociación. Por otro lado existe una diferencia opuesta en los casos de relaciones a largo, acuerdo por escrito, desconfianza y formalidad en la negociación de los negociadores peruanos del sector comercio al por mayor y menor con respecto al estudio de la cultura negociadora descrita por Oligastri & Salcedo (2008); esto muestra las particularidades encontradas en el sector comercio al por mayor y menor que diferencia del estudio general de la cultura negociadora peruana.

A continuación se detallan los resultados de las respuestas de los informantes:

Tabla 25

Actitud Tomada Durante las Reuniones de Negociación

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Actitud tomada durante las reuniones de negociación	Actitud pasiva durante las reuniones de negociación	C01, C02, C06, C07, C09, C11, C15	7
	Actitud Conciliadora durante las reuniones de negociación	C04, C05, C10, C12, C14, C16	6
	La actitud depende de la situación en la negociación	C03, C08, C13	3
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 7 de 16 casos indican que es indistinto un horario para las reuniones de negociación y 4 de 16 casos indican que la preferencia de horario para las reuniones de negociación es por las mañanas.

Los resultados obtenidos evidencian que 7 de 16 casos indican que tienen actitud pasiva, 6 de 16 casos indican que tienen actitud conciliadora y 3 de 16 casos indican que

depende de la situación. Las respuestas de los informantes C01, C11, C04, C16 y C08 respecto a la actitud tomada durante las reuniones de negociación son las siguientes:

De hecho tengo que tomar una posición más pasiva y buscar la solución por otro lado, sé que con ellos no puedo mandarme así. Si yo fuera el cliente más grande o una petrolera de hecho que si metería presión pero sé que en la posición que estoy no estamos en el mismo nivel. (C01 062:062)

La mayor parte soy pasiva en la negociación, ya que recepciono lo que me dicen, el primer día lo uso para escuchar todo lo que me tienen que decirme, luego tomo una actitud conciliadora tratando de buscar solución y encontrar solución a lo que está preocupándolos, trato de ser proactiva. (C11 048:048)

Posición dominante en el sentido de tratar de que me ofrezcan lo que verdaderamente necesito y mediadora en el sentido de que se, que eso cuesta y en el sentido que me van a cobrar por esto que me están pidiendo. (C04 109:109)

Yo busco que ambos ganemos yo busco que la reunión sea fructífera que ambos estemos en el negocio no me gusta presionar que uno me diera un descuento que más deba o pueda. (C16 052:052)

Depende, hay momentos que debes ser pasivo y hay momento que debes ser un poco más agresivo. (C08 070:070)

Tabla 26

Empleo del Regateo del Precio

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Empleo del regateo del precio durante la negociación	Empleo del regateo del precio en la negociación	C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C08, C09, C10, C13, C14	12
	No emplea el regateo del precio en la negociación	C11, C12, C15, C16	4
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 12 de 16 casos indican que regatean en una negociación y 4 de 16 casos indican que no se regatean en una negociación.

Las respuestas de los informantes C02, C04 y C11 respecto al empleo del regateo del precio en la negociación son las siguientes:

Comenzamos a regatear servicios y comenzamos a obtener descuentos y muchos descuentos simpáticos y entonces ya se ha hecho una forma de que también regateamos. (C02 023:023)

Trato de tener digamos un panorama claro de precios que yo puedo manejar y cuál es el nivel de precios que me pueden ofrecer y si regatear es tratar de ajustar los intereses de ambos, pues si trato de ajustar los intereses. (C04 057:057)

Con los precios no se puede hacer descuento, somos claros, hay una lista para todos y es por igual, pero hay algunas negociación que puede ser que si pero nos tienen que demostrar tienen que hacer todo un estudio de mercado específico para poder hacer negocio, entonces en esos casos puntuales se revisa el precio. (C11 050:050)

Tabla 27

Búsqueda del Beneficio Personal o Beneficio Común

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Búsqueda de beneficio personal o mutuo durante las reuniones de negociación	Beneficio mutuo de los negociadores	C01, C03, C06, C14	4
	El beneficio es el que convenga a la empresa	C02, C04, C05, C07, C08, C09, C10, C11, C12, C13, C15, C16	12
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 4 de 16 casos indican que buscan el beneficio mutuo y 12 de 16 casos indican que buscan el beneficio que convenga a la empresa en una negociación. Las respuestas de los informantes C03, C02, C04, C07 y C13 respecto a

la búsqueda del beneficio personal o mutuo durante las reuniones de negociación son las siguientes:

Entonces ha llegado ocasiones en que he negociado y he comprado precios muy por debajo del precio de venta, por eso es una negociación mía donde le digo en este momento no necesito el producto, y entonces le digo te voy a ayudar pero necesito que tú también me ayudes bájame el costo para yo sacarlos como un promocional y así lo he hecho. (C03 105:105)

Si el precio que me mandas está por encima de tu competencia, también pierdo el tiempo, pierdes el tiempo tú y pierdo el tiempo yo entonces si es atractivo por el tema de precios tendríamos una reunión tú y yo. (C02 078:078)

Busco el máximo beneficio asociado a la calidad de servicio siempre, es decir, yo nunca voy a menor tarifa, es decir voy a pedir que ellos me den la mejor tarifa con el nivel de servicio que yo quiero. (C04 051:051)

Yo creo que alguien siempre quiere sacar el mayor beneficio asimismo y entender a la otra parte y ahí recién equilibrarlo porque a veces pedimos mucho y no entendemos a la otra parte y ahí cuando ellos nos explican porque ahí recién nos equilibramos pero a veces hay momento que no se pueden aceptar y no llegamos a ninguna negociación y eso es muy frustrante. (C07 046:046)

Como peruanos siempre queremos tirar agua para nuestro molino, pero depende de la relación que se tenga con el proveedor, si es la primera vez definitivamente buscas sacar el jugo, si ya tienes tiempo de relación y lo conoces no, si es una nueva línea, nueva marca sí. (C13 058:058)

Tabla 28

Considera Relaciones de Largo Plazo a Sostener con los Negociadores

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Considerar relaciones de largo plazo a sostener con los negociadores	Prefiere relaciones de largo plazo	C01, C02, C03, C04, C06, C07, C08, C09, C10, C11, C12, C13, C14, C15, C16	15
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 15 de 16 casos indican que el negociador peruano negocia a largo plazo. Las respuestas de los informantes C02, C07 y C12 respecto a considerar relaciones de largo plazo a sostener con los negociadores son las siguientes:

Claro yo busco relaciones a largo plazo, justamente la idea es cultivar proveedores que con el tiempo te puedan ayudar a salir de problemas. (C02 052:052)

Las relaciones a largo plazo son muy importantes porque de acuerdo eso podemos desarrollar un producto y si son a corto plazo es para sacar un beneficio que de repente de más utilidades pero es mejor trabajar a largo plazo. (C07 052:052)

Sí trato que mis relaciones sean de largo plazo, porque si yo considero que mi proveedor es bueno trato de mantenerlo. (C12 058:058)

Tabla 29

Considera Sacrificar Calidad por Costo

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Considera sacrificar calidad por costo	Si considera sacrificar calidad por costo	C01	1
	Depende de la política de la compañía	C02, C07, C11, C13	4
	No sacrificio calidad por costos	C03, C04, C05, C06, C09, C10, C12, C14, C15, C16	10
	Depende de la política del cliente	C08	1
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 1 de 16 casos indican que si sacrifica calidad por costo, 4 de 16 casos indica que depende de la política de la compañía, 10 de 16 casos indican que no sacrifican calidad por costo y 1 de 16 casos indica que depende de la política del cliente.

Las respuestas de los informantes C01, C02, C07, C04, C06, C16 y C08 respecto a considera sacrificar calidad por costo son las siguientes:

En cuanto a calidad por costo un principio si se guía por un tema de precios nada más.

(C01 036:036)

Mira depende de la política de la compañía, yo como le mencione trabajo para dos empresas a Armcor por ejemplo no se sacrificaría calidad por precio pero en filamentos sí, porque están peleando al centavo, mientras que en Armcor no les interesa la prioridad es la calidad, depende de la política de la empresa donde estas.

(C02 054:054)

Dependiendo del tipo de producto sacrificaría la calidad por el precio, por ejemplo hay productos Premium que no voy a exigir al proveedor que se baje más el precio lo cual me va costar en calidad pero hay productos ya son baratos y conozco la calidad a ese producto no lo voy a comparar con un Premium y no voy a decirles está bien te voy a aceptar el precio que me estás dando generalmente comparamos por tipo de producto. (C07 050:050)

No sacrificio calidad por precio porque la calidad está en función a los tiempos de entrega al nivel de rapidez con el cual me van a manejar mis mercaderías. (C04 053:053)

No puedo sacrificar calidad por costo, en esta el acero tiene que cumplir normas si o si o el producto no se vende a lo que se aspira más que todo es hacer un comparativo y el menor precio con la calidad es la opción. (C06 058:058)

Para mí no tiene ninguna ventaja eso, cuando uno hace eso finalmente tu producto en corto plazo se deteriore y al final pierdes un cliente. (C16 058:058).

Dependiendo del cliente se puede sacrificar calidad por costo. (C08 072:072).

Tabla 30

Considera Detalles Subjetivos y Costumbres Habituales

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Considera detalles subjetivos y empleo de costumbres habituales	Negociar con quien tome la decisión	C02, C09	2
	Considera el prestigio de empresa	C03, C04, C07, C08, C11, C12, C16	7
	Es importante un comportamiento educado	C05	1
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 2 de 16 casos indican que se debe negociar con quien tome la decisión, 7 de 16 casos indican que consideran el prestigio de la empresa y 1 de 16 casos indican que consideran el comportamiento educado. Las respuestas de los informantes C02, C09, C03, C04, C07 y C16 respecto a considerar detalles subjetivos y costumbres habituales son las siguientes:

Cuando viene un muchacho o alguien quien no tiene mucho nivel de empoderación, entonces yo lo digo tú puedes resolver sobre esto, tú puedes hablar sobre esto no y te dice tendría que consultar, entonces le digo que venga con alguien con quien podamos tomar decisiones. (C02 070:070)

Yo busco reunirme con quien toma la decisión, si es el jefe prefiero reunirme con el jefe o con quien toma la decisión, pero pasa que va un equipo y se decide en directorio, depende en realidad de la empresa. (C09 061:061)

Si tomo cosas subjetivas al negociar por ejemplo al momento de comprar un poco que pasa por el feeling, y dices no, no me gusta mucho esa marca por decir, juegan muchos factores, uno se vuelve más reacio y dice no ese negocio no lo veo a tan largo plazo, un poco que ahí me pongo a analizar y ahí no le doy una respuesta tan inmediatamente. (C03 077:077)

Hay algunos factores subjetivos que le llaman como si es reconocida la marca, la experiencia, que tantos representantes tiene en el país, eso te da una seguridad. (C04 059:059)

Si pedimos referencias a algún proveedor como es su calidad y como es su comportamiento y también este aparte de los que son precios también queremos saber cómo nos van a ayudar con la marca en nuestro país es muy importante eso. (C07 058:058)

Si me gusta investigar en [INFOCORP] mis proveedores o cliente para ver su comportamiento financiero o amigo llamarlo como referencia. (C16 062:062)

Tabla 31

Importancia del Tiempo Invertido en la Negociación

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Importancia del tiempo invertido en la negociación	Es importante el tiempo invertido en la negociación	C01, C02, C04, C06	8
	No importa el tiempo invertido en la negociación	C07, C09, C11, C15 C05, C10, C12, C13, C16	5
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 8 de 16 casos indican que es importante el tiempo invertido en la negociación y 5 de 16 casos indican que no importa el tiempo invertido

en la negociación. Las respuestas de los informantes C04, C09, C15 y C16 respecto a la importancia del tiempo invertido en la negociación son las siguientes:

Hay negociaciones que se deben cerrar rápido y hay otras que por las características se puede tomar tiempo es decir, si tú vas a cambiar a un proveedor por otro, seguramente no será una negociación rápida porque tienes que verificar si cada uno de los detalles de tu nuevo proveedor. (C04 063:063)

Si es importante el tiempo invertido, le pongo un plazo porque yo también tengo una oferta basada en costos que es en determinado tiempo. (C09 063:063)

Si es importante pero tampoco ser redundante en muchos temas, ser conciso, directo y los puntos que tocamos sume, no tocar el mismo punto varias veces. (C15 058:058)

Trato de que dar lo que debe ser si por ejemplo si es un negocio importante dar más tiempo pero si es un cosa pequeña y veo que tiene un futuro como negocio otra oportunidad otro cliente trato de sacar provecho al máximo. (C16 068:068)

Tabla 32

Preferencias de Duración de una Negociación

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Preferencias de duración de una negociación	Negociación Rápida	C01, C06, C08	3
	Negociación Lenta	C02, C10	2
	La duración del tiempo depende de la compra	C03, C04, C13	3
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 3 de 16 casos indican que negocian rápido, 2 de 16 casos indican que negocian lento y 3 de 16 casos indican que depende de la compra.

Las respuestas de los informantes C06, C08, C10 y C04 respecto a las preferencias de duración de una negociación son las siguientes:

La negociación es rápida cuando es un producto usual pero si es una compra importante o es un producto nuevo el tiempo que se tome. (C06 146:146)

Soy rápido negociando pero hay personas que generan mucha desconfianza y dan mucha vuelta a la negociación. (C08 080:080)

Los peruanos son un tanto lentos en la negociación, la gente se toma su tiempo para tomar una decisión, más que todo por el tema muchas veces de costos. (C10 074:074)

Hay negociaciones que se deben cerrar rápido y hay otras que por las características se puede tomar tiempo es decir, si tú vas a cambiar a un proveedor por otro, seguramente no será una negociación rápida porque tienes que verificar si cada uno de los detalles de tu nuevo proveedor. (C04 063:063)

Tabla 33

Rigidez o Flexibilidad en los Acuerdos de Negociación

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Rigidez o flexibilidad en los acuerdos de negociación	Flexibilidad en los acuerdos de negociación	C01, C04, C05, C07, C08, C10, C16	7
	Poco flexibilidad en los acuerdos de negociación	C02, C09, C11	3
	Rigidez en los acuerdos de negociación	C03, C12, C13	3
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 7 de 16 casos indican que tienen una flexibilidad en los acuerdos de negociación, 3 de 16 casos indican que tienen poca flexibilidad en los acuerdos de negociación y 3 de 16 casos indican que tienen son rígidos en el cumplimiento de lo acordado.

Las respuestas de los informantes C04, C07, C09 y C13 respecto a la rigidez o flexibilidad en los acuerdos de negociación son las siguientes:

Trato de ser flexible en la medida y al punto de que las cosas donde uno pueda ser flexible no vayan en contra de lo que la empresa quiere, yo creo que se tiene que ser muy flexible porque en una negociación aparecen muchas aristas en el momento, entonces si tú vas de repente muy cuadrulado, puedes trabar la negociación o puede que no se ejecute. (C04 065:065)

Si nuestra posición tiene algún fundamento nos cerramos ante esa posición, pero si vemos que hemos pedido algo que no está de acuerdo a la realidad que hemos exagerado en pedir algo entonces si cedemos. (C07 092:092)

Somos muy poco flexibles para cambiar una decisión, digamos del precio a lo largo del tiempo, pero se dan los casos, y no se puede negar la posibilidad. (C09 065:065)

En ser rígido o no mmm siempre digo si bajo ciertos parámetros, si pero, el decir no para mí no va, es más ni con mis clientes, no es una buena palabra decir no. (C13 074:074).

Tabla 34

Importancia del Acuerdo Mediante la Palabra o por Escrito

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Importancia del acuerdo mediante la palabra o por escrito	Es importante el acuerdo escrito	C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C09, C11, C13, C14, C16	12
	Es importante el acuerdo escrito y la palabra	C10, C15	2
	Basta el acuerdo de palabra	C08, C12	2
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 12 de 16 casos indican que toda negociación debe ser por escrito, 2 de 16 casos indican que toda negociación debe ser por escrito y de palabra y 2 de 16 casos indican que toda negociación debe ser de palabra. Las respuestas de

los informantes C01, C06, C11, C14, C10 y C08 respecto a la importancia del acuerdo mediante la palabra o por escrito son las siguientes:

El papel es lo que manda pero incluso cuando se equivocaron, este si no habría habido algún papel no se habría reconocido ese tema. (C01 046:046)

Creo que en otros países la negociación es verbal y es válido acá en el país todo debe ser textualizado sino no tiene validez. (C06 066:066)

En el momento de la reunión todo es verbal pero no bien salimos se pasa a una minuta los acuerdo que se han dado, se coloca la hora, los acuerdo, los acuerdo por parte ellos y por parte nuestra. (C11 064:064)

Los acuerdos por escrito son importantes, para mí son importantes. (C14 052:052)

Mayormente mis relaciones al menos siempre la palabra está por encima de los contrato, muchas veces no he tenido necesidad de hacer uso de un contrato para tener que cumplir, toda mi vida en relación con mis clientes no he tenido problemas. (C10 080:080)

Cuando ya se conoce al cliente y se conoce con la persona que vas a negociar yo creo que darle un poco de crédito a la palabra en esos casos la palabra basta. (C08 088:088)

Tabla 35

Importancia de Empleo del Sistema Legal

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Importancia del empleo del sistema legal	Es importante el contrato	C01, C05, C10	3
	Es importante el sistema legal	C02, C03, C04, C08, C09, C11, C12, C14	8
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 3 de 16 casos indican que es importante el contrato en la negociación y 8 de 16 casos indican que es importante el sistema legal. Las

respuestas de los informantes C01, C10, C04 y C11 respecto a la importancia del empleo del sistema legal son las siguientes:

Debe de haber un contrato de todas maneras, un papel de por medio ya sea una cotización, una orden o un contrato y ya queda plasmado. (C01 048:048)

Vamos a un contrato específico, ósea nosotros mantenemos un contrato con los clientes de tal manera que se mantenga una relación formal. (C10 028:028)

Definitivamente si yo creo que todo acuerdo debe ser revisado por los abogados de la empresa y validado dentro de las condiciones hay términos legales que los especialistas tienen que validar tanto en terminología como en algún tipo de palabra técnica legal que te pueda beneficiar o te pueda perjudicar. (C04 067:067)

Nos cuidamos mediante mecanismos legales, contratos, cuando hay situación extrema lo ve directamente al ámbito legal. (C11 040:040)

Tabla 36

Consideraciones de la Cultura Peruana como Confiada o Desconfiada

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Consideraciones de la cultura peruana como confiada o desconfiada	El peruano es confiado	C01, C03, C09, C10, C11, C13	6
	El peruano es desconfiado	C02, C04, C05, C06, C07, C08, C12, C15, C16	9
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 6 de 16 casos indican que el peruano es confiado y 9 de 16 casos indican que el peruano es desconfiado. Las respuestas de los informantes C13, C12 y C15 respecto a las consideraciones de la cultura peruana como confiada o desconfiada son las siguientes:

Los peruanos son muy confiados, Nosotros como empresa tenemos un riesgo sabemos y damos la confianza con la finalidad de generar un buen ambiente. (C13 080:080)

La cultura peruana es algo complicado poder descifrarlo exactamente, hay de ambos lados, es por el mismo trato de cómo se ha llevado todo, yo particularmente soy desconfiada al 100%. (C12 078:078)

En el Perú la gente es súper desconfiada cuando la persona no es conocida. (C15 066:066)

Tabla 37

Importancia de Ganar la Confianza de los Negociadores

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Importancia de ganar la confianza de los negociadores.	Es importante ganar la confianza con el tiempo y comunicación	C01, C03, C06, C08, C13	5
	Es importante ganar la confianza con la cordialidad	C02, C15	2
	Es importante ganar la confianza con la formalidad	C04, C09, C11, C12, C14, C16	6
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 5 de 16 casos indican que es importante ganar la confianza con el tiempo y comunicación, 2 de 16 casos indican que es importante ganar la confianza con la cordialidad y 6 de 16 casos indican que es importante ganar la confianza con la formalidad. Las respuestas de los informantes C13, C02, C09, C11 y C16 respecto a la importancia de ganar la confianza de los negociadores son las siguientes:

La mayoría de veces es con mucha información se mantiene la confianza, informar al proveedor de los avances que se están haciendo, proponiendo, mostrar la solidez, rentabilidad, experiencia de la empresa. (C13 082:082)

Es importante crear un ambiente de cordialidad diría yo. (C02 118:118)

Para que la confianza se gane debemos empezar todos a cumplir lo que decimos, nosotros como empresa cumplimos bien pero no todas las empresas funcionan así.

(C09 071:071)

Cuando se trabaja desde un principio y se cumple lo que se promete los empresarios confían, pero si fallas una vez como que pierdes la confianza total. (C11 066:066)

Yo tengo la forma de trabajar en que primero evaluó la empresa con la que voy a trabajar y si es una empresa de primer nivel que no tenga problemas financieros y si no evaluó ello evaluó a la persona de contacto y trato de ahí si pedir una orden escrito.

(C16 076:076)

4.2.4 ¿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?

Esta respuesta se pueden clasificar 12 aspectos: (a) preparación de una agenda de negociación, (b) cantidad de reuniones para llegar un acuerdo en una negociación, (c) tácticas empleadas cuando la contraparte se pierde en la negociación, (d) profesionalismo de los peruanos al momento de negociar, (e) modo de cierre de la negociación, (f) etapas y orden que se consideran en la negociación, (g) capacidad de adaptación del negociador a otra cultura, (h) tácticas empleadas para lograr acuerdos en la negociación, (i) cuando se considera un buen acuerdo, (j) preferencias de negociación grupal o personal, (k) preparación previa a la negociación y, (l) la toma de decisión es por nivel jerárquico superior o de quien negocia.

Preparas de una agenda de negociación. Respecto a la preparación de una agenda de negociación se encontró: (a) si preparo una agenda para la negociación, (b) la preparación de la agenda depende de la complejidad de la negociación, y (c) no prepara una agenda para la negociación (ver Tabla 38 y Figura E30).

Cantidad de reuniones para llegar un acuerdo en la negociación. Respecto a la cantidad de reuniones para llegar a un acuerdo en las negociación se encontró: (a) más de dos reuniones para lograr un acuerdo en la negociación, (b) la cantidad de reuniones depende de la magnitud de la negociación y, (c) de una a dos reuniones para lograr un acuerdo en la negociación (ver Tabla 39 y Figura E31).

Tácticas empleadas cuando la contraparte se pierde en la negociación. Respecto a las tácticas empleadas cuándo la contraparte se pierde en las negociaciones se encontró: (a) cuando la contraparte se pierde se busca que sea una reunión amena, (b) cuando la contraparte se pierde se replantea la reunión, (c) se Simplifica la reunión, y (d) se da por terminada la reunión (ver Tabla 40 y Figura E32).

Profesionalismo de los peruanos al momento de negociar. Respecto a si los peruanos son profesionales en las negociaciones se encontró: (a) los peruanos si son profesionales, (b) el profesionalismo depende de la empresa y, (c) los peruanos no son profesionales (ver Tabla 41 y Figura E33).

Modo de Cierre de la negociación. Respecto al modo de cierre de las negociaciones se encontró: (a) se cierra con un contrato o acta de acuerdo, (b) se cierra la negociación generando un buen ambiente de negocio y, (c) se cierra el contrato cuando se acuerda el precio y el pago (ver Tabla 42 y Figura E34).

Etapas y orden que considera en la negociación. Respecto a las etapas y orden en la negociación se encontró aspectos muy variados (ver Tabla 43 y Figura E35).

Capacidad de adaptación del negociador a otra cultura. Respecto a la adaptación a la otra cultura en las negociaciones se encontró que los informantes si se adaptan a otra cultura (ver Tabla 44 y Figura E36).

Tácticas empleadas para lograr acuerdos en la negociación. Respecto a las tácticas en negociación se encontró que hay aspectos muy variados (ver Tabla 45 y Figura E37).

Cuando se considera un buen acuerdo. Respecto al buen acuerdo en las negociaciones se encontró que se puede agrupar en: (a) es un buen acuerdo cuando se firma el contrato y ambas partes resultan ganando, (b) es un buen acuerdo cuando se obtiene buen margen de ganancia, (c) es un buen acuerdo cuando se obtiene lo propuesto y, (d) es un buen acuerdo cuando el producto entregado es bueno (ver Tabla 46 y Figura E38).

Preferencias de negociación grupal o personal. Respecto a negociar grupal o solo en las negociaciones se encontró las siguientes preferencias: (a) prefiere negociar en grupo, (b) es indiferente negociar con una persona o un grupo de personas, (c) depende de la cantidad de personas de la contraparte y (d) prefiere negociar solo (ver Tabla 47 y Figura E39).

Preparación previa a la negociación. Respecto al trabajo previo a la negociación en las negociaciones se encontró: (a) si realiza trabajo previo a la negociación e investiga acerca de la contraparte (ver Tabla 48 y Figura E40).

La toma de decisión es por nivel jerárquico superior o de quien negocia. Respecto a la decisión es por el nivel jerárquico superior o de quien negocia en las negociaciones se encontró: (a) la decisión la toma el jefe o el gerente, (b) la toma de decisión depende de la negociación y, (c) la decisión la toma quien se encuentra negociando (ver Tabla 49 y Figura E41).

Los resultados evidencian que la mayoría de los peruanos se preparan antes para una negociación y para la mayoría de los casos analizados consideran que se requiere por lo menos dos o más reuniones para el cierre de la negociación. Cuando se trata de retomar el interés o centrar el foco nuevamente en la negociación la mayoría de los peruanos trata de ser ameno y atraer la atención. El estudio revela que los peruanos son muy profesionales en los negocios y siempre tratan de cerrar una negociación con un buen acuerdo. Otros estudios señalan que el éxito de los negociadores depende mucho del rendimiento de los mismos

durante el proceso de negociación y de sus habilidades (Galinsky, Mussweiler, & Medvec, 2002).

En cuanto a las etapas de negociación los resultados muestran que los negociadores peruanos no lo tienen muy claros y no siguen una secuencia específica, solo se van adaptando a las situaciones o a conversar algún tema con los extranjeros, esto demuestra que los peruanos al negociar lo hacen de manera intuitiva, existen estudios que señalan que los tipos de negociación se pueden basar en la influencia de la cultura y están desarrollados por un modelo multidimensional (Casse & Deol, 1985).

Por otro lado los resultados demuestran que los peruanos son directos al negociar y tratan de regatear el precio al máximo, esto difiere con la estrategia integrativa donde las partes tratan de establecer una relación ganar-ganar, prefiriendo una estrategia suma cero ganar-perder o de tipo distributiva (Olekalns & Smith, 2003b).

Se considera que para lograr un buen acuerdo se cierra el trato con una firma, y prefieren la negociación en grupo sin embargo la decisión final se realizan a través de los negociadores con mayor jerarquía en la organización u aquellos que tienen poder de negociación.

Identificar las habilidades en las etapas de la negociación (preparación, negociación y cierre) y la destreza en el manejo de las condiciones del entorno es muy importante para el éxito de la negociación, sin embargo muchos de los negociadores al parecer no tienen muy claro estos pasos (Hafez Sakabani, 2012).

En el presente estudio se revela que los negociadores tienen sus propias técnicas de acuerdo a la estrategia elegida y a los intereses perseguidos (De Manuel Dasí & Martínez - Vilanova Martínez, 2010).

A continuación se detallan los resultados de las respuestas de los informantes:

Tabla 38

Preparación de una Agenda de Negociación

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Preparación de una agenda de negociación	Si prepara una agenda para la negociación	C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C08, C09, C11, C13	11
	La preparación depende de la complejidad de la negociación	C15	1
	No prepara una agenda para la negociación	C10, C12, C14, C16	4
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 11 de 16 casos indican que preparan una agenda, 1 de 16 casos indica que depende de la complejidad de la negociación y 4 de 16 casos indican que no preparan una agenda. Las respuestas de los informantes C01, C03, C04, C15 y C12 respecto a la preparación de una agenda de negociación son las siguientes:

Si normalmente preparamos una agenda, obviamente teníamos los puntos que íbamos a tratar. (C01 050:050)

Si planifico una agenda cuando tengo reuniones estratégicas semanales o quincenales con algunos proveedores y otras que salen en el camino como un nuevo producto o un nuevo negocio, ahí agendo. (C03 045:045)

Si normalmente se prepara una agenda para la reunión con el proveedor, precio, referencia, productos tener un mapa claro de que es lo que ofrecen que es lo que quieren, digamos que si tienes que ir preparado. (C04 071:071)

Depende de la complejidad de la negociación. Pero si es complejo de todas maneras lo hago. (C15 068:068)

La reunión con mi proveedor es una conversación casi informal para que cada uno opine. (C12 066:066)

Tabla 39

Cantidad de Reuniones para Llegar a un Acuerdo en la Negociación

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Cuántas reuniones	Más de dos reuniones para lograr un acuerdo en la negociación	C01, C04, C05, C06, C07, C08, C10, C11, C14	9
	La cantidad de reuniones depende de la magnitud de la negociación	C02, C03, C12, C13	4
	De una a dos reuniones para lograr un acuerdo en la negociación	C09, C16	2
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 9 de 16 casos indican que tienen más de dos reuniones para llegar a un acuerdo en la negociación, 4 de 16 casos indican que la cantidad de reuniones para llegar a un acuerdo depende de la magnitud de la negociación y 2 de 16 casos indican que tienen una a dos reuniones para llegar a un acuerdo en la negociación. Las respuestas de los informantes C06, C10, C12 y C09 respecto a cantidad de reuniones para llegar a un acuerdo en la negociación son las siguientes:

Diría que es variada la cantidad de reuniones, puede ser de tres a cuatro reuniones para cerrar una negociación. (C06 074:074)

La cantidad de reuniones para realizar la negociación es variable, puede ser 2 o 3, tengo un cliente grande que lo estoy persiguiendo hace 3 años, estoy que lo sigo cada cierto tiempo, me reúno, no hay un límite. (C10 086:086)

Depende, no hay una regla de cantidad de reuniones para concretar una negociación. (C12 040:040)

Tengo una reunión antes de concretar una negociación, de hecho hemos conversado algo previo por correo electrónico, a veces pasa que se da en dos reuniones pero trato que sea en una. (C09 073:073)

Tabla 40

Tácticas Empleadas cuando la Contraparte se Pierde en la Negociación

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Tácticas empleadas cuando la contraparte se pierde en la negociación	Cuando la contraparte se pierde se busca que sea una reunión amena	C01, C07, C08, C09, C11, C15	6
	Cuando la contraparte se pierde se replantear la reunión	C02, C06, C13, C16	4
	Se simplifica la reunión	C03, C04	2
	Se da por terminada la reunión	C10	1
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 6 de 16 casos indican que buscan que sea una reunión amena, 4 de 16 casos indica que replantean la reunión, 2 de 16 casos indican que simplifican la reunión y 1 de 16 casos indican que terminan la reunión. Las respuestas de los informantes C08, C06, C04 y C10 respecto a las tácticas empleadas cuando la contraparte se pierde en la negociación son las siguientes:

Cuando se están desviando del tema simplemente trato de volver al tema y jalo su atención con una novedad de algo que esté interesado. (C08 134:134)

Bueno si ocurre que pierdes la atención de la otra parte, y en este rubro es más práctico y los proveedores son más limites pero si se cae la negociación la tomas como otra opción. (C06 078:078)

Nada si ves que te están perdiendo interés el tema es ir al grano, decir bueno estamos acá para y volver a poner las cosas en contexto y buscar el sí o el no de una vez que te das cuenta de que ambos estamos perdiendo el tiempo un poco. (C04 079:079)

Si la otra parte pierde la atención lo que se busca es replantear una nueva reunión, para evaluar cuál es la dificultad. (C10 090:090)

Tabla 41

Los peruanos son Profesionales en Negociar

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Profesionalismo de los peruanos al momento de negociar	Los peruanos si son profesionales al negociar	C01, C02, C08, C16	4
	El profesionalismo depende de la empresa	C03, C10, C11	3
	Los peruanos no son profesionales	C05, C06, C12, C15	4
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 4 de 16 casos indican que los peruanos si son profesionales al negociar, 3 de 16 casos indican que depende de la de la empresa y 4 de 16 casos indican que no son profesionales. Las respuestas de los informantes C02, C11 y C05 respecto a profesionalismo de los peruanos al momento de negociar son las siguientes:

En cuanto si el peruano es profesional al negociar, yo creo que se hace mucho en la experiencia. (C02 070:070)

Yo creo que a nivel de grandes empresas sí se maneja la negociación de manera profesional, pero a nivel de medianas empresa, pequeñas no creo que todo sea más experiencia, de que me sirvió antes y como lo voy tomando y poco a poco voy aprendiendo. (C11 072:072)

Los emprendedores no son muy profesionales. (C05 072:072)

Tabla 42

Modo de Cierre de la Negociación

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
	Se cierra con un contrato o acta de acuerdo	C01, C02, C03, C05, C09, C13, C15, C16	8
Modo de cierre de la negociación	Se cierra la negociación generando un buen ambiente de negocio	C04, C07, C08, C11, C14	5
	Se cierra el contrato cuando se acuerda el precio y el pago	C06, C10, C12	3
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 8 de 16 casos indican que se cierra con un contrato o acta de acuerdo, 5 de 16 casos indican que se cierra generando un buen ambiente de negocio y 3 de 16 casos indican que se cierra el contrato cuando se acuerda e precio y el pago. Las respuestas de los informantes C01, C09, C04 y C12 respecto al modo de cierre de la negociación son las siguientes:

Básicamente que todo esté claro que siempre haya el ok de por medio, de las dos partes tiene que haber un ok y entonces siempre es como que haya el recordatorio entonces se quedó en esto. Nosotros a pesar de que hay 10 correos, siempre un resumen donde diga al final se quedó en esto. (C01 102:102)

El momento preciso para terminar la negociación es cuando sientes que ya no está avanzando más y ya el cliente se cerró o ya llega un punto que es el mínimo que yo puedo alcanzar. (C09 079:079)

Para cerrar una negociación bueno despertar el interés en el proveedor en cuanto a lo interesante que puede ser establecer una sociedad para el mediano y largo plazo, mi estrategia es que ambos nos necesitamos y ambos queremos seguir creciendo y en la medida que nos asociemos vamos a poder generar negocios que nos hagan mejores a cada uno. (C04 095:095)

Cierro un trato cuando el cliente ya me afirmó es que ya aceptaron y me depositan el 50% en el banco, ahí ya le separo el material y comenzó a construir, mientras tenga ya una base. (C12 082:082)

Tabla 43

Etapas y Orden en la Negociación

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>	
Etapas y orden que se considera en la negociación	Inicio de contacto, toma de confianza, Finiquitas	C01	1	
	Depende de la negociación	C02, C03, C08, C09, C13	5	
	Acercamiento, conocimiento, presentación formal, definición de metas, negociación en sí, cierre y continua en la postventa	C04	1	
	Oferta , contraoferta, cierre	C05, C06	2	
	Inicio de contacto, exponer las necesidades y objetivos,	C07	1	
	Contactar al cliente, presentación del producto, propuesta económica, negociación en sí, contrato	C10	1	
	Inicio de contacto, toma de confianza, definición de objetivos y acuerdos	C11	1	
	Inicio de contacto, exposición de necesidades, exposición del producto, se cierra con el pago del 50%	C12	1	
	Intercambio de correos electrónicos	C14	1	
	Abarcar la propuesta, términos del acuerdo	C15	1	
	Exposición de información, elaboración de propuesta técnica	C16	1	
	Total Informantes			16

Las respuestas de los informantes C01 y C07 son las siguientes:

La negociación puede durar como te digo a veces cuatro días en diferentes fechas y ya en el transcurso del tercer o cuarto día es como que agarras confianza porque ya conversaste, simplemente el ultimo día estas finiquitando temas. (C01 108:108)

Bueno, las etapas de la negociación consistente primero exponerle como está la empresa y como está su producto en el mercado y que más necesitamos de su producto y cuales aparte de eso son nuestra necesidades para futuro, queremos un crecimiento de tanto por ciento en el mercado y con su producto queremos ese tipo de crecimiento y si ellos están en la capacidad de hacerlo o de repente su productos no da

para más o de repente si y pueden abastecernos en el tiempo y también con los productos que necesitamos. (C07 078:078)

Tabla 44

Adaptación a la Otra Cultura

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Capacidad de adaptación del negociador a otra cultura	Si se adapta a su cultura	C01, C02, C05, C04, C06, C07, C08, C09, C10, C12, C13, C15, C16	13
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 13 de 16 casos indican que el negociador peruano se adapta la cultura de su contraparte.

Las respuestas de los informantes C06, C07 y C10 respecto a la adaptación a otra cultura son las siguientes:

Bueno para hablar con un extranjero hay que tener cultura general que cosas van con ellos y que cosas le deben incomodar. (C06 124:124)

La primera vez que fuimos al Asia, fuimos al seminario como hacer negocios con China ahí nos dijeron ciertas costumbres como que al oriental no le gusta que le invadan un espacio que ellos tienen se respetan mucho a las personas mayores y generalmente las personas mayores ocupan cargos muy altos y si es cierto cuando hemos ido si nos hemos dado cuenta. (C07 076:076)

Es fundamental abordar el tema cultural, con gente del exterior se habla con temas que tengan que ver su cultura, su situación actual, de manera que uno conoce de su realidad, conversar esto te tomara 20% de toda la conversación. (C10 098:098)

Tabla 45

Tácticas Empleadas para Lograr Acuerdos en la de negociación

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Tácticas empleadas para lograr acuerdos en la negociación	Intercambio buscando la mejor alternativa	C01	1
	Ajuste de precio	C02, C06	2
	El receso	C03, C10	2
	Alardear	C04	1
	Asalto directo	C05, C14, C16	3
	Ser flexible y no ceder	C07, C09, C12	3
	Generar confianza	C08	1
	Escuchar	C11, C13	2
	Depende de la magnitud de la negociación	C15	1
	Total Informantes		

Los resultados obtenidos evidencian que existen respuestas muy variadas al momento de negociar como lo señalado por los informantes C01, C08 y C15:

Normalmente me gusta lanzar ideas, suelo conversar con algunas personas o con mi socio y con las ideas suelo lanzar contraofertas que se me van a llevar a un punto medio. (C01 060:060)

Las tácticas que empleo son primero que nada la puntualidad, la honestidad, la comunicación fluida segura darle la confianza al cliente que la persona que tiene al frente conoce el tema que la persona que tiene al frente le va solucionar los problemas y que le va dar un beneficio económico o tecnológico. (C08 102:102)

Hay dos tácticas muchas veces una ante una empresa o cliente tienen dos posiciones, uno que alguien va a tener la posición y otro de perdedor, cuando uno tiene la posición de ganador, hay el interés de la otra parte de realizar la negociación y hay una posición clara y definida y regida, pero cuando es mi otra parte cuando yo soy el pequeño y el otro el grande tiendo a tratar de hacer una negociación más de amistad, más de como un favor de como pedir un favor más que la otra. (C15 082:082)

Tabla 46

Cuando se Considera y un Buen Acuerdo

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Buen acuerdo	Es un buen acuerdo cuando se firma el contrato y ambas partes resultan ganando.	C01, C04, C06, C08, C09, C11, C13	7
	Es un buen acuerdo cuando se obtiene buen margen de ganancia.	C03	1
	Es un buen acuerdo cuando se obtiene lo propuesto	C10	1
	Es un buen acuerdo cuando el producto entregado es bueno	C12, C14	2
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 7 de 16 casos indican que cierran un buen acuerdo cuando firman el contrato y ambas partes ganan, 1 de 16 casos indican que cierran un buen acuerdo cuando se obtiene un buen margen, 1 de 16 casos indican que cierran un buen acuerdo cuando se obtiene lo propuesto y 2 de 16 casos indican que cuando el producto entregado es bueno. Las respuestas de los informantes C01, C03, C10 y C14 respecto a cómo cerrar un buen acuerdo son las siguientes:

Exitoso para mí es cuando ya está firmado el contrato, porque obviamente desde el momento que firmas el contrato ya has llegado a un acuerdo, no siempre vas a ganar el cien por ciento, siempre es dar y ceder. (C01 120:120)

En retail lo importante no es el costo, es el margen, ósea te acuerdas tu puedes comprar un producto a un costo muy elevado y puedes decir pucha estoy pagando mucho por esto pero el precio de venta es mucho más por ejemplo un iphone 5S, es un producto muy caro se vende a casi 3000 soles desbloqueado y la gente lo compra y paga, pero se vende (C03 073:073)

Es un buen acuerdo cuando lo que se ha propuesto es aceptado. (C10 102:102)

Cuando lo que he comprado tiene exactamente lo que he pedido, llega el físico pasa el control, se da el ok entonces es un buen trato. (C14 056:056)

Tabla 47

Preferencias de Negociación Grupal o Personal

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Preferencias de negociación grupal o personal	Prefiere negociar en grupo	C01, C03, C04, C05, C06, C07, C11, C16	8
	Es indiferente negociar con una persona o un grupo de personas	C02, C08, C10	3
	Depende de la cantidad de personas de la contraparte	C09	1
	Prefiere negociar solo	C12, C13, C14, C15	4
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 8 de 16 casos indican que negociar en grupo, 3 de 16 casos indican que le es indiferente, 1 de 16 casos indican que depende de la cantidad de personas en la contraparte y 4 de 16 casos indican que prefieren negociar ellos solos.

Las respuestas de los informantes C01, C04, C07, C02, C10, C09 y C12 respecto a las preferencias de negociación grupal o personal son las siguientes:

Particularmente me gusta negociar con grupo porque me gusta ver como cada persona puede reaccionar, la verdad que me considero una persona bien estratégica, la ventaja de tener varias personas, es ver cómo reacciona cada persona, contra quien puedes ir, o a quien no puedes atacar. (C01 114:114)

Nosotros teníamos un equipo interno de negociación y obviamente la empresa con que negociábamos también, yo veía todo el aspecto técnico del asunto, yo era el encargado de la parte técnica, cada uno integrante del equipo tenía un rol. (C04 087:087)

Es mejor negociar en grupo pero no tampoco un grupo muy grande siempre es bueno ir de dos o tres allá y ellos generalmente es un grupo de cuatro un gerente con su vendedor y dos técnicos. (C07 072:072)

Me es indiferente negociar con una persona o con un grupo de personas, puedes ser dos o tres, pero a veces si llevo. (C02 071:071)

Prefiero negociar con la persona con la que va a tomar la decisión, si es un equipo entonces con el equipo. (C10 096:096)

Prefiero negociar mmm depende, me da igual negociar si yo voy con el mismo número de gente, si yo soy una y voy y hay 5 si me siento un poco incomoda, pero si somos tres y tres no hay problema. (C09 081:081)

Sí la decisión final la yo la tomo. (C12 062:062)

Tabla 48

Trabajo Previo a la Negociación

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Preparación previa a la negociación	Si realiza trabajo previo a la negociación e investiga acerca de la contraparte	C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C09, C10, C11, C12, C13, C14, C15, C16	16
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 15 de 16 casos indican que el negociador peruano hace trabajo previo a la negociación e investiga acerca de la contraparte. Las respuestas de los informantes C01, C10 y C15 respecto a la preparación previa a la negociación son las siguientes:

Por eso tenemos que estar preparados para eso siempre investigamos y en todas las reuniones que nosotros tenemos ya sea con clientes o en este caso con proveedores. (C01 052:052)

Normalmente trato de investigar antes de ir a la reunión, sea en páginas web, verificar una serie de información antes de ir a una reunión, por lo tanto empiezo a hablar de lo que es su negocio, de acuerdo a la información que yo pueda tener, eso es para cliente que no conozco, trato de informarme para llegar a una reunión. (C10 020:020)

Muchas veces por ferias, he asistido a varias ferias de ciclismo, porque mi giro es ciclismo de montaña, he asistido como a cinco feria y como tenemos las principales marcas, ahora en vez de nosotros de buscar a los proveedores ellos nos buscan a nosotros ya que tenemos un nombre, 10 años en el mercado, entonces se pasan la voz que somos buenos. (C15 024:024)

Tabla 49

La Toma de Decisión es por Nivel Jerárquico Superior o de Quien Negocia

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
La toma de decisión es por nivel jerárquico superior o de quien negocia	La decisión la toma el jefe o el gerente	C01, C02, C04, C05, C06, C07, C08, C09, C11, C12, C13, C14	12
	La toma de decisión depende de la negociación	C03, C10, C16	3
	La decisión la toma quien se encuentra negociando	C15	1
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 12 de 16 casos indican que la decisión la toma el jefe o gerente, 3 de 16 casos indican que depende de la negociación y 1 de 16 casos indican que la decisión la toma el responsable.

Las respuestas de los informantes C07, C12, C10 y C15 respecto a la toma de decisión por nivel jerárquico superior o de quien negocia es la siguiente:

Yo no tomo la decisión final sino mi jefe toma la decisión final donde debo explicarle el punto de vista del proveedor y al proveedor explicarle un punto de vista de mi jefe

entonces llegar a un acuerdo común entre los dos ya que para que se pongan de acuerdo es muy difícil. (C07 044:044)

Para tomar la decisión de seleccionar un proveedor, primero tengo que probar ese proveedor con su tipo de trabajo, puntualidad y seriedad, si no lo es, y yo recibo alguna queja de alguien sobre el material o el trabajo que ha hecho, no lo tomo aunque sea el mejor del mundo, en eso si yo soy bastante rígida. (C12 070:070)

Yo creo que por el sector en el cual estoy, hay casos en que la decisión es de un equipo, pero en la mayoría de los casos el gerente general. (C10 066:066)

Que hay un encarga de marketing que se encarga de la negociación. (C15 026:026)

4.2.5 ¿Cómo se usa la tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones de los peruanos? Esta pregunta comprende tres aspectos, los cuales son: (a) confianza de los peruanos en los medios tecnológicos para la negociación, (b) empleo de ayudas tecnológicas y electrónicas en la negociación, y (c) empleo de videoconferencias en la negociación.

Empleo de ayudas tecnológicas y electrónicas en la negociación. Respecto a ayudas tecnológicas y electrónicas en las negociaciones se encontró que se emplea si emplea ayudas tecnológicas en la negociación (ver Tabla 50 y Figura E42).

Empleo de videoconferencias en la negociación. Respecto a usar videoconferencias en las negociaciones se encontró que los informantes: (a) si uso videoconferencia para la negociación y, (b) no usa videoconferencias para la negociación (ver Tabla 51 y Figura E43).

Confianza de los peruanos en los medios tecnológicos para la negociación. Respecto si el peruano confía en los medios tecnológicos en las negociaciones se encontró: (a) si confía en los medios tecnológicos para la negociación y, (b) cuesta confiar en los medios tecnológicos, más aún para transacciones financieras (ver Tabla 52 y Figura E44).

Respecto a ayudas tecnológicas y electrónicas en las negociaciones se encontró que los peruanos si emplean ayudas tecnológicas en la negociación. Respecto a usar

videoconferencias en las negociaciones se encontró que los informantes en su mayoría si usan videoconferencia para la negociación. Respecto si el peruano confía en los medios tecnológicos en las negociaciones se encontró que los peruanos si confían en los medios tecnológicos para la negociación. Otros estudios revelan que el desarrollo tecnológico, la internet y los avances en comunicaciones permiten que las personas negocien cada día acortando más la brecha del tiempo, llegando inclusive a estar negociando en tiempo real a través de una presencia virtual, traspasando distancias geográficas y fronteras geopolíticas de los países a los que pertenecen o utilicen como representantes de negociación (Peng, 2012).

A continuación se detallan los resultados de las respuestas de los informantes:

Tabla 50

Empleo de Ayudas Tecnológicas y Electrónicas

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Empleo de ayudas tecnológicas y electrónicas en la negociación	Si emplea ayudas tecnológicas en la negociación	C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07, C08, C09, C10, C11, C12, C13, C14, C15, C16	16
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 16 de 16 casos indican que el negociador peruano si emplea ayudas tecnológicas.

Las respuestas de los informantes C01, C07, C12 y C16 respecto al empleo de ayudas tecnológicas y electrónicas en la negociación son las siguientes:

Definitivamente si las utilizo demasiado correos, video llamadas, imagínate que no pudiera comunicarme con ellos de manera seguida. (C01 124:124)

Es muy importante la tecnología porque es un soporte en cuanto a las tecnologías de las computadoras, los ipad, es muy importante porque tú puedes ver a ahí lo que de repente puedes desarrollar más. (C07 084:084)

Realmente es vital, a mi yo puedo sentado en una mesa lanzar varias respuesta en un día y llegar a muchos negocios eso me hace ganar tiempo. (C16 096:096)

Tabla 51

Empleo de Videoconferencias

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Videoconferencia	Si usa videoconferencias para la negociación	C01, C02, C04, C05, C08, C11, C13, C14, C15	9
	No usa videoconferencias para la negociación	C03, C07, C09, C10, C12, C16	6
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 9 de 16 casos indican que el peruano si usa videoconferencias y 6 de 16 casos indican que los peruanos no usan videoconferencias.

Las respuestas de los informantes C02, C05, C11, C15, C03, C09 y C12. Son las siguientes:

Si hemos tenido reuniones vía videoconferencia, por correo electrónico, por celular, bueno por Nextel. (C02 094:094)

Siempre han sido vía correo electrónico, contábamos con una página web, negociábamos con videoconferencia. (C05 080:080)

Si he negociado por videoconferencia, por Sky, la llamada telefónica, porque a veces la señal no es buena y la señal se cae, como no puedo visitar mensualmente a todos los países entonces tengo reuniones cada tres semanas o cada mes con cada uno de los gerentes comerciales. (C11 092:092)

Si definitivamente he negociado por videoconferencias, no archivadas, grabadas. (C15 092:092)

No he tenido oportunidad, solo en alguna oportunidad me llaman por teléfono. (C03 109:109)

Nunca he realizado negociación por videoconferencia, ni por correo. (C09 095:095)

El contacto directo es más importante. (C12 090:090)

Tabla 52

Confianza de los Peruanos en los Medios Tecnológicos para la Negociación

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Confianza de los peruanos en los medios tecnológicos para la negociación	Si confía en los medios tecnológicos para la negociación	C01, C02, C03, C06, C07, C08, C11, C13, C14, C15, C16	9
	Cuesta confiar en los medios tecnológicos, más aun para transacciones financieras	C05, C10	2
Total Informantes			16

Los resultados obtenidos evidencian que 9 de 16 casos indican que el peruano si confía en los medios tecnológicos y 2 de 16 casos indican que aún le cuesta confiar en los medios tecnológicos. Las respuestas de los informantes C02, C15 y C05 respecto a la confianza de los peruanos en los medios tecnológicos para la negociación son las siguientes:

Yo creo que si es confiable comunicarse por ciberespacio, porque es trabajar de manera transparente, en las conversaciones por correo es la mejor manera de tratar porque todo va quedando claro, desde el punto de vista de hablar por celular o por Nextel, no se te pueden pinchar la comunicación. (C02 092:092)

Si confíe de los negocios hechos por mail. (C015 096:096)

Aun no cuesta, yo no hago ninguna transacción financiera por internet, por ejemplo aun voy al banco a hacer mis pagos. (C05 082:082)

4.2.6 ¿Cómo reacciona el peruano en la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación? Esta sección de los resultados se presenta y analiza como los peruanos resuelven las disputas y controversias presentadas en una negociación. Esta pregunta comprende cinco aspectos las cuales son: (a) estilo propio empleado en la

negociación, (b) razonamiento empleado en resolver conflictos, (c) calificación del conflicto por los negociadores, y (d) factores que generan un conflicto.

Estilo propio empleado en la negociación. Los estilos de negociación pueden ser agrupados en (a) win-win, (b) win-lose y, (c) compromiso, se agrupo tomando como base los fundamentos de Schawarz, R y Peutsch, Ch. (2001) (ver Tabla 53, Figura E45).

Razonamiento empleado en resolver conflictos. Los razonamientos que los peruanos emplean para resolver un conflicto en la negociación pueden clasificados en: (a) planteamiento del tema y búsqueda de soluciones y, (b) revisión del contrato e información de los acuerdos (ver Tabla 54 y Figura E46).

Calificación del conflicto por los negociadores. Respecto a la consideración de los informantes ante un conflicto los resultados se pueden que se pueden clasificar en: (a) se califica al conflicto como un problema, (b) se califica al conflicto como negativo, y (c) se califica al conflicto como positivo (ver Tabla 55 y Figura E47).

Factores que generan un conflicto. Respecto a los factores que generan un conflicto, los resultados permiten identificar cuatro tipos: (a) la mala comunicación, falta de claridad e incumplimiento de lo acordado, (b) los mercados, la competencia y, (c) actitudes de la contraparte (ver Tabla 56 y Figura E48).

Los resultados evidencian que los negociadores peruanos del sector comercio al por mayor y menor presentan el estilo win-win en la negociación, realiza un planteamiento del tema a tratar en busca de soluciones en los conflictos en la negociación, califica el conflicto como un problema y considera que los factores que generan un conflicto son la mala comunicación, falta de claridad e incumplimiento de lo acordado. Blake & Mouton (1985) indican que para solucionar un conflicto debe haber una preocupación para completar la tarea y preocupación por las relaciones interpersonales. Swaab, Kern, Diermeier, & Medvec (2009)

indican que la comunicación incrementa la cooperación y transforma las percepciones interpersonales en las partes o miembros en este caso en una negociación.

Los resultados son consistentes con lo indicado por Blake & Mouton (1985) donde el negociador debe preocuparse o buscar soluciones para tratar el tema y llegar una negociación; también lo indicado por Swaab, Kern, Diermeier, & Medvec (2009) es importante porque mencionan que la comunicación incrementa la cooperación y si relacionamos lo encontrado en el presente estudio se menciona que si la comunicación es mala o no es clara generará un conflicto.

A continuación se detallan los resultados de las respuestas de los informantes:

Tabla 53

Estilo Propio Empleado en la Negociación

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Estilo propio de negociación	win-win	C01, C02, C03, C04, C05, C09, C10, C11, C13, C15, C16	11
	win-lose	C06, C07, C08	3
	Compromiso	C12, C14	2
Total Casos			16

Win-win. Este estilo ha sido repetido por los informantes C01, C02, C03, C04, C05, C09, C10, C11, C13, C15, C16 estilo de negociación que brinda beneficio mutuo garantizando fácilmente y un sociedad duradera entre las partes negociadoras, como lo indicaron C02 y C15

Yo lo definiría mi estilo de negociación como un estilo que busca la concertación y que buscamos negocios a mediano y largo plazo con la filosofía del win-win. (C2 098:098)

Muchas veces he tenido que ceder perdiendo un poco pero creando una relación de largo plazo, creo que una negociación siempre hay que buscar sí que ambos ganen. (C15 102:102)

Win-lose. Este estilo de negociación ha sido mencionado por los informantes C06, C07, C08 este estilo es un enfoque de negociación autoritaria la cual emplea una posición jerárquica de poder donde una parte gana y la otra pierde, como lo indicó el informante C06:

Bueno mi estilo de negociar es concreto es ganar (C06 104:104)

Compromiso. Este estilo de negociación ha sido mencionado por los informantes C12, C14 estilo que tiene que se da cuando los negociadores en conjunto llegan a un acuerdo donde se cumple con la mayor parte de los acuerdos, como lo indica el informante C14:

En una negociación nosotros no podemos saber o adivinar qué es lo que está ganando el otro, nosotros tratamos de ver que el precio es bueno y si el precio que me está ofertando le hace ganar al otro perfectamente bien, pero las relaciones son básicamente de compra venta no hay mayor cosa al respecto. (C14 042:042)

Tabla 54

Razonamiento Empleado en Resolver Conflictos

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Razonamiento en resolver conflictos	Planteamiento del tema y búsqueda de soluciones	C01, C04, C07, C08, C09, C10, C11, C12, C13, C16	10
	Revisión del contrato e información de los acuerdos.	C02, C03, C05, C06, C14, C15	6
Total Casos			16

Razonamiento de plantear el tema y buscar soluciones. Este razonamiento en resolver un conflicto ha sido repetido por los informantes C01, C04, C07, C08, C09, C10, C11, C12, C13, C16. Razonamiento que ha sido mencionado por los informantes C09 y C13:

No me ha pasado que he tenido que afrontar una discusión, de hecho ha habido un momento tenido en la reunión y pasa que digo haya chau y nos vamos molestos,

buscamos la mejor salida, le digo conversa por acá, yo voy a conversar por acá, terminar bien (C09 101:101)

Mi razonamiento ante un conflicto es, si es con un proveedor definitivamente es mostrar nuestra inconformidad, psíquica, muy puntual con el tema, cuando es con un cliente es bastante delicado porque generalmente es por un mal cierre de venta, en ese caso siempre buscamos que el cliente se quede satisfecho, por supuesto dependiendo del tipo de cliente. (C13 106:106)

Razonamiento de revisar el contrato e información. Este razonamiento en resolver un conflicto ha sido mencionado por los informantes C02, C03, C05, C06, C14, C15 quien resuelve los conflictos de la negociación en base a contratos acordados o información apuntada. Los comentarios de C02 y C03 indican:

Primero llegamos a, por ejemplo cuando hay contratos primero vemos el acápite donde llegamos a un acuerdo, entonces siempre hay un párrafo en el contrato donde dice en caso de inconformidad se conversara con el proveedor y el proveedor podrá acatar la decisión del cliente. (C02 100:100)

Ante las controversias suelo primero tener a la mano toda la información. (C03 113:113)

Tabla 55

Consideración de los Informantes ante un Conflicto

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Calificación del conflicto por los negociadores	Se califica como un problema	C01, C05, C06, C07, C09, C10, C12, C13	8
	Se califica como negativo	C02, C11	2
	Se califica como positivo	C15, C16	2
Total Casos			12

El conflicto es un problema. Esta consideración del conflicto en la negociación ha sido repetida por los informantes C01, C05, C06, C07, C09, C10, C12, C13.

Un conflicto lo veo como un problema, como una desventaja para mí, siento que mancha mi performance. (C09 103:103)

El conflicto es donde se genera por un problema con un cliente, se busca encontrar solución con algún acuerdo a corto plazo, definitivamente es una alerta de que algo no está caminando bien, por lo tanto hay que buscar la forma para que el cliente este satisfecho. (C10 118:118)

El conflicto es negativo. Esta consideración del conflicto en la negociación ha sido indicada por los informantes C02, C11. Los comentarios de C11 fueron:

El conflicto para mi es algo negativo porque puede influir en la relaciones que tengamos a posteriori, pero a veces no se puede, simplemente lo que se trata es dar la cara y lograr un acuerdo. (C11 104:104)

El conflicto es positivo. Esta consideración del conflicto en la negociación ha sido mencionada por los informantes C15, C16. El comentario de C16 fue:

Positivo porque uno aprende de cada negociación cuando más negocios salga uno obtiene experiencia de cómo negocian. (C16 108:108)

Tabla 56

Factores que Generan un Conflicto

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Factores que generan un conflicto	La mala comunicación, falta de claridad, Incumplimiento de lo acordado	C01, C05, C06, C07, C09, C10, C11, C12, C14, C16, C13, C15	10
	El mercado, la competencia	C03, C04, C08	1
	Actitudes de la persona	C02	1
Total Casos			16

La mala comunicación, falta de claridad e incumplimiento de lo acordado. Este factor ha sido indicado por los informantes C01, C05, C06, C07, C09, C10, C11, C12, C14, C16, C13, C15. Factor que muestra la importancia de cumplir los acuerdos en sus diversas formas, dejar en claro los términos de la negociación y tener una buena comunicación, como es lo indicado por el informante C09, C15 y C16:

Un factor que genera un conflicto es cuando falla lo que uno ofrece. (C09 105:105)

Que los puntos acordados no fueron claros ante las dos partes y siempre hay un poco de viveza en una parte. (C15 110:110)

Primero incumplir lo ofrecido segundo no entregar cosas a tiempo o productos a tiempo tercero que tu producto final no sea el que has ofrecido el que has vendido (C16 114:114)

Yo creo que lo que genera un conflicto es cuando no logramos entenderos, cuando me enfoco a lo que yo quiero, a veces es un tema de sensibilidad, hay gente de porque no se siente bien atendida ya se pone de muy mal humor. (C11 108:108)

4.2.7 ¿Qué tipo de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento existe en una negociación con peruanos? Esta sección de los resultados se presenta y discute como la creación de lazos de amistad, la entrega de obsequios y el asistir a lugares de entretenimiento con la contraparte son consideradas por los peruanos en los procesos de negociación. Esta pregunta cuatro aspectos los cuales son: (a) tipo de relación amical o profesional con la contraparte en la negociación, (b) asistir con la contraparte a lugares de entretenimiento, (c) entregar y recibir regalos con la contraparte y, (d) importancia generación de ambientes de amistad y confianza.

Tipo de relación amical o profesional con la contraparte en la negociación. El estudio ha encontrado que los tipos de relaciones desarrollados por las personas participantes

en el proceso de negociación son: (a) la relación es profesional pero de confianza y, (b) la relación amical y de confianza (ver Tabla 62 y Figura E49).

Asistir con la contraparte a lugares de entretenimiento. Respecto a los lugares de entretenimiento en los que se relacionan los participantes en el proceso de negociación, el estudio revela que existen dos tipos de opiniones de los informantes acerca de si asisten a lugares de entretenimiento: (a) si asiste a lugares de entretenimiento para conocer y dar buena imagen al cliente y, (b) no asiste a lugares de entretenimiento, solo un almuerzo de negocios, (ver Tabla 63 y Figura E50).

Percepción de entregar y recibir regalos con la contraparte. Las opiniones se pueden agrupar en: (a) es una manera de ser agradecido y ganar una mejor relación, (b) no es política de la empresa y, (c) se entrega y recibe regalos institucionales eventualmente (ver Tabla 64 y Figura E51).

Importancia de la generación de ambiente de amistad y de confianza. Respecto a la generación de ambientes de amistad y confianza el estudio revela que los informantes tiene las siguientes opiniones: (a) es bueno crear un ambiente de confianza y de amistad, y (b) es bueno crear un ambiente de confianza pero no de amistad (ver Tabla 65 y Figura E52).

La mayoría de los peruanos tratan de establecer una relación de amistad, aunque algunos no piensan lo mismo y digan que negocios son negocios y separen esta de la amistad, el peruano por naturaleza es desconfiado y se sentirá más cómodo si negocia con una persona que es conocida y si tiene una relación de amistad será mucho mejor (Oligastri & Salcedo, 2008).

En cuanto a los ofrecimientos de regalos u obsequios la mayoría se muestra en aceptación de los mismos como una manera de cortesía o muestra de aprecio hacia la otra parte negociadora.

Los resultados también evidencian que asistir a lugares de entretenimiento con la otra parte negociadora puede influir o contribuir al cierre de la negociación pero este no es un factor relevante o preponderante pero si demuestra un gesto de cortesía.

A continuación se detallan los resultados de las respuestas de los informantes:

Tabla 57

Tipo de Relación Amical o Profesional con la Contraparte en la Negociación

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Tipo de relación amical o profesional con la contraparte en la negociación	La relación es profesional pero de confianza	C01, C02, C08, C09, C10, C11, C13, C16	8
	La relación amical y de confianza	C05, C07, C12, C14, C15, C04, C06, C03	8
Total Casos			16

La relación es profesional pero de confianza. Esta opinión ha sido repetida por los informantes C01, C02, C08, C09, C10, C11, C13, C16. Mostrando como los informantes centran la negociación en una relación profesional pero basada en una confianza mutua, como lo señalaron: C09, C10, C11:

No trato de entablar una relación de amistad con el cliente, si trato de ganarme su confianza pero no de amistad. (C09 076:076)

Yo no busco la amistad con el cliente, yo busco que crea en el producto. (C10 088:088)

No busco tener amigos pero si tener una buena relación. Si es que ya cuando eres muy amigo cuesta negociar, me ha pasado con una persona de ecuador que me he hecho bien amiga, es no me ayuda a negociar el ser amigo, ahora trato de deslindarme y yo no negociar. (C11 110:110)

Relación amical y de confianza. Esta opinión ha sido indicada por los informantes C05, C07, C12, C14, C15, C04, C06, C03. Mostrando como a los informantes que en una

relación es importante obtener una relación amical y de confianza, como lo comentan C05, C07, C14:

Si se llega a un grado de amistad con los proveedores y clientes, en esa parte nosotros si somos campeones. (C05 099:099)

Creo que es muy importante los lazos de amistad porque generas confianza y la otra parte ya no te ve como un cliente más y te puede hasta cuando no tengas relación comercial o relación con esta empresa puedes de repente seguir visitándolos emprender otro negocio con este proveedor para mí es muy importante. (C07 108:108)

Yo creo que si es importantísimo para la negociación, las amistades generan una especie de confianza, generan un ambiente bueno para la negociación y hacer buenas relaciones comerciales. (C14 080:080)

Tabla 58

Asistir con la Contraparte a Lugares de Entretenimiento

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Asistir con la contraparte a lugares de entretenimiento	Si asiste a lugares de entretenimiento para conocer y dar buena imagen al cliente	C01, C02, C04, C10, C13	5
	No asiste a lugares de entretenimiento, solo un almuerzo de negocios	C03, C15, C16, C11, C09	5
Total Casos			10

Si, para conocer y dar buena imagen al cliente. Esta fue la opinión de los informantes C01, C02, C04, C10, C13. Esta apreciación muestra que 5 de los 10 los informantes si asisten a lugares de entretenimiento con sus contrapartes en la negociación para conocerlos y dar una buena imagen, como es lo indicado por el informante C03, C15, C16, C11, C09:

Bueno definitivamente con él o con clientes tenemos que dejar buena imagen el hecho de por ahí llevarlo a un buen restaurante como en el caso de Daniel era la primera vez

que venía al Perú, entonces el ser puntuales, que se alojen en un buen hotel, llevarlo hacia ciertos puntos. (C01 027:027)

Me ha tocado llevar a los proveedores a almorzar cuando son extranjeros y también cuando son nacionales tal vez ir a su planta o a sus oficinas administrativas o a sus centros de distribución, saliendo pues íbamos a comer algo, pero también sobre eso nosotros tenemos alguna normatividad que en las comidas se traten básicamente temas externos a la negociación, ósea no se trate de temas de negociación y sea como una camarería de conocer más a la persona, conocer más a la empresa que estas interactuando. (C02 031:031)

Quedar para comer en algún lado y seguir conversando del tema, como que conoces más, al menos yo creo que para hacer negocios si es importante conocer a la persona con la cual vas a negociar porque de ahí no la vas a ver, vas a estar en contacto con ella pero no física, entonces si es importante saber y hacerlo en diferentes sitios. (C04 037:037)

Siempre después de una reunión vamos a un almuerzo, restaurante, con otro distribuidor nos fuimos a jugar vóley porque él se quedó 4 días y porque lo conocía de tiempo por teléfono, es joven y la relación fue muy rápida, hicimos conexión, el pata supo ganarse la confianza de nosotros. (C13 032:032)

No, Solo un almuerzo de negocios. Esta fue la opinión de los informantes C03, C08, C15, C16, C11, C14, C09. Este parecer muestra que 7 de los 16 informantes no asisten a lugares de entretenimiento con sus contrapartes en la negociación, como es lo indicado por C03, C16:

En alguna oportunidad tuve un almuerzo de negocios. (C03 033:033)

Tampoco uno debe abuzar de repente debe evitar agasajarlo llevarlo a almorzar eso debe ser más ligero. (C16 118:118)

Tabla 59

Opiniones Acerca de Entregar y Recibir Regalos

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Entregar y recibir regalos	Es una manera de ser agradecido y ganar una mejor relación	C01, C04, C06, C07, C08, C11, C13	7
	No es política de la empresa	C02, C03, C05, C14, C15,	5
	Se entrega y recibe regalos institucionales eventualmente	C12, C09, C10, C16	4
Total Casos			16

Es una manera de ser agradecido y ganar una mejor relación. Esa consideración ha sido repetida por los informantes C01, C04, C06, C07, C08, C11, C13, mostrando que 7 de 16 informantes consideran que entregar y recibir regalos es una manera de ser agradecidos y ganar una mejor relación con las partes en la negociación, como es lo indicado por los informante C01, C04, C08:

Algo que ya es innato en nosotros es ser agradecido con la gente es la de dar obsequios que no pueda ofender a la gente por hacerte un favor. (C01 068:068)

El conocimiento del proveedor hay que cultivarlo con detalles como reunirte cuando esta acá, como enviarle de repente alguna consideración, algún presente, digamos es una manera de fortalecer la relación. (C04 121:121)

No están demás los obsequios, siempre y cuando para agradar a la persona sin buscar algo a cambio sin buscar un negociación transaccional. (C08 126:126)

No es política. Esta consideración ha sido repetida por los informantes C02, C03, C05, C14, C15, mostrando como 5 de 16 informantes consideran que es parte de la política de su compañía, no es ético la entrega y recepción de regalos, y genera sesgo en la negociación, como es la opinión de C03, C14, C16:

Política de no regalos, que le llamamos código de ética y no aceptamos regalos, viajes etc. (C03 119:119)

Yo no acepto obsequios jamás, prefiero no tenerlos en cuenta, prefiero no tener obsequios. (C14 082:082)

Yo personalmente no lo hago lo que si hago es de que nuestros negocios sean claros y precisos y no tenga ningún punto de quiebre. (C16 120:120)

Regalos institucionales eventualmente. Esta opinión ha sido repetida por los informantes C12, C09, C10, C16, mostrando como 4 de 16 informantes consideran que eventualmente es apropiada la entrega de regalos institucionales, como es lo señalado por el informante C09:

Un regalito, y si suelo darle un regalito pero no siempre no, si estoy cerrando una venta o si lo estoy conociendo, o alguna ocasión especial si le doy un regalito, algo institucional, un cuadernito, un lapicero una cosa así. (C09 019:019)

Tabla 60

Importancia de la Generación de Ambiente de Amistad y Confianza

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Importancia de la generación de ambiente de amistad y de confianza	Es bueno crear un ambiente de confianza y de amistad	C01, C03, C05, C06, C07, C08, C10, C12, C15	9
	Es bueno crear un ambiente de confianza pero no de amistad	C02, C04, C09, C11, C13, C14, C16	7
Total Casos			16

Es bueno crear un ambiente de confianza y de amistad. Esta ha sido la opinión de los informantes C01, C03, C05, C06, C07, C08, C10, C12, C15, que muestra como 9 de 16 casos señalan que es importante crear una ambiente de confianza y de amistad en los procesos de negociación, como es lo indicado por los informantes C08, C12:

Claro que si es importante un ambiente de amistad para negociar con los peruanos.

(C08 127:127)

Familiaridad, todos mis clientes son mis amigos, porque es el grado que hay que llegar a ellos para llegar más cerca para que ellos se sientan, digamos también tranquilos confiados y poderse explicarse mejor. (C12 008:008)

Es bueno crear un ambiente de confianza pero no de amistad. Esta ha sido la consideración de los informantes C02, C04, C09, C11, C13, C14, C16, que muestra como 7 de 16 informantes revelan que es bueno crear un ambiente de confianza pero no de amistad en las negociaciones ya que cuando existe amistad las negociaciones se pueden sesgar y dificultar, como es lo mencionado por los informantes C09, C11, C13, C14:

Si trato de ganarme su confianza pero no de amistad. (C09 077:077)

No busco tener amigos pero si tener una buena relación. Si es que ya cuando eres muy amigo cuesta negociar. (C11 110:110)

Usamos mecanismos para tratar de llevar una relación más amical de lo convencional, buscamos que con esto podamos tener un apoyo en situaciones que tengamos eventos, créditos y por algún motivo se puede presentar un retraso... pero si busco una relación más profesional. (C13 010:010)

Las relaciones son básicamente de compra venta no hay mayor cosa al respecto.

(C014 042:042)

4.2.8 ¿Cuáles son los temas de conversación a evitar en una negociación con peruanos?

Esta sección de los resultados se presenta y analiza cuales son los temas controversiales, que incomodan o que se debe evitar en una negociación con peruanos. Esta

pregunta comprende dos aspectos: (a) conversar temas controversiales en la negociación, (b) temas sensibles, incómodos, que se debe evitar y no debe surgir en la negociación.

Conversar temas controversiales en la negociación. El estudio revela la opinión de los informantes respecto a los temas controversiales conversados en la negociación, los cuales pueden ser agrupados en: (a) si converso de todo un poco, (b) no converso temas controversiales como fútbol, religión o política, (c) no converso temas controversiales, es una relación formal y enfocada en los negocios y, (d) no converso temas controversiales, como temas relacionados a otros clientes (ver Tabla 61 y Figura E53).

Temas sensibles, incómodos, que se debe evitar y no debe surgir en la negociación. El estudio revela las siguientes opiniones en referencia a los temas que se deben evitar, que no debe surgir en una negociación: (a) me incómoda hablar de religión, fútbol y política, (b) me incómoda hablar de temas internos a mi compañía, (c) me incómoda hablar de otros clientes y temas personales, (d) me centro en el negocio, (e) me centro en el negocio, (f) me incómoda hablar de temas negativos, (g) no le doy importancia (ver Tabla 62 y Figura E54)

Los resultados evidencian que los negociadores peruanos del sector comercio al por mayor y menor conversan de todo un poco en una negociación y le es incómodo hablar de religión, fútbol y política en una negociación. Yu-Te & Heng-Chi (2011) indican que los niveles de devoción, ideológicas y creencias religiosas deben ser respetadas y consideradas por los negociadores a fin de lograr un entendimiento mutuo dentro de las relaciones de negocios y tener una alta probabilidad de llegar a acuerdos.

Los resultados son consistentes con lo indicado por Yu-Te & Heng-Chi (2011) donde el negociador debe considerar evitar mencionar temas como religión u otros temas incómodos y así lograr un buen entendimiento entre negociadores.

A continuación se detallan los resultados de las respuestas de los informantes:

Tabla 61

Temas Controversiales Conversados en la Negociación

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
Conversar temas controversiales en la negociación	Si, converso de todo un poco	C15, C01, C04, C05, C06, C07, C10	7
	No converso temas controversiales como futbol, religión o política	C13, C11, C02	3
	No converso temas controversiales, es una relación formal y enfocada en los negocios	C14, C03, C16	3
	No converso temas controversiales como relacionados con otros clientes	C09	1
Total Casos			14

Si, converso de todo un poco. Esta consideración ha sido repetida por los informantes C15, C01, C04, C05, C06, C07, C10, lo que significa que 7 de los 14 informantes consideran que en la negociación hablan de diversos temas sin tener en cuenta que es un tema controversial o no. Como es la opinión indica por los informantes C01, C04, C06:

Yo soy de conversar de todo un poco, si me gusta empaparme del día a día, de temas generales un poco de política, un poco de religión, cultura. (C01 076:076)

No tengo temas controversiales, digamos que puedo conversar de cualquier cosa. (C04 125:125)

En realidad no lo hay algún tema que me incomode hablar. (C06 120:120)

No, no converso de futbol, religión o política. Esta consideración ha sido manifestada por los informantes C13, C11, C02, lo que muestra que 3 de 14 informantes consideran como temas controversiales en la negociación conversar de futbol, religión o política. Como es lo señalado por C02, C11:

Pero no hablaba de política no porque me recomendaron no hablar de política, deportes si pero siempre y cuando fuera a nivel de sus equipos y no de equipos

nuestros, religión tampoco, a mí siempre me dijeron que no trate ni de política ni de religión, que son a veces temas espinosos. (C02 027:027)

Siempre surgen distintos temas, particularmente en Centroamérica como Nicaragua, honduras son muy religiosas y trato de evitar esos temas, si trato de evitar. (C11 028:028)

No, es una relación formal y enfocada en los negocios. Esta consideración ha sido dada por los informantes C14, C03, C16, lo que muestra que 3 de 14 informantes consideran que no hablan en la negociación de temas controversiales ya que solo se enfocan en los negocios y en mantener una relación formal, como lo indica el informante C03:

No hablo de temas controversiales, toda conversación es formal. (C03 029:029)

No, no converso de temas relacionados con otros clientes. Esta consideración ha sido por la señalada por el informante C09, quien indica:

Cuando le estas vendiendo a la competencia, eso por ejemplo no lo toco, eso no lo toco porque no le tengo que decir a los clientes lo que le estoy dando a otros clientes, eso trato de evita. (C09 029:029)

Tabla 62

Temas Sensibles, Incomodos, que se debe Evitar y no debe Surgir en la Negociación

Aspectos	Tipos	<i>n</i>	<i>f</i>
	Me incomoda hablar de religión, futbol y política	C03, C05, C06, C07, C11, C12, C13, C10	8
Temas sensibles, incomodos, que se debe evitar y no debe surgir en la negociación	Me incomoda hablar de temas internos a mi compañía	C01, C02, C14, C15, C08, C09	6
	Me incomoda hablar de temas negativos	C04	1
	No le doy importancia	C16	1
Total Casos			16

Me incomoda hablar de religión, futbol y política. Esta consideración ha sido mencionada por los informantes C03, C05, C06, C07, C11, C12, C13, C10, lo que muestra

como 8 de 16 casos indican como temas que incomodan o se deben evitar en la negociación el hablar de religión, futbol y política, como es lo señalado por los informantes: C06, C12, C13:

No incluyo temas controversiales como política, futbol, más que ello se habla de un tema social o familiar. (C06 034)

Evito hablar de política y de religión. (C12 108:108)

Si evito hablar de temas controversiales, sobre todo con chilenos, el tema del pisco, futbol, con los argentinos no se puede hablar de futbol porque pierdes. (C13 030:030)

Me incomoda hablar de temas internos a mi compañía. Esta consideración ha sido indicada por los informantes C01, C02, C14, C15, C08, C09 lo que muestra como 6 de 16 informantes manifiestan como temas que incomodan o se deben evitar en la negociación el hablar de temas internos a mi compañía, como es lo indicado por los informantes C02, C14, C15:

Tener cuidado de no revelar cifras de otras empresas, tener cuidado de no dar volúmenes exactos de compras. (C02 031:031)

Evito decir cosas confidenciales, sobre todo de la empresa, de ahí cualquier tema si se aborda no hay problema. (C14 086:086)

Me incomoda que me cuestionen mis márgenes y mis manejos internos, creo nadie tiene que cuestionar cuanto ganas, como lo utilizas. (C15 120:120)

No hablar de temas negativos. Esta es la opinión del informante C04, quien indica:

Los temas de salud, de repente temas un poco delicados que no permitan que el ambiente sea adecuado tu sabes que siempre hablar de temas negativas, no se debería hablar de cosas negativas en las negociaciones. (C04 127:127)

No le doy importancia. Esta es la opinión del informante C16, quien indica:

Solo lo dejo pasar porque no es importante. (C16 128:128)

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo presenta las conclusiones, contribuciones, limitaciones y recomendaciones del estudio. En el presente estudio se contempla una exploración cualitativa sobre cómo negociar con peruanos en el sector comercio al por mayor y menor utilizando el método del caso múltiple (Yin, 2003).

El término negociación es un proceso en el cual dos o más partes intercambian bienes o servicios e intentan llegar a un acuerdo sobre el intercambio (Prasad VRK, 2004).

5.1 Conclusiones

Mediante el análisis cualitativo empleando la estrategia del método del caso, este estudio ha respondido a las preguntas de la investigación: (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 peruanos?, (b) ¿Cómo es el comportamiento de los peruanos durante las reuniones, ante el público y cuáles son los principales 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) ¿Cómo reacciona el peruano en la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación?

Analizar la comunicación y el lenguaje utilizado en el ámbito de los negocios y el modo de presentación de los empresarios y ejecutivos

Analizando la pregunta de comunicación, lenguaje y presentación de los empresarios en el ámbito de los negocios, se puede observar que es muy variado según el tipo de lenguaje empleado en la negociación, pudiendo ser en algunos casos formal, informal o técnico. La comunicación y lenguaje depende del entorno donde se está realizando la negociación, lo cual coincide con Keyton & Otros (2013) acerca de los objetivos comunicacionales. El Peruano utiliza la parte comunicacional muy bien empleándolo siempre a su favor defendiendo sus intereses, tratando de obtener una ventaja adicional intercambiando percepciones y opiniones para investigar las posiciones o puntos de vista de la contraparte negociadora. Para lograr el objetivo comunicacional el peruano debe estar cómodo en su ambiente y uno de los factores que interviene en este aspecto es su vestimenta. La vestimenta puede ser casual o formal según la ocasión y protocolo, si bien es cierto se llama casual pero la consideran un sport elegante, término que denota un estilo semiformal para toda ocasión. Debido al contexto social el peruano no quiere sentirse excluido o estigmatizado socialmente por su vestimenta, este factor considera que puede afectar negativamente los canales de comunicación (Swaab, Kern, Diermeirer & Medvec, 2009).

Referente al idioma como instrumento de comunicación, el peruano reconoce que para negociaciones con extranjeros utiliza cada vez más el inglés y su lengua materna el español. El negociador se adecua a las circunstancias y puede ser capaz de negociar libremente, pero reconoce que existe una barrera comunicacional que tiene que superar al negociar con otra persona que no habla su lengua materna. Todo ello debido principalmente a la globalización y a la aparición de empresas multinacionales en el ambiente de los negocios internacionales (Portugal Ferreira, Li, Guisinger, & Ribeiro Serra, 2009).

Al peruano le es indistinto negociar con damas o varones, aunque todavía existen ciertos prejuicios por parte de unos pocos, esto se debe a que el peruano está consciente de que ahora el ámbito de la negociación ha traspasado sus fronteras tanto geopolíticas como de géneros. El peruano también reconoce el estereotipo del rol de los varones y del rol que cumple la mujer dentro de la negociación (Barkacs & Standfird, 2007).

Para entablar una relación de negocios el peruano es algo informal al inicio de la toma de contacto, ya que utiliza su ingenio para lograr captar la atención y establecer el primer contacto con la contraparte. Generalmente el inicio de toma de contacto se realiza por algún medio virtual no presencial como teléfono, correo entre otros. Cuando el peruano se presenta físicamente este guarda una cierta formalidad e incluso utiliza una tarjeta de presentación o algún otro documento relativo a la empresa a la que representa. Los convencionalismos y costumbres de comunicación se encuentran enmarcados dentro del proceso de negociación de acuerdo a lo que señala (Culo & Skendrovic, 2012).

Analizar el comportamiento durante las reuniones, ante el público y utilización de protocolos

En lo que se refiere al comportamiento durante las reuniones ante el público y utilización de protocolos, el peruano sigue un protocolo de presentación. Los resultados muestran que la mayoría de los informantes tiene preestablecido un discurso de presentación y es algo más formal y protocolar, mientras que otra parte de los informantes indica que no sigue un protocolo. El discurso o *speech* protocolar lo hacen de manera espontánea o repetitiva de tal modo que les parece a los negociadores que no estarían usando algún protocolo. El peruano suele prepararse para la reunión de negociación, es protocolar y formal al inicio de entablar sus relaciones de negocios y poco a poco cuando va tomando más confianza tiende a volverse más informal con la contraparte.

Por otro lado el peruano considera que el su comportamiento negociación es distinto al comportamiento del extranjero, esto se debe principalmente a los diversos factores culturales y el ámbito que lo rodea. El idioma es un factor cultural que antepone una barrera comunicacional, por otro lado cuando el peruano negocia con otra persona que habla su misma lengua materna los consideran similares. Estas diferencias culturales se puede relacionar con las clasificaciones de la cultura realizadas según Florenthal & Osland (2009) donde clasifica a las culturas en: (a) alto contexto y, (b) bajo contexto, adicionalmente se observa las dimensiones culturales de Hofstede.

Respecto a la puntualidad el peruano se considera puntual, a pesar del estigma que le ha caracterizado como impuntual (Oligastri & Salcedo, 2008). La presentación investigación encontró que el peruano es puntual cuando se trata de reuniones de negociación con extranjeros. Por otro lado la mayoría no tiene un horario en particular para negociar y a una minoría le interesa reunirse lo más temprano posible.

Los resultados muestran que el peruano conversa de otros temas diferentes a la negociación como la gastronomía, lugares de interés, clima o actualidad entre otros para romper el hielo en una conversación. En una negociación el peruano se cuida de no tocar otros temas sensibles que puedan afectar o crear barreras comunicacionales. En general el peruano es amical y gusta de establecer relaciones sociales.

Las relaciones de negocios son formales según la mayoría de los casos analizados, el peruano considera este proceso como un acto formal y respeta mucho el cumplimiento de lo pactado. El peruano se asegura de evitar todo tipo de riesgo que pueda ser resultado de un acuerdo, por lo que prefiere que el acuerdo este plasmado en un documento o contrato a fin de evitar todo tipo de controversias y este claro todo el tema de la negociación.

Los resultados muestran que el peruano emplea el sentido del humor en su conversación, pero se cuida mucho de utilizarlo, esto también depende las circunstancias y las personas con que interactúa.

Para concretar las citas el peruano utiliza mucho el correo electrónico y el teléfono, estos medios se han vuelto muy comunes en la actualidad. Asimismo prefiere la comodidad de su oficina para negociar.

Identificar las costumbres sociales y los temas de conversación característicos en las negociaciones

Los resultados muestran que los negociadores peruanos del sector comercio al por mayor y menor presentan una actitud pasiva y emplean el regateo del precio al negociar. Cabe resaltar que la actitud pasiva encontrada es una característica de este sector por tener mucha interacción en los mercados comercio al por mayor y menor, y con el fin de entender al consumidor y llegar a una conciliación; el regateo es una característica muy común en el peruano como lo evidencian otros estudios sobre la cultura negociadora peruana y al parecer este sector tiene dicha característica que con el tiempo podría variar con la interacción intercultural en los mercados.

Los resultados evidencian que los negociadores peruanos del sector comercio al por mayor y menor prefieren relaciones a largo plazo, no le importa el tiempo invertido en la negociación, es flexible, acuerda por escrito, es desconfiado y gana la confianza con la formalidad. La relaciones a largo plazo encontradas en este sector se debería a la evolución y crecimiento de las empresas de este sector y el intercambio intercultural de las mismas con el fin de tener un crecimiento a largo plazo; por ende existe una flexibilidad en las negociaciones; los acuerdos son por escrito debido a la interacción con otras culturas que le garanticen una transacción comercial exitosa; el peruano es desconfiado pero trata de ganar la

confianza con la formalidad, esta característica es importante para que la otra parte pueda tomar en serio a las empresas este sector.

Identificar las habilidades en las etapas de la negociación (preparación, negociación y cierre) y la destreza en el manejo de las condiciones del entorno

Los resultados muestran que los negociadores peruanos tienden en su mayoría a preparar una agenda para negociar y esta la elaboran en base a la complejidad de la negociación. En lo que se refiere a la cantidad de reuniones para concretar un acuerdo, los peruanos indican tener en su mayoría más de dos reuniones para negociar. Los resultados muestran que cuando los negociadores peruanos pierden la atención de su contraparte buscan que la reunión sea amena y algunos casos replantean o simplifican la reunión de la negociación.

Los resultados muestran que los negociadores peruanos del sector comercio por mayor y menor parecen presentar tres conclusiones: (a) los negociadores peruanos si son profesionales al negociar, (b) los negociadores peruanos parecen no son profesionales al negociar, y (c) los negociadores peruanos parecer ser profesionales y también no profesionales depende de la empresa.

La investigación muestran que los negociadores peruanos parecen en su mayoría cerrar la negociación con un contrato o acta de acuerdo, pero en algunos casos se cierra la negociación al acordar los precios, el pago o cuando existe un buen ambiente de negocio.

En cuanto a las etapas y orden en la negociación los resultados muestran que los negociadores peruanos parecen tener variados aspectos de cómo realizan ello, algunos casos basan las etapas y orden de su negociación en el tiempo, en la exposición de los productos y otros, no existe una tendencia sino variabilidad.

Los resultados muestran que los negociadores peruanos del sector comercio por mayor y menor parecen adaptarse a la otra cultura cuando negocian.

Referente a las tácticas en la negociación los peruanos parecen tener variados aspectos de como realizan ello, algunos casos basan las tácticas de su negociación en lanzar ideas, en los valores y formalidad del negociador, posiciones del negociador y otros, no existe una tendencia sino variabilidad.

De acuerdo al estudio la mayoría de peruanos consideran un buen acuerdo en la negociación cuando se realiza la firma del contrato, en las cuales ambas partes ganan, pero en algunos casos se llega a un buen acuerdo en la negociación cuando se obtiene un buen margen, se obtiene lo propuesto o el producto entregado es bueno.

Los resultados muestran que los negociadores peruanos parecen en su mayoría negociar en grupo, pero en algunos casos les es indiferente, depende de la cantidad de personas de la contraparte.

Los resultados muestran que los negociadores peruanos del sector comercio por mayor y menor parecen que hacen trabajo previo a la negociación investigando acerca de la contraparte.

En cuanto a la decisión de la negociación la mayoría de peruanos señala que la decisión final en la negociación la toma el jefe o gerente, pero en algunos casos lo toma el responsable o depende del monto y tipo de negociación.

Examinar la utilización de la tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones

Los resultados muestran que los negociadores peruanos del sector comercio por mayor y menor parecen que en su mayoría emplean ayudas tecnológicas.

La investigación refleja que los negociadores peruanos del sector comercio por mayor y menor parece que su mayoría usan videoconferencia, pero en algunos casos no usan videoconferencia ya que desconocen de la tecnología o no se ha presentado la oportunidad de emplear este medio.

Los resultados permiten indicar que la mayoría de peruanos del sector comercio por mayor y menor parecen confiar en los medios tecnológicos, pero en algunos casos desconfían de estos medios cuando realizan transacciones financieras.

Analizar la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación

Los resultados muestran que los negociadores peruanos del sector comercio al por mayor y menor presentan el estilo win-win en la negociación, realiza un planteamiento del tema a tratar en busca de soluciones en los conflictos en la negociación, califica el conflicto como un problema y considera que los factores que generan un conflicto son la mala comunicación, falta de claridad e incumplimiento de lo acordado; el estilo de negociación win-win no sería una referencia en este sector ya que el negociador peruano de este sector busca siempre obtener el mayor provecho a su contraparte; el factor resaltante en todo conflicto es la mala comunicación, según lo encontrado el negociador peruano de este sector reconoce que el conflicto es un problema y la mala comunicación es un factor detonante de ello, por lo cual se debe tratar y crear canales de comunicación efectiva en las negociaciones.

Analizar la creación de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento

En la dimensión de creación de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento, la mayoría de los casos considera que la relación de negocios es una relación profesional pero de confianza, existe un grado de amistad y de buenas relaciones, muchas veces comparten esta relación en otros lugares como restaurantes, departiendo un almuerzo donde tocan otros temas no necesariamente relacionados al trabajo y es una costumbre social que se da muchas veces en las relaciones de negocios con los peruanos.

Los resultados muestran que es importante para los peruanos generar un buen ambiente de confianza y amistad que les permita desarrollar sus negocios evitando todo tipo de problemas, según su percepción prefieren conocer a la otra parte para poder confiar en

ellos, al parecer esto es causado por la desconfianza natural que tiene el peruano al hacer negocios o llegar a un acuerdo con una persona desconocida.

Por otro lado referente a los obsequios y regalos, la mayoría de los casos muestra que es una manera de corresponder o agradecer por la relación comercial, sin embargo muchos informantes tienen como política el no aceptarlos para evitar así algún tipo de sesgo o malinterpretación o tal vez de que el oferente pueda esperar también retribución o algo a cambio. Es en ese sentido que algunos aceptan obsequios de menor valor o merchandising comercial como algo normal en las relaciones de negocios.

Analizar el contenido de los temas de conversación a evitar en una negociación

Los resultados muestran que los negociadores peruanos del sector comercio al por mayor y menor conversan de todo un poco en una negociación y le es incómodo hablar de religión, fútbol y política en una negociación. El negociador de este sector reconoce que es los temas a evitar en las negociaciones es la religión, futbol y política; por ello el negociador debe generar un método práctico y protocolo para evitar mencionar estos temas de conversación y así este será un factor que sume en garantizar una buena negociación.

Contribuciones

La presente investigación ha contribuido en dar a conocer como negocian los peruanos del sector comercio al por mayor y menor, teniendo en cuenta que los informantes considerados en la investigación negocian con peruanos y extranjeros. La investigación contribuye con mostrar las características culturales propias del peruano, que influyen en el proceso de la negociación con extranjeros y con peruanos, así como evidenciar los obstáculos que se presentan desde la perspectiva de extranjeros que negocien en Perú. La investigación brinda información sobre la cultura negociadora de los peruanos que permita identificar factores que afectan el éxito del proceso de negociación. La investigación identifica en el marco conceptual las definiciones de factores humanos, culturales, comunicacionales y

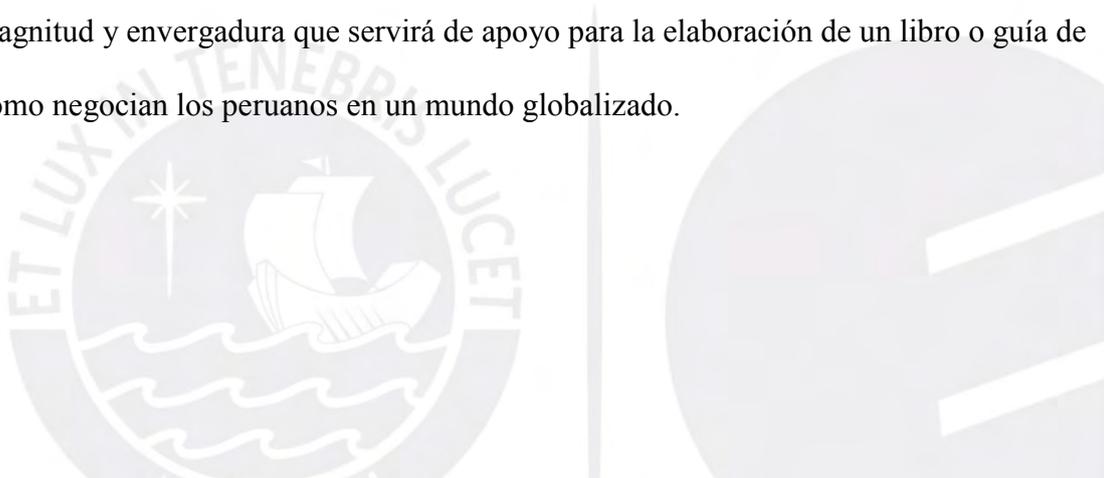
encuentra similitudes con las negociaciones de otros países de Latinoamérica, mostrando a su vez características generales de cómo negocian los peruanos. Los resultados de la investigación permiten establecer hipótesis para el desarrollo de investigaciones de peruanos que negocian con extranjeros en el sector comercio al por mayor y menor. Asimismo el valor del estudio se encuentra en el hecho en que añade evidencia a la literatura actual respecto a las características culturales, comportamientos en el contexto de la negociación del sector comercio al por mayor y menor. Este conocimiento a su vez permitirá a futuros negociadores y extranjeros conocer las características culturales del peruano negociador para lograr una negociación exitosa.

5.2 Recomendaciones

Entre las principales recomendaciones se considera las siguientes:

- a) Realizar un estudio cuantitativo para complementar el análisis cualitativo efectuado y realizar un análisis transversal de los resultados que se obtendrían.
- b) Ampliar el estudio exploratorio con personas que no solamente negocian con extranjeros para conocer sus percepciones sobre cómo negocian.
- c) Complementar con un estudio sociológico y antropológico de la cultura peruana en los tiempos modernos y su implicancia en los negocios globales.
- d) Con los resultados obtenidos se podría también contrastar las percepciones de los extranjeros que tuvieron experiencias negociando con peruanos y estén radicando en el país a fin de realizar un estudio de casos múltiples.
- e) Ampliar el estudio exploratorio a más sectores para conocer e indagar los factores que intervienen en el proceso de negociación.
- f) Ampliar el estudio del método del caso a las principales regiones y departamentos del país.
- g) Establecer una base de datos que brinde mayor información sobre las empresas que pertenecen al sector comercial al por mayor y menor

- h) Tratar de superar las limitaciones presentadas en el presente estudio con la finalidad de ampliar el alcance exploratorio de la investigación.
- i) Promover una mejora en la calidad de la educación con respecto a la preparación de nuevos negociadores, para que no se continúe con el criollismo o con costumbres inadecuadas que puede existe en algunos peruanos, para que se trabaje o negocie de una manera más profesional.
- j) Capacitar a los empresarios peruanos en las técnicas y estrategias de negociación, de manera que consiga lograr relaciones de largo plazo, y de confianza mutua. Enseñar técnicas para conocer a la contraparte.
- k) Finalmente se considera que este estudio es un aporte inicial a un estudio de mayor magnitud y envergadura que servirá de apoyo para la elaboración de un libro o guía de cómo negocian los peruanos en un mundo globalizado.



Referencias

- ACuff, F. L. (1992). *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. New York, NY: AMACOM.
- Aquino, K., & Becker, T. E. (2005). Lying in Negotiations: How Individual and Situational Factors Influence the Use of Neutralization Strategies. *Journal of organizational Behaviour*, 26(6), 661-679.
- Barbash, I., & Taylor, L. (1997). *Cross-cultural filmmaking*. Berkeley and Los Angeles, California: University of California Press.
- Barkacs, L. L., & Standifird, S. (2007). Gender distinctions and empathy in negotiation. *Allied Academies International Conference. Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict Proceedings*, 12(2), 3-4.
- Blake, R., & Mouton, J. (1985). *The managerial Grid*. Houston: Gulf.
- Brett, F., Northcraft, G., & Pinkley, R. (1999). Stairways to heaven: an interlocking. *Academy of Management Review*, 24, 435-51.
- Brett, F., Northcraft, G., & Pinkley, R. (1999). Stairways to heaven: an interlocking. *Academy of Management Review*, 24, 435-51.
- Cabeza, D., Corella, P., & Jiménez, C. (2013). *Nogociacion Intercultural*. Barcelona: Marge Books.
- Camara de Comercio de Lima. (2013). Informe Sectorial: Comercio. *Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial*. Lima, Peru:
<http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/infosector/iscomercio.pdf>
- Carnevale, P., & Isen, A. M. (1983). Communication Processes in Bilateral Negotiation. *Academy of Management Proceedings*, 204-208.
- Carnevale, P., & Pruitt, D. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.

- Casse, P. , & Deol, S. (1985). Managing intercultural negotiations: Guidelines for trainers and negotiators. *International Society for Intercultural Education, Washington, DC.*
- Clyman, D., & Tripp, T. (2000). Discrepant values and measures of negotiator performance. *Group Decision and Negotiation, 9*, 251-74.
- Consejo Nacional de la competitividad. (2012). Agenda de la competitividad 2012 - 2013. Lima, Peru: http://www.mef.gob.pe/contenidos/competitiv/documentos/Agenda_Competitividad_2012_2013.pdf.
- Council National Intelligence. (Diciembre de 2012). *Office of The Director of national Intelligence*. Obtenido de Global Trends 2030: Alternative Worlds: <http://globaltrends2030.files.wordpress.com/2012/11/global-trends-2030-november2012.pdf>
- Ksenija Čulo, V. S. (2012). Communication in The Process Of Negotiation. *Informatologia (Zagreb)*, 45, 323-327.
- Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. California: SAGE Publications.
- Cross, J. (1969). *The economics of bargaining*. New York: Basic Books.
- Čulo, K., & Skendrović, V. (2012). Communication in the Process of Negotiation. *Comunicación in Negotiation, 45(4)*, 323-327.
- De la Garza-Carranza, M., Guzmán-Soria, E., & Hernandez-Soto, D. (2009). Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales. *GCG: Revista De Globalización, Competitividad & Gobernabilidad, 3(3)*, 64-89.
- De Manuel Dasí, F., & Martinez - Vilanova Martinez, R. (2010). *Técnicas de Negociación 8a Ed.* Madrid: Dehon.
- Deutsch, M. (1949). A Theory of Cooperation and Competition. *Human Relations 2*, 129

- Faure, G. L., & Sjøstedt. (1993). Culture and Negotiation: An introduction. En F. a. Rubin, *Culture and negotiation*. California: Sage.
- Florenthal, B., & Osland, G. (2009). High-Versus Low-Context National Cultures. *Preferences for type of retailer and for human interaction*, 97-109.
- Fulmer, I., & Barry, B. (2004). The smart negotiator : cognitive ability and emotional intelligence in negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 245-272.
- Galinsky, A., Mussweiler, T., & Medvec, V. (2002). Disconnecting outcomes and evaluations: the role of negotiator focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1131-40.
- Gannon, M. J. (2001). Understanding Global Cultures: Metaphorical Journeys through 23 Nations, 2nd Edition. CA: Sage.
- George, M. J., Jones, G. R., & Gonzalez, J. A. (1998). The Role of Affect in Cross-Cultural Negotiations. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 749-772.
- Gleiser, D. (2010). Innovación en Situaciones de Negociación. Herramientas Inventivas para Crear. *Business And Economics--Management*, p 12.
- Gray, N. H. (2010). Bahasa,Batik, and Bargaining: An Exploratory Study of Negotiation Styles and Behaviors of Indonesian Managers. 15(3), 215-228.
- Greenhalgh, L., Neslin, S. A., & Gilkey, R. W. (1985). The effects of negotiator preferences, situational power, and negotiator personality on outcomes of business negotiations. *Academy of Management Journal*, 28(1), 9-33.
- Hafez Sakabani, B. (2012). *Las negociaciones en el mundo*. San Vicente, España: Club Universitario.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.

- Hernandez, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill / Interamericana Editores.
- Hofstede, G., Jonker, C., & Verwaart, T. (2012). Cultural Differentiation of Negotiating Agents. *Group Decision & Negotiation*, 21, 79-98
- Hoof, B. V., Oligastri, E., Bernal, J., & Garcia, A. (2005). Relaciones interculturales: Negociaciones entre colombianos y holandeses. Bogota, Colombia: Publicaciones Facultad de Administración.
- Inman, K. (2000). Women's resources in business start-up, a study of black and white. NY: Garland Publishing.
- Instituto Nacional de Estadística. (2013). Corportamiento de la Economía Peruana 2012. <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/01/PBI-trimestral-IV-2012.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). Síntesis ejecutiva de los indicadores económicos y sociales. *Indicadores económicos y sociales*, 1-32.
- Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Sully de Luque, M. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 897-914.
- Jennings, N. (2001). Automated Negotiation: Prospects, Methods and Challenges. *Group Decision and Negotiation*, 199-215.
- Kersten, G. (2005). Negotiations and e-Negotiations: Management, Analysis, and Support. *unpublished book*.
- Keyton, J., Caputo, J., Ford, E., Fu, R., Leibowitz, S. A., S. A., Liu, T., Chaofan, W. (2013). Investigating Verbal Workplace Communication Behaviors. *Journal Of Business Communication*, 50(2), 152-169.

- Kim, D., Pan, Y., & Park, H. (1998). High - Versus Low-Context Culture: A comparison of Chinese, Korean and American Cultures. *Psychology & Marketing*, 15(6), 507-521.
- King, W., & Hinson, T. (1994). The influence of sex and equity sensitivity on relationship preferences, assessment of opponent, and outcomes in a negotiation experiment. *Journal of Management*, 20(3), 605-24.
- Kray, L., Galinsky, A., & Thompson, L. (2002). Reversing the gender gap in negotiations: An exploration of stereotype regeneration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, paper, 887, 386-409.
- Ksenija Culo, V. S. (2012). Communication in the process of negotiation. *Communication in negotiation*, 323-327
- Lai, H., Doong, H., Kao, C., & Kersten, G. (200) . Negotiators' Communication, Perception of Their Counterparts, and Performance in Dyadic E-negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 429-447.
- Leibniz institute for economic research at The University of Munich. (2013). Encuesta Económica de América Latina info/FGV.
- Lewicki RJ, B. B. (2003). *Negotiation, 4th edn*. NY: McGraw-Hill.
- Lewicki, R. J., & Robinson, R. J. (1998). Ethical and Unethical Bargaining Tactics: An Empirical Study. *Journal Of Business Ethics*, 17(6), 665-682.
- Lewicki, R., Litterer, J., Minton, J., & Saund, D. (1994). *Negotiation 2da Ed*. Homewood IL: Irwin.
- Liu, L., Friedman, R., Barry, B., Gelfand, M. J., & Zhang, Z. (2012). The dynamics of Consensus Building in Intracultural and Intercultural Negotiations. *Administrative Science Quartely*, 57(2), 269-304.
- López, V. E., & Fuentes, V. R. (2013). Metodología cualitativa: un cambio de paradigma en la investigación médica. *Revista De Sanidad Militar*, 67(4), 161-164.

- Lynn, N. N. (2005). Chaney & Martin Explore Intercultural Business Communication. *Competitiveness Review*, 15(2), 153-154.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Naucaplan de Juarez: Pearson Educacion.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Martin, J. S., & Chapel, W. B. (1999). Intercultural Negotiation Training. *Business Communication Quarterly*, 62(2), 121-125.
- Martinovski, B., & Wenji, M. (2009). Emotion as an argumentation engine: Modeling the Role of Emotion in Negotiation. *Group Decision & Negotiation*, 18(3), 235-259.
- Maxwell, J. (2005). *Qualitative research design* (Vol. 41). CA: Sage Publications.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach*. CA: Sage Inc.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miles, E. W., & La Salle, M. M. (2009). Gender and creation of value in mixed-motivo negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 20(3), 269-286.
- Mintu-Wimsatt, A. (2002). Personality and Negotiation Style: The Moderating Effects of Cultural Context. *Thunderbird International Business Review*, 44(6), 729-748.
- Naciones Unidas. (2009). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas CIIU. 191. NY.
- Naciones Unidas. (2013). Estudio Económico de América Latina y el Caribe. <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/50484/EstudioEconomico2013.pdf>.
- Natalie Lynn, N. M. (2005). Chaney & Martin Explore Intercultural Business Communication. *Competitiveness Review*, 15(2), 153-154.

- Neves, M., Liboni, L., Defina, D., & Martinelli, D. (2013). The Relationship between Negotiation Style and Motivation in Unpaid Negotiations: A Case Study in Brazil. *International Journal Of Business Administration*, 4(3), 30-40.
- Northcraft, G., Neale, M., & Earley, P. (1994). Joint effects of assigned goals and training on negotiator performance. *Human Performance*, 7, 257-72.
- Notarantonio, E. M., & Cohen, J. L. (1990). The Effects of Open and Dominant Communication Styles on Perceptions of the Sales Interaction. *Journal Of Business Communication*, 27(2), 171-184.
- OECD Economic Policy Papers. (2012). *Organizacion para la Cooperacion y el Desarrollo Económico*. Obtenido de Organizacion para la Cooperacion y el Desarrollo Económico:
<http://www.oecd.org/eco/outlook/2060%20policy%20paper%20FINAL.pdf>
- Olekalns, M., & Smith, P. (2003b). Testing the Relationships Among Negotiators' Motivational Orientations, Strategy Choices, and Outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology* 39(2), 101-117.
- Oligastri, E. (2009). El estilo negociador de los latinoamericanos, una investigación cualitativa. Bogota: Universidad de los Andes.
- Oligastri, E., & Salcedo, G. (2008). La Cultura negociadora en el Perú: un estudio exploratorio. *Cuadernos de difusión*, 13(25), 9-33.
- Oligastri, E., & Salcedo, G. (2008). La cultura negociadora en Perú. *La cultura negociadora en Perú*. Madrid: Cuad Difus.
- Organizacion Mundial de Comercio. (2013). Informe sobre el comercio mundial. Ginebra, Suiza: http://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report13_s.pdf.
- Patton, M. (1990). Qualitative evaluation and research methods. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Peng, M. (2012). *Negocios Globales*. Méx: Cengage Learning
- Portugal Ferreira, M., Li, D., Guisinger, S., & Ribeiro Serra, F. (2009). Is the international business environment the actual context for international business research? *Rev. administración de empresas*, 49, 3
- Prasad, C. V. (2004). *Negotiation*. Negotiation
- Proinversion. (2013). *Guia de Negocios e Inversión en el Perú 2013/2014*. *Guia de Negocios e Inversión en el Perú 2013/2014*. Lima, Peru: Erns t& Young. Obtenido de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA_INVERSION/Guia_Negocios_e_Inversion_2013-2014.pdf
- Pronin, E., Puccio, C., & Ross, L. (2002). Understanding misunderstanding: Social psychological perspectives. In T. Gilovich, D. W. Griffin, & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. 636-665.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Madrid.
- Reb, J. (2007). How to decide with whom to negotiate: understanding negotiation counterpart decisions. *Working paper, Singapore Management University*. 124.
- Robinson, R. J., Lewicki, R. J., & Donahue, E. M. (2000). Extending and testing a five factor model of ethical and unethical bargaining tactics: Introducing the SINS Scale. *Journal Of Organizational Behavior*, 21(6), 649-664.
- Rodrich, A. (1990). *La experiencia peruana en negociaciones económicas internacionales*. Lima: Grade.
- Rubin, H., & Rubin, I. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks: CA: Sage Publications.
- Salancik, G., & Pfeffer, J. (1977). Who gets power- And how they hold on it. *Organizational Dynamics*, 5(3), pp 2-21.

- Samina, A., & Vinita, M. (2010). The Art of Negotiating. *Advances in Management*, 3(9), 26-30.
- Schawarz, R., & Peutsch, C. (2001). Negotiation Skills Development. *Symposium Extra Skills for Young Engineers ESYE*, 15-18.
- Schei, V., Rognes, J. K., & Mykland, S. (2006). Thinking Deeply May Sometimes Help: Cognitive Motivation and Role Effects in Negotiation. *Applied Psychology: An International Review*, 55(1), 73-90.
- Schein, E. (1997). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schoop, M., Kohne, F., & Ostertag, K. (2010). Communication Quality in Business Negotiations. *Group Decision & Negotiation*, 19(2), 193.-209.
- Swaab, R. I., Kern, M., Diermeier, D., & Medvec, V. (2009). Who says what to whom? The impact of Communication Setting and Channel on Exclusion from Multiparty Negotiation Agreements. *Social Cognition*, 27(3), 385-401.
- Taranu, D., Taranu, Ş., & Chira, R. (4 de 2011). Intercultural Negotiations. *Hyperion International Journal Of Econophysics & New Economy*, 404-410.
- Thomas, D. C. (2006). Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness. *Group & Organization Management*, 31(1), 78-99.
- Thomson, R., Stokman, F., & Achen, C. (2006). *The European Union Decides*: Cambridge University Press, 233 - 236.
- Tinsley, C. H., Curhan, J. J., & Kwak, R. (1999). Adopting a Dual Lens Approach for Examining the Dilemma of Differences in International Business Negotiations. *International Negotiation*, 4(1), 5-22.
- Universidad de Sevilla. (2013). *Universidad de Sevilla*. Obtenido de Universidad de Sevilla: http://rodas.us.es/file/952ff240-a1ef-6f15-b7ed-d201689aecd7/1/tecnicas_de_negociacion.zip/pagina_04.htm

- Valles, M. (2002). *Cuadernos Metodológicas - Entrevistas Cualitativas*. M: Centro de investigaciones sociológicas - Montalvan.
- Vierregge, M., & Quick, S. (2011). Cross-cultural negotiations revisited. *Cross Cultural Management, 18*(3), 313-326.
- Volkema, R. J., & Suzette, C. (2000). Negotiation in Latin America: What We Know (or Think We Know) and What We Would Like to Know. *Latin American Business Review, 4*.
- Waldherr, A., & Muck, P. (2011). Towards an integrative approach to communication styles: The Interpersonal Circumplex and the Five-Factor Theory of personality as frames of reference. *Communications. The European Journal Of Communication Research, 36*(1), 1-27.
- Washington, M. C., Okoro, E. A., & Thomas, O. (2012). Intercultural Communication In Global Business: An Analysis Of Benefits And Challenges. *International Business & Economics Research Journal, 11*(2), 217-222.
- Weber, Y., Belkin, T., & Barba, S. (2011). Negotiation, Cultural Differences, and Planning in Mergers and Acquisitions. *Journal of Transnational Management, 16*(2), 107-115.
- World Economic Forum. (2012). The global competitiveness report. Estados Unidos: The Global competitiveness report 2012, World Economic Forum, 2011. Ginebra Suiza.
- Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Yin, R. (2003). *Case study research desing and methods*. LDN.
- Yin, R. (2009). *Case study research Design and Methods*. LDN.
- Yin, R. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. NY: The Guilford Press.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research* (Vol. 5). CA. Sage publications inc.

Yiu, T., & Lee, H. (2011). How Do Personality Traits Affect Construction Dispute Negotiation? Study of Big Five Personality Model. *Journal Of Construction Engineering & Management*, 137(3), 169-178.

Yu-Te, T., & Heng-Chi, C. (2011). An Analysis on Negotiation Styles by Religious Beliefs. *International Business Research*, 4(3), 243-253.



Apéndice A: Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado "Cómo negociar con peruanos", el cual está siendo conducido por Beatrice Avolio. Entiendo que esta participación es enteramente voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin ningún perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación, o destruidos. Me ha sido explicado lo siguiente: El motivo de la investigación es estudiar las características cómo negocian los peruanos en Lima Metropolitana y en el Sector Comercio por mayor y menor, para obtener información que pueda ayudar a mejorar sus relaciones comerciales con personas extranjeras en aspectos de conocimientos de cómo es nuestra cultura y comunicación al negociar.

No se provee tener ningún estrés o situación incómoda, no hay ningún riesgo, estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:

Tener entrevistas, con una duración de aproximadamente 2 horas cada una, en las cuales el investigador me formulará preguntas relativas a mis características culturales, comunicacionales y sociales, y sobre los obstáculos que se tienen al negociar con extranjeros. Yo entiendo que me puedo negar a contestar dichas preguntas y puedo discontinuar mi participación en cualquier momento.

La información que yo provea se mantendrá confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento. Se utilizará grabadora durante la entrevista y las respuestas serán transcritas con un código con el fin de proteger mi identidad. El investigador responderá a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto.

Nombre del Investigador

Nombre del Participante

Firma del Investigador / Fecha

Firma Participante / Fecha

POR FAVOR, FIRMAR AMBAS COPIAS, RETENER UNA Y DEVOLVER LA OTRA AL INVESTIGADOR

Apéndice B: Protocolo del Caso

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

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 informante
- B5 Calendario de las entrevistas
- B6 Documentos disponibles antes de la entrevista
- B7 Equipo de grabación/fotografía

Preguntas del caso

- C1 Guía de la entrevista

Reporte del caso

- D1 Datos generales de las entrevistas realizadas
- D2 Formato de Consentimiento firmado por el informante
- 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 C: Guía de la Entrevista

La guía de la entrevista ha sido diseñada para obtener información de la cultura negociadora peruana en el sector comercio al por mayor y menor.

Parte I: Datos generales de entrevista

Ahora nos gustaría iniciar con algunas preguntas generales acerca de usted

Información Requerida	Pregunta
Edad	P1 ¿Qué edad tiene?
Procedencia	P2 ¿El lugar de donde procede, Departamento?
Estado civil	P3 ¿Cuál es su estado o situación civil?
Grado de instrucción	P4 ¿Cuál es su grado de instrucción? <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnica <input type="checkbox"/> Universidad <input type="checkbox"/> Otro, especifique _____
Cargo	P5 ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

(Las siguientes preguntas se sugieren para el manejo de la entrevista con cada uno de los casos disponibles. De acuerdo a cada caso se añadirán preguntas que respondas a las preguntas de investigación. Es necesario que el investigador esté muy alerta de la dinámica de la entrevista)

Parte II: Antecedentes de la negociación

Información Requerida	Pregunta
	P6 ¿Podría describir brevemente su experiencia profesional vinculada a actividades de negociación con personas de otros países?
	P7 ¿En qué áreas específicas posee usted experiencia en actividades de negociación?
	P8 ¿Cuáles fueron los antecedentes o intereses que motivaron esta negociación?
	P9 ¿Cómo se decidió que iban a negociar, cuál sería la agenda, donde se iba a negociar?

Parte III: Comunicación, lenguaje y modo de presentación de los empresarios y ejecutivos.

Información Requerida	Pregunta
P10	¿Quién abrió la negociación?
P11	¿Cómo se abre la negociación?
P12	¿Qué tan importante es la demanda inicial en el proceso total de la negociación?
P13	¿Cuál es el tipo de argumentación que se escucha sobre la mesa?
P14	¿Cómo es el trato interpersonal entre los negociadores?

Parte IV: Comportamiento y protocolo de los peruanos.

Información Requerida	Pregunta
P15	¿Cuál es el comportamiento y actitudes de los peruanos durante las negociaciones?
P16	¿Qué papel juegan las emociones?
P17	¿Qué tipo de emociones se expresan?
P18	¿Cómo influye la expresión de emociones durante la negociación?
P19	¿Qué tanto protocolo se sigue en el proceso de negociación, qué tan informales son las relaciones?
P20	¿Cuál es el protocolo?
P21	¿Qué tanto de la negociación se realiza en reuniones informales (sociales, etc.) o se trata exclusivamente de un proceso sobre la mesa de negociación?
P22	¿Qué tan importante se considera el cumplimiento de lo pactado: puede variar según los imprevistos?
P23	¿Se sienten plenamente comprometidos los negociadores a cumplir el acuerdo o se toman riesgos de no poder cumplir?

Parte V: Principales costumbres sociales y temas de conversación característicos

Información Requerida	Pregunta
P24	¿Qué es “negociar” para la cultura peruana?
P25	¿Existe un estilo cultural de negociar?
P26	¿Cuáles son las costumbres que tienen los peruanos?
P27	¿Cuáles son los valores dominantes en esta cultura peruana, las ideologías y preferencias culturales?
P28	¿Cómo experimenta la cultura peruana sus negociaciones con otras culturas?
P29	¿Se piensa el acuerdo a largo o a corto plazo?
P30	¿La cultura peruana es mono crónica o policrónica, es decir, hacen varias cosas a la vez, o negocian punto por punto?

- punto, secuencialmente?
- P31 ¿Es descrita esta cultura peruana como rápida o como lenta para hacer acuerdos?
- P32 ¿Cuáles son las costumbres habituales en la toma de decisión durante las negociaciones?
- P33 ¿Qué tan rígidos o qué tan flexibles son para cambiar a lo largo de la negociación o de su implantación?
- P34 ¿Es común la puntualidad?
- P35 ¿Se establecen limitaciones de tiempo en la definición de la agenda?
- P36 ¿Se tiene una actitud presionada o despreocupada por el tiempo?
- P37A ¿Se trata de una cultura donde los acuerdos deben escribirse, o la palabra basta?
- P37B ¿Cuál es la importancia del sistema legal, los abogados y la formalización oficial?
- P38 ¿Se trata de una cultura confiada o desconfiada?
- P39 ¿Cómo se genera confianza en que la contraparte cumplirá y dice lo correcto?
- P40 ¿Se trata de una confianza basada en la persona, en el sistema legal y el contrato escrito, en la experiencia previa?

Parte VI: Habilidades de los peruanos en las etapas de la negociación (preparación, negociación y cierre) y destrezas en el manejo de las condiciones del entorno

Información Requerida	Pregunta
P41	¿Cómo se fracciona el tiempo durante la negociación?
P42	¿Qué tan amplias son las negociaciones previas a sentarse los representantes formalmente en la mesa?
P43	¿Cómo se suelen conformar los equipos de negociación peruanos?
P44	¿Con qué criterio se escoge a los negociadores?
P45	¿Existen roles distintos sobre la mesa de negociación?
P46	¿Se tiene un proceso de negociación grupal o individual?
P47	¿Se discute internamente en cada grupo antes de ir a la negociación con la contraparte?
P48	¿Se trata meramente de intercambio de información para preparar la negociación, o la exploración de intereses y acuerdos?
P49	¿Cuán bien efectúan los equipos de negociación peruanos el trabajo previo a toda negociación?
P50	¿Cuáles son los conceptos guía de una negociación?
P51	¿Cuál es la manera como conduce una negociación, su comportamiento básico más general?
P52	¿Cuál es el orden, las etapas, que se siguen en una negociación típica?
	¿Se tratará de una adaptación a la otra cultura particular,

- P53 o hay un patrón más general de relacionarse para dirimir diferencias mediante el proceso de llegar a un acuerdo?
¿Se trata de un proceso de negociación centrado en el regateo de la oferta inicial?
- P54 ¿De qué factores depende el éxito en una negociación?
- P55 ¿Qué consejos prácticos daría usted respecto a factores de una negociación tales como lugar, número y roles de los negociadores, preparación de la negociación, etc.?
- P56 ¿Qué tácticas considera usted útiles para un proceso de negociación?
- P57 ¿Existen estilos de negociar, cuál considera que puede ser el más efectivo?
- P58 ¿Podrá describir brevemente cómo fue el cierre y el acuerdo de una negociación?
- P59A ¿Cuándo es un buen acuerdo?
- P59B ¿Cuándo considera que fue satisfactorio para las partes?
- P59C ¿Cuándo considera que duró por largo tiempo?
- P59D ¿Cuáles fueron los principales incidentes de la transacción?
- P60 ¿Cómo consiguió usted los puntos más importantes?
- P61 ¿Qué fue lo que más le llamó la atención de esta experiencia?
- P62A ¿Lo que más le gustó?
- P62B ¿Lo que menos le gustó?
- P62C ¿Cree usted que la gente del otro país es semejante a usted?
- P62D ¿Cómo son?
- P62E ¿Qué consejos le da a alguien que va a negociar al Perú?
- P63 ¿Qué tantos riesgos está dispuesto a correr un negociador peruano?
- P64 ¿Qué tanto se puede dejar al azar, qué tanta necesidad hay de tenerlo todo bajo control?
- P65 ¿Qué tanto se acepta el riesgo de no cumplir, el manejo de incertidumbres y los eventos inesperados?
- P66 ¿La tiene que aprobar la jerarquía externa o se tiene poder de negociación sobre la mesa?
- P67 ¿Todo lo decide el jefe, o se hace por consenso del grupo?
- P68

Parte VII: La tecnología como elemento de apoyo

Información Requerida	Pregunta
P69	¿Qué herramientas tecnológicas emplea para las negociaciones? ¿Qué ventaja obtiene de ello?

Parte VIII: Reacción del peruano en la resolución de disputas y/o controversias

Información Requerida	Pregunta
P70	¿Cómo ven los peruanos a su contraparte, cuál es la idea previa y el trato que dan al otro?
P71	¿Cuál es la expectativa para el manejo del conflicto?
P72	¿Qué tanto se quieren llenar las expectativas del otro?
P73	¿Cómo es el trato, trato personal o profesional, durante la negociación?
P74	¿Se actúa como si el otro fuera un amigo, como si fuera un colega, un enemigo, o neutralmente impersonal?
P75	¿Cuál es el razonamiento que se hace respecto a la mejor manera de resolver conflictos?
P76	¿Cómo se vive el conflicto: como algo positivo, o como algo peligroso y negativo?
P77	¿Cuáles son las actitudes más generalizadas del peruano ante un conflicto?
P78	¿Cuál es la manera ideal de trabajar diferencias?

Parte IX: Importancia de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento.

Información Requerida	Pregunta
P79	¿Cómo es el trato, trato personal o profesional, durante la negociación?
P80	¿Qué tan importante es tener desde el principio la certidumbre psicológica de confianza?
P81	¿Se considera de malas maneras negociar durante la cena o por fuera de la mesa?
P82	¿Cuál es la diferencia entre las cosas personales y el negocio en sí?
P83	¿Se trata de una cultura confiada o desconfiada?
P84	¿Se trata de una confianza basada en la persona, en los lazos de amistad entre los negociadores?
P85	¿Considera usted que la amistad influye en el éxito de los negocios?
P86	¿Prefiere negociar los lazos de amistad o familiares?
P87	¿Qué tipo de emociones surge cuando se negocia con las que tiene vínculos de amistad?

Parte X: Temas de conversación a evitar.

Información Requerida	Pregunta
P88	¿Qué tipo de conversación no debe surgir durante la negociación y que tantas amenazas representa?
P89	¿Existe algún tema sensible para usted en la negociación, que impida el éxito de la negociación?

Parte XI: Preguntas de Cierre

Información Requerida	Pregunta
P90A	¿Qué rol cree que juega la capacidad de negociación de un país como el Perú como condicionante de su proceso de desarrollo?
P90B	¿Por qué?
P91	¿Cómo ubicaría la capacidad de negociación del Perú en relación a otros países similares?
P92	¿Cuáles son los problemas más frecuentes que enfrenta el Perú cuando negocia con el exterior en temas económicos?
P93	¿Qué instituciones juegan un rol determinante en los planteamientos de negociación económica internacional del Perú?
P94	¿Qué recomendaciones específicas podría hacer para mejorar la capacidad de negociación del Perú?
P95	En su opinión, ¿quiénes son los mejores negociadores peruanos?



Apéndice D: Entorno Económico y Político

Contexto Externo

Conocer el entorno político y económico es tan importante como saber interactuar con personas de otras culturas. El mundo cambia constantemente no reconocer los cambios de fondo que se están produciendo es un serio problema y puede llevar a ver el mundo desde una perspectiva equivocada. Los cambios ocurren a una velocidad muy rápida, no cubriendo las estructuras de los gobiernos las expectativas de un mundo cada vez más complejo. Los países emergentes buscan un traspaso de poder y los países desarrollados se resisten a ceder, si bien es cierto que sería ideal lograr la multipolaridad, prima la defensa del interés nacional (Cabeza, Corella, & Jiménez, 2013).

En cuanto al poder de los países emergente hoy se habla de los BRIC que son los países de Brasil, Rusia, India y China como el paradigma del poder emergente, asomándose detrás de estos cuatro países los denominados N-11 acrónimo propuesto por BBVA Research que significa “Emerging and growth leading economies” [Economías emergentes que lideran en crecimiento global] países que muestran un futuro igual de brillante, y están formados por México, Indonesia, Colombia, Sudáfrica, Vietnam, Turquía, Tailandia, Filipinas, Nigeria, Egipto, Argentina, Perú y Chile (Cabeza, Corella, & Jiménez, 2013). Hoy en día tres cuartas partes del crecimiento mundial proceden de países emergentes, el reto de los países emergentes es no frenar esa senda de crecimiento ya que se acumularían problemas de una sociedad desigual, y redundaría en problemas políticos y sociales. (Cabeza, Corella, & Jiménez, 2013). Los problemas en la economía de los países desarrollados afecta a los países en vía de desarrollo y países con economía en transición, ya que demandan una menor cantidad de exportaciones y tienen mayor volatilidad de flujos de capital y precios de materias primas. Por otro lado los países no desarrollados muestran un desempeño económico positivo, sin embargo enfrentan la desaceleración de los países desarrollados, es así que la

perspectiva para los próximos dos años es incierta y con riesgos de una mayor desaceleración. A pesar de la recesión registrada en Europa durante el 2013, se espera que los países en desarrollo se mantengan como impulsores del crecimiento económico mundial, y que las medidas adoptadas por Estados Unidos y Japón generen que estas economías repuntes y contribuyan al crecimiento económico en el mundo (Naciones Unidas, 2013).

El crecimiento del comercio mundial se mantiene a ritmos bajos, el volumen de las exportaciones sigue sin mostrar signos de reactivación sostenida. El bajo dinamismo de los flujos comerciales se considera que es debido a la recesión de Europa, la desaceleración de la economía China, débil recuperación de la actividad económica de Estados Unidos. En referencia a los países emergente, las importaciones de los países asiáticos como de América Latina mostraron incrementos respecto al 2012 (Naciones Unidas, 2013).

Se debe tener claro que el mundo actual es incierto, pero no confundir incertidumbre con riesgo o inestabilidad. Las reglas deben adaptarse a un mundo que cambia aceleradamente, es impaciente, vive con la revolución tecnológica, creciente interconexión de habitantes de un mundo superpoblado, estas situaciones abre nuevas oportunidades y obliga a rápidas respuestas. (Council National Intelligence, 2012).

Contexto Interno

El Perú es un país de Latinoamericano con una enorme extensión territorial, variedad de climas, importantes recursos naturales, capital humano de gran capacidad, emprendimiento, sólidos antecedentes económicos e industriales. Considerado actualmente uno de los principales países emergentes del mundo, con una estabilidad económica debido a un crecimiento anual promedio de 6% de su PBI durante los últimos 13 años y una inflación acumulada de 34%, reducción de la pobreza a la mitad en los últimos años, estos son uno de los motivos por los que Perú es un excelente destino para la inversión extranjera (Proinversion, 2013). La Tabla D1 muestra la visión y datos generales del país.

Tabla D1
Visión y Datos Generales del País

Visión general del país

Tipo de gobierno

- República constitucional

Sistema Legal

- Basado en la ley civil

Poder Ejecutivo

- Jefe de estado y de gobierno: Presidente Ollanta Humala Tasso (desde julio de 2011)
- Elecciones: Cada cinco años por voto popular (no se permite la re-elección consecutiva)
- Gabinete: El consejo de ministros es nombrado por el presidente

Poder Legislativo

- Congreso unicameral integrada por 130 plazas
- Los miembros son elegidos por voto popular por un periodo de cinco años

Poder Judicial

- Los jueces son nombrados por el consejo nacional de la magistratura

Relaciones internacionales

- Numerosos acuerdos de cooperación económica y tratado de libre comercio con varios países.
- Academia diplomática peruana es reconocida como una de las mejores de Latinoamérica.
- Miembro de las Naciones Unidas desde 1945 y miembro del Consejo de Seguridad en 2006 y 2007.
- Miembro de la Organización Mundial del Comercio desde 1995.
- En 1998 se convirtió en miembro de la Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), siendo anfitrión de las cumbres de la APEC y de la ALC-UE en el 2008, y ASPA en el 2012
- El Perú sede de World Economic Fórum Latinoamérica, de la Asamblea Anual del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional el 2015, y la cumbre APEC el 2016

Datos básicos del Perú

Población

- 30.8 millones / Urbana: 77.6% y Rural: 22.4%
- 9.395 millones, cerca del 30% de la población reside en Lima

Superficie territorial

- 1,285,215.60 km²

Moneda

- Nuevo Sol (S/.), US\$ 1 = S/. 2.82
- Régimen cambiario de libre flotación por el cual el gobierno interviene ocasionalmente para estabilizarlo.
- El nuevo sol es una de las monedas menos volátiles del mundo y firme ante oscilaciones del mercado

Principales idiomas

- Español / Quechua / Aymara

Religión

- Libertad de culto / Principalmente católica

Clima

- Varía de tropical en la región amazónica a seco en la costa; es de temperado a muy frío en la sierra

Recursos naturales

- Oro, cobre, plata, zinc, plomo, hidrocarburos, pesca, fosfato y productos agrícolas

Nota. Tomado de “*Guía de negocios e inversión en el Perú 2013/2014*”, por Proinversion, 2013. *Ernst & Young*

El Perú posee ricos yacimientos de cobre, plata, oro, zinc, gas natural, petróleo y urea. Considerado como un país mega-diverso por su variado clima natural y cultural. La economía peruana ha resistido oscilaciones de la economía mundial, empleando los ahorros generados por los altos precios de los commodities para pagar una porción de la deuda pública, aumentar activos e invertir en infraestructura. Este dinamismo económico es impulsado por el aumento de los precios de los commodities, políticas de mercado favorables a los inversionistas y agresivas estrategias de liberación del mercado de mercancías y trabajo, apertura al comercio a través de múltiples y recientes tratados de comercio internacional, inversión extranjera directa. El Fondo Monetario Internacional considera al Perú como una, un país emergente líder, con políticas sensatas y políticas macroeconómicas prudentes, lo cual genera un crecimiento sostenido del Perú (Proinversion, 2013).

Condición de promoción de la inversión. El Perú busca atraer la inversión nacional y extranjera en todos los sectores, para ello busca eliminar los obstáculos que los inversionistas tengan que enfrentar, generando políticas de inversión coherentes. EL gobierno peruano garantiza la estabilidad jurídica a los inversionistas extranjeros respecto a normas de impuesto a la renta, reparto de dividendos, términos y condiciones legales. Las leyes, regulaciones y prácticas peruanas no discriminan entre empresas nacionales o extranjeras. Los inversionistas extranjeros cuentan con un marco legal favorable de acuerdo a las disposiciones constitucionales, ley de la inversión extranjera decreto legislativo 662, ley marco para el crecimiento de la inversión privada decreto legislativo 757, ley de promoción de la inversión privada en obras publicas de infraestructura y de servicios públicos, Texto Único Ordenado aprobado por el decreto supremo 059-96-PCM (Proinversion, 2013).

Acuerdos comerciales. La estrategia de desarrollo del Perú está fundamentada en una economía abierta al mundo, con una oferta exportable, estrategia que ha permitido consolidar el comercio exterior de bienes y servicios, logrando tener un desarrollo económico y reducir

la pobreza. Actualmente el 95% de las exportaciones peruanas están cubiertas por acuerdos comerciales vigentes, y por iniciar en vigencia o en proceso de negociación. El 77% corresponde a acuerdos vigentes con 22 países (Estados Unidos, China, Canadá, Japón, Corea del sur, Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay, Venezuela, Panamá, México, Tailandia, Singapur, Bolivia, Colombia, Ecuador, Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia) lo cual permite el ingreso de productos peruanos en condiciones preferentes, el 17% son acuerdos por entrar en vigencia con 29 países (Unión Europea, Guatemala, Costa Rica, entre otros) (ver Tabla D2). Los acuerdos han permitido aumentar la exportación de productos no tradicionales, a pesar de ello la exportación de los productos tradicionales corresponde a un 78%. Los acuerdos comerciales permiten atraer inversión extranjera, incrementar la productividad de las empresas y transferencia tecnológica. A efectos de garantizar y proteger la inversión, trece de los acuerdos comerciales vigentes incluyen un capítulo de inversiones, con la finalidad de garantizar el trato, protección y acceso a mecanismos internacionales de solución de controversias aplicables a la inversión. A su vez el Perú se encuentra suscrito a la Convención Internacional de Arreglo de Controversias Internacionales (CIADI) como medida para resolver controversias que surjan entre los inversionistas y el estado (Proinversion, 2013).

Sector comercio al por mayor y al por menor

El crecimiento sostenido que viene registrando la economía peruana, la mejora en la capacidad adquisitiva de los hogares, aumento del empleo, mayor acceso a los sistemas financieros, ha permitido que el sector comercio crezca a nivel nacional, tanto en los conos de Lima Metropolitana como en provincias.

En el 2012 la actividad del sector comercio creció 6.0 % respecto al 2002 (Camara de Comercio de Lima, 2013), en la Figura D1 detalla cómo se encuentra distribuido el consumo del sector. El comercio minorista y mayorista explican el 4% y 9% respectivamente de la

recaudación total. El comercio automotor representa el 2% (Camara de Comercio de Lima, 2013) (ver Figura D2).

Tabla D2

Listado de Acuerdos Comerciales Celebrados por Perú

Listado de acuerdos comerciales celebrados por Perú

Acuerdos multilaterales

- Organización mundial de comercio (OMC)

Acuerdos regionales

- Comunidad andina de naciones (CAN): Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú

Acuerdos bilaterales

- Acuerdo marco de cooperación económica, comercial, técnica y de inversiones: Arabia Saudita,

Bahrein, Kuwait, Qatar, Omán y Emiratos Árabes Unidos

- Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA): Suiza, Islandia, Liechtenstein y Noruega
- Canadá
- Chile
- China
- Corea
- Costa Rica
- Cuba
- Estados Unidos
- Guatemala
- Japón
- Mercado común del sur (MERCOSUR): Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay
- México
- Panamá
- Singapur
- Tailandia
- Unión Europea

Negociaciones en curso

- Alianza del pacífico: Colombia, Chile, México
- Honduras
- El Salvador
- Tailandia
- Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP): Brunei Darussalam, Chile, Nueva Zelanda, Singapur, Australia, Estados Unidos, Malasia y Vietnam

Perú miembro del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC) junto a 20 países

Perú miembro de la Asociación Latinoamericana de integración (ALADI)

Nota. Tomado de “Guía de negocios e inversión en Perú 2013 2014”, por Ernst & Young. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA_INVERSION/Guia_Negocios_e_Inversion_2013-2014.pdf

El crecimiento de la actividad de comercio al por mayor estuvo impulsado por la venta de maquinaria, equipos y materiales, debido a licitaciones destacando equipos médicos,

equipos de cómputo para oficina e industria en general, venta de materiales de construcción, venta de combustibles sólidos y líquidos, entre otros. El comercio al por menor estuvo incentivado por la expansión y desarrollo de los retail, la venta al por menor de artículos domésticos, línea blanca y línea marrón, venta de artículos de oficina, artículos deportivos, juguetes, venta al por menor de alimentos, bebidas, tabaco, línea de abarrotes, productos de ferretería, pintura, prendas de vestir y calzado entre otros (Instituto Nacional de Estadística, 2013). El Perú se ha convertido en una plaza atractiva por la expansión del comercio moderno, encontrándose en mejor posición de países como Brasil, Chile, Colombia y México, siendo así el Perú una excelente oportunidad y un enorme potencial para inversionistas en búsquedas de nuevos nichos de mercado, añadiendo a ello un contexto de estabilidad económica (Camara de Comercio de Lima, 2013).

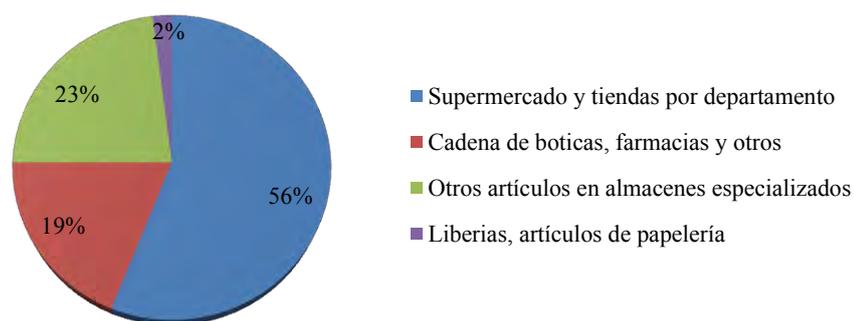


Figura D1. Comercio Minorista 2012. Tomado de “Información Sectorial: Comercio”, por Cámara de Comercio de Lima. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/infosector/iscomercio.pdf>

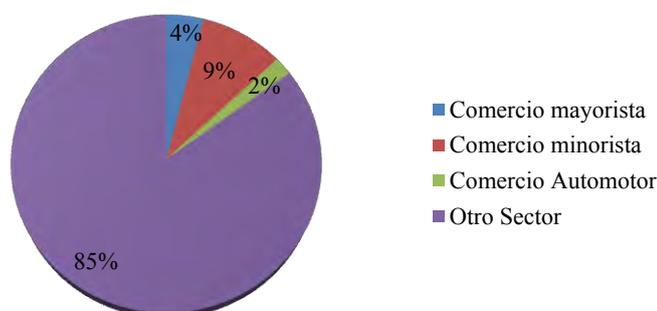


Figura D2. Ingresos tributarios 2012 (% recaudación total). Tomado de “Información Sectorial: Comercio”, por Cámara de Comercio de Lima. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/infosector/iscomercio.pdf>

Apéndice E: Presentación de los Resultados

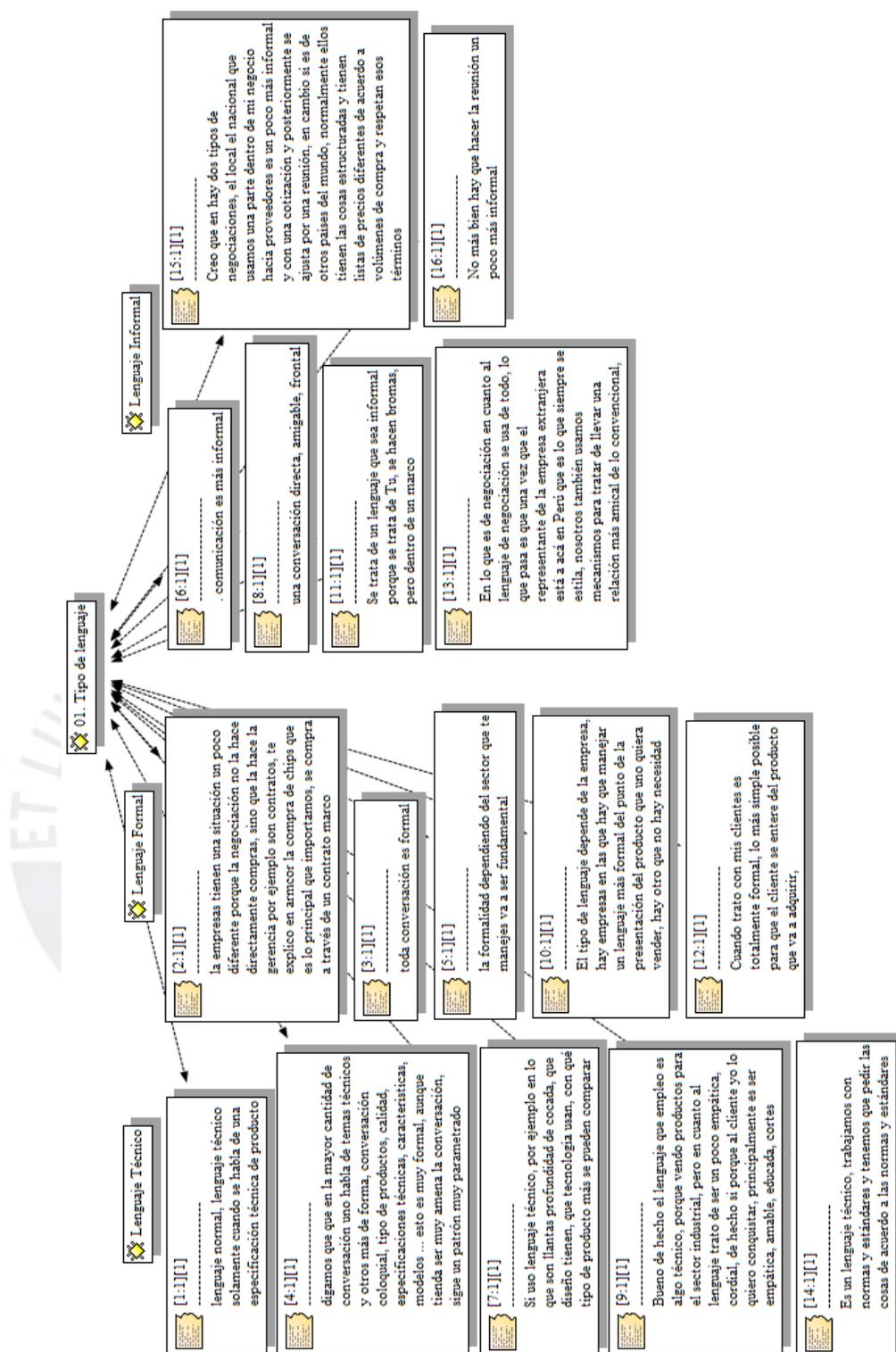


Figura E1. Respuestas de informantes respecto al tipo de lenguaje

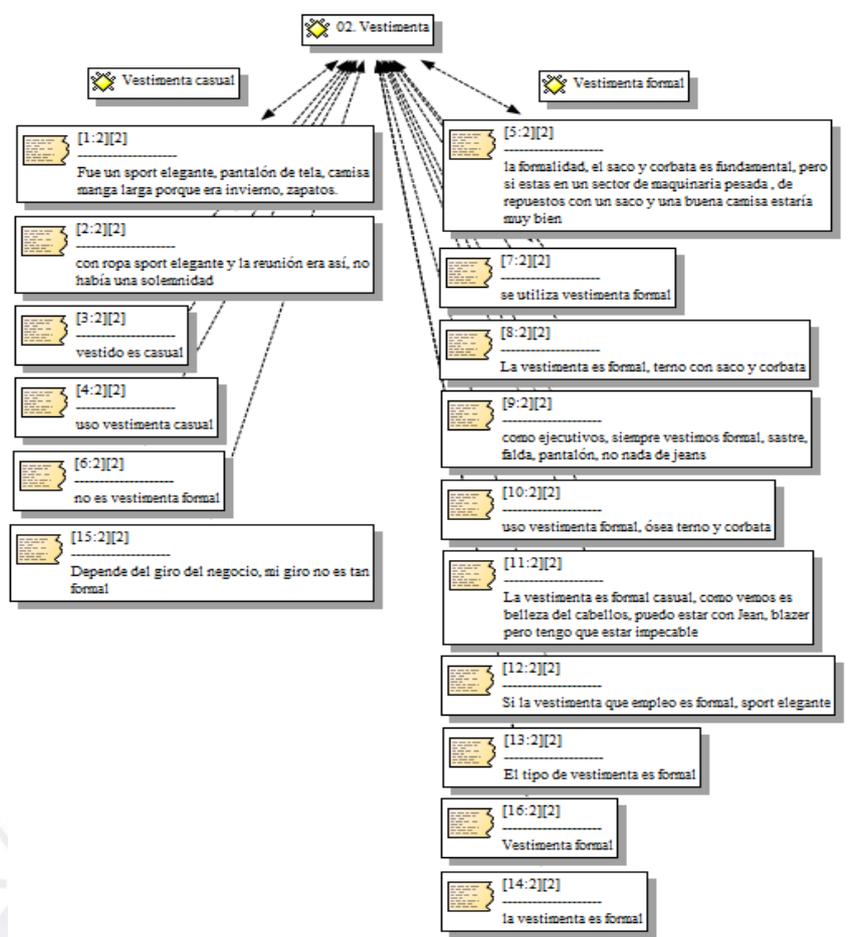


Figura E2. Respuestas de informantes respecto a la vestimenta usada

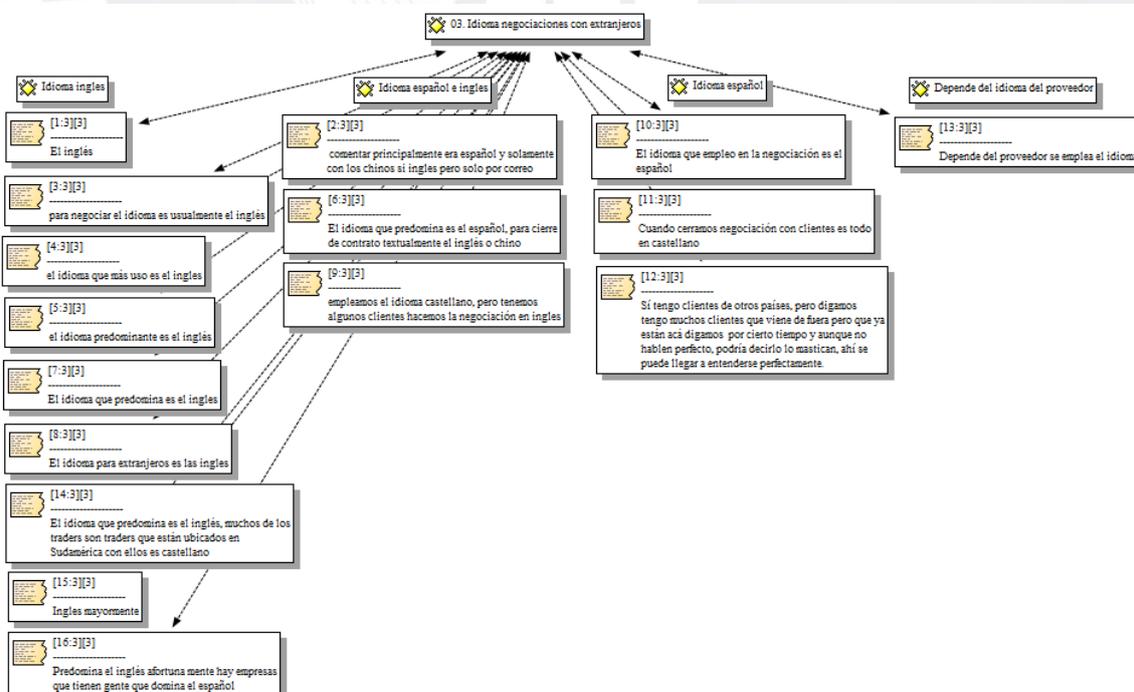


Figura E3. Respuestas de informantes respecto al idioma empleado en la negociación

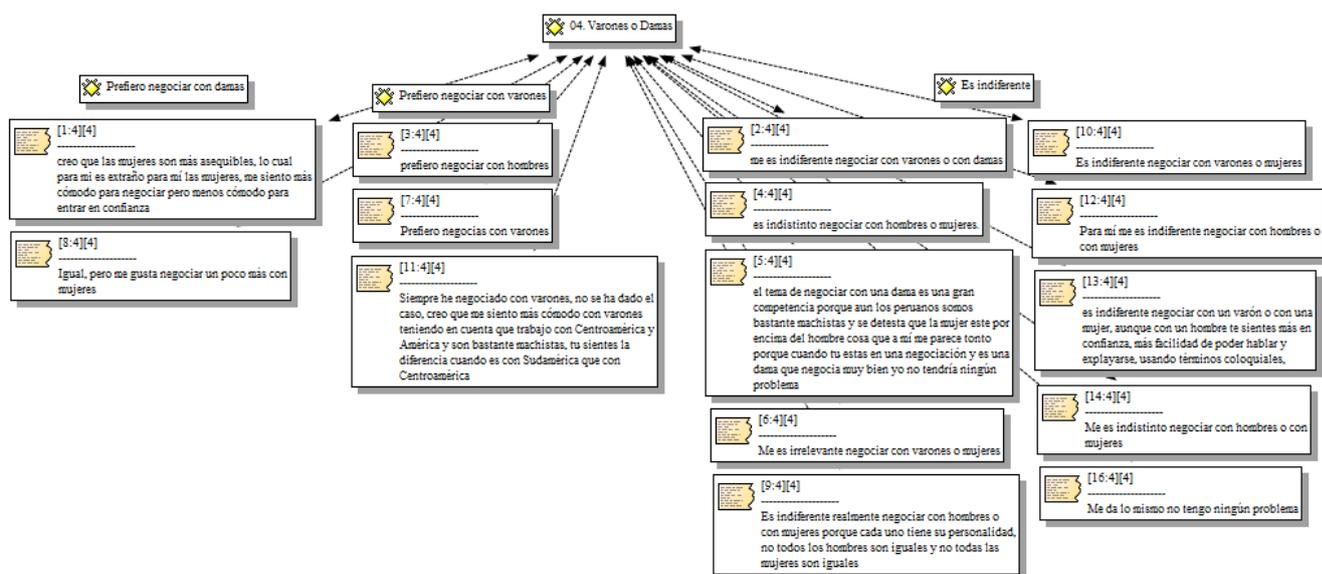


Figura E4. Respuestas de informantes respecto a la pregunta si prefiere negociar con damas o varones

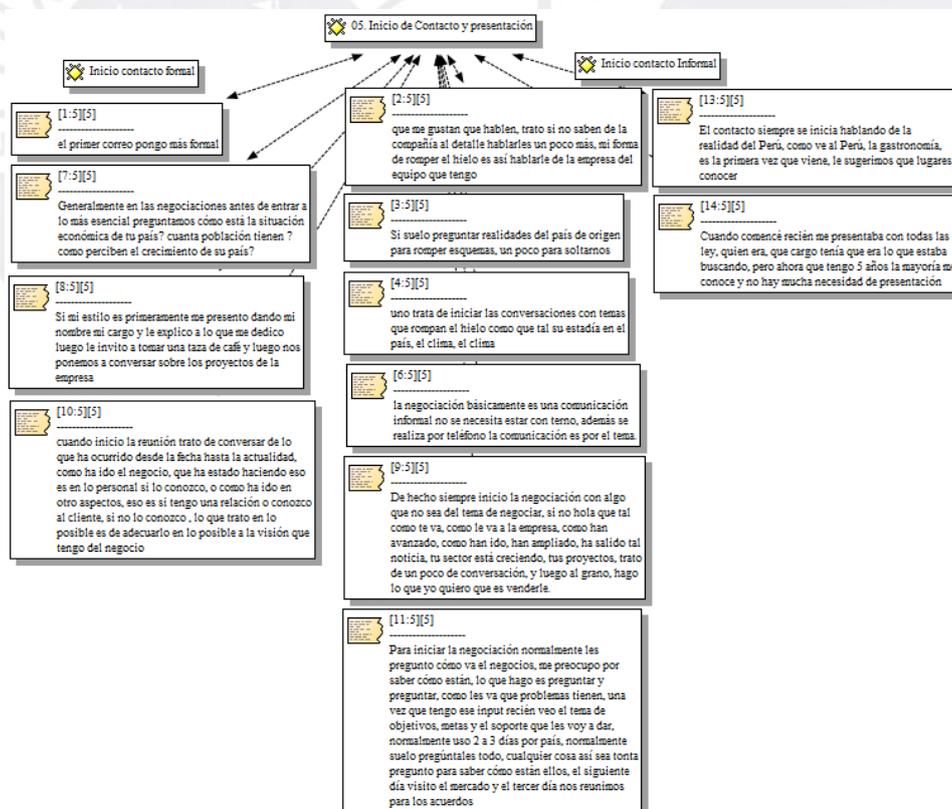


Figura E5. Respuestas de informantes respecto a la forma de inicio de contacto en la negociación

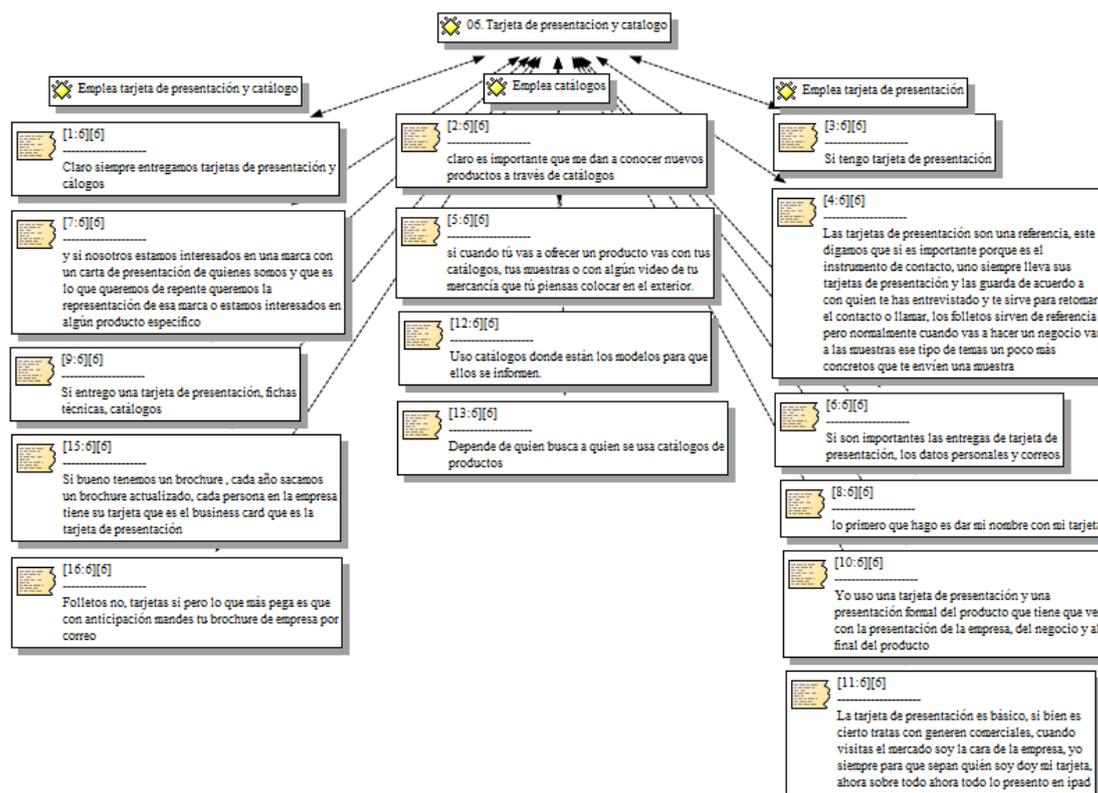


Figura E6. Respuestas de informantes respecto al uso de las tarjetas de presentación y catálogos

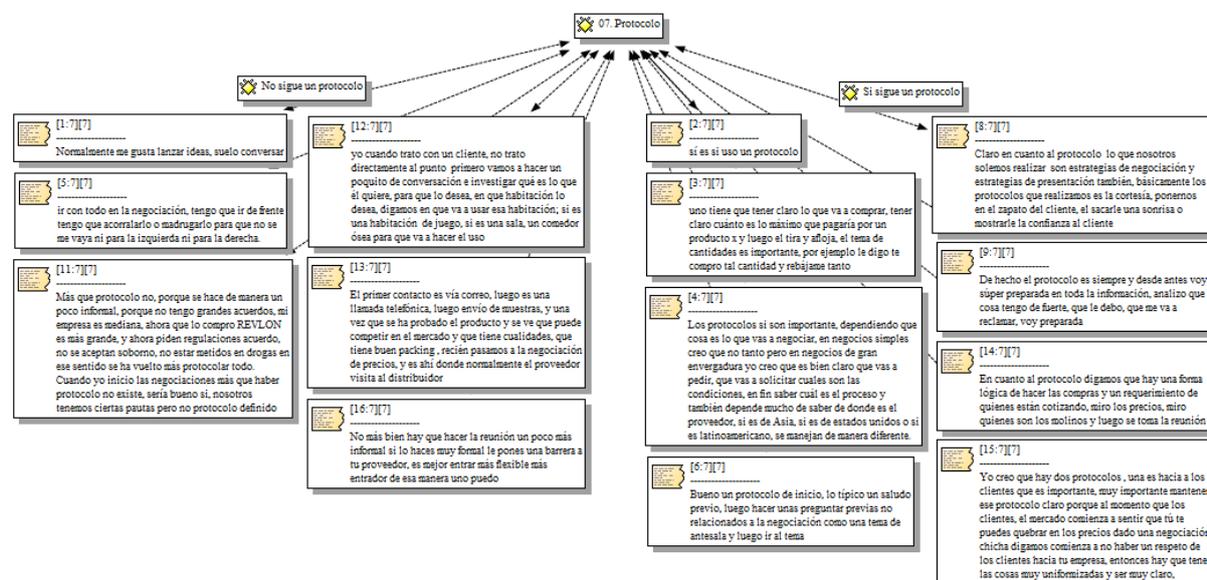


Figura E7. Respuestas de informantes respecto al uso de protocolos

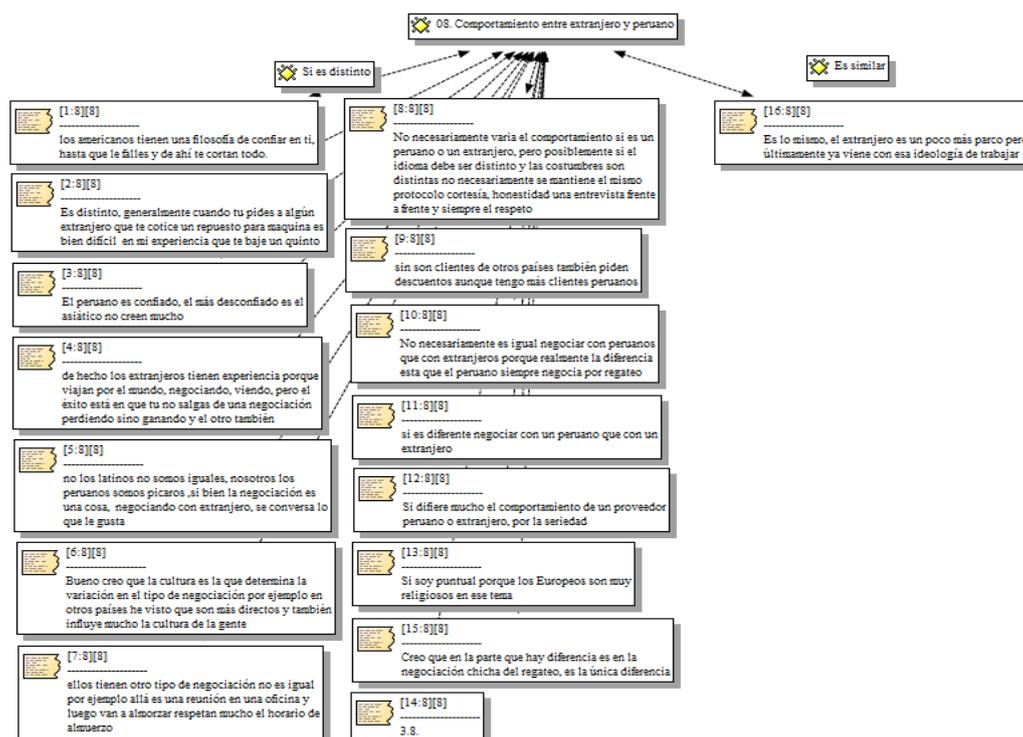


Figura E8. Respuestas de informantes respecto al comportamiento entre un peruano y un extranjero en las negociaciones

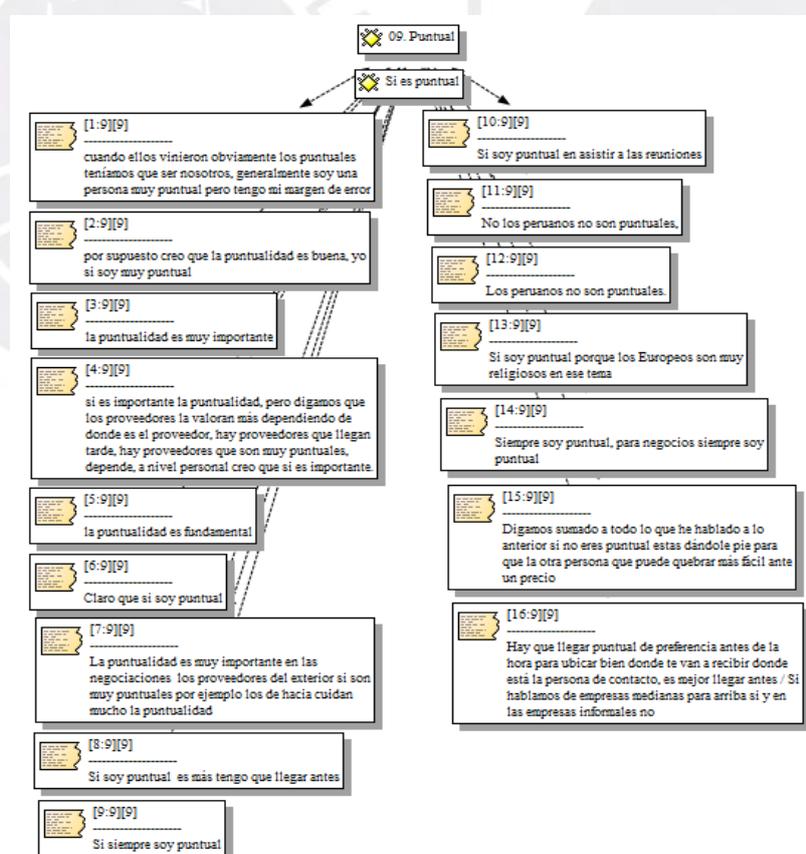


Figura E9. Respuestas de informantes respecto a la puntualidad

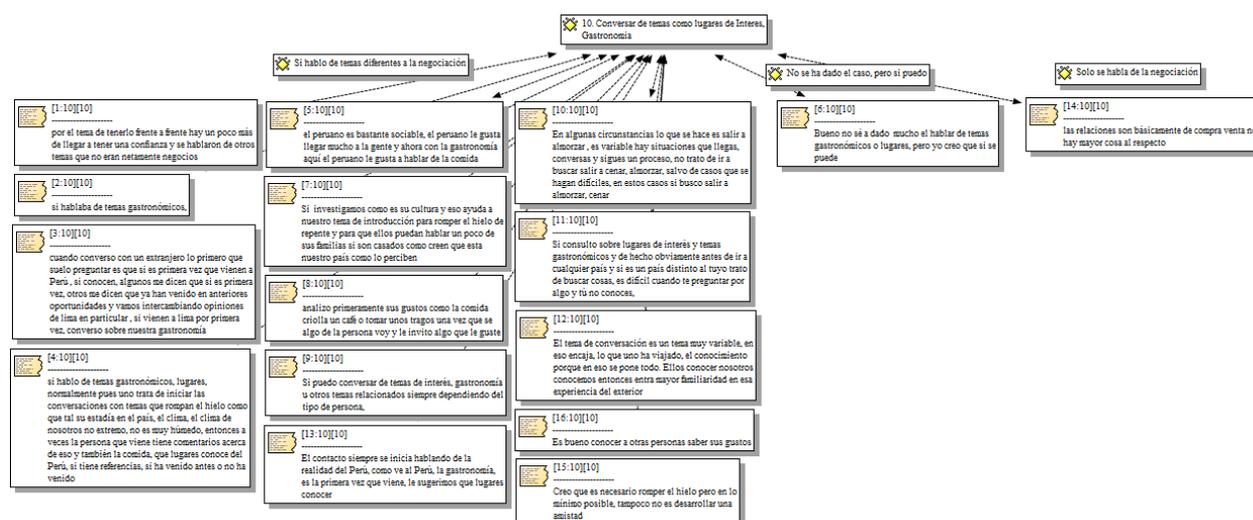


Figura E10. Respuestas de informantes respecto a conversar de temas como lugares de Interés, Gastronomía

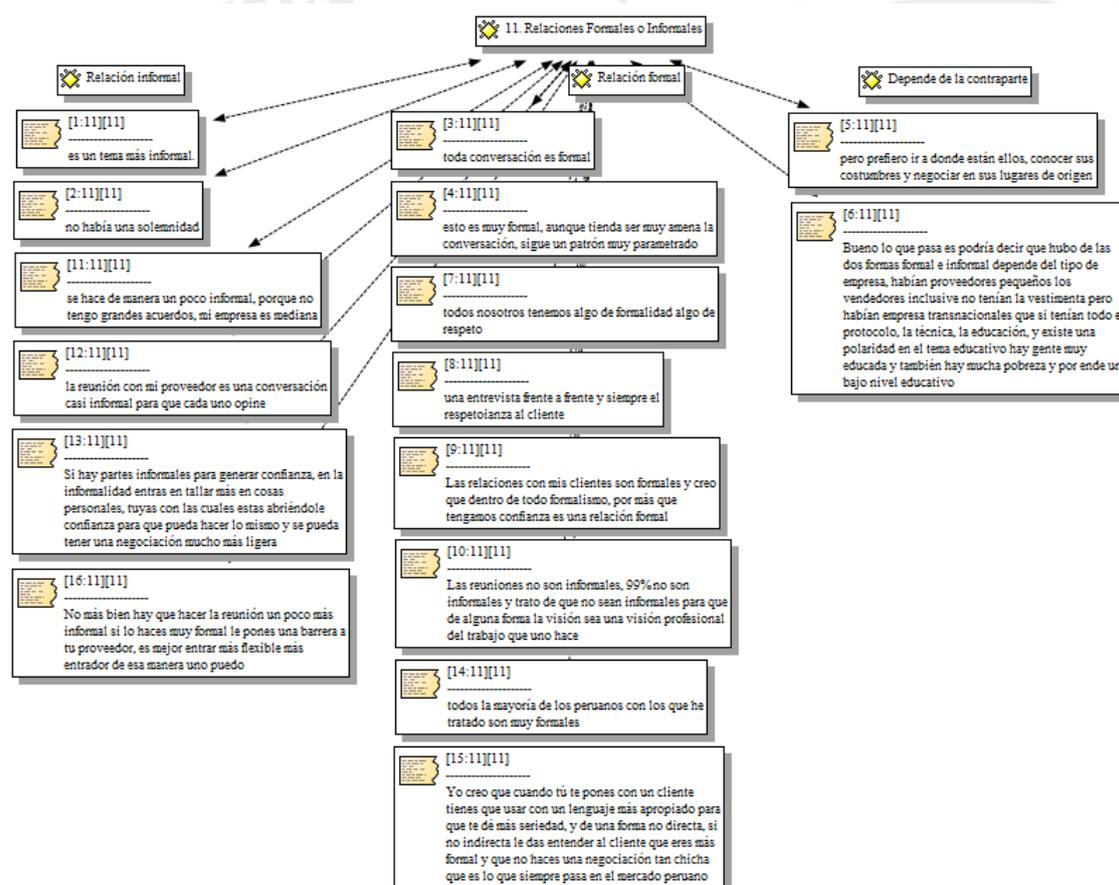


Figura E11. Respuestas de informantes respecto a las relaciones formales o informales

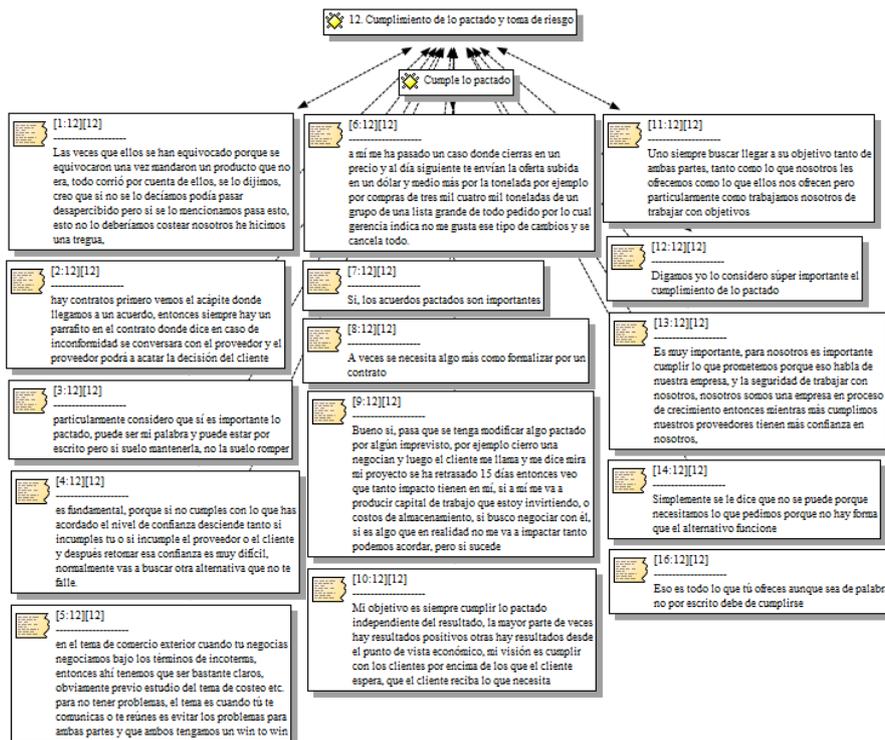


Figura E12. Respuestas de informantes respecto al cumplimiento de lo pactado y toma de riesgo

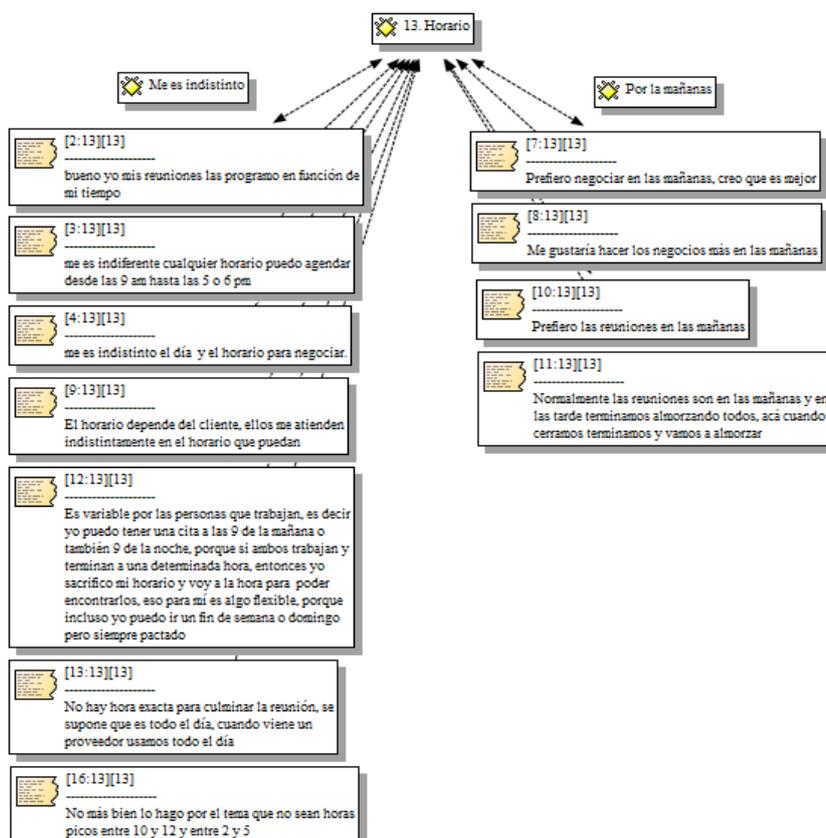


Figura E13. Respuestas de informantes respecto a los horarios en la negociación

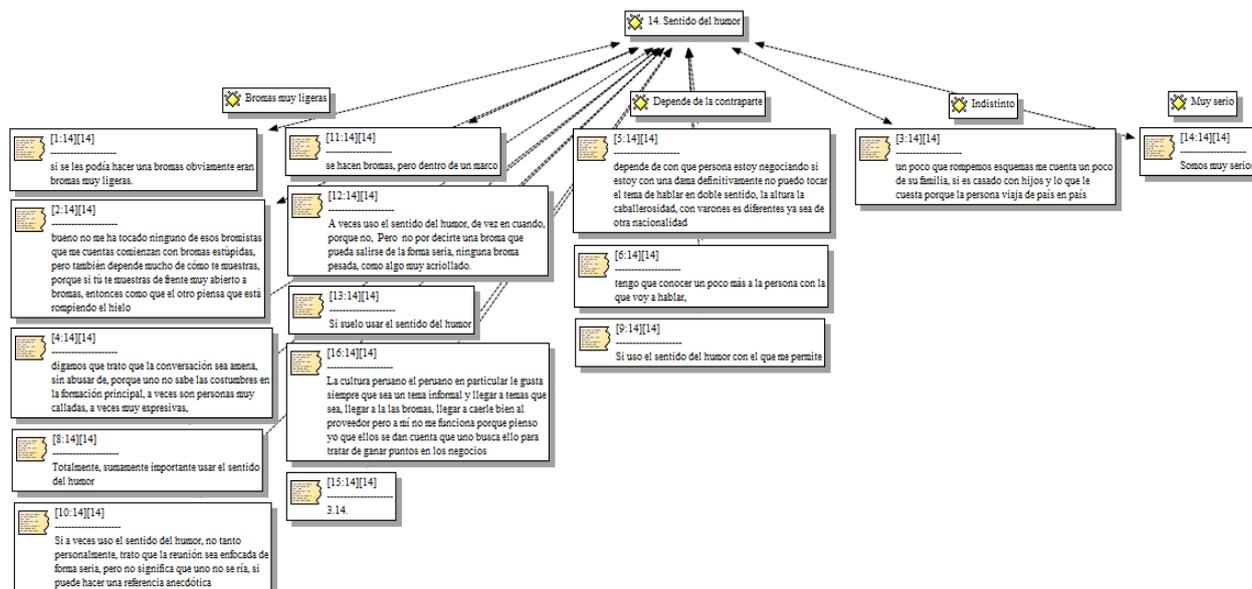


Figura E14. Respuestas de informantes respecto al uso del sentido del humor

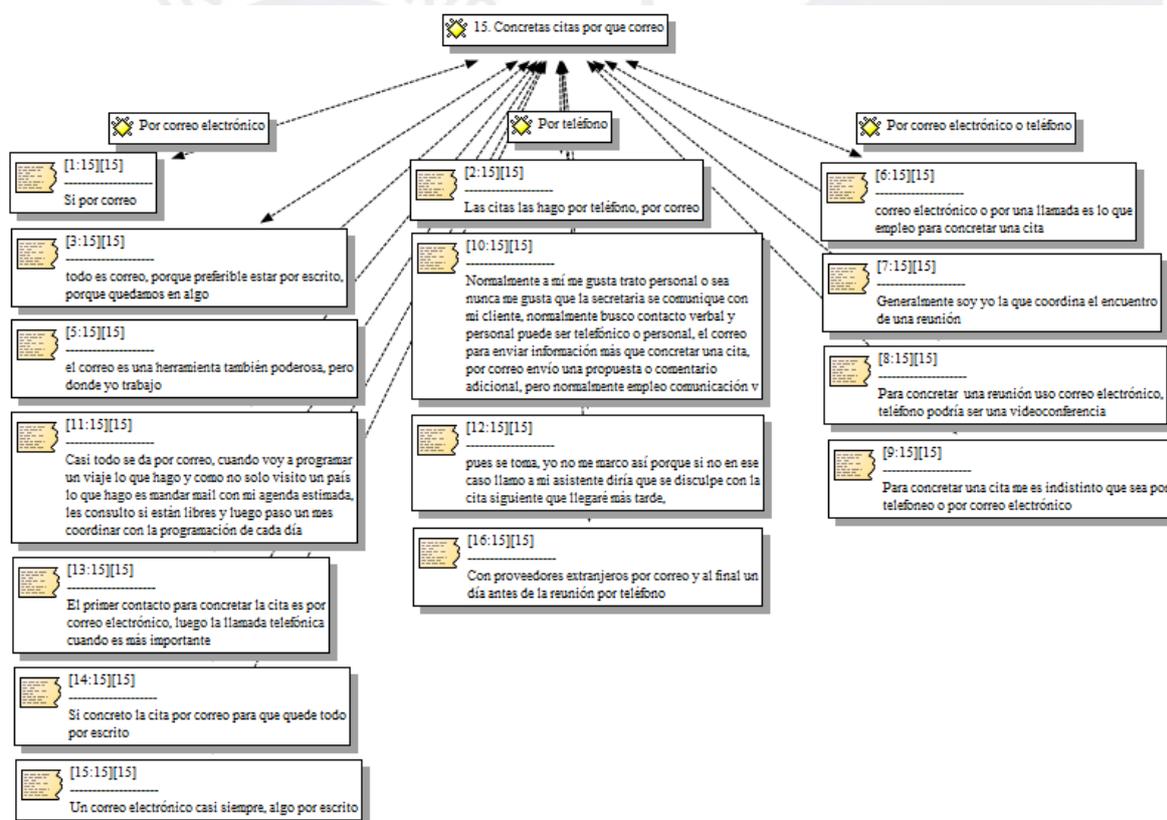


Figura E15. Respuestas de informantes respecto a cómo concretas tus citas para una reunión para una negociación

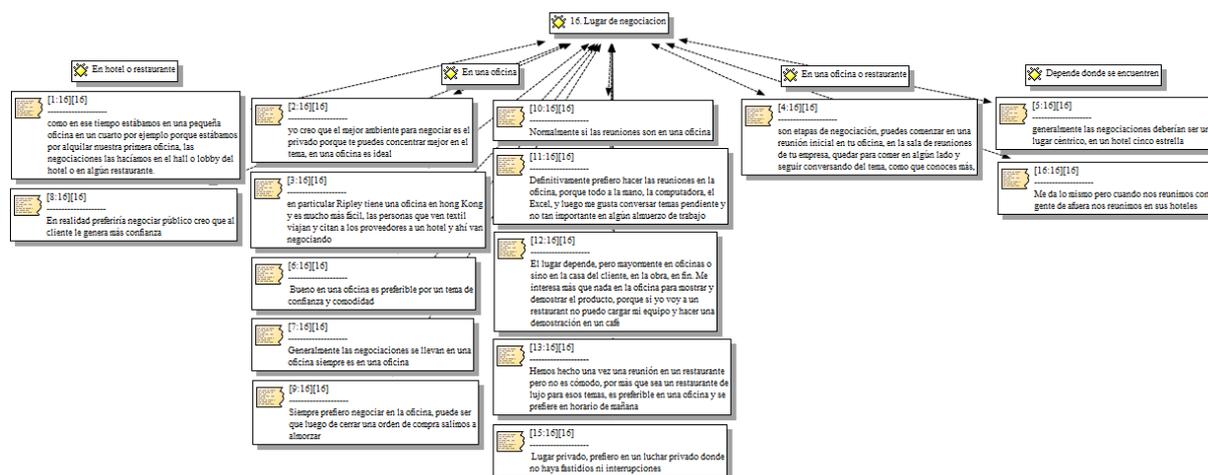


Figura E16. Respuestas de informantes respecto al lugar de negociación

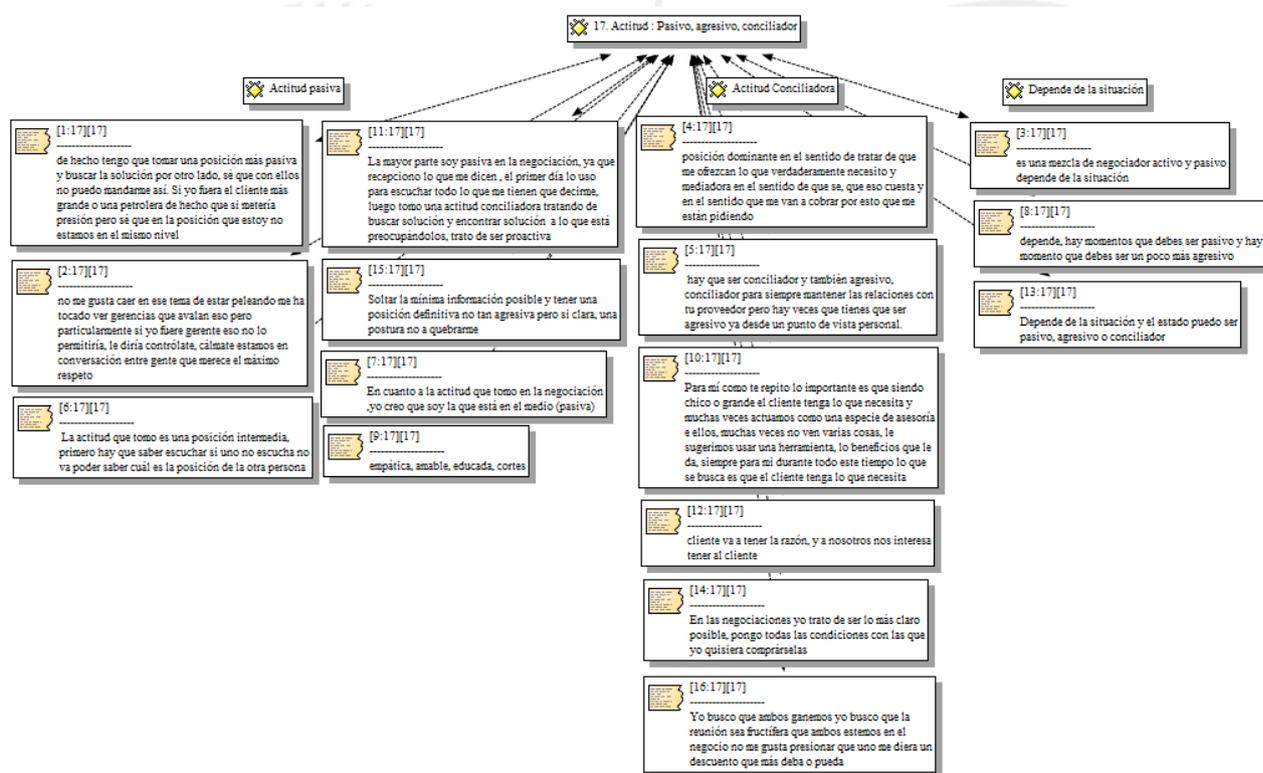


Figura E17. Respuestas de informantes respecto a la actitud en la negociación

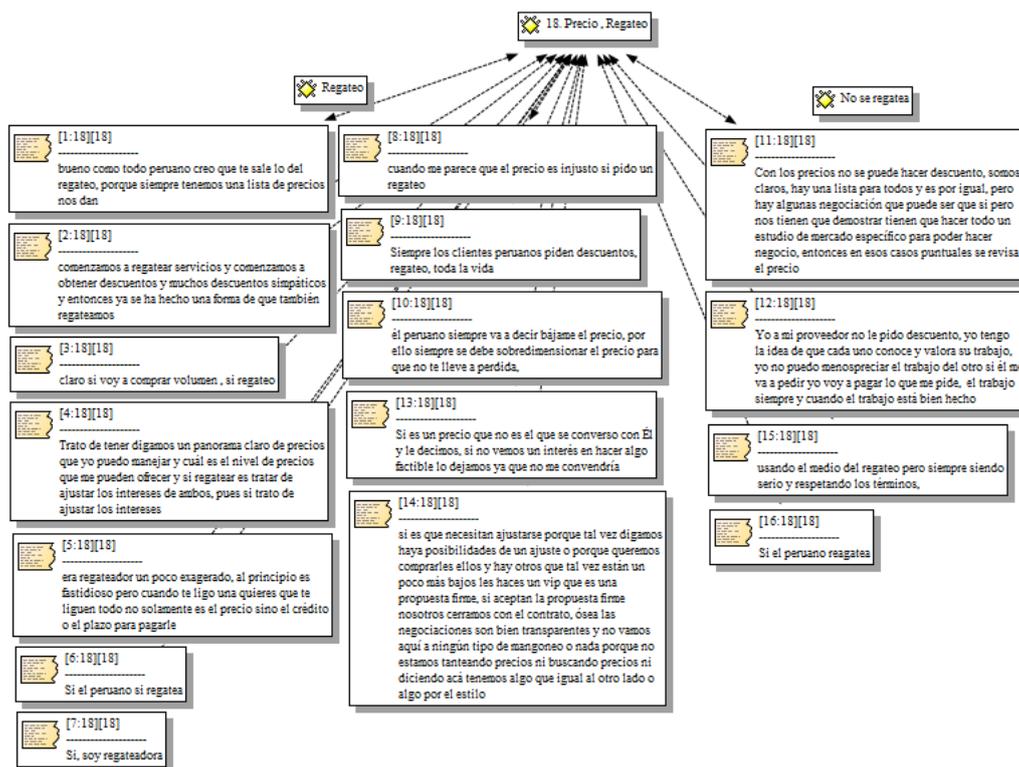


Figura E18. Respuestas de informantes respecto al regateo en la negociación

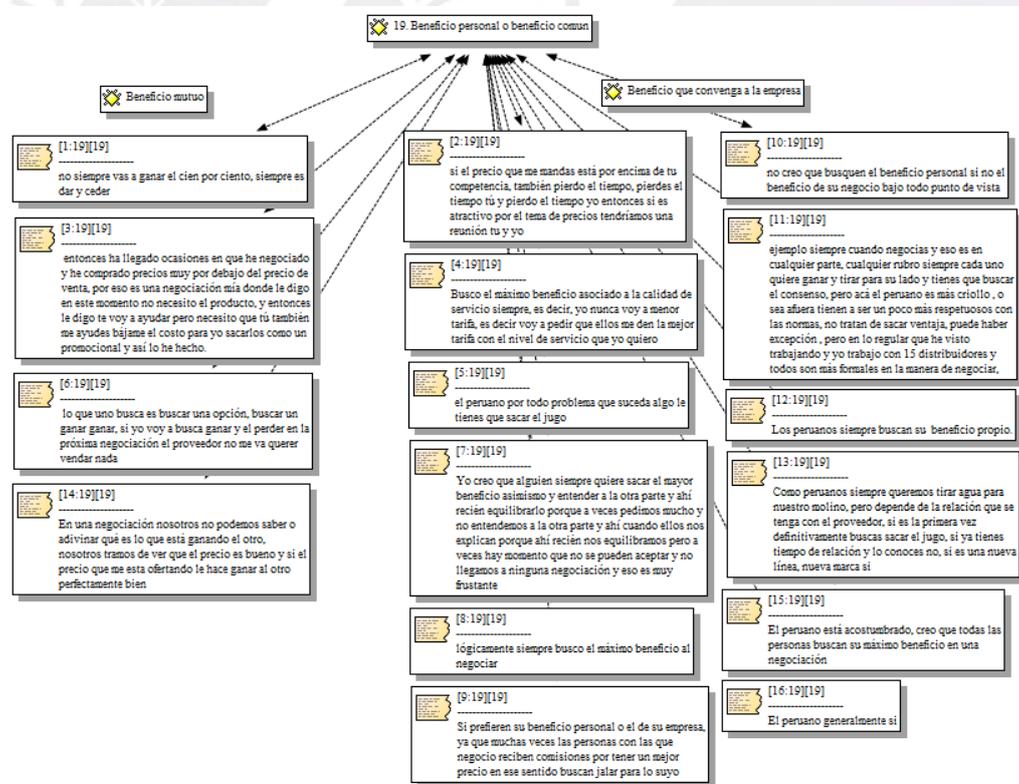


Figura E19. Respuestas de informantes respecto al beneficio personal o beneficio común en la negociación

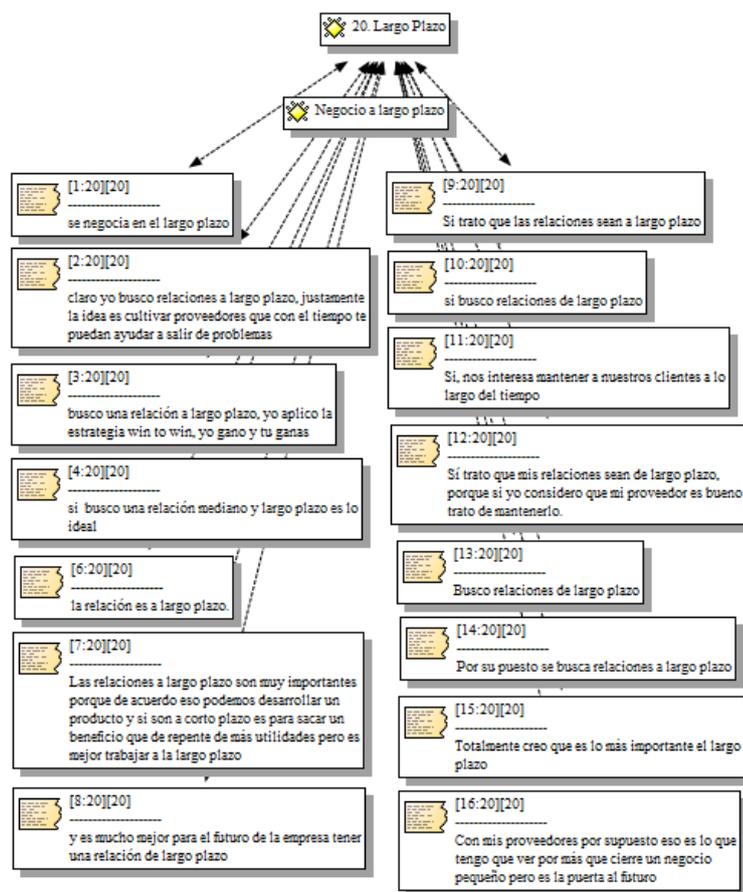


Figura E20. Respuestas de informantes respecto al largo plazo en la negociación

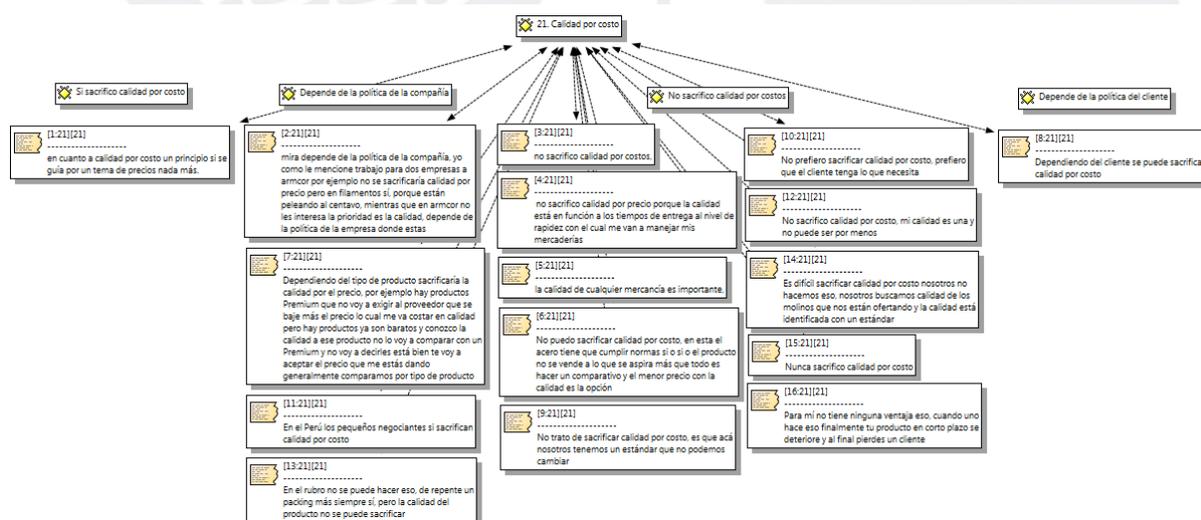


Figura E21. Respuestas de informantes respecto la preferencia de negociar calidad por costo

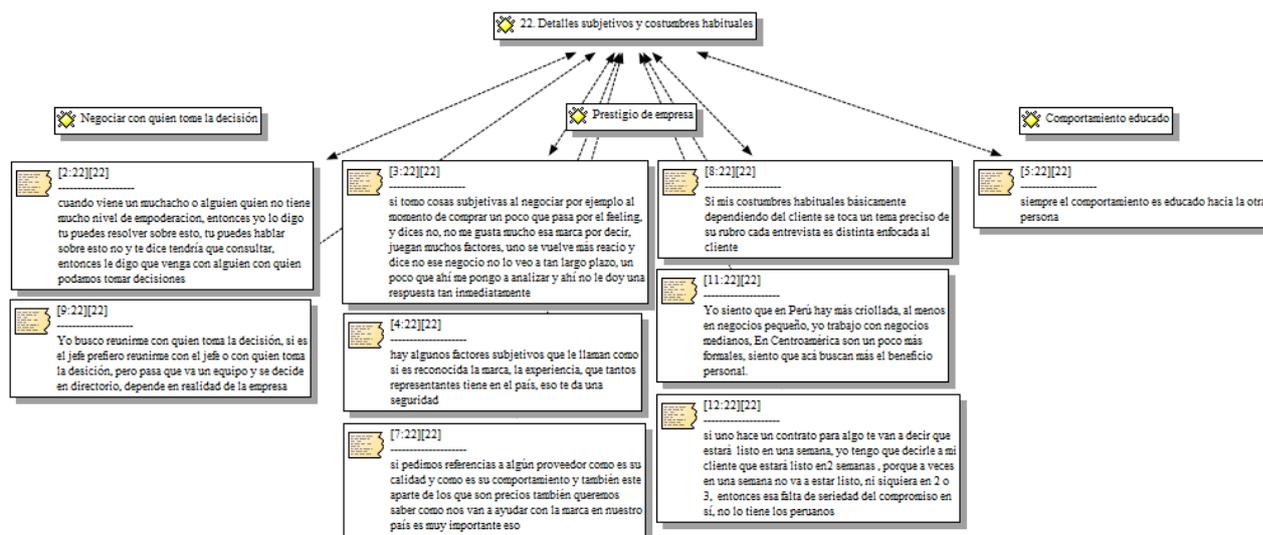


Figura E22. Respuestas de informantes respecto a detalles subjetivos y costumbres habituales

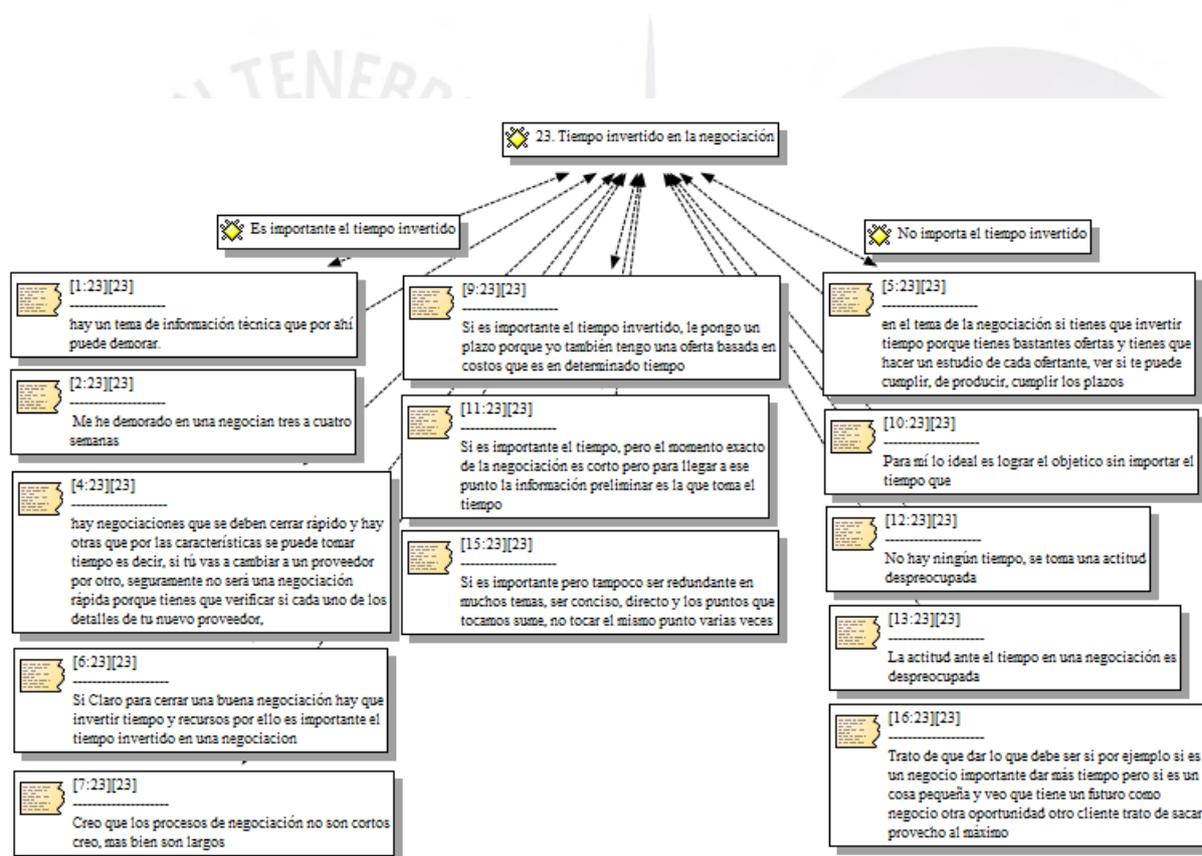


Figura E23. Respuestas de informantes respecto al tiempo invertido en la negociación

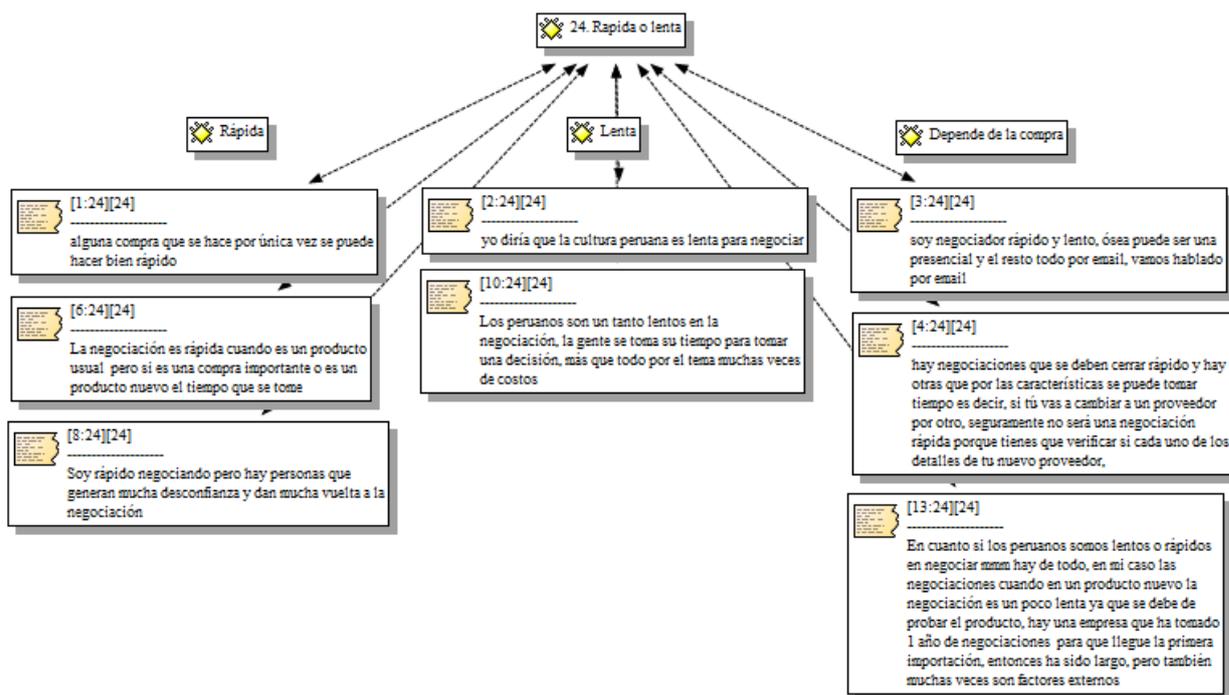


Figura E24. Respuestas de informantes respecto a la rapidez o lentitud en la negociación

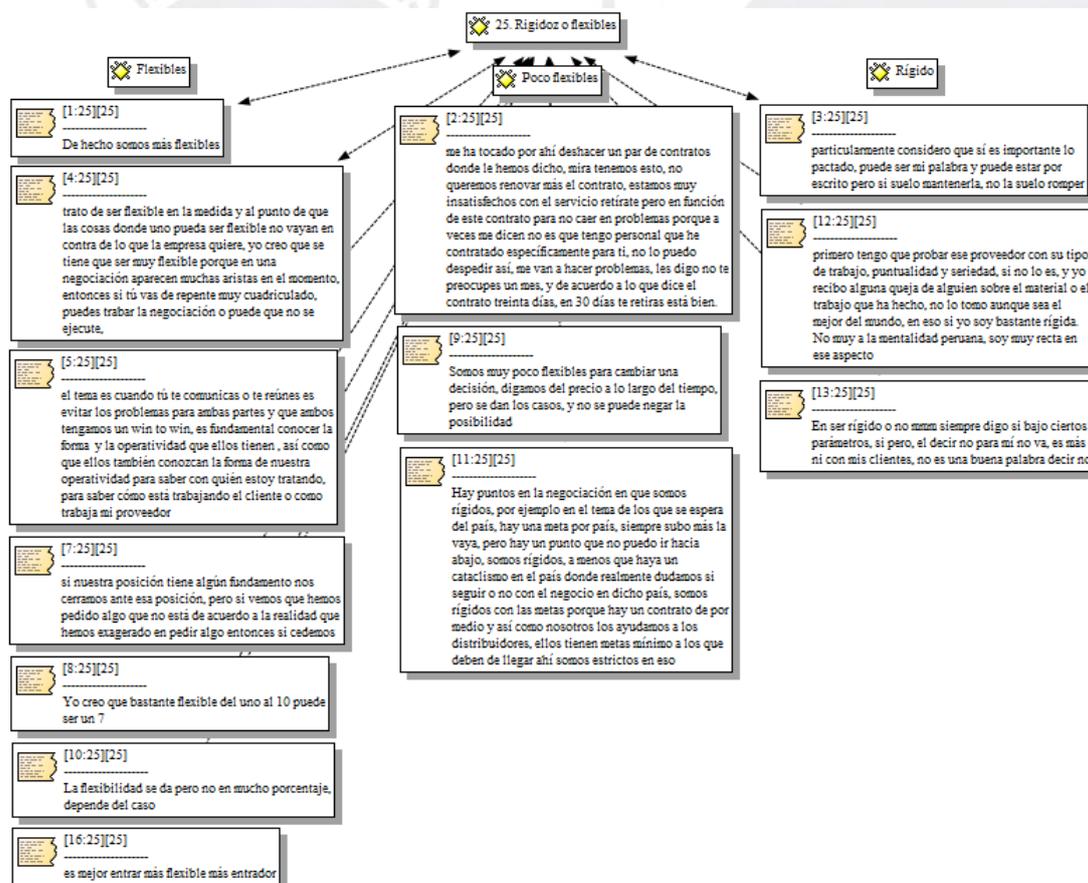


Figura E25. Respuestas de informantes respecto a la rigidez o flexibilidad

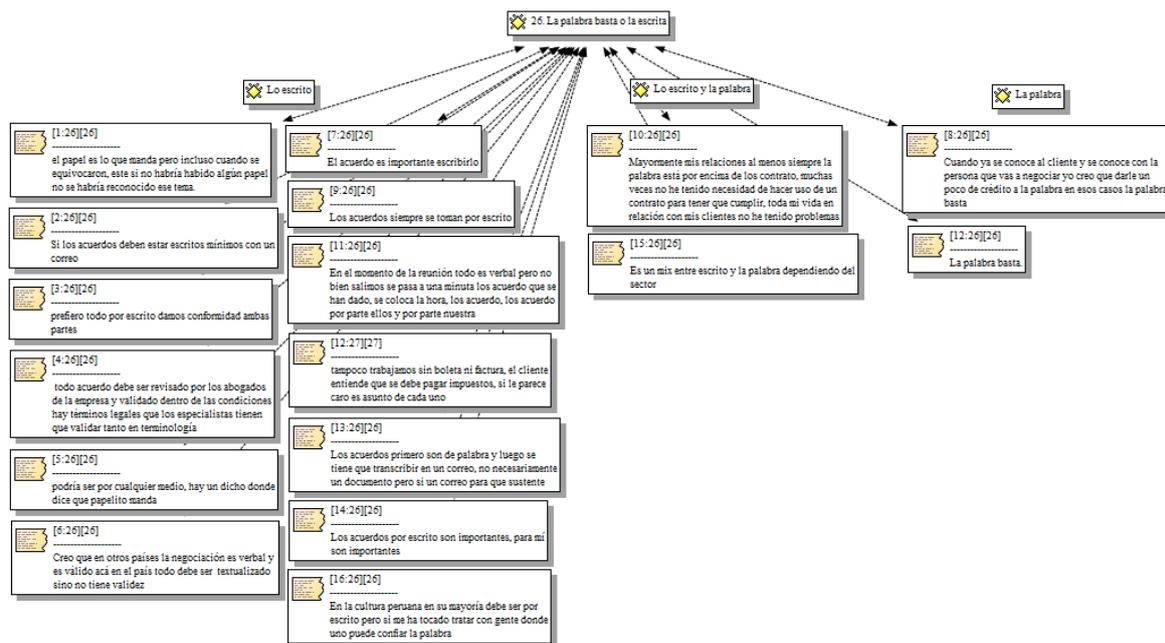


Figura E26. Respuestas de informantes respecto al uso de la palabra escrita o hablada

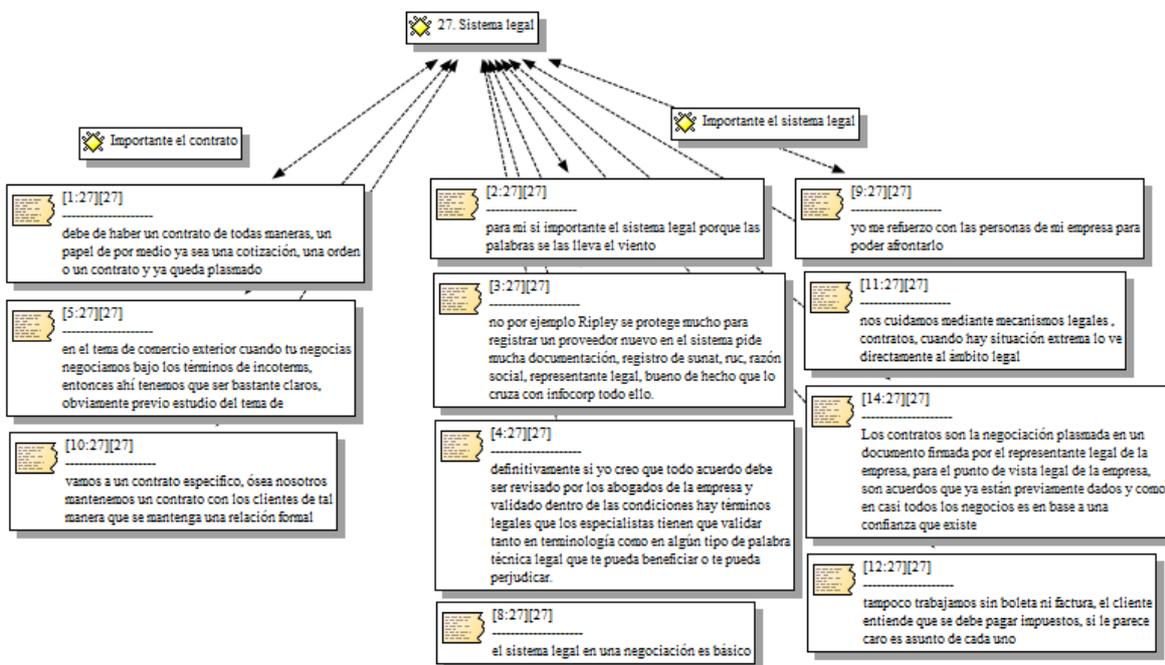


Figura E27. Respuestas de informantes respecto a sistema legal

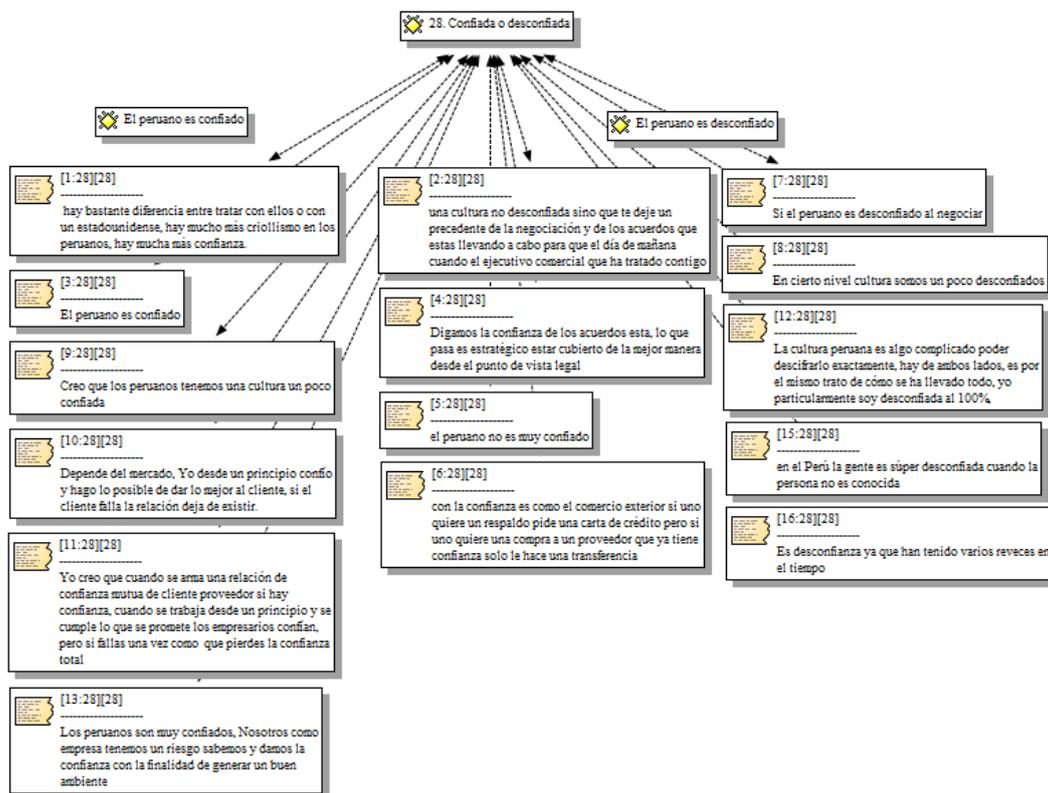


Figura E28. Respuestas de informantes respecto a si el peruano es confiado o desconfiado

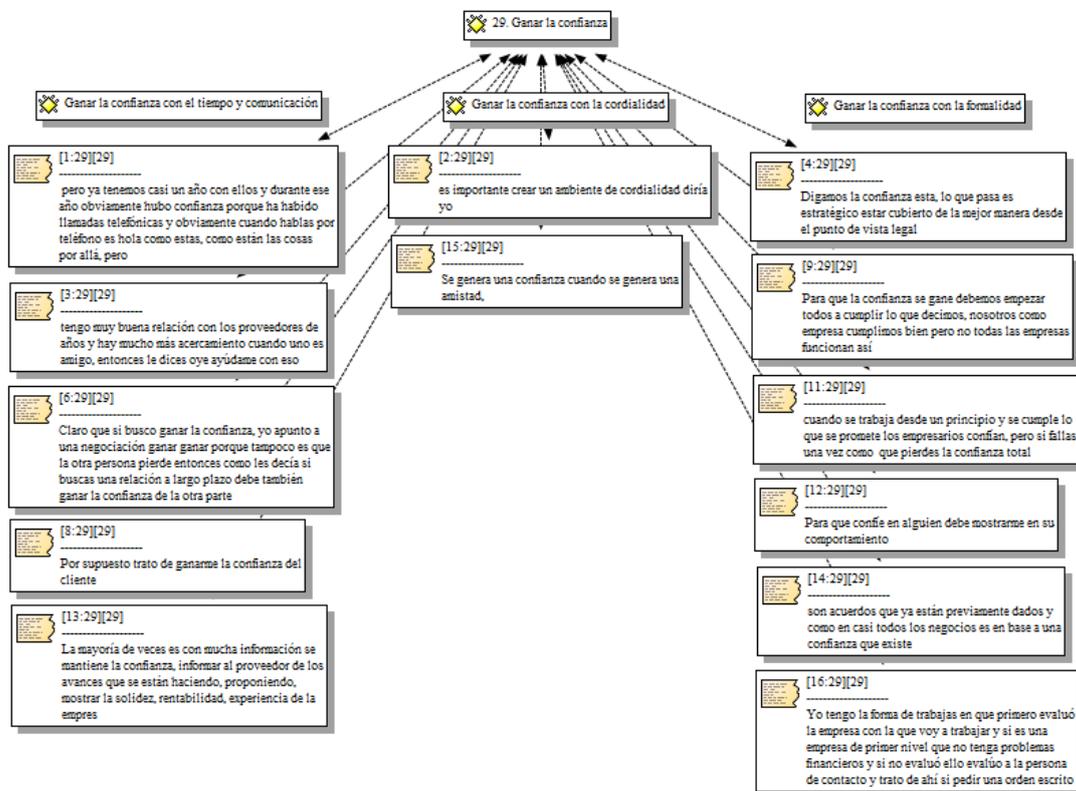


Figura E29. Respuestas de informantes respecto a ganar la confianza de la contraparte

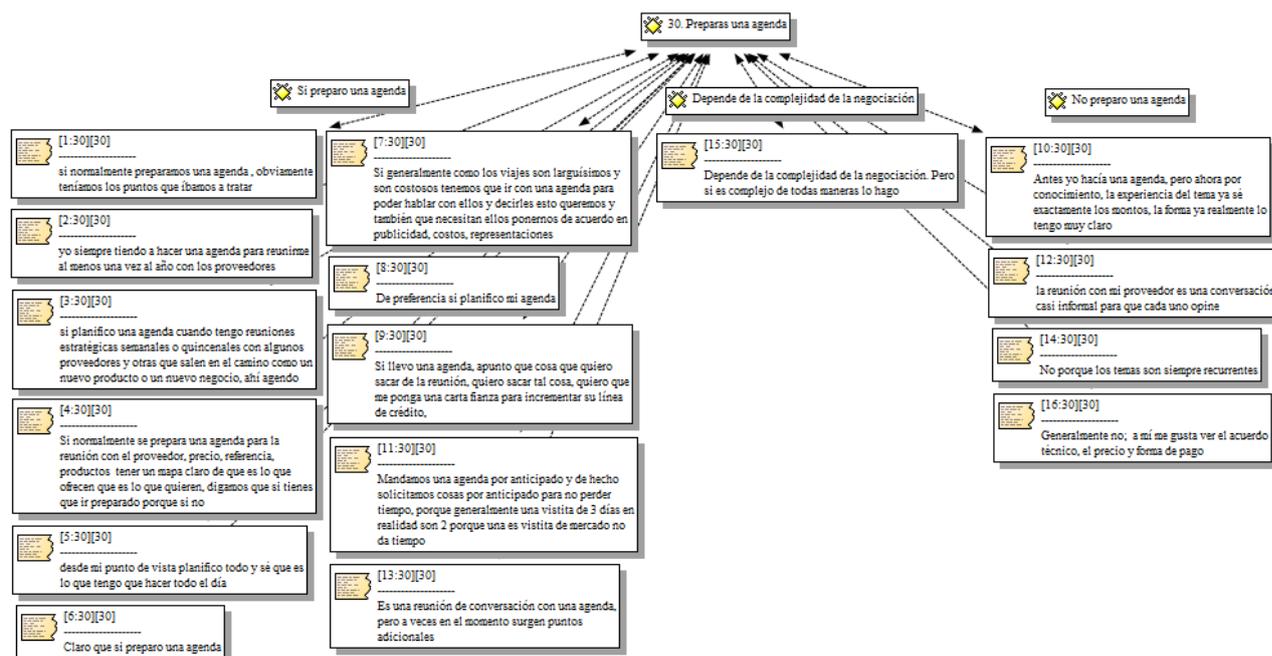


Figura E30. Respuestas de informantes respecto a preparar una agenda

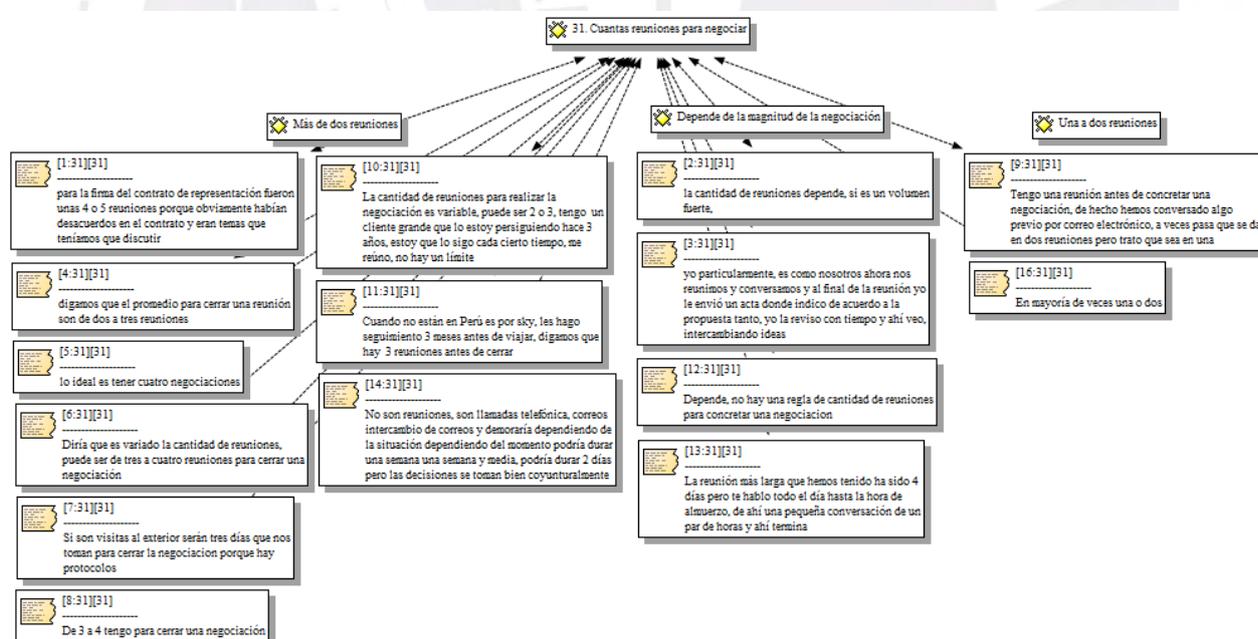


Figura E31. Respuestas de informantes respecto a la cantidad de reuniones

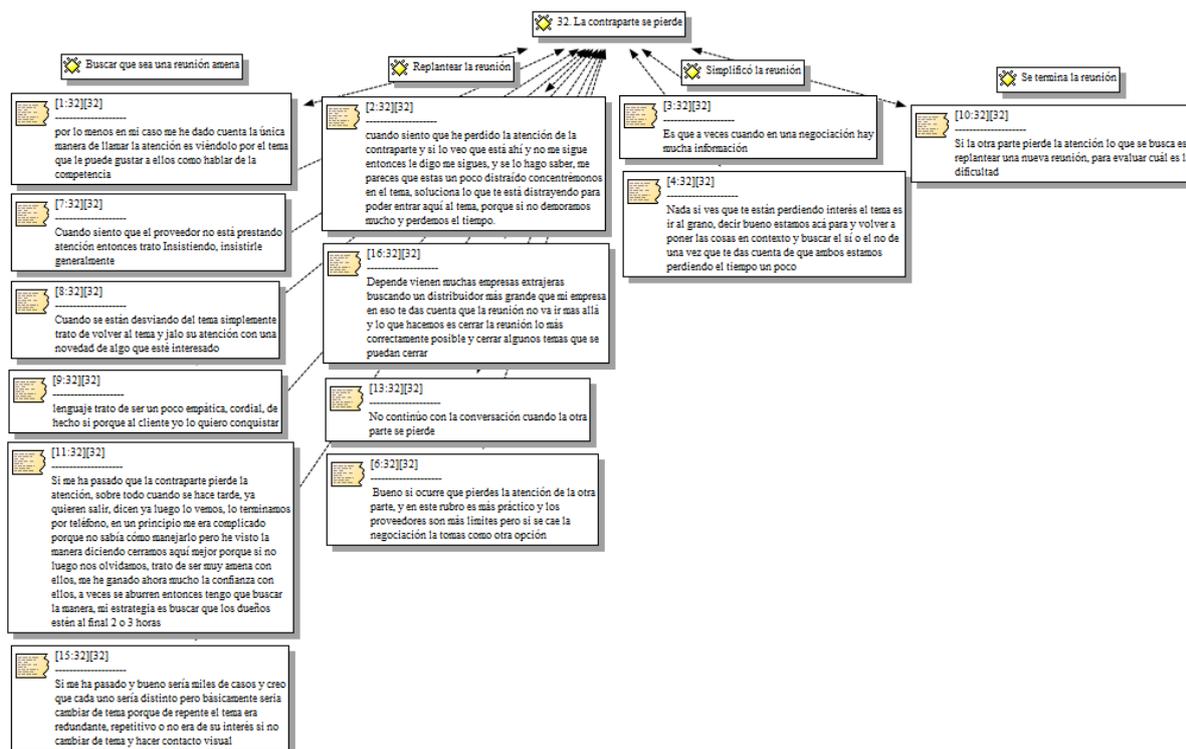


Figura E32. Respuestas de informantes respecto a qué hacer cuando la contraparte se pierde en la negociación

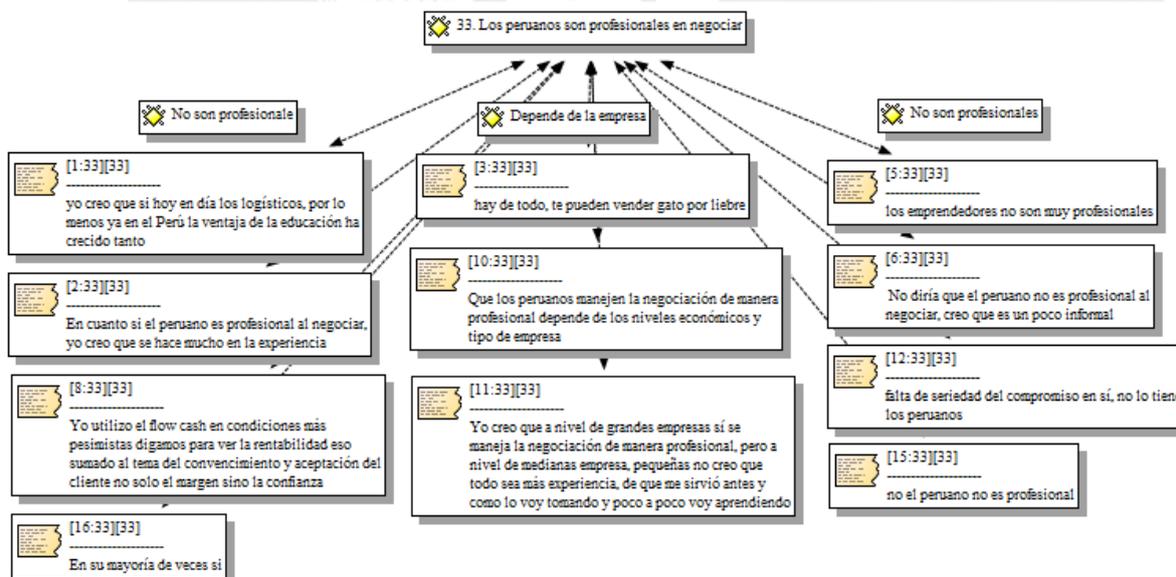


Figura E33. Respuestas de informantes respecto a la consulta si los peruanos son profesionales en negociar

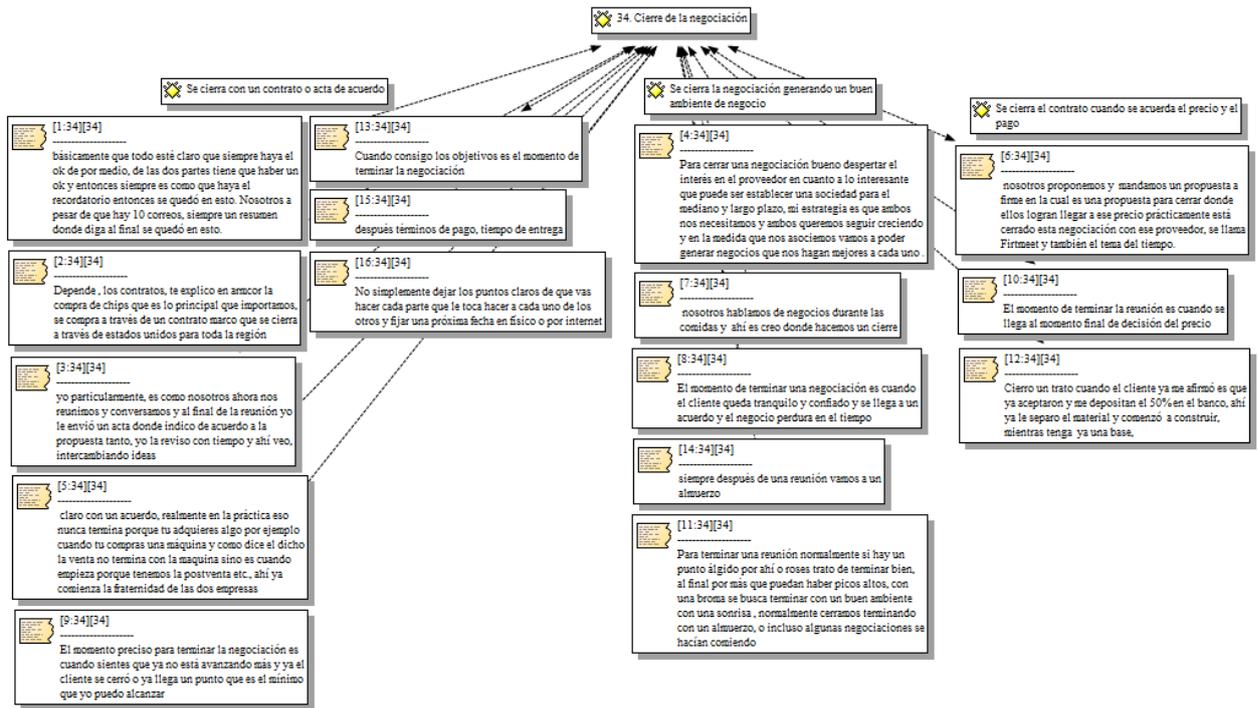


Figura E34. Respuestas de informantes respecto al cierre de la negociación

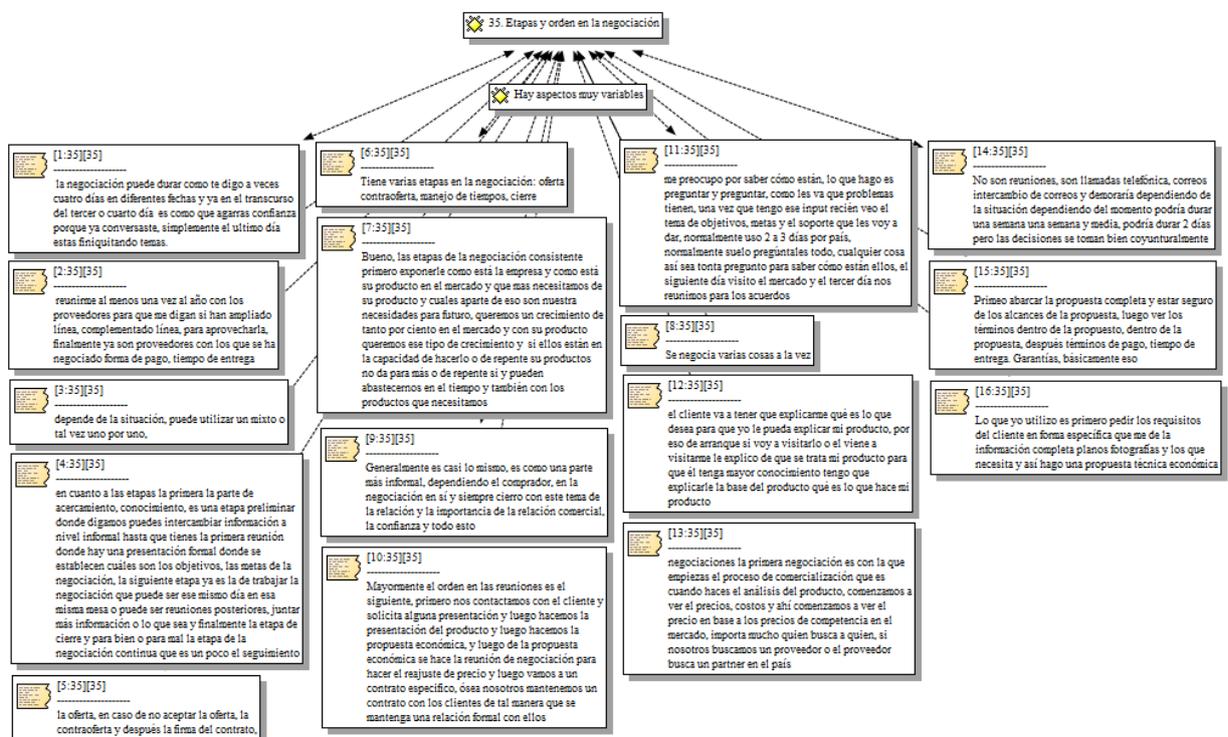


Figura E35. Respuestas de informantes respecto las etapas y orden en la negociación

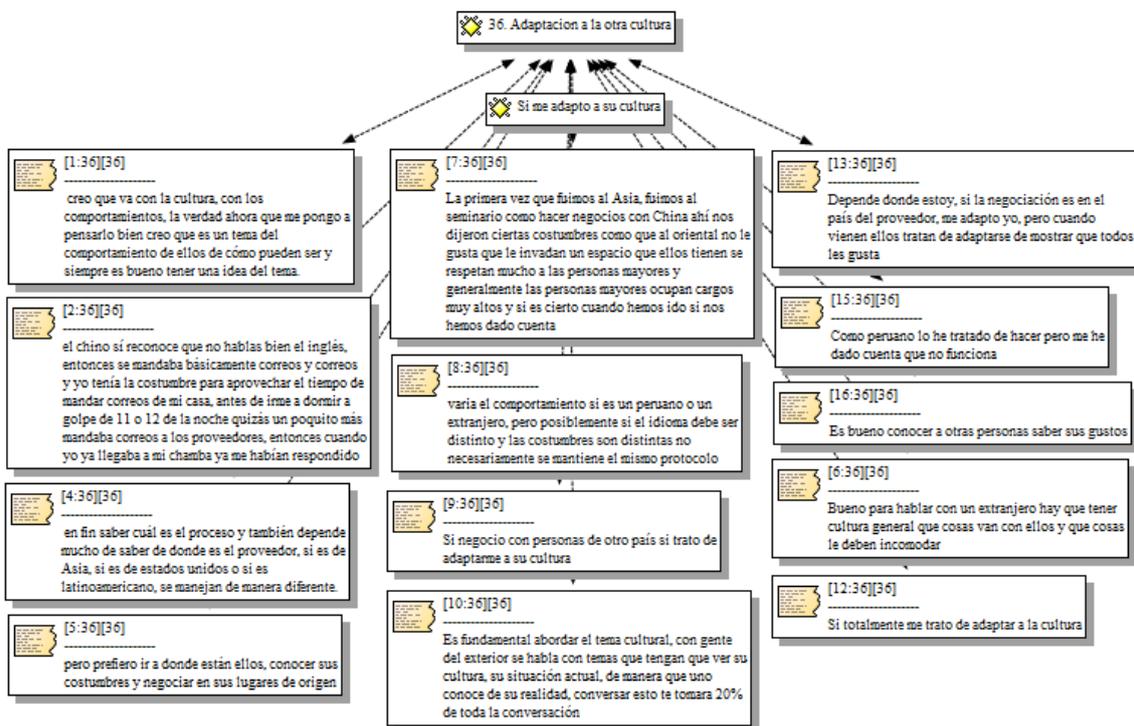


Figura E36. Respuestas de informantes respecto a la adaptación a la cultura de la contraparte

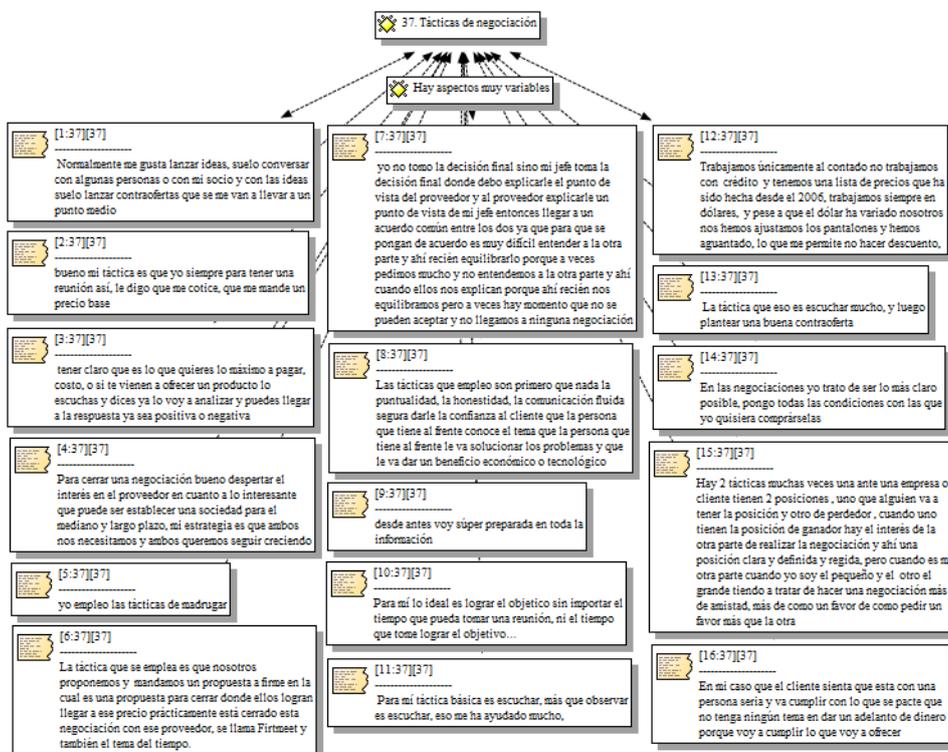


Figura E37. Respuestas de informantes respecto a las tácticas de la negociación

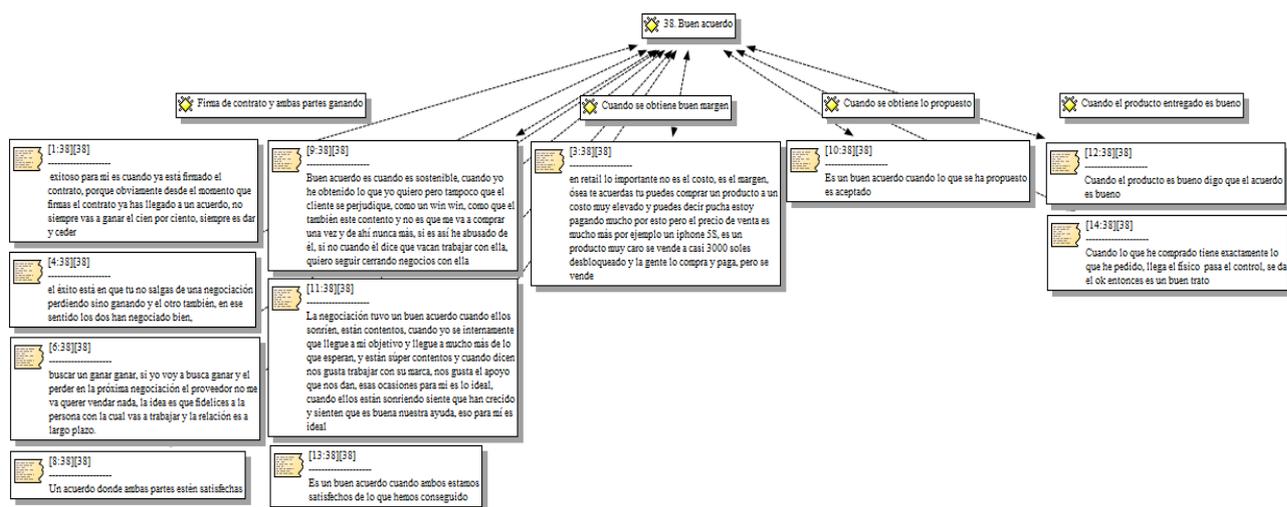


Figura E38. Respuestas de informantes respecto a cuándo es un buen acuerdo

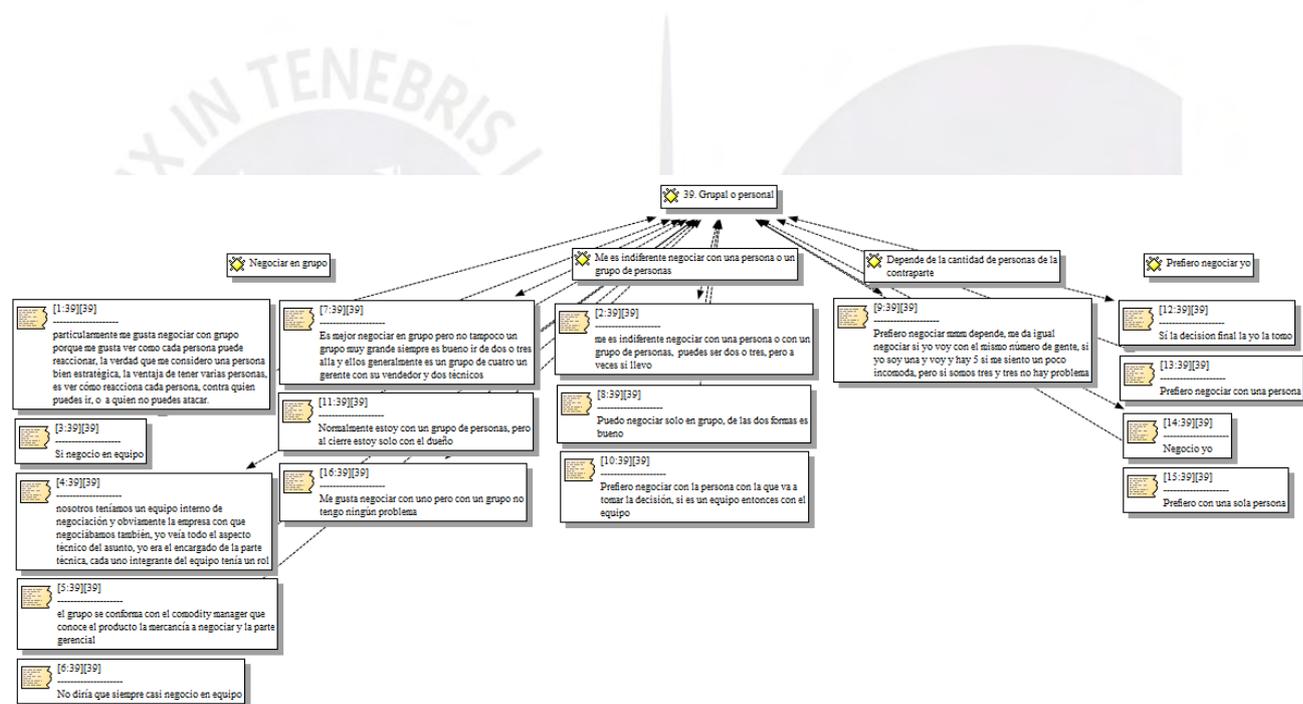


Figura E39. Respuestas de informantes respecto a la preferencia de negociar en grupo o individualmente

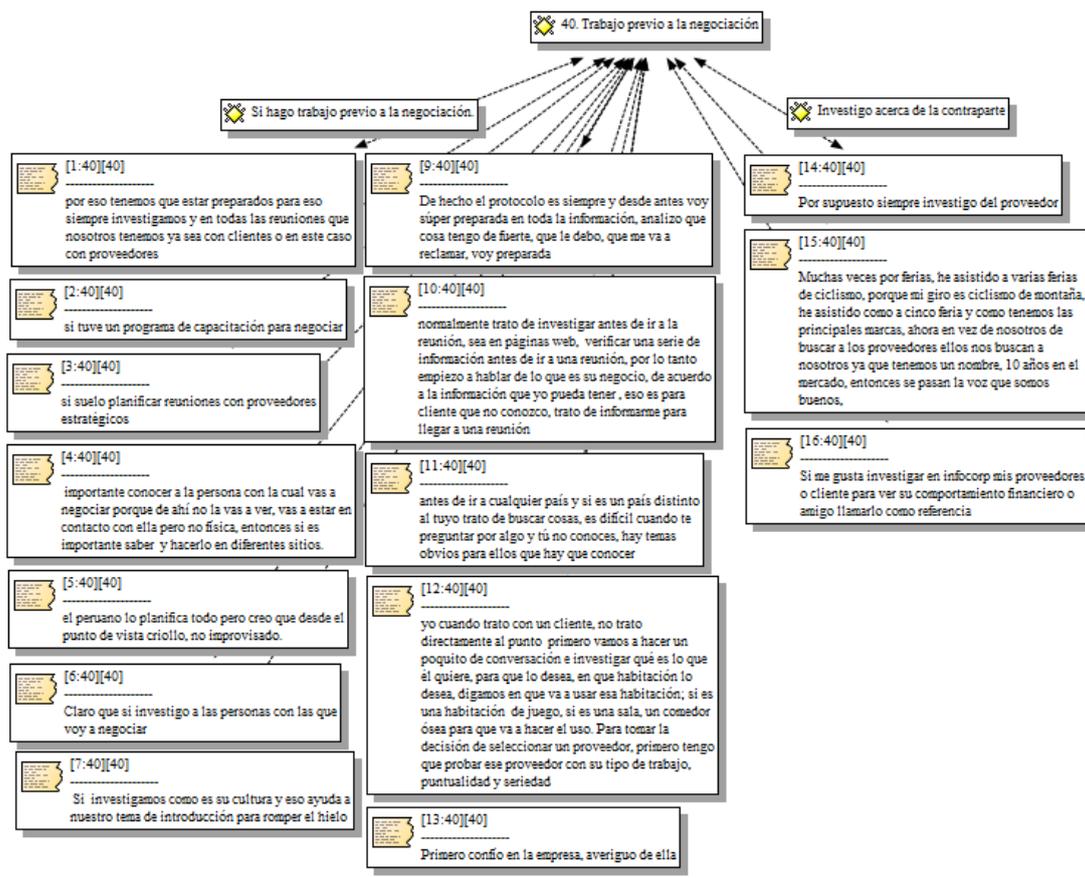


Figura E40. Respuestas de informantes respecto al trabajo previo en la negociación

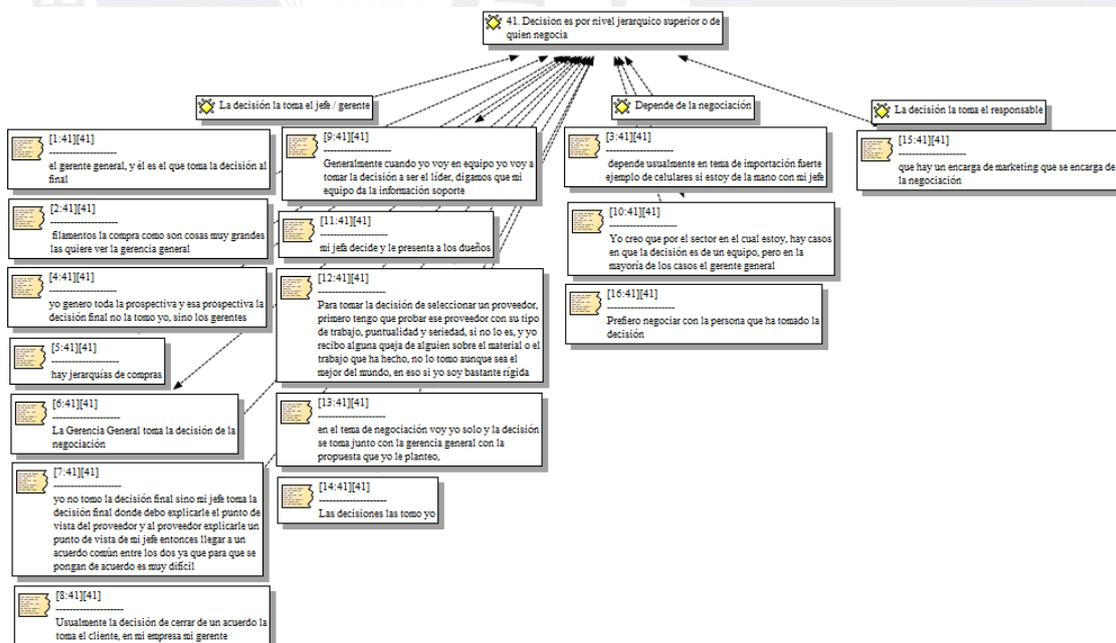


Figura E41. Respuestas de informantes respecto a si la decisión en la negociación es por nivel jerárquico

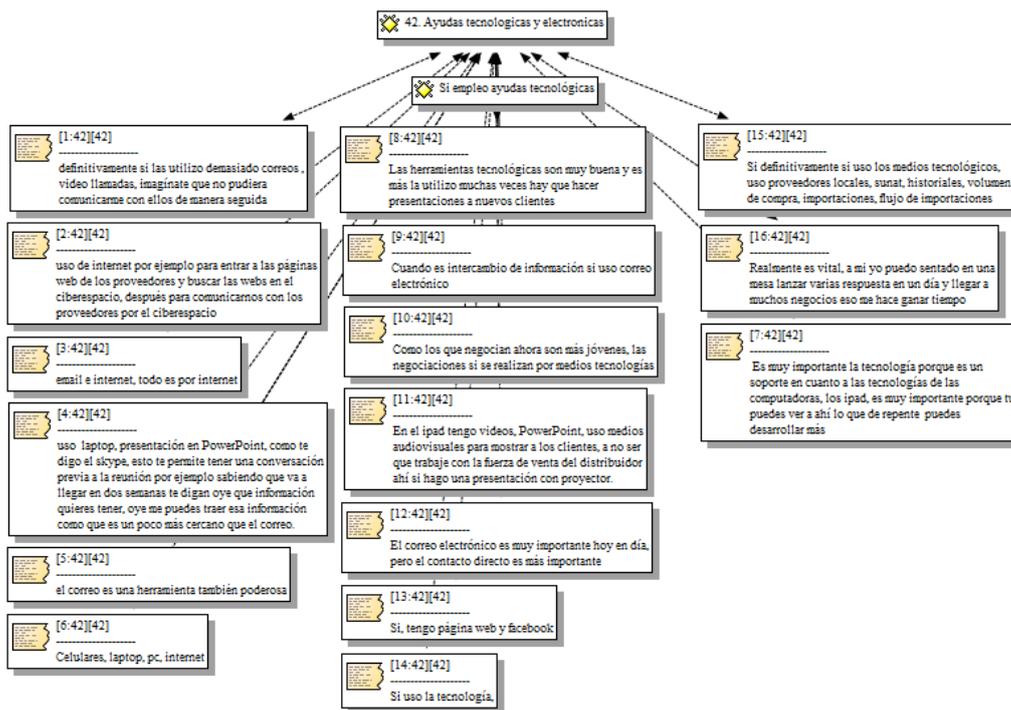


Figura E42. Respuestas de informantes respecto a las ayudas tecnológicas

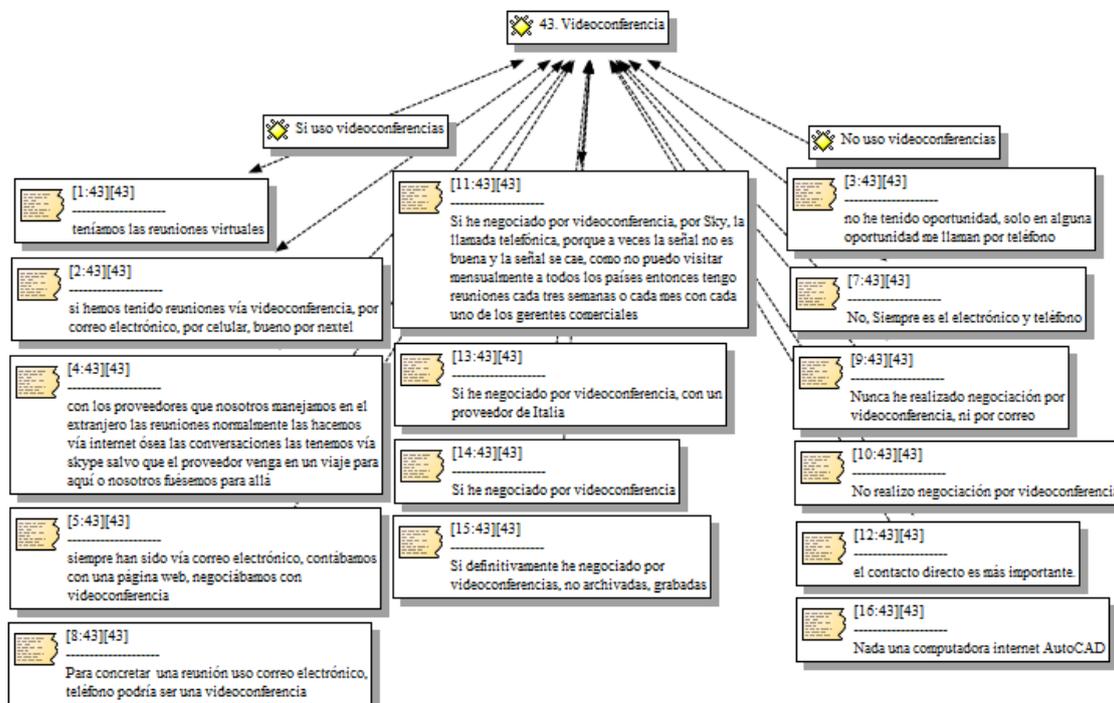


Figura E43. Respuestas de informantes respecto al uso de videoconferencias

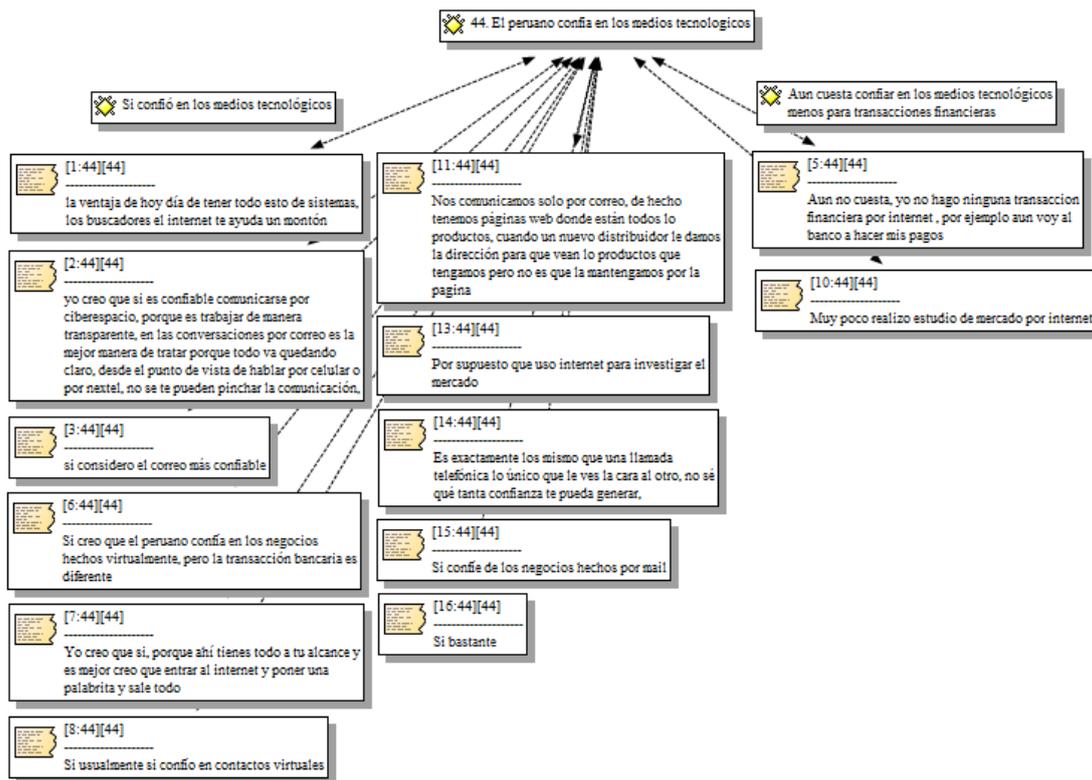


Figura E44. Respuestas de informantes respecto a si los peruanos confían en los medios tecnológicos

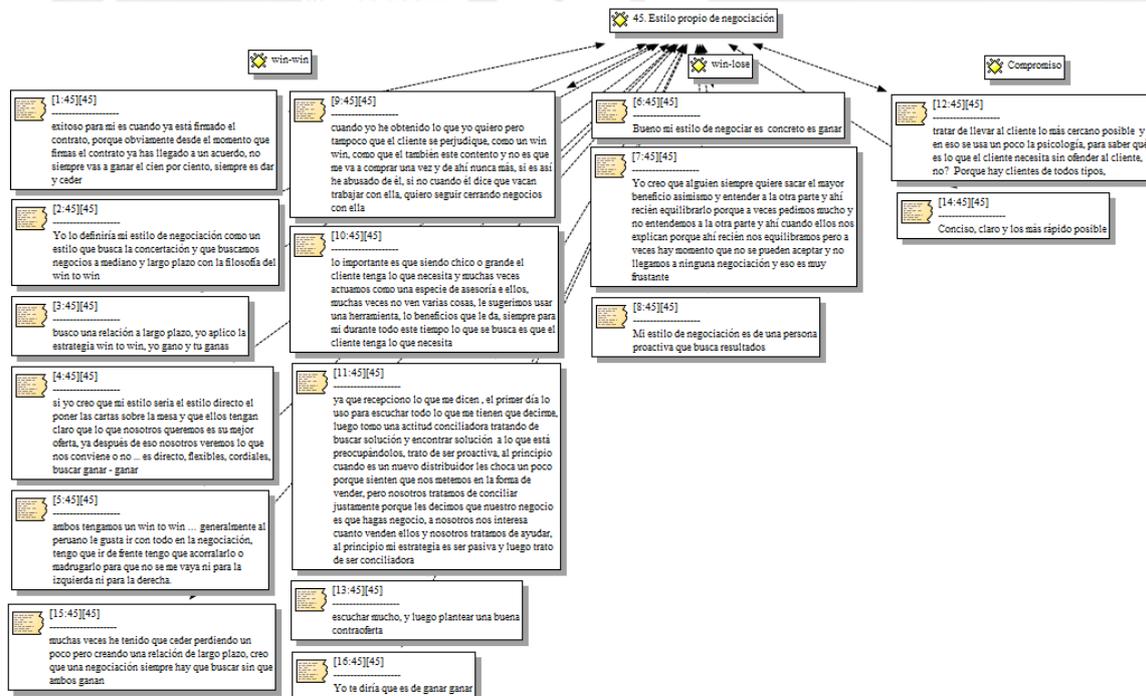


Figura E45. Respuestas de informantes respecto los estilos de negociación

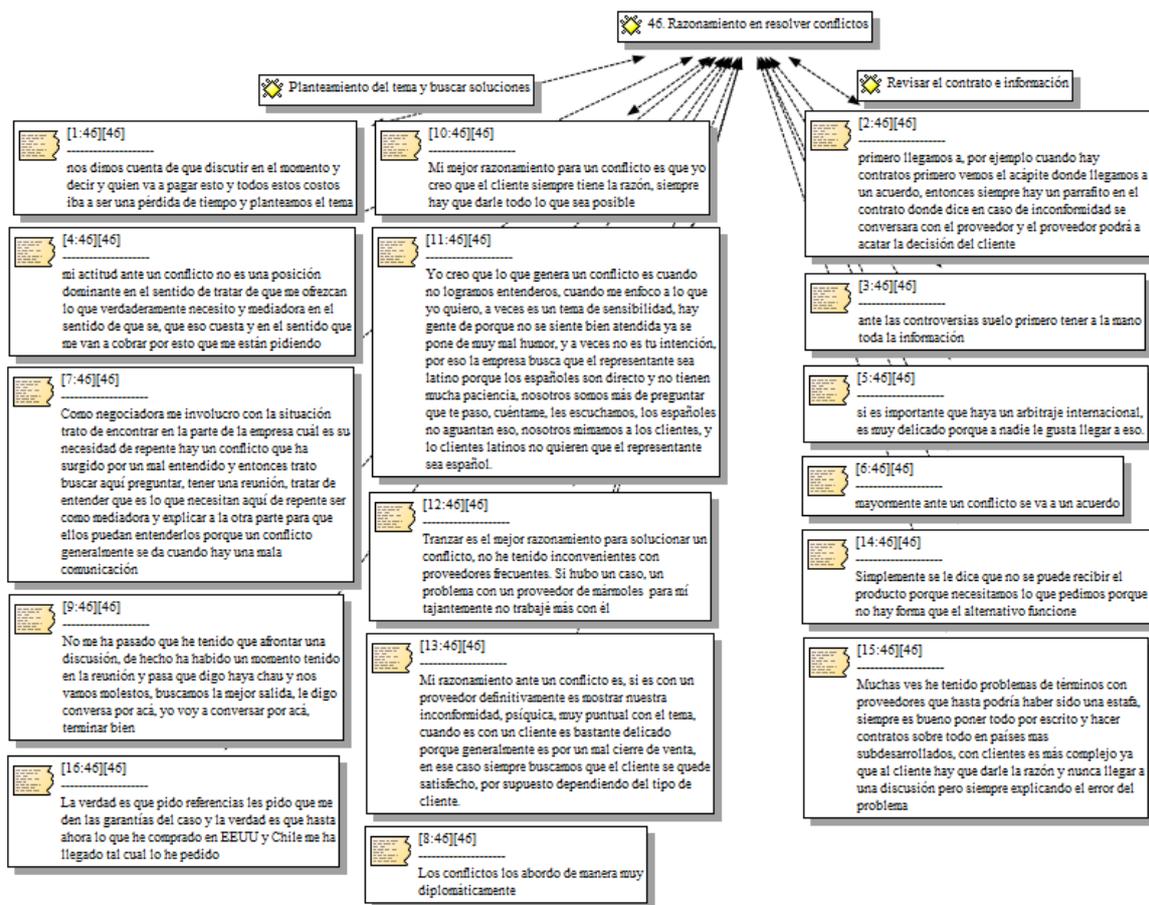


Figura E46. Respuestas de informantes respecto al razonamiento en resolver conflictos

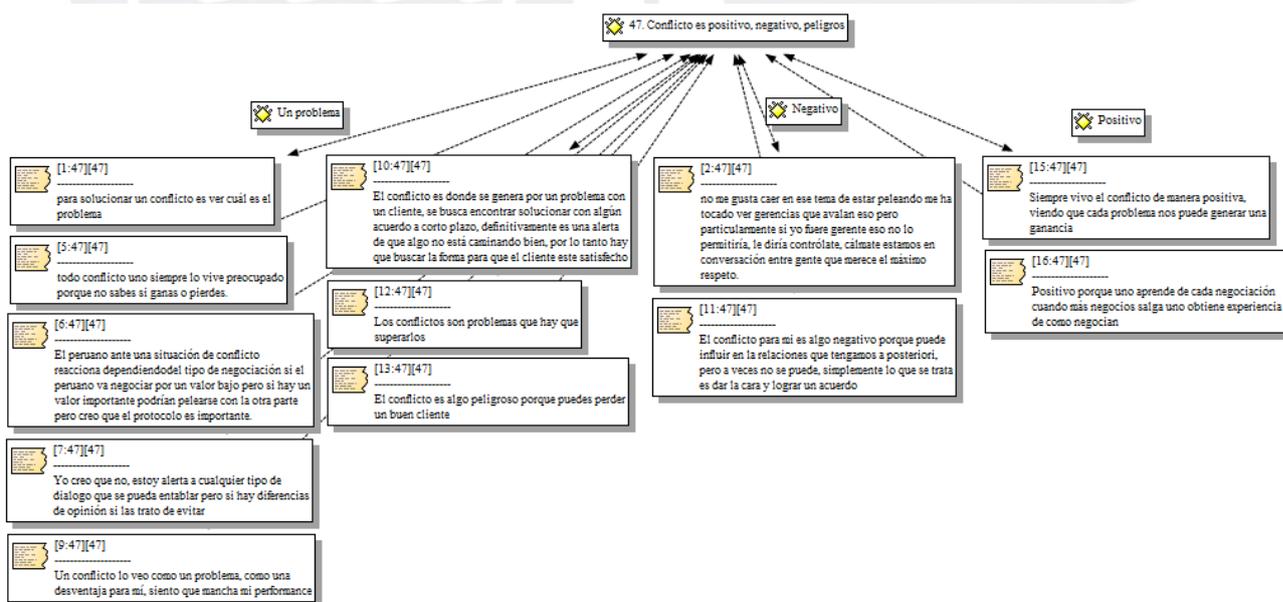


Figura E47. Respuestas de informantes respecto a si el conflicto es positivo, negativo, peligros

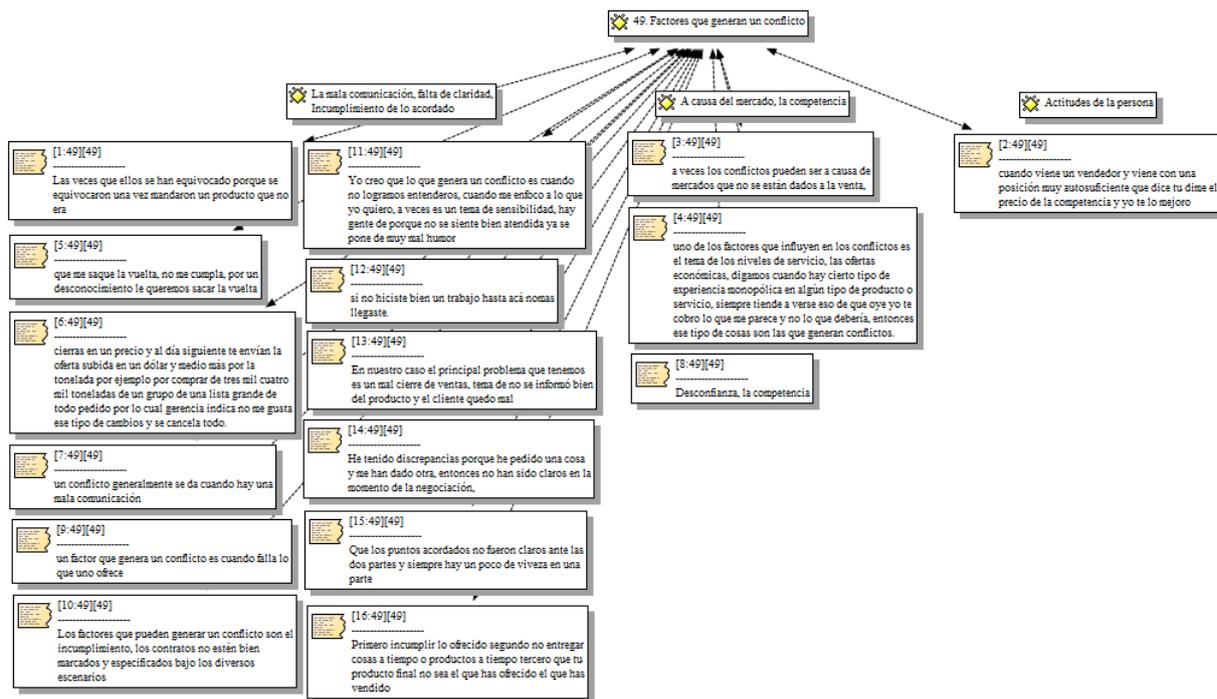


Figura E48. Respuestas de informantes respecto a los factores que generan un conflicto.

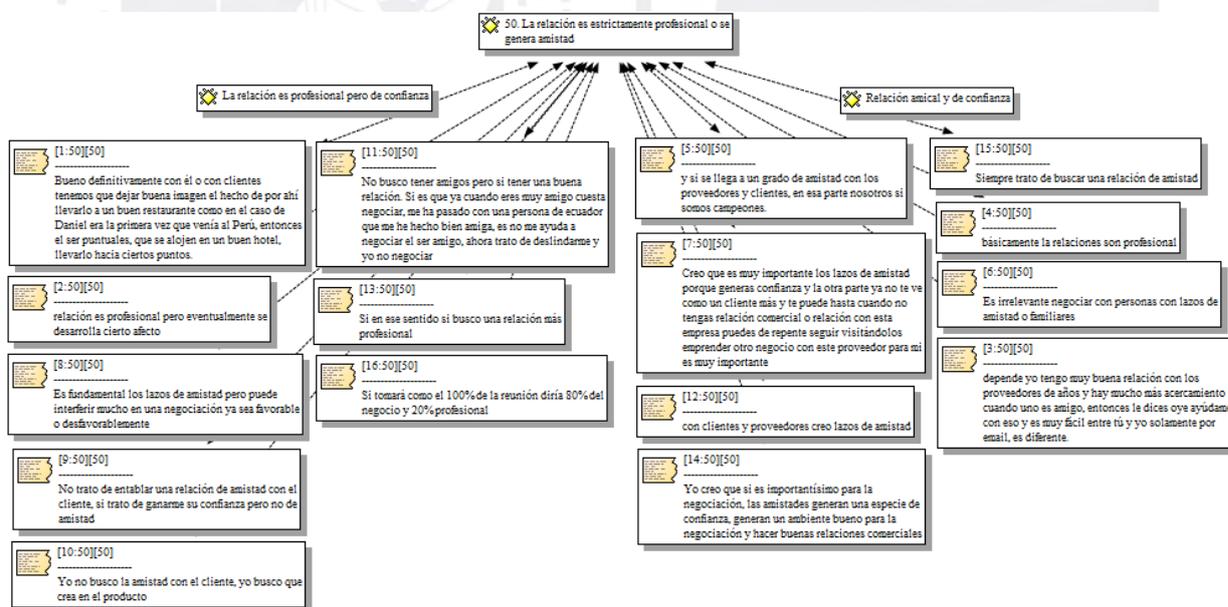


Figura E49. Respuestas de informantes respecto a la relación es estrictamente profesional o se genera amistad.

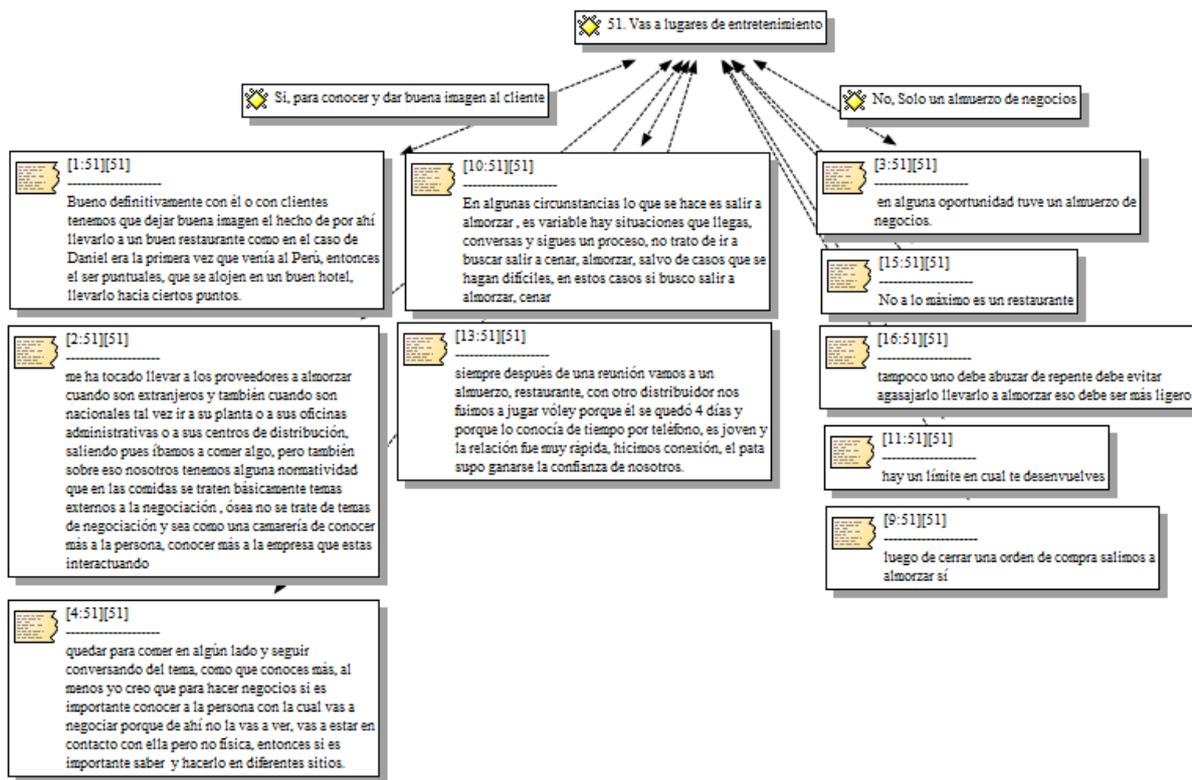


Figura E50. Respuestas de informantes respecto a si se va a lugares de entretenimiento

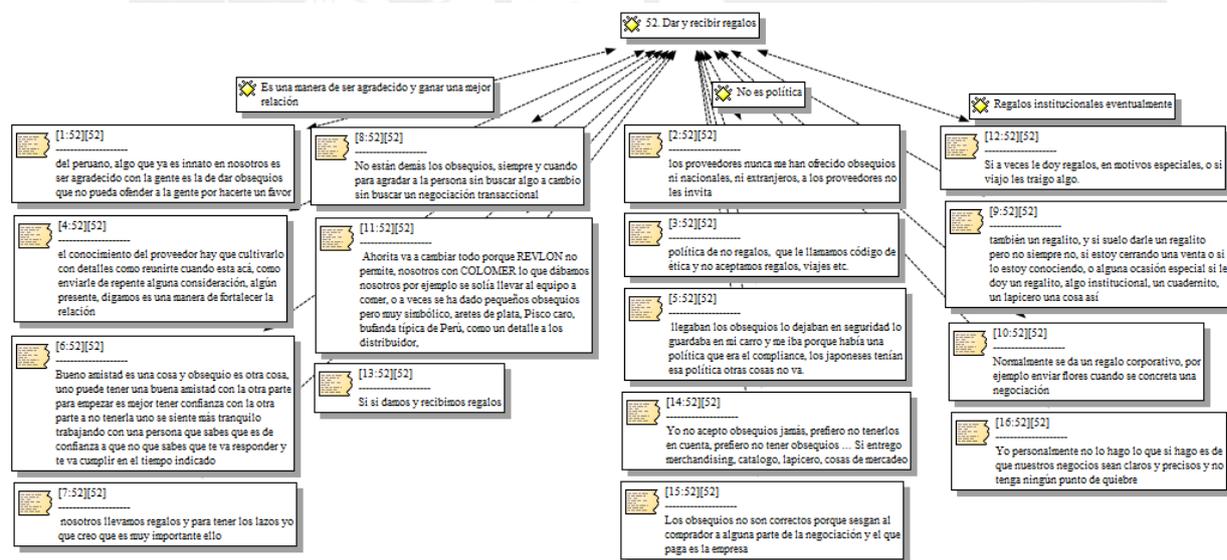


Figura E51. Respuestas de informantes respecto a entregar y recibir regalos

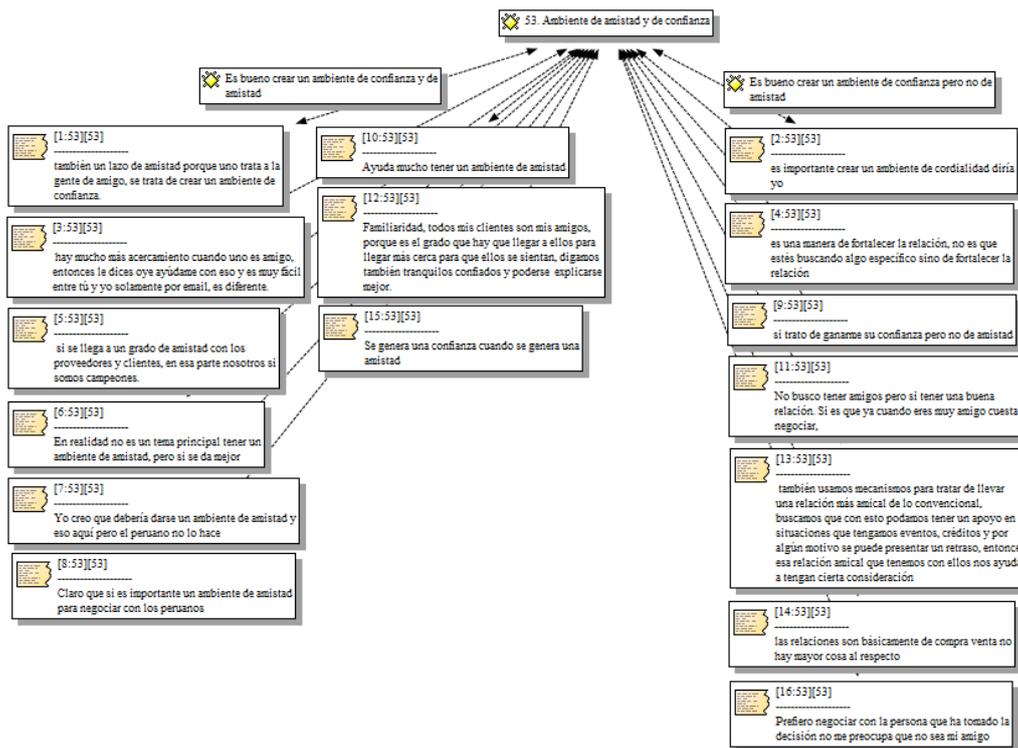


Figura E52. Respuestas de informantes respecto a la generación de ambientes de amistad y confianza

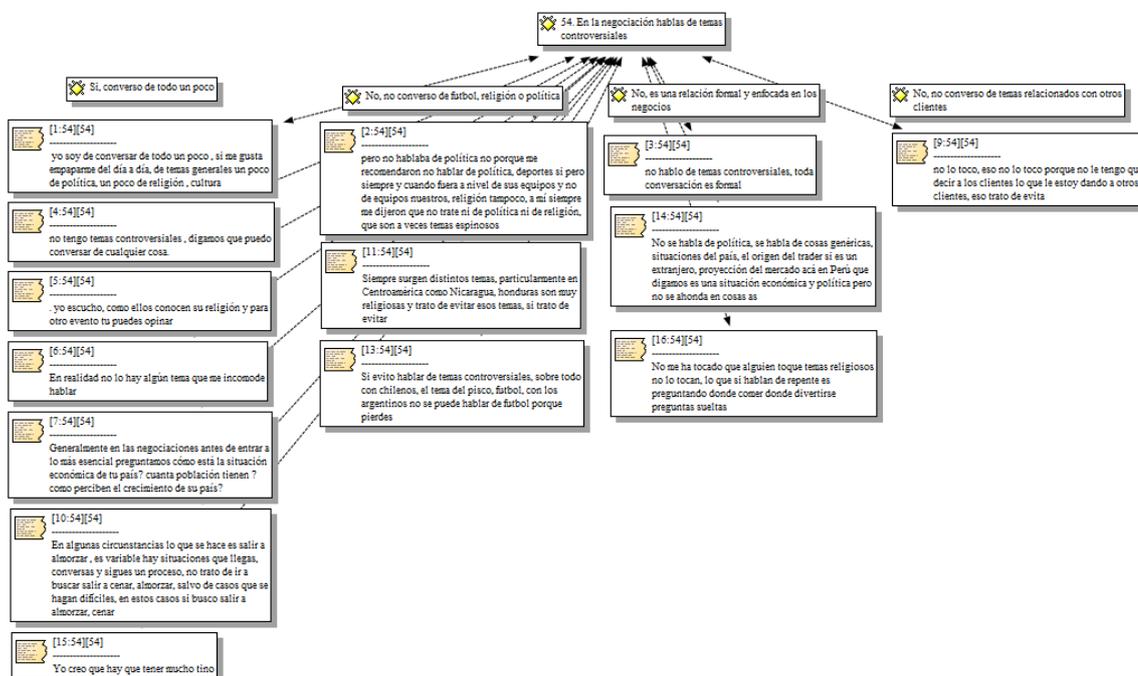


Figura E53. Respuestas de informantes respecto a hablar temas controversiales en la negociación

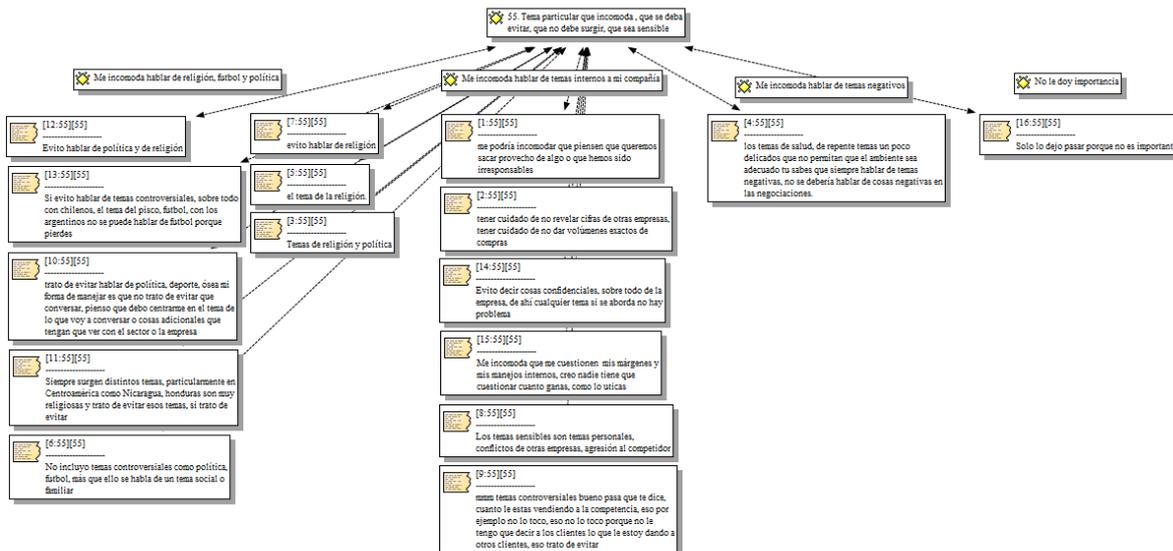


Figura E54. Respuestas de informantes respecto a tema particular que incomoda, que se deba evitar, que no debe surgir, que sea sensible

