

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

UN ESTUDIO CUALITATIVO: COMO NEGOCIAR CON

EMPRESARIOS AREQUIPEÑOS

PRESENTADA POR:

Edwin Mario Bazán García

Héctor Wilfredo Quispe Ramos

Miguel Alonso Velarde Mariño

Asesora: Beatrice Avolio Alecchi

Santiago de Surco, Marzo 2015

Resumen Ejecutivo

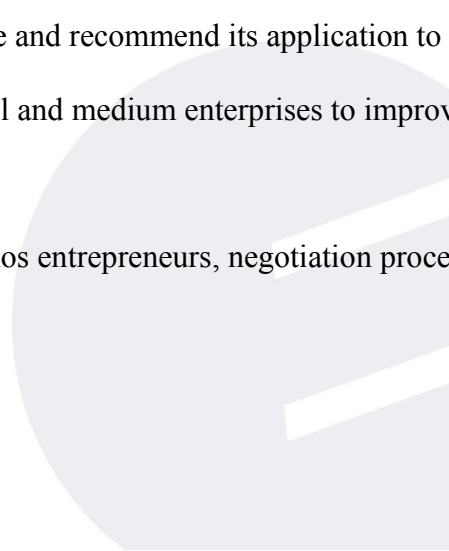
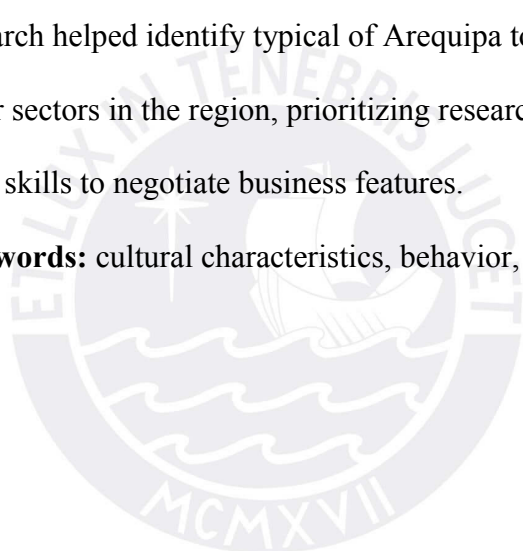
El propósito de la investigación fue identificar las características culturales del empresario arequipeño que influyen en el proceso de negociación y además evidenciar los principales obstáculos que se pueden presentar durante esta. El valor de la investigación radica en el uso de los resultados como una guía para facilitar los procesos de negociación y de inversión de peruanos y extranjeros en la ciudad de Arequipa, generando una herramienta que brinde una visión clara de la forma en la que los empresarios arequipeños se comportan al hacer negocios. En la investigación se utilizó un enfoque cualitativo y se ha usado como instrumento para la recolección de datos las entrevistas a profundidad realizadas a 2 mujeres y 9 hombres, todos jefes o gerentes de empresas arequipeñas. La estrategia de análisis utilizada fue el método del caso y el procesamiento y análisis de datos se realizó a través del software Atlas.ti. Los resultados de la investigación permitieron identificar características propias de los empresarios arequipeños al negociar así como recomendar su aplicación a otros sectores de la región, priorizando la investigación en las pequeñas y medianas empresas con el fin de mejorar sus competencias para negociar.

Palabras claves: características culturales, comportamiento, empresarios arequipeños, proceso de negociación

Abstract

The purpose of the research was to identify the cultural characteristics of Arequipa entrepreneur who influence the negotiation process and further highlight the main obstacles that may occur during this. The value of research is the use of the results as a guide to facilitate the negotiation process and Peruvian and foreign investment in the city of Arequipa, creating a tool that provides a clear view of how entrepreneurs arequipeños behave when doing business. A qualitative approach was used in the investigation and has been used as a tool for data collection depth interviews conducted with 2 women and 9 men, all arequipeñas heads or managers of companies. The analysis strategy used was the case method and processing and data analysis was performed using Atlas.ti software. The results of the research helped identify typical of Arequipa to negotiate and recommend its application to other sectors in the region, prioritizing research on small and medium enterprises to improve their skills to negotiate business features.

Keywords: cultural characteristics, behavior, arequipeños entrepreneurs, negotiation process.



Agradecimientos

A los empresarios Gerentes y Jefes de las diferentes empresas arequipeñas por brindarnos su tiempo y apoyo.

A la Dra. Beatrice Avolio Alecchi por su tiempo, apoyo y asesoría a lo largo del presente trabajo.

Dedicatorias

A mis padres María y Pablo, mi Hermana y mi familia por su constante apoyo durante esta nueva etapa en mi vida.

A mi esposa Rosa y mis hijos Jeremy y Jennifer por su colaboración, comprensión y paciencia por el tiempo dedicado a esta etapa de mi vida. A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional.

Miguel

Edwin

Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda. Con todo mi cariño está tesis se las a mi esposa Maribel y a mis hijos Eduardo y Gerardo.

Héctor

Tabla de contenidos

| | |
|--|-----|
| Lista de Tablas | vii |
| Lista de Figuras..... | xi |
| 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 | 6 |
| 1.7 Definición de Términos | 7 |
| 1.8 Supuestos | 7 |
| 1.9 Limitaciones | 8 |
| 1.10 Delimitaciones..... | 8 |
| 1.11 Resumen | 9 |
| Capítulo II: Revisión de la Literatura | 10 |
| 2.1 Negociación y su Significado..... | 11 |
| 2.2 Estrategias de Negociación..... | 12 |
| 2.2.1 Negociación Distributiva..... | 13 |
| 2.2.2 Negociación Integrativa..... | 14 |
| 2.3 Tácticas de Negociación..... | 14 |

| | |
|--|----|
| 2.5 La Negociación Como la Resolución de Conflictos..... | 16 |
| 2.6 Negociación Entre Culturas..... | 16 |
| 2.7 La Negociación Cara-Cara | 17 |
| 2.8 La Conducta Ética en la Negociación | 19 |
| 2.9 Negociación y Creatividad | 19 |
| 2.10 Resumen | 20 |
| Capítulo III: Método | 21 |
| 3.1 Diseño de la Investigación..... | 22 |
| 3.2 Preguntas de la Investigación | 25 |
| 3.3 Población..... | 26 |
| 3.4 Consentimiento Informado..... | 26 |
| 3.5 Selección de Casos | 27 |
| 3.5.1 Muestreo..... | 27 |
| 3.5.2 Estrategia..... | 27 |
| 3.6 Confidencialidad..... | 28 |
| 3.7 Procedimiento de Recolección de Datos | 28 |
| 3.7.1 Fuentes de Evidencia..... | 29 |
| 3.7.2 Protocolo de Caso | 29 |
| 3.7.3 Caso Piloto | 30 |
| 3.7.4 Esquema de la Entrevista | 30 |

| | |
|--|----|
| 3.8 Instrumentos | 31 |
| 3.9 Procedimiento de Registro de Datos | 32 |
| 3.10 Análisis e Interpretación de Datos..... | 32 |
| 3.11 Validez y Confiabilidad..... | 34 |
| 3.12 Resumen | 35 |
| Capítulo IV: Análisis y Resultados..... | 36 |
| 4.1 Perfil de los informantes..... | 36 |
| 4.2 Características Demográficas, Antecedentes Educativos y Laborales de los Arequipeños Informantes..... | 37 |
| 4.2.1 Variables demográficas | 37 |
| Nivel educativo..... | 38 |
| Referencias laborales..... | 38 |
| 4.3 ¿Cómo es la comunicación y el lenguaje utilizado en el ámbito de los negocios y el modo de presentación de los empresarios arequipeños? | 39 |
| 4.3.1 Comunicación y lenguaje..... | 39 |
| 4.3.2 Presentación | 41 |
| 4.4 ¿Cómo es el comportamiento de los empresarios arequipeños durante las reuniones y la utilización de protocolos? | 43 |
| 4.4.1 Comportamiento..... | 43 |
| 4.4.2 Protocolo | 49 |
| 4.5 ¿Cuáles son las habilidades de los empresarios arequipeños en las etapas de negociación (preparación, negociación y cierre) y la destreza en el manejo de las | |

| | |
|--|----|
| condiciones del contexto? | 54 |
| 4.5.1 Preparación..... | 55 |
| 4.5.2 Negociación..... | 57 |
| 4.5.3 Acuerdos o cierres | 62 |
| 4.6 ¿De qué manera se usa la Tecnología como Elemento de apoyo en las Negociaciones? | 65 |
| 4.6.1 Tecnología..... | 65 |
| 4.7 ¿Cómo reacciona el empresario arequipeño en la resolución de Disputas y/o Controversias en el Desarrollo de la Negociación? | 70 |
| 4.7.1 Reacciones ante conflictos | 70 |
| 4.8 ¿Qué tipos de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento existe en una negociación? | 74 |
| 4.8.1 Costumbres..... | 75 |
| 4.9 ¿Cuáles son los temas de conversación a evitar en una negociación? | 79 |
| 4.10 ¿Cuál es el comportamiento del empresario arequipeño cuando negocia con un extranjero? | 80 |
| 4.10.1 Empresarios extranjeras | 81 |
| 4.11 Resultados finales..... | 84 |
| Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones | 87 |
| 5.1 Conclusiones | 87 |
| 5.1.1 Analizar la comunicación y el lenguaje utilizado en los negocios así como el modo de presentación de los empresarios arequipeños | 87 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 5.1.2 | Examinar el comportamiento de los empresarios arequipeños durante las reuniones así como la utilización de protocolos | 88 |
| 5.1.3 | Ubicar las habilidades de los empresarios arequipeños en el proceso de negociación (preparación, negociación y cierre) así como las habilidades en el manejo de las condiciones del ambiente..... | 89 |
| 5.1.4 | Evaluar el uso de la tecnología como herramienta de apoyo en los negocios | 90 |
| 5.1.5 | Analizar el comportamiento y resolución de disputas y/o diferencias en el desarrollo de una negociación | 91 |
| 5.1.6 | Evaluar la creación de vínculos de amistad y obsequios | 92 |
| 5.1.7 | Examinar el contenido de los temas de conversación a evitar en una negociación | 92 |
| 5.1.8 | Evaluar al empresario arequipeño cuando negocia con un empresario extranjero | 92 |
| 5.2 | Recomendaciones | 93 |
| | Referencias..... | 94 |
| | Apéndice A: Consentimiento Informado | 98 |
| | Apéndice B: Guía de la Entrevista..... | 100 |
| | Apéndice C: Formato de Notas de Campo | 110 |
| | Apéndice D: Lista de Empresas Asociadas a la Cámara de Comercio de Arequipa y a la Asociación de Productores del Parque Industrial de Arequipa..... | 111 |

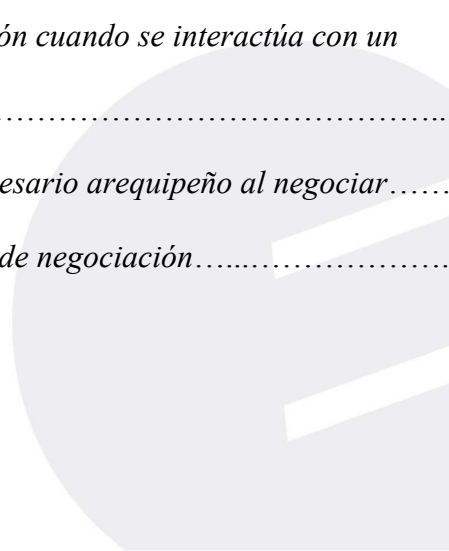
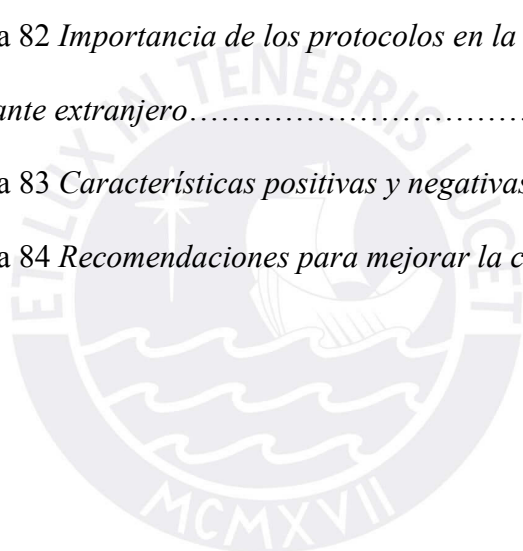
Lista de Tablas

| | | |
|----------|---|----|
| Tabla 1 | <i>Variables demográficas de los arequipeños de los arequipeños informantes</i> | 37 |
| Tabla 2 | <i>Nivel educativo de los participantes arequipeños</i> | 38 |
| Tabla 3 | <i>Rubros donde trabajan los entrevistados</i> | 39 |
| Tabla 4 | <i>Lenguaje utilizado por los arequipeños en una negociación</i> | 40 |
| Tabla 5 | <i>Idioma que predomina en las negociaciones con arequipeños</i> | 40 |
| Tabla 6 | <i>Como iniciar el contacto para una negociación</i> | 41 |
| Tabla 7 | <i>Estilo propio para presentarse</i> | 42 |
| Tabla 8 | <i>Importancia del uso de las tarjetas de presentación</i> | 43 |
| Tabla 9 | <i>Importante el uso de tarjetas de presentación</i> | 43 |
| Tabla 10 | <i>Puntualidad en las reuniones de los entrevistados</i> | 44 |
| Tabla 11 | <i>Puntualidad de los arequipeños en sus citas de negocios</i> | 45 |
| Tabla 12 | <i>Preferencias de negociar con varones o damas</i> | 45 |
| Tabla 13 | <i>Razones por las que se prefiere negociar con varones o damas</i> | 46 |
| Tabla 14 | <i>Preferencias de negociar con una o más personas</i> | 46 |
| Tabla 15 | <i>Razones por las que se prefiere negociar con una o más personas</i> | 47 |
| Tabla 16 | <i>Comportamiento del arequipeño durante una reunión de negocios</i> | 47 |
| Tabla 17 | <i>Flexibilidad del empresario arequipeño durante una negociación</i> | 48 |
| Tabla 18 | <i>Importancia del tiempo invertido en una negociación</i> | 49 |
| Tabla 19 | <i>Valoración del tiempo de la contraparte</i> | 49 |
| Tabla 20 | <i>Perdida de atención de la otra parte</i> | 50 |
| Tabla 21 | <i>Reacción ante la pérdida de atención de la otra parte</i> | 50 |
| Tabla 22 | <i>Protocolo que siguen los arequipeños en una cita de negocios</i> | 52 |
| Tabla 23 | <i>Vestimenta utiliza en una negociación</i> | 52 |

| | |
|--|----|
| Tabla 24 <i>El empresario arequipeño utiliza una vestimenta formal durante una negociación</i> | 53 |
| Tabla 25 <i>Tipo de roles en la mesa de negociación</i> | 53 |
| Tabla 26 <i>Autonomía en la toma de decisiones para negociar</i> | 54 |
| Tabla 27 <i>Espacio donde se realiza una reunión de negocios</i> | 54 |
| Tabla 28 <i>Lugar donde se realiza una negociación</i> | 55 |
| Tabla 29 <i>Preferencias del horario para negociar</i> | 55 |
| Tabla 30 <i>Sentido del humor en la negociación</i> | 56 |
| Tabla 31 <i>Planificación antes de una reunión</i> | 57 |
| Tabla 32 <i>Elaboración de agenda</i> | 57 |
| Tabla 33 <i>Conformación de equipos de negociación</i> | 58 |
| Tabla 34 <i>Medios utilizados para concertar una cita</i> | 58 |
| Tabla 35 <i>Antecedentes o intereses que motivaron las negociaciones</i> | 59 |
| Tabla 36 <i>Interés de construir una relación a largo plazo</i> | 60 |
| Tabla 37 <i>Razones por las que se busca una relación de largo plazo</i> | 60 |
| Tabla 38 <i>Búsqueda del máximo beneficio o beneficio común</i> | 61 |
| Tabla 39 <i>Búsqueda de beneficios personales</i> | 61 |
| Tabla 40 <i>Importancia del uso de catálogos en una negociación</i> | 62 |
| Tabla 41 <i>Experiencia en actividades de negociación</i> | 62 |
| Tabla 42 <i>Tácticas de negociación aplicadas</i> | 63 |
| Tabla 43 <i>Elección de la calidad o el costo</i> | 64 |
| Tabla 44 <i>Solicitud de descuentos o regateos en la negociación</i> | 64 |
| Tabla 45 <i>Uso de incentivos para cerrar una negociación</i> | 65 |
| Tabla 46 <i>Cantidad de reuniones antes de cerrar un acuerdo</i> | 66 |
| Tabla 47 <i>Momento preciso para terminar una reunión de negocios</i> | 67 |

| | |
|---|----|
| Tabla 48 <i>Formas de cerrar un acuerdo</i> | 67 |
| Tabla 49 <i>Despedida en una reunión de negocios</i> | 68 |
| Tabla 50 <i>Herramientas de ayuda tecnológica utilizadas</i> | 68 |
| Tabla 51 <i>Uso de medios electrónicos</i> | 70 |
| Tabla 52 <i>Uso de la videoconferencia</i> | 70 |
| Tabla 53 <i>Confianza en negocios realizados a través de medios de comunicación virtuales</i> | 71 |
| Tabla 54 <i>El empresario arequipeño usa el internet para investigar nuevos mercados</i> | 71 |
| Tabla 55 <i>El empresario arequipeño usa el internet para investigar nuevos mercados</i> | 72 |
| Tabla 56 <i>Medios electrónicos que utiliza para investigar a la contraparte</i> | 72 |
| Tabla 57 <i>Presencia de las empresas arequipeñas en internet</i> | 73 |
| Tabla 58 <i>Presencia de las empresas arequipeñas en las redes sociales</i> | 73 |
| Tabla 59 <i>Reacción del arequipeño frente a una disputa</i> | 74 |
| Tabla 60 <i>Vivencia del conflicto</i> | 75 |
| Tabla 61 <i>Actitud frente a conflictos</i> | 76 |
| Tabla 62 <i>Actitud frente a la presión</i> | 76 |
| Tabla 63 <i>Manera ideal de trabajar las diferencias</i> | 77 |
| Tabla 64 <i>Búsqueda de arbitraje</i> | 77 |
| Tabla 65 <i>Situaciones para búsqueda de arbitraje</i> | 78 |
| Tabla 66 <i>Factores que generan conflicto al negociar con empresarios arequipeños</i> | 79 |
| Tabla 67 <i>Creación de un ambiente amistoso</i> | 80 |
| Tabla 68 <i>Generar confianza durante una reunión de negocio</i> | 80 |
| Tabla 69 <i>Como generar la confianza</i> | 81 |
| Tabla 70 <i>Generar amistad después de las negociaciones</i> | 81 |
| Tabla 71 <i>Entregar o recibir regalos en una reunión de negocios</i> | 82 |

| | |
|--|----|
| Tabla 72 <i>Cultura rápida o lenta para hacer acuerdos</i> | 83 |
| Tabla 73 <i>Cultura mono crónica o poli crónica</i> | 83 |
| Tabla 74 <i>Confianza del arequipeño</i> | 83 |
| Tabla 75 <i>Temas que le incomoda tratar en una negociación</i> | 84 |
| Tabla 76 <i>Temas incómodos en una negociación</i> | 85 |
| Tabla 77 <i>Reacción cuando tratan un tema incómodo</i> | 85 |
| Tabla 78 <i>Variaciones en el comportamiento cuando se negocia con extranjeros</i> | 87 |
| Tabla 79 <i>Características asociadas a negociar con extranjeros</i> | 87 |
| Tabla 80 <i>Consultas de los lugares de interés y sobre la realidad del visitante extranjero</i> | 87 |
| Tabla 81 <i>Consultas sobre gastronomía y preferencias del visitante extranjero</i> | 88 |
| Tabla 82 <i>Importancia de los protocolos en la negociación cuando se interactúa con un visitante extranjero</i> | 88 |
| Tabla 83 <i>Características positivas y negativas del empresario arequipeño al negociar</i> | 90 |
| Tabla 84 <i>Recomendaciones para mejorar la capacidad de negociación</i> | 91 |



Lista de Figuras

Figura 1 *Esquema de la negociación Distributiva e Integradora*..... 14



Capítulo I: Introducción

Las negociaciones juegan un papel importante en cualquier tipo de actividad comercial, de una buena negociación se pueden obtener grandes beneficios económicos y estratégicos para una organización. La cultura negociadora en el Perú es similar a la encontrada en muchos países de Latinoamérica; en el caso de los empresarios de Arequipa las negociaciones toman un rol importante porque suman transacciones, volúmenes de compras, venta de bienes y servicios en diferente medida. (Aguirre, Dancourt, Garland & Peroni, 2004).

Actualmente Arequipa se ha posicionado como la segunda región de mayor crecimiento del país y una de las más dinámicas a nivel nacional; es considerada como una de las diez ciudades medianas de América con mayor expectativa económica y rentabilidad, según el segmento de efectividad de costo por el diario británico Financial Times; de igual forma se la ubica en el puesto 31 del ranking de 'Las mejores ciudades para hacer negocios en el 2013' elaborado por la revista América Economía, sobrepasando a Barranquilla, Córdoba, Santo Domingo, Guayaquil, Rosario, entre otras; Arequipa ha contribuido con aproximadamente 3% del PBI nacional en el 2013, ha acumulado un crecimiento de PBI del 108% desde el año 2002 al 2013; todo ello ha contribuido para que se convierta en la ciudad del interior del país con mayor inversión y la segunda más importante del País (Ernst & Young, 2014).

El propósito de la presente investigación es evaluar el comportamiento en las negociaciones de los empresarios en la ciudad de Arequipa, de tal manera que sea útil para todos los empresarios potenciales que deseen invertir o hacer negocios en esta ciudad, brindándoles una visión clara de cómo hacer negocios con empresarios arequipeños.

1.1 Antecedentes

Lewicki, et al. (2008) señaló que el negociar es un proceso social complejo y varios factores importantes que influyen en el resultado no ocurren durante el mismo; quiere decir que estos factores se tornan importantes porque moldean el contexto que se encuentra alrededor de la negociación. Ury (2007) indicó en términos generales la negociación es un proceso de mutua comunicación encaminado a lograr un acuerdo con otros cuando hay algunos intereses compartidos y otros opuestos. David Lax & Jim Sebenius (2006) señalaron que “negociar es un proceso de interacción potencialmente beneficioso, por el que dos o más partes con algún conflicto potencial o no, buscan mejorar sus opciones a través de acciones decididas conjuntamente”.

El Perú, como muchos países de Latino-américa, se caracteriza por tener una notoria diversidad cultural y étnica. El territorio alberga dos culturas importantes: la primera de origen hispano y europeo, que domina por lo general los grupos de poder del país, y la segunda de origen andino. El Perú es resultado de esta interacción cultural, un país mestizo, aunque no termina de aceptarlo. Otro aspecto importante y notorio es que constituye un país centralizado y de jerarquías definidas. Lima, la capital, concentra el 80% del comercio del Perú, quizás por ello quienes negocian son siempre personas de esta región del país y del más alto nivel, a veces acompañados por técnicos.

Desde hace algunas décadas, los peruanos de las serranías y del oriente selvático se habían dado cuenta de que para negociar sus productos era ineludible establecerse en Lima; un ejemplo claro de esto eran los “conos” (inmensas concentraciones urbanas ubicadas en los márgenes de la ciudad de Lima), donde se encontraban asentados importantes empresarios empíricos, dueños de empresas de transporte de carga, pequeños industriales y comerciantes de productos agrícolas; y es en Lima en donde el Perú centró su crecimiento; sin embargo en los últimos años esta concepción ha cambiado. Actualmente, se espera que Arequipa continúe

con su alta tasa de crecimiento de PBI a un nivel proyectado similar al registrado en el 2013, que fue de 11 por ciento, soportado principalmente por el aumento de la producción agroindustrial, manufacturera y de la exportación minera de la ciudad; estos sólidos fundamentos económicos hacen de Arequipa un punto de atracción de inversiones y de nuevas fuentes de capital tanto nacional como extranjero (Guía de Negocios E Inversión 2014-2015, Edición Arequipa, 2011, p. 5).

El bueno momento vivido por Arequipa así como las expectativas de inversión e incremento de nuevos negocios exige conocer la situación y competencias de negociación de los empresarios arequipeños. “Negociar es un proceso para llegar a una mutua satisfacción de dos o más partes a través de una acción de comunicación, donde cada parte hace una propuesta inicial y recibe una contrapropuesta, con el intento de aproximarse al punto de equilibrio de ambas ofertas” (Dasí & Martínez-Vilanova, 2011, p. 37). El éxito en la concreción de las nuevas oportunidades que se están presentado dependerá del nivel cultural, conocimiento y manejo de los empresarios para el cierre de dichos negocios.

1.2 Definición del Problema

Las barreras de comunicación y distancias son cada vez más pequeñas y las oportunidades de concretar nuevos negocios son cada vez mayores, por ello es fundamental mejorar las competencias de los empresarios arequipeños en los procesos de negociación, comunicación intercultural y conocimiento de los protocolos que se manejan en las diversas localidades, culturas y países, debido a las exigencias y diferencias culturales de los diferentes empresarios nacionales y extranjeros.

Por lo enunciado, es imprescindible identificar el perfil de negociación de los empresarios arequipeños como: (a) aptitudes; (b) motivaciones; (c) habilidades; (c) actitudes; (d) intereses; (e) conocimientos y (f) sus características culturales. Una buena preparación para negociar es clave; en la medida en que se conozca las fortalezas y debilidades del

negociador, se estará en mejores condiciones de diseñar estrategias que permitan lograr negociaciones exitosas, así como mejorar las competencias de los empresarios con el fin de alcanzar dicho éxito.

1.3 Propósito de la Investigación

El estudio tiene como propósito conocer e identificar las características de la personalidad y la cultura de los empresarios arequipeños al momento de realizar negociaciones. Los objetivos específicos del estudio son:

- a) Conocer la cultura de negociación: los elementos cognoscitivos, de comportamiento, emocionales, y las actitudes sobre la negociación más comunes de los empresarios arequipeños.
- b) Identificar la comunicación y el lenguaje utilizado por los empresarios arequipeños al momento de realizar negociaciones.
- c) Identificar el comportamiento de los empresarios arequipeños durante las reuniones, ante el público y la utilización de protocolos.
- d) Identificar las costumbres sociales y los temas de conversación característicos que utilizan los empresarios arequipeños en las negociaciones.
- e) Identificar las habilidades en las etapas de la negociación (preparación, negociación y cierre) que tienen los empresarios arequipeños y su destreza en el manejo de las condiciones del entorno.
- f) Identificar si la utilización de la tecnología se constituye en un elemento de apoyo en las negociaciones de los empresarios arequipeños.
- g) Identificar las disputas y/o controversias que se presentan en el desarrollo de las negociaciones de los empresarios arequipeños.
- h) Conocer la creación de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento que utilizan los empresarios arequipeños en un proceso de negociación.

- i) Conocer el contenido de los temas de conversación a evitar en una negociación con empresarios arequipeños.

1.4 Importancia de la Investigación

La importancia del estudio radica en que estos resultados permitirán facilitar los procesos de negociación e inversión con los empresarios de la ciudad de Arequipa. Esta investigación es, por tanto, un primer intento por analizar, determinar y cualificar el comportamiento de los empresarios arequipeños y una guía para conocer la cultura, características, criterios y valores que los empresarios arequipeños toman en consideración al momento de realizar una negociación, convirtiéndose en una herramienta que les permita a los inversionistas desarrollar estrategias adecuadas para negociaciones exitosas.

1.5 Naturaleza de la Investigación

La presente investigación tiene un propósito descriptivo y utilizará un enfoque cualitativo. La estrategia cualitativa utilizada es la del estudio de casos 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) no se tiene ningún control sobre las motivaciones en la tarea del emprendedor y (c) permite conocer información sobre los aspectos motivacionales y personales que influyen en el desempeño del emprendedor.

El método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin, 1989). Además, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u

objetos físicos (Chetty, 1996).

La técnica utilizada ha sido la entrevista en profundidad; Munarriz (1992) indicó “la entrevista cualitativa se refiere a la conversación mantenida entre investigador/investigados para comprender, a través de las propias palabras de los sujetos entrevistados, las perspectivas, situaciones, problemas, soluciones, experiencias que ellos tienen respecto a sus vidas; la técnica de la entrevista se utiliza en el estudio de casos como fuente de información” (p. 112).

1.6 Preguntas de la Investigación

Las preguntas de la presente investigación son:

- a) ¿Cuál es la cultura de negociación: los elementos cognoscitivos, de comportamiento, emocionales, y las actitudes sobre la negociación más comunes en los empresarios arequipeños?
- b) ¿Cómo es la comunicación y el lenguaje utilizado en el ámbito de los negocios y el modo de presentación de los empresarios arequipeños?
- c) ¿Cómo es el comportamiento de los empresarios arequipeños durante las reuniones, ante el público y cuáles son los principales protocolos utilizados?
- d) ¿Cuáles son las principales costumbres sociales y temas de conversación característicos en las negociaciones de los empresarios arequipeños?
- e) ¿Cuáles son las habilidades de los empresarios arequipeños en las etapas de la negociación (preparación, negociación y cierre) y las destrezas en el manejo de las condiciones del entorno?
- f) ¿Cómo se usa la tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones de los empresarios arequipeños?
- g) ¿Cómo reacciona el empresario arequipeño en la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación?

h) ¿Qué tipo de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento existe en una negociación con empresarios arequipeños?

i) ¿Cuáles son los temas de conversación a evitar en una negociación con empresarios arequipeños?

1.7 Definición de Términos

Negociación competitiva: orienta el logro de los objetivos a expensas de los intereses del competidor.

Negociación colaborativa: procura el bienestar y las ganancias para ambas partes.

Negociación subordinada: replantea las metas a un nivel inferior de lo esperado inicialmente, con el propósito de evitar confrontaciones.

Propuestas: son la esencia de la negociación, pues con base en éstas, se entablan las discusiones y acuerdos.

Intercambios: es el momento de hacer ajustes y exigencias, y tener presente que por cada concesión hecha, se debe lograr un beneficio.

Acuerdos: marca el final de una negociación que ha concluido con éxito.

1.8 Supuestos

El presente trabajo de investigación supone: (a) que la cultura de hacer negocios en el Perú en especial en la ciudad de Arequipa significa generalmente repartirse algo de valor fijo, problema que implica que una de las partes gana lo que pierde la otra y viceversa, una concepción de “suma cero” sobre la negociación; esto lleva implícita cierta aprehensión y una lucha por ganar o perder, por sacar provecho de la contraparte (Lax, D. & Sebenius, J., 2007). (b) supone que la comunidad de los empresarios arequipeños, son primordialmente colectivista, orientados a fomentar redes y relaciones sociales, se preocupan de evitar cualquier situación de conflicto que pueda terminar en confrontaciones directas; (c) tienden a valorar una actitud orientada a la calidad de vida, es decir, otorgan gran importancia a las

relaciones interpersonales, con más cercanía, amistad y confianza al diálogo y al compromiso; (d) negocian “las cabezas”, es decir, las jerarquías de alto nivel, que por lo general son centralizadas, preparadas y visiblemente autoritarias; (e) hablan bastante y muestran dominio del tema que lo convoca; (f) la concepción que predomina en sus negociaciones es el regateo; (g) se debe evitar las expresiones polémicas, abiertas y directas que podrían ser percibidas como negativas, combativas; (h) deberán emplearse modos de comunicación que transmitan preocupación y atención hacia los demás, siendo amigable, expresivo y atento y (i) los mensajes deben transmitirse de manera clara y precisa, pero con la cordialidad y amabilidad que requiera el caso (Prochile, 2013).

1.9 Limitaciones

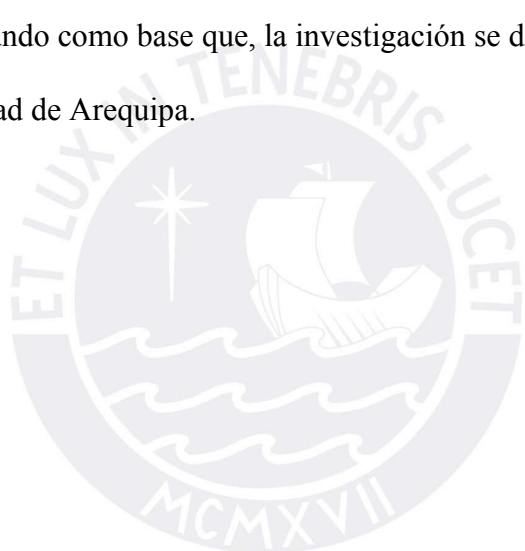
Las limitaciones de la investigación son: (a) No se realizaron generalizaciones estadísticas acerca de la población de Arequipa; (b) en el estudio del caso la carencia de rigor, por permitir que el punto de vista del investigador influya en la dirección de los encuentros y en las conclusiones de la investigación (Van de Ven, 1992) y (c) la recolección de datos se basó solo en entrevistas de profundidad, por lo que los entrevistados pudieron no haber compartido información personal que enriqueciera la entrevista por restricciones de su comerciales de su empresa.

1.10 Delimitaciones

La investigación se circunscribió a empresas de la ciudad de Arequipa, asociadas a la cámara de comercio de dicha ciudad, y se enfocó en recabar solo la opinión de los funcionarios y ejecutivos de dichas empresas acerca del comportamiento de los empresarios arequipeños en los procesos de negociación, los ejecutivos aceptaron participar voluntariamente en las entrevistas, las entrevistas se realizaron en la ciudad de Arequipa, Perú. Las entrevistas permitieron elaborar el perfil del empresario arequipeño con relación a su comportamiento actitudes durante una reunión de negocios.

1.11 Resumen

En este capítulo se define el propósito del estudio el cual se centra en cómo negociar con empresarios de la ciudad de Arequipa; se hace una breve introducción indicando la importancia de las negociaciones en el mundo de los negocios, para luego centrarnos en la identificación del comportamiento de los empresarios arequipeños definiendo los principales objetivos del estudio, la importancia y naturaleza de la investigación. Una vez definidos estos puntos se identificaron las preguntas de la investigación que al igual que los objetivos marcarán el horizonte del presente estudio; luego se definieron los supuestos de la investigación de acuerdo a como actúa y se desarrolla esta ciudad con respecto a la negociación. Finalmente se desarrollaron las limitaciones y delimitaciones de la investigación tomando como base que, la investigación se desarrollará enfocada en los empresarios de la ciudad de Arequipa.



Capítulo II: Revisión de la Literatura

En este capítulo se investigara la literatura sobre la negociación entre extranjeros, peruanos y empresarios de la ciudad de Arequipa. En primer lugar se abarcará las características comunes, estrategias y consecuencias de las conductas de negociación, de acuerdo a una visión crítica de tal forma en que los estudios están siendo implementados en escenarios de la vida real. En segundo lugar, el capítulo examina la literatura de la investigación en comunicación intercultural. De acuerdo a la globalización existen desafíos que se producen en la negociación a través de fronteras. En tercer lugar, la literatura analiza la creatividad y cómo influye en el comportamiento de la negociación y los resultados. Además, como los dilemas de la conducta ética y la manipulación están siempre presentes en la negociación, son identificados para construir el marco lógico que guía el estudio en su conjunto.

En el Perú y en especial en Arequipa podemos encontrar personas de gran capacidad y con alto nivel académico, cuyo respaldo es el país con sólidos antecedentes económicos e industriales, considerándolo al país como uno de los mercados emergentes del mundo, donde las oportunidades de negocio se incrementan por que cuenta con una importante y reciente historia de estabilidad económica fundamentada en un crecimiento anual promedio ininterrumpido de 5.6% de su PBI durante los últimos 14 años, destaca por su gente, por su rendimiento y por su emprendimiento (Guía de Negocios E Inversión 2014-2015, Edición Arequipa, 2014, p. 2). La región Arequipa es la segunda región con mayor actividad económica, antecedida solo por Lima. En el 2012 alcanzó un PBI de 28,905 millones de soles, creciendo 10.2% y representando el 5.8% del PBI nacional. Para 2013, el Instituto Peruano de Economía (IPE) estima que la región haya crecido 11%, y que en 2014 crecerá 9.2%. (Guía de Negocios E Inversión 2014-2015, Edición Arequipa, 2014, p. 15). Por estos

motivos, el Perú y en especial la ciudad de Arequipa es un excelente destino para la inversión extranjera.

2.1 Negociación y su Significado

La negociación es el proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales y/o colectivas, procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral.

La negociación es un fenómeno humano, diario y universal. Desde niños todos los seres humanos negociamos. Desde bebés aprendemos que, a cambio de nuestras sonrisas, nuestros padres nos proporcionan alimento, limpieza, descanso y amor. También aprendemos que, para que nos callemos y no montemos el pollo, nos permiten hacer y comer hasta lo terminantemente prohibido. Por eso resulta paradójico que, alcanzada la edad adulta, olvidemos aquellas habilidades tan precozmente aprendidas. En la vida diaria empezamos a negociar tan pronto como nos despertamos, y lo seguimos haciendo hasta el momento en que nos dormimos. (El Libro de la Negociación, Tercera Edición, Díaz De Santos, 2009, p.7).

Dada esta definición, uno puede ver que la negociación sucede en casi todas las áreas de la vida. En el área de la abogacía, un negociador experto sirve como defensor de una de las partes y procura generalmente obtener los resultados más favorables posibles a la misma. En este proceso el negociador procura determinar el resultado mínimo que la otra parte (o las partes) quiere aceptar, ajustando entonces sus solicitudes consecuentemente. Una negociación "acertada" en esta área se produce cuando el negociador puede obtener todos o la mayoría de los resultados que su parte desea, pero sin conducir a la parte contraria a interrumpir permanentemente las negociaciones.

La negociación es un método para llegar a un acuerdo con elementos tanto cooperativos como competitivos, donde el método plantea una serie de pasos que debe

seguirse de una forma y con cierto orden, el elemento cooperativo resulta del deseo de ambas partes de llegar a un acuerdo mutuamente conveniente, sin este deseo no se negociaría y el elemento competitivo se deriva de la intención de las partes de lograr el mejor acuerdo para sí misma (Schoonmarker A, 1989).

Cuando dos o más partes con intereses parcialmente contrapuestos se esfuerzan por desarrollar en común soluciones, se están embarcando en una negociación (Miesing & Pavur, 2008). Intereses parcialmente contrapuestos establecen que las partes tienen motivos para la cooperación y el conflicto. A menudo, las partes pueden acordar que una unión de intereses comunes puede crear sinergia, y van a cooperar para desarrollar una estrategia y modelo de negociación para darse cuenta de los beneficios potenciales (Billings-Yun, 2010).

Cualquier método de negociación debe ser evaluado por tres criterios: a) Debe conducir a un acuerdo inteligente, b) Debe ser eficiente, y c) Debe mejorar y al menos no dañar la relación entre las partes. Un acuerdo inteligente se puede definir como un acuerdo que satisface los intereses legítimos de cada parte en la medida de lo posible, resuelve equitativamente intereses en conflicto, es duradero y tiene en cuenta la comunidad de intereses (Fisher R & Ury W, 1983).

2.2 Estrategias de Negociación

Entre las principales virtudes de un buen negociador destacan la flexibilidad y la creatividad, la primera se define como su capacidad de maniobra para ajustarse a cada situación concreta, y la segunda se refiere a su habilidad para encontrar soluciones alternativas, para encontrar puntos de acuerdo allí donde aparentemente no lo hay. La combinación de ambos elementos permitirá la consecución del mejor acuerdo posible con el objetivo de mantener en el futuro una fructífera relación de intercambio que resulte ventajoso para las partes implicadas en el mismo.

Hay dos estrategias principales en la negociación: (1) distributiva y (2) integradora (Lewicki et al, 1994; Sawang, Waterhouse, Keast & Brown, 2011). La noción de que la negociación es un común proceso entre partes con intereses parcialmente contradictorios implica una tensión entre el caso real y las relaciones humanas implicadas (Daft y Marcic, 2010; Reece, 2011). Intereses de las partes relativa al caso que nos ocupa son el centro, pero el proceso de negociación real es interpersonal entre personas y grupos (Boarini et al., 2009).

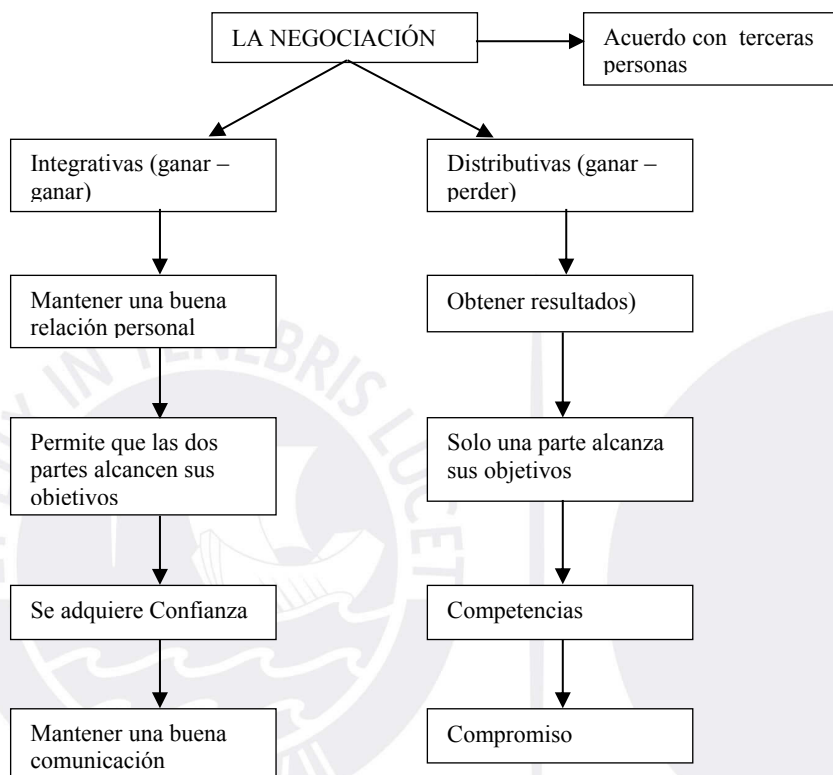


Figura 1. Esquema de la negociación Distributiva e Integradora

2.2.1 Negociación Distributiva

En la negociación distributiva los resultados de las partes se hallan inversamente relacionados, de forma que si una de las partes gana, la otra pierde. También se denomina "de pastel fijo" porque si dividimos un pastel en diez partes si uno se lleva siete, al otro le quedan sólo tres partes. Este tipo de negociación suele aparecer cuando se tratan aspectos cuantificables (salario) o dicotómicos (promoción - no promoción). Lógicamente los

resultados de esta negociación son negativos, ya que el conflicto de intereses es evidente y los costos son elevados (Ver *Figura 1*).

El objetivo del proyecto es desarrollar continuamente los principios para su uso en el ámbito local e internacional.

2.2.2 Negociación Integrativa

La negociación integrativa se dirige a que todas las partes puedan salir satisfechas del proceso negociador. El objetivo es la distribución óptima de los recursos. Se suele dar este tipo de negociación en aspectos no cuantificables, como las relaciones interpersonales y el clima laboral. También se denomina de "pastel variable"(Ver *Figura 1*). El enfoque integrador de la negociación se basa en los resultados que se alcanzaron que proporcionen altos niveles de satisfacción para todas las partes. Esto se logra asegurando que ninguna de las partes interesadas sufre una pérdida importante, todo el proceso de negociación se basa en este objetivo fundamental (Pareto, 1935).

2.3 Tácticas de Negociación

Las personas que emplean un enfoque distributivo pueden utilizar una de estas siguientes tácticas en su negociación: la tergiversación, amenazas / engaños, la retención de la información, y el uso de la energía (Fells, 2009). Estas tácticas son conocidas comúnmente como las acciones de detalle más finas del orden superior construcciones de integración, distributiva, mezclado y las estrategias de negociación de principios respectivamente (Fells, 2009; Lewicki et al, 2010). Declaraciones falsas son identificadas como la expresión de un punto de reserva más alto que la real posición. Esto puede dar al oponente una percepción diferente de esa parte que es la realidad. Sin embargo, esto no causa necesariamente consecuencias importantes durante las últimas fases de la negociación proceso, ya que el oponente no es engañado para que algo de lo que él o ella no es consciente. Sin embargo, si estas tergiversaciones son falsedades, por ejemplo en relación con los imperativos tales como

derechos de propiedad o las reglas del sindicato, son claramente poco ético. Esto crea una clara distinción entre estrategia y la ética (Fleury y Volkema, 2002; Reilly, 2009).

Existen tácticas comunes de negociación que se aplican en diferentes puntos del proceso de negociación. Entre las tácticas más comunes están las siguientes:

Expectativas de futuro: Donde se hable de posibilidades de beneficios futuros, con el objetivo de que en ese momento se negocie por un precio menor, definiendo detalles y compromisos concretos de dichos beneficios.

El ancla: Abrir una negociación con una petición extremadamente alta, permite obtener buenos resultados sobre temas subjetivos.

El Bueno y El Malo: Uno establece la relación y el otro consigue el contrato. Sin embargo existen ocasiones en que se tiene el Malo y el Malo y como táctica hay que cambiar al Malo por un Bueno. Sobre todo en donde no existe una química aparente entre ambas partes.

El farol: Exigir de forma explícita que la otra parte mejore su oferta.

Apuntar al corazón: despertar la compasión de la otra parte utilizando el chantaje adicional.

Los Poderes limitados: Táctica comúnmente utilizada para ganar tiempo y no comprometerse para consultarlo con los superiores autorizados en dar mayores concesiones.

El restante, la sobra o la migaja: Esta táctica consiste en pedir algún detalle adicional de lo que se está comprando. Mi madre tenía una tienda de novias y desde muy pequeño le aprendí dos valiosos conceptos, 1) la excelencia en la atención a clientes, 2) la seguridad de la calidad de sus servicios y productos, en cuanto a mi padre le aprendí dos más que es 3) la perseverancia y La disciplina. (Dr. Habib Chamoun-Nicolas , Tácticas de negociación, 02-2005).

2.5 La Negociación Como la Resolución de Conflictos

El conflicto es el proceso en el que uno de los negociadores percibe que el otro se opone a sus intereses, esto incluye un conflicto desde leve hasta grave. En toda empresa la existencia de conflictos es una realidad debido a que en todo grupo de personas hay diversidad de criterios y más aún entre gerentes y los subordinados. Es aquí entonces donde la Negociación entre las partes adquiere singular relevancia en la resolución de conflictos ya que es mediante la Negociación que se logra disminuirlos o solucionarlos. Como los conflictos son fenómenos que se extienden a todos los ámbitos, empresarial, comercial, social y personal, afectan a todas las personas emocionalmente y esto ha hecho que en los últimos años el interés por la resolución de conflictos haya crecido.

Aunque una base de la literatura se ha establecido, la atención se ha centrado principalmente en la distribución la práctica la negociación y las teorías contradictorias involucrados en comportamientos y estrategias que separan (Agrawal y Kool, 2006; Kersten, 2001). Estudios recientes han esbozado razones para esto (Bazerman et al., 2000), que van desde la falta de claridad de las características del proceso de integración y las cuestiones perteneciente al procedimiento, a través de la falta de un marco teórico debido a las limitaciones de los la investigación anterior (Agrawal y Kool, 2006; Bazerman et al, 2000.). Las cuestiones relativas a la aplicación del marco ha sido fundamental, junto con la categorización y refinación de soluciones integradoras operativas dentro de un enfoque de negociación relacional.

2.6 Negociación Entre Culturas

Con la creciente importancia del comercio internacional y la globalización, hay una necesidad de comprender y abordar los dilemas que surgen durante las negociaciones que incluyen individuos de una diversa gama de culturas. Las diferentes culturas se derivan de un conjunto de creencias colectivas que función dentro de un sistema social desarrollado a lo

largo de muchas generaciones, y se percibe como la norma de los individuos dentro de ella (Bar-Tal, 2000).

Como consecuencia de la amplia gama de diferentes dimensiones en la escena mundial, la cultura tiene un gran impacto en los negocios de hoy en día. Negociadores internacionales deben ahora tener en cuenta varias premisas diferentes a la vez la hora de tomar parte en un evento de negociación. Estos son la propia cultura del negociador de origen, la cultura en la que operan y la cultura de la otra parte. Como tal, la globalización presenta tanto desafíos como oportunidades para la construcción y negociación de identidades culturales.

2.7 La Negociación Cara-Cara

La negociación cara-cara es el proceso decisivo en una negociación, es cuando usted puede concretar las expectativas y objetivos que se propuso. Sus resultados estarán en dependencia de la calidad que tuvo su preparación y de sus habilidades para el manejo del intercambio. Hay coincidencia entre los especialistas en que una negociación es un proceso que se desarrolla en tres etapas: lo que se hace “antes” (la preparación); lo que se hace “durante” (el intercambio cara-cara); y lo que se hace “después” (seguimiento y control de los acuerdos). En lo que no hay coincidencia es en el peso que tiene cada una de estas etapas en el éxito de la negociación. William Ury, por ejemplo, en “Supere el No” (1993) plantea lo siguiente: “Antes de cada reunión, prepárese usted. Después de cada reunión, evalúe su progreso, adapte su estrategia y vuelva a prepararse. El secreto del éxito en las negociaciones es sencillo: prepararse, prepararse y prepararse. La mayoría de las negociaciones están ganadas o pérdidas de antemano, desde antes de iniciar las conversaciones, según la calidad de la preparación. Los que creen que pueden “improvisar” están equivocados. Aunque pueden llegar a un acuerdo, pueden perder oportunidades de ganancias conjuntas que podría haber descubierto al prepararse. No hay nada mejor que prepararse en debida forma”.

Otros especialistas, sin dejar de reconocer la importancia que tiene una buena preparación, le conceden más importancia en el éxito a lo que se logre en el intercambio. Un negociador experimentado me dijo: “Tu puedes tener preparada una magnífica estrategia de negociación, pero si no sabes manejarla bien en el intercambio, no te sirve de nada”. Finalmente, otro grupo considera que ambas etapas, la preparación y el intercambio, tienen igual significación en el éxito.

Lo que está claro es que, en la negociación “cara-cara”, que es una relación de intercambio entre personas, influyen factores que no son partes sustantivas de una negociación, es decir, de los temas que se discuten y de los resultados que se quieren obtener. Entre estos factores están: los procesos de comunicación, como saber preguntar y saber escuchar; las diferentes personalidades de los participantes, que pueden ser radicalmente opuestas; el control de las emociones, que muchas veces alteran el comportamiento de los participantes.

Como todo proceso gerencial, la “negociación cara-cara” tiene su tecnología, que describe los procesos, técnicas y comportamientos que se deben utilizar para lograr los objetivos previstos. Los componentes principales de esta tecnología pueden resumirse en lo siguiente.

Las etapas, que describen el proceso y las tareas principales que se deben realizar, desde la apertura hasta el cierre.

- Las tácticas que pueden aplicarse durante el intercambio para: la presentación de expectativas, verificar las percepciones, explorar opciones alternativas, manejar impasses y conflictos, entre otras situaciones típicas que se producen en el proceso de la negociación “cara-cara”.

- Los procesos y técnicas de comunicación, que incluyen: las presentaciones, manejo de preguntas, la escucha activa (o empática como le llama Covey), y el lenguaje gestual, para citar los principales.

2.8 La Conducta Ética en la Negociación

En los negocios contemporáneos en práctica la capacidad de identificar y manejar los dilemas éticos complejos se ha convertido cada vez más importante (Kline, 2010). La conducta ética está recibiendo una mayor atención tanto en el mundo académico y en la investigación profesional (Jeffrey, 2010), y esto ha impulsado prácticas tales como la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa (RSC).

Como bien lo dijo el Rey Salomón, "debemos darnos cuenta de que la moral es el principio rector individual más importante detrás de todo lo que hacemos o decimos", incluyendo nuestro trabajo. Somos éticos no sólo en nuestra faceta personal, gremial y estudiantil, sino también en nuestra dimensión profesional. Actualmente muchas de las grandes organizaciones poseen un código de ética.

Así como los periodistas deben ser éticos a la hora de informar, evitando poner en boca de algún vocero algo que no haya dicho o aislándose de la objetividad; el empresario, gerente y empleado también deben demostrar un compromiso no sólo con ellos mismos, sino también con sus compañeros y con la propia empresa.

2.9 Negociación y Creatividad

Muchas definiciones de creatividad aparecen a lo largo de la literatura existente. Sin embargo, es más comúnmente descrito como la noción de producir ideas adecuadas relativas a alguna forma de actividad humana. La creatividad ha sido explorada dentro de una amplia gama de disciplinas y que se percibe comúnmente para tener consecuencias positivas, ya sea en relación con una práctica comercial contemporánea (Gogatz y Mondéjar, 2005) o en ambientes académicos (Runco, 2007). Además, Abel (2009) exploró la palabra "creatividad"

y su posterior significado, alegando que nadie puede capturar todo el rigor de la terminología, afirmando que esto es difícil de alcanzar en la sociedad moderna. Además se observó que existen varias diferencias clave dentro del campo de la creatividad, la incorporación de la creatividad como la novedad, la creatividad como lo genuino, o la creatividad como lo radical, proclaman diferentes fases de las ideas, que van desde la arbitraria a la fundamentalmente nueva. Además, "las habilidades de pensamiento creativo", la frase deriva de la literatura histórica que describe la amplia gama de capacidades mentales que se presumen puesto en juego cuando las personas alcanzan logros altamente creativos (Torrance, 1966).

2.10 Resumen

En la revisión de la literatura, encontramos preguntas generales de investigación de la presente tesis, los cuales incluyeron temas de comportamiento, estrategia de negociación, comunicación intercultural, teoría de la negociación cara a cara y la creatividad.

Se revisaron las características comunes, estrategias y consecuencias de las conductas de negociación, además de la literatura de la investigación en comunicación intercultural y la literatura presentada sobre la creatividad e influencia en el comportamiento de la negociación y sus resultados. Importante la revisión de los dilemas de la conducta ética y la manipulación en la negociación, todo ello sirvió de base para construir el marco lógico que guió el estudio en su conjunto.

Se encontró que la cultura debe tener una influencia en la negociación, debido a la rápida aparición de la globalización. Sin embargo, este aspecto requiere de una mayor investigación a nivel individual.

El rasgo de la personalidad de la creatividad se creó para ser un activo potencial para los negociadores cuando se trata de obtener resultados exitosos.

Capítulo III: Método

En el presente capítulo se muestra la metodología utilizada en el estudio, la cual está basado en un enfoque cualitativo, la aplicación de esta herramienta nos permitirá: (a) conocer la cultura de negociación: los elementos cognoscitivos, de comportamiento, emocionales, y las actitudes más comunes de los empresarios arequipeños en una negociación, (b) identificar la comunicación y el lenguaje utilizado por los empresarios arequipeños al momento de realizar negociaciones, (c) analizar el comportamiento de los empresarios arequipeños durante las reuniones, ante el público y la utilización de protocolos, (d) identificar las costumbres sociales y los temas de conversación característicos en las negociaciones, (e) identificar las habilidades en las etapas de la negociación (preparación, negociación y cierre) y la destreza en el manejo de las condiciones del entorno, (f) examinar la utilización de la tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones, (g) analizar el desarrollo de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación, (h) conocer la creación de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento, y (i) conocer el contenido de los temas de conversación a evitar en una negociación.

El método de investigación utilizado es el estudio de caso; este método de investigación sirve, especialmente, para diagnosticar y ofrecer soluciones en el ámbito de las relaciones humanas, principalmente en psicología, sociología y antropología. La gran ventaja del método de estudio de caso consiste en que, focalizando en un único caso, éste puede ser examinado intensivamente aun cuando los recursos a disposición del investigador sean relativamente limitados. La población objetivo del estudio son los empresarios arequipeños.

La técnica para la selección de la muestra fue el muestreo de bola de nieve, técnica de muestreo no probabilístico que sirvió para identificar a los entrevistados potenciales del estudio y con ayuda de ellos identificar a otras personas que tengan un rasgo de interés similar. Este tipo de técnica de muestreo funciona en cadena, esto nos ha permitido identificar

a empresarios que cumplieran con las características de la población objetivo, características como: (a) empresarios arequipeños y/o residentes en Arequipa, (b) cargo de gerentes o jefes; (c) pequeñas, medianas y grandes empresas en la ciudad de Arequipa, y (c) mayores de 30 años. La toma de información se realizó a través de entrevistas, utilizando un protocolo y una guía de preguntas, quedando como evidencia de las entrevistas las grabaciones de audio y el ordenamiento; la estructuración de las respuestas se ha realizado con herramientas informáticas como el Excel y ATLAS.ti, lo cual ha permitido hacer un análisis cualitativo homogéneo.

Las evidencias de la investigación fueron: (a) los formatos de consentimiento informado firmado por los investigadores y los participantes, (b) los formatos de notas de campo, (c) la guía de entrevista, y (d) las grabaciones de las entrevistas.

3.1 Diseño de la Investigación

Grunow (1995), establece que el diseño de investigación se ve como una herramienta importante para la justificación y la guía práctica de procedimientos. La discusión explícita, mejora el diseño de investigación y propone ser una contribución mayor también al desarrollo del concepto y la teoría de la transparencia. Asimismo, señala que el diseño de investigación es una herramienta para la selección del método, así como también para mejorar la formulación (precisión) de la pregunta de investigación y referencias teóricas.

Por otra parte Yin (1994), presenta las definiciones siguientes para comprender el significado del diseño de investigación: (a) el diseño es la secuencia lógica que une los datos empíricos a un estudio de investigación inicial y a sus conclusiones, (b) un diseño de investigación es un plan de acción para obtener de aquí y hasta ahí, donde aquí, puede ser definida como el lugar inicial de las preguntas y respuestas, y ahí, es algún lugar de las conclusiones y respuestas acerca de estas preguntas, (c) es un plan que guía al investigador en el proceso de coleccionar, analizar, e interpretar observaciones.

El estudio posee un enfoque cualitativo que “también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos; con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes y después para refinarlas y responderlas” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 7).

El diseño de la investigación utilizado es no experimental debido a que el estudio se basa en una situación que existe y no hay manipulación intencional de la variable independiente que en este caso son los arequipeños que realizan negocios, y de tipo transaccional descriptivo ya que la recolección de datos se dio en un solo momento con el fin de describir las características de la población objetivo.

La metodología usada para la investigación es el estudio del caso. El método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin, 1989). Además, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996).

El método de estudio de caso es apropiado para estudiar situaciones particulares en profundidad, donde se requiera estudiar en detalle a los sujetos pertinentes. La fuente de información es rica en el sentido de que mucho se puede aprender de los ejemplos utilizados

en el estudio. Se puede obtener una valiosa información en el caso de la manera de mejorar un programa al estudiar a las personas que hayan tenido un éxito particular o a los que no han tenido. Los sujetos experimentales en un estudio de caso lo pueden constituir una persona, un evento, un programa, un grupo social, un incidente crítico, familia o comunidad (Patton, 1987).

El estudio de caso persigue describir la unidad en profundidad, en detalle, basada en el contexto y de una manera total, mientras que el método cuantitativo tiene unas expectativas específicas de lo que se pretende buscar. Según el evaluador o investigador enfatice más en los resultados individualizados, mayor es la necesidad de métodos cualitativos. Si el énfasis es en resultados comunes para todos los participantes, mayor es el requisito de las medidas cuantitativas estándares de cambio y rendimiento. La evaluación cualitativa tiende a realizarse con un número reducido de personas experimentales, a los cuales se estudian con profundidad. La evaluación cuantitativa utiliza mayor número de participantes, pero el estudio es menos intenso. El estudio de caso en particular tiene la ventaja con respecto a otros estudios cuantitativos y cualitativos, que se realiza en el mismo lugar donde se lleva a cabo la acción.

El estudio del caso es una herramienta adecuada que permitió explorar a la población objetivo, con el objeto de obtener conocimientos de las formas de desenvolverse durante el proceso de negociación con la finalidad de llegar a un acuerdo exitoso.

Se utilizaron las técnicas de bola de nieve no discriminatorio exponencial que consiste en cada individuo en la población puede nominar a otros individuos en la población, los cuales tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. A los individuos que son escogidos, se les pide nominar a otras personas. Es un método eficiente en los casos donde se tiene una población de escasos elementos o donde cierto grado de confianza es requerido para que estén dispuestos a participar en la investigación, permite la creación de un marco de

muestra cuando éste no existía con anterioridad, todos los individuos entrevistados son del conjunto de la población objetivo.

El muestreo de bola de nieve, es una técnica de muestreo no probabilístico en la que un grupo inicial de encuestados es seleccionado en forma aleatoria. Los encuestados subsecuentes se seleccionan con base en referencia o información proporcionada por los encuestados iniciales. Este proceso se puede realizar en ondas al obtener referencias de las referencias (Malhotra & Dávila Martínez & Treviño Rosales, 2004, p. 324).

3.2 Preguntas de la Investigación

De acuerdo al capítulo 1 las preguntas de la presente investigación son:

- a) ¿Cuál es la cultura de negociación: los elementos cognoscitivos, de comportamiento, emocionales, y las actitudes sobre la negociación más comunes en los empresarios arequipeños?
- b) ¿Cómo es la comunicación y el lenguaje utilizado en el ámbito de los negocios y el modo de presentación de los empresarios arequipeños?
- c) ¿Cómo es el comportamiento de los empresarios arequipeños durante las reuniones, ante el público y cuáles son los principales protocolos utilizados?
- d) ¿Cuáles son las principales costumbres sociales y temas de conversación característicos en las negociaciones de los empresarios arequipeños?
- e) ¿Cuáles son las habilidades de los empresarios arequipeños en las etapas de la negociación (preparación, negociación y cierre) y las destrezas en el manejo de las condiciones del entorno?
- f) ¿Cómo se usa la tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones de los empresarios arequipeños?
- g) ¿Cómo reacciona el empresario arequipeño en la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación?

- h) ¿Qué tipo de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento existe en una negociación con empresarios arequipeños?
- i) ¿Cuáles son los temas de conversación a evitar en una negociación con empresarios arequipeños?

3.3 Población

La población objetivo del presente estudio comprende a los empresarios arequipeños y/o residentes en Arequipa, hombres y mujeres mayores a 30 años que ocupan cargos gerenciales o jefaturas en pequeñas, medianas y grandes empresas y que se desenvuelven en las empresas asociadas a la Cámara de Comercio de Arequipa y a la Asociación de Productores del Parque Industrial de Arequipa (Ver Apéndice D).

Asimismo, las empresas están delimitadas a la ciudad de Arequipa, que es la segunda ciudad más importante del Perú.

3.4 Consentimiento Informado

El consentimiento informado es un documento informativo en donde se invitó a las personas a participar en una investigación de acuerdo a lo indicado en el Apéndice A. El aceptar y firmar los lineamientos que establece el consentimiento informado autoriza a una persona a participar en el estudio así como también permite que la información recolectada durante dicho estudio, pueda ser utilizada por el o los investigadores del proyecto en la elaboración de análisis y comunicación de esos resultados. Se ha manifestado a los entrevistados que su participación es libre y voluntaria. Por lo tanto, en ningún momento deben sentirse presionados para colaborar en la investigación.

En el presente estudio una copia del consentimiento informado ha quedado en poder de los participantes y la otra copia en poder de los entrevistadores.

3.5 Selección de Casos

3.5.1 Muestreo

El método de muestreo no probabilístico bola de nieve consiste en solicitar de las propias unidades muestrales captadas la identificación de posibles nuevos elementos de la muestra pertenecientes a la población objetivo. Este procedimiento es apropiado para poblaciones reducidas y muy especializadas que presentan dificultades para su identificación (Fernández, A., 2004, p. 155).

El presente estudio utilizó el muestreo no probabilístico bola de nieve, además en esta técnica de muestreo las muestras son recogidas en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados. Aunque se empleó el muestreo probabilístico para elegir a los primeros encuestados, generalmente a través de un muestreo aleatorio simple sin repetición, la muestra final resultante fue no probabilística. Las referencias tendrán características demográficas y psicográficas más similares a las personas que las refieren de lo que ocurriría al azar.

3.5.2 Estrategia

En el proceso cualitativo, la muestra es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre los cuales se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 394). En los estudios cualitativos la muestra planteada inicialmente puede ser distinta a la muestra final. Se puede agregar casos que no se habían contemplado o excluir otros que si se tenía en mente (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 395).

El muestreo adecuado tiene una importancia crucial en la investigación, y la investigación cualitativa no es una excepción (Barbour, 2007).

Por lo general son tres los factores que intervienen para determinar (sugerir) el número de casos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010):

1. Capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que dispongamos).
2. El entendimiento del fenómeno (el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación, que más adelante se denominará “saturación de categorías”).
3. La naturaleza del fenómeno bajo análisis (si los casos son frecuentes y accesibles o no, si el recolectar información sobre éstos lleva relativamente poco o mucho tiempo).

Según Hernández (2010), no existen criterios definidos para determinar el tamaño de la muestra, siendo una decisión de los investigadores la cantidad de casos que van a formar parte de la muestra considerando el entendimiento del fenómeno como factor primordial. De acuerdo a todo lo expresado para la presente investigación se han considerado 11 casos.

3.6 Confidencialidad

Se comentó con los participantes de las empresas la confidencialidad y el uso de la información obtenida del presente estudio. Estableciéndolo desde el principio y teniendo el permiso de los participantes, sobre todo en el registro electrónico de información, respeto a la confidencialidad de los datos personales de los participantes en la investigación; el registro de la información es salvaguardada por el investigador. No se revelarán en escritos, conferencias o cualquier medio público datos que identifiquen a los participantes sin su consentimiento, de no ser así, se disfraza la información confidencial.

3.7 Procedimiento de Recolección de Datos

La recolección de datos consiste en el registro y clasificación de información en una base de datos del caso que, siguiendo el protocolo establecido organiza, integra y sintetiza la información obtenida de las distintas fuentes de evidencia consultadas, como preludeo de cara a facilitar su análisis y garantizar la fiabilidad general del estudio (Rialp, 1998).

3.7.1 Fuentes de Evidencia

El objetivo de esta fase es la recolección de toda la información y evidencia que ayude a corroborar las proposiciones recogidas en el modelo.

De cara a definir los “hechos” del caso, el estudio propuesto debe utilizar las distintas fuentes de evidencia de manera convergente (Rialp, 1998). Los métodos de recolección de evidencia para los estudios de casos se pueden relacionar con las diversas fuentes de las que aquella surge. Tales fuentes pueden ser: (a) la evidencia documental, que incluye el recurso a la información documentaria y la utilización de los registros de archivo (generalmente de naturaleza cuantitativa), (b) la celebración de entrevistas abiertas con diversos participantes, (c) la observación directa, realizando visitas “in situ” por parte del investigador. Puede incluir la variación de la observación participativa a través de la interacción activa entre el investigador y la situación por él observada y (d) la observación de artefactos físicos, tecnológicos y culturales. En el presente estudio se realizaron entrevistas a los gerentes de las empresas con el respectivo protocolo de caso.

3.7.2 Protocolo de Caso

El diseño de la investigación es la secuencia lógica que conecta los datos empíricos a recoger con la cuestión inicial a investigar y, en última instancia, con las conclusiones. Es, en forma coloquial, un plan de acción a seguir (Yin, 1989). En este plan de acción es necesaria la definición estandarizada de los procesos de recolección de evidencias para conferir mayor fiabilidad y validez a la investigación (Miles y Huberman, 1994). Para ello se requiere crear un protocolo de recolección de datos.

El protocolo del estudio de casos, además de contener los instrumentos de recolección de datos, debe contener los procedimientos y reglas generales que deben ser seguidas al utilizar el estudio de casos (Yin, 1994). El protocolo del métodos de casos es imperativo en los estudios de múltiples casos, y recomendable en el de casos singulares (Yin, 1994). El

protocolo, como guía de acción para el investigador, le permite a éste determinar con claridad el objeto del estudio del caso y anticipar los posibles problemas que pueden surgir, incluidos los relacionados con los criterios que se van a emplear para realizar los informes del caso.

El protocolo del estudio de casos debe constar de las siguientes secciones (Yin, 1994): (a) Propósito genérico del estudio de casos, donde se recoge la información general de la investigación en relación con su contexto, (b) procedimiento de campo, donde se recojan los procedimientos de trabajo para realizar la recolección de información, y (c) cuestiones del estudio, que incluye las cuestiones a tratar, los aspectos específicos que el investigador debe tener en cuenta a la hora de recoger datos y las fuentes de información potenciales para responder a cada cuestión, y d) guía del informe del caso, donde se determinará el estilo literario, la especificación de bibliografía y otros documentos que facilitará la redacción del informe final.

3.7.3 Caso Piloto

La preparación final de la recolección de datos es la realización del caso piloto. Este caso piloto ayuda al investigador a afinar el plan de recolección de datos con respecto al contenido de los datos y a los procedimientos a seguir (Yin 1984, p.74).

En esta investigación se llevó a cabo un caso piloto, para probar la guía de entrevista, lo que permitió realizar las correcciones necesarias para lograr recopilar los datos requeridos en la investigación.

3.7.4 Esquema de la Entrevista

Las entrevistas del presente estudio se realizaron a gerentes y jefes de empresas en la ciudad de Arequipa. Para concretar las entrevistas, el equipo investigador contactó inicialmente a los participantes por medio de coordinación directa, los siguientes entrevistados se ubicaron como referencia del entrevistado anterior (técnica bola de nieve).

En el primer contacto presencial se brindó al participante un resumen de los objetivos de la investigación y los temas que se tocarían en la entrevista. Así mismo como segunda parte se concretó la fecha, hora y lugar en que la entrevista se llevaría a cabo. La mayoría de las entrevistas se realizaron en los centros de labores. En algunos casos las preguntas seleccionadas se realizaron directamente en la entrevista, las entrevistas se realizaron en una sola sesión, y el promedio de duración fue de 1 hora.

La finalidad de la entrevista es acceder a la perspectiva de la persona estudiada: comprender sus categorías mentales, sus interpretaciones, sus percepciones, sus sentimientos y los motivos de sus actos; esto ha permitido identificar las características que presenta un empresario arequipeño en una negociación. Se consultó a los participantes sobre sus experiencias de negociación a lo largo de su vida, para lograr que el entrevistado comparta estas experiencias, fue indispensable generar un ambiente de confianza y cordialidad.

Las entrevistas tienen un enorme potencial, han permitido acceder a la parte mental de los participantes, también a su parte vital a través de la cual descubrimos sus actividades de día a día, las relaciones sociales que mantienen y como gestionan un proceso de negociación. En este contexto, la entrevista como instrumento de investigación es suficiente para la realización del proceso y más aún tiene un importante potencial complementario en relación a los estudios cuantitativos, en donde su aportación concierne al entendimiento de las creencias y experiencia de los actores.

3.8 Instrumentos

Como instrumento de recolección de datos se utilizó una guía de entrevista, Apéndice B; la cual cumple con las características esenciales de las entrevistas cualitativas, de acuerdo con Roger y Bouey (2005) y Willing (2008):

1. El principio y el final de la entrevista no se determinan ni se definen con claridad, incluso las entrevistas pueden efectuarse en varias etapas. Es flexible.

2. Las preguntas y el orden en que se hacen se adecuan a los participantes.
3. La entrevista cualitativa es en buena medida anecdótica.
4. El entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y la dirección de la entrevista.
5. El contexto social es considerado y resulta fundamental para la interpretación de los significados.
6. El entrevistador ajusta su comunicación a las normas y al lenguaje del entrevistado.
7. La entrevista cualitativa tiene carácter de amistoso.
8. Las preguntas son abiertas y neutrales, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje (Cuevas, 2009).

3.9 Procedimiento de Registro de Datos

Al final de cada entrevista se ha llenado la bitácora de la sesión donde se ha anotado las reflexiones, puntos de vista, conclusiones preliminares, hipótesis iniciales, dudas e inquietudes; así mismo se mantiene ordenada la información de las entrevistas en notas campo (Apéndice C) y cintas de audio para su análisis.

3.10 Análisis e Interpretación de Datos

En el proceso cuantitativo primero se recolectan todos los datos y posteriormente se analizan, mientras que en la investigación cualitativa no es así, la recolección y análisis ocurren prácticamente en paralelo; además el análisis no es estándar, ya que cada estudio requiere de un esquema o “coreografía” propia de análisis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 439).

El proceso esencial del análisis de datos consiste en que recibimos datos no estructurados y los estructuramos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 440).

Los propósitos centrales de análisis cualitativo son:

1. Darle estructura a los datos (Patton, 2002), lo cual implica organizar las unidades, las categorías, los temas y los patrones (Willing, 2008).
2. Describir las experiencias de las personas estudiadas bajo su óptica, en su lenguaje y con sus expresiones (Creswell, 2009).
3. Comprender en profundidad el contexto que rodea los datos (Daymon, 2010).
4. Interpretar y evaluar unidades, categorías, temas y patrones (Henderson, 2009).
5. Explicar ambientes, situaciones, hechos, fenómenos.
6. Reconstruir historias (Baptiste, 2001).
7. Encontrar sentido a los datos en el marco del planteamiento del problema.
8. Relacionar los resultados del análisis con la teoría fundamental o construir teorías (Charnaz, 2000).

Para el análisis de los datos cualitativos se utilizó el software asistido por computadora llamado Atlas.ti el cual ofrece diversas perspectivas o vistas de los análisis (diagramas, datos por separado, etcétera).

La primera fase del análisis individual consistió en ingresar las transcripciones de las entrevistas en el software Atlas.ti cuyo objetivo es facilitar el análisis. La segunda fase del análisis comprendió el proceso de reducción de información, creando marcas en los principales párrafos de las entrevistas transcritas. La tercera fase del análisis ha sido la codificación de la información, siendo estos códigos "etiqueta para asignar unidades de significado a la información recolectada" (Miles & Humberman, 1994, p. 56), que constituyen la representación normal del pensamiento analítico.

3.11 Validez y Confiabilidad

Se concibe la medición como el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, este procedimiento utiliza instrumentos de medición con la finalidad de registrar la información que se quiere obtener, el instrumento debe ser confiable, válido y objetivo (Carmines, 1991).

La confiabilidad se define como la correspondencia entre la forma en que el participante percibe los conceptos vinculados al planeamiento y la manera como el investigador retrata los puntos de vista del participante (Mertens, 2005). La confiabilidad es el grado en que instrumento produce resultados consistentes y coherentes. En su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. La validez es el grado en el que el instrumento mide la variable que se busca medir.

Coleman y Unrau (2005) efectúan las siguientes recomendaciones para incrementar la credibilidad:

1. Evitar que nuestras creencias y opiniones afecten la claridad de las interpretaciones de los datos, cuando deben enriquecerlas.
2. Considerar importante todos los datos, particularmente los que contradicen nuestras creencias.
3. Privilegiar a todos los participantes por igual.
4. Estar conscientes de cómo influimos a los participantes y cómo ellos no afectan.
5. Buscar evidencia positiva y negativa por igual (a favor y en contra de un postulado emergente).

El objetivo de la confiabilidad es minimizar los errores y sesgos del estudio. En la investigación se han usado las siguientes estrategias para asegurar la confiabilidad: (a) un protocolo del caso donde se establecen los procedimientos de campo, y (b) una base de datos

de cada caso, con una estructura estandarizada que permite transferir los datos y formar una fuente solida de información, completa y detallada.

3.12 Resumen

Este estudio es cualitativo descriptivo, con un enfoque no experimental de tipo transaccional descriptivo. El método de investigación utilizado fue el estudio de caso. Por lo tanto, fue posible determinar que los empresarios arequipeños presentan cierto nivel de preparación de cara a una reunión de negociación, no tienen un esquema bien estructurado de negociación; pero, tampoco improvisan, plantean una posición inicial el cual cambia conforme se desarrolla la negociación.

Este estudio se desarrolló con una muestra de 11 entrevistados entre gerentes y jefes (casos) en la ciudad de Arequipa, Perú. Se analizó la forma de negociar de los empresarios arequipeños. Las entrevistas se realizaron con guías de entrevista, se firmó el documento de consentimiento informado, así como el compromiso de confidencialidad sobre la información, y la publicación de los resultados del estudio. Se recopiló información que da validez y confiabilidad a los resultados obtenidos en el estudio. Para el análisis de la información se utilizó la herramienta informática Atlas.ti.

Capítulo IV: Análisis y Resultados

Luego de terminado el trabajo de campo se revisaron los resultados obtenidos con la finalidad de comprobar si se alcanzaron los objetivos de la investigación, los mismos que tenían la finalidad de identificar como negocian los empresarios arequipeños, para ello era fundamental conocer la cultura, características e idiosincrasia de los mismos. En el capítulo se muestran citas de los entrevistados con la intención de demostrar la veracidad de la información conseguida. Los datos fueron explicados en concordancia con las preguntas de investigación.

4.1 Perfil de los informantes

Los investigadores se contactaron con 13 profesionales, los cuales poseían las competencias necesarias, se lograron concretar 11 casos además del caso piloto. Se entrevistaron a 9 hombres y 2 mujeres, todos ellos son funcionarios de alto nivel que trabajan actualmente en las empresas más importantes de la ciudad de Arequipa, las mismas que se encuentran asociadas a la Cámara de Comercio de Arequipa.

Es importante señalar que como parte del proceso se ha mantenido la confidencialidad de los entrevistados, el nombre de los mismos no se menciona en la investigación. El grupo de investigadores inicio su búsqueda obteniendo la relación de las Empresas Asociadas a la Cámara de Comercio de Arequipa y a la Asociación de Productores del Parque Industrial de

Arequipa, la misma que se menciona en el apéndice D, en base a lo señalado los investigadores se conectaron con su red de contactos con el propósito de ubicar referidos que cumplan con los requisitos definidos previamente, como a) trabajar en una empresa arequipeña y b) ocupar una posición gerencial. De trece personas contactadas, once concretaron la entrevista y las dos personas restantes se excusaron por tener no tener disponibilidad de tiempo.

4.2 Características Demográficas, Antecedentes Educativos y Laborales de los Arequipeños Informantes

Se presentan las variables demográficas, niveles educativos así como laborales de los arequipeños entrevistados, hombres como mujeres.

Tabla 1

Variables demográficas de los arequipeños informantes

| ID | Edad | Estado civil | Lugar de nacimiento | Distrito donde vive |
|-----|------|--------------|---------------------|----------------------|
| M1 | 47 | Casado | Arequipa | Sachaca |
| M2 | 31 | Casado | Arequipa | Cayma |
| M3 | 54 | Casado | Arequipa | Cayma |
| M4 | 41 | Casado | Arequipa | Jose Luis Bustamente |
| M5 | 37 | Casado | Arequipa | Cerro Colorado |
| M6 | 38 | Casado | Lima | Yanahuara |
| M7 | 43 | Casado | Arequipa | Cayma |
| F8 | 52 | Casado | Lima | Cercado Arequipa |
| M9 | 46 | Casado | Arequipa | Yanahuara |
| M10 | 49 | Casado | Arequipa | Cercado |
| F11 | 52 | Casado | Arequipa | Cayma |

4.2.1 Variables demográficas

Las variables demográficas de los entrevistados se muestran en la Tabla 1. El rango de edad de la mayoría de los participantes se halla entre 41 y 50 años (5/11), tres de los participantes tienen entre 31 y 40 años y por último los otros tres consultados tienen entre 51 a más años de edad (según Tabla 1). Por otro lado, conforme al lugar de nacimiento nueve de

once entrevistados han nacido en Arequipa, mientras que dos personas nacieron en la ciudad de Lima (según Tabla 1). Todos los participantes se encuentran casados.

Nivel educativo

Todos los entrevistados son profesionales según lo recogido en las entrevistas realizadas, cuatro de los once participantes han estudiado la carrera de Ingeniería Industrial, tres entrevistados estudiaron Ingeniería Mecánica, los cuatro participantes restantes estudiaron las carreras de Administración, Mecánica de producción, Economía y Turismo y Hotelería (Según Tabla 2).

Tabla 2

Nivel educativo de los participantes arequipeños

| ID | Profesión |
|-----------|------------------------|
| M1 | Ing. Mecánico |
| M2 | Ing. Mecánico |
| M3 | Mecánica de Producción |
| M4 | Ing. Industrial |
| M5 | Ing. Industrial |
| M6 | Administrador |
| M7 | Ing. Mecánico |
| F8 | Turismo y Hotelería |
| M9 | Ing. Industrial |
| M10 | Ing. Industrial |
| F11 | Economía |

Referencias laborales

Tres de los once participantes trabajan en el sector Metalmecánico, dos entrevistados en el sector textil, los seis participantes restantes trabajan en las industrias de alimentos, alquiler de maquinaria, automotriz, educación, metalurgia y minería (Según Tabla 3).

Tabla 3

Rubros donde trabajan los entrevistados

| Rubro | |
|------------------------|---|
| Metalmecanica | 3 |
| Textil | 2 |
| Alimentos | 1 |
| Alquiler de Maquinaria | 1 |
| Automotriz | 1 |
| Educación | 1 |
| Minería | 1 |
| Metalúrgica | 1 |

4.3 ¿Cómo es la comunicación y el lenguaje utilizado en el ámbito de los negocios y el modo de presentación de los empresarios arequipeños?

En una relación de negocios es fundamental el uso de las herramientas de comunicación, por ello la finalidad es entender la comunicación y el lenguaje utilizado por los empresarios arequipeños, el estilo de presentación que utiliza el empresario arequipeño al empezar una relación de negocios y la diferencia de negociar con empresarios extranjeros.

4.3.1 Comunicación y lenguaje

En esta etapa se buscó identificar si el empresario arequipeño posee un lenguaje propio para constituir negocios, además de establecer las características más importantes acerca de su forma de comunicarse, por otra parte se evaluó como el empresario inicia el contacto para concretar una reunión de negocios y que medios utiliza para comunicarse.

Lenguaje propio de los empresarios arequipeños para concretar negocios. Con la finalidad de identificar si existe un lenguaje particular propio de los empresarios arequipeños para concretar negocios se efectuó la siguiente pregunta ¿Qué tipo de lenguaje usa normalmente en una negociación (Lenguaje técnico, formal, informal, etc.? En la Tabla 4, cuatro entrevistados manifestaron que el lenguaje utilizado por ellos es técnico y formal, tres participantes señalaron que el lenguaje es solo técnico, dos entrevistados indicaron que el lenguaje que utilizan es formal y los dos entrevistados restantes indicaron que el lenguaje utilizado es formal e informal e informal respectivamente.

El idioma también representa una herramienta trascendental para comunicarse; en lo que respecta a la pregunta ¿Qué idiomas predominan en las negociaciones con empresarios Arequipeños? Los once entrevistados contestaron contundentemente que utilizaban el idioma español (Según Tabla 5).

Inicio del contacto para concretar un negocio. Como parte de la comunicación y el lenguaje, se encuentra la forma de obtener una cita con un empresario o gerente de otra organización. En ese aspecto se realizó la siguiente pregunta ¿Cómo inicia el contacto para una reunión de negociación? Donde cuatro de los once entrevistados respondieron que para iniciar el contacto utilizan el teléfono, cuatro entrevistados indicaron que utilizan el correo y teléfono, los tres participantes restantes señalaron que utilizan el correo, el correo o una cita y con una cita respectivamente (Según Tabla 6).

Tabla 4

Lenguaje utilizado por los empresarios arequipeños en una negociación

| Lenguaje | |
|-------------------|---|
| Técnico y Formal | 4 |
| Técnico | 3 |
| Formal | 2 |
| Formal e Informal | 1 |
| Informal | 1 |

Tabla 5

Idioma que predomina en las negociaciones con empresarios arequipeños

| Idioma | |
|---------------|----|
| Español | 11 |

Tabla 6

Como iniciar el contacto para una negociación

| Como se inicia el contacto | |
|-----------------------------------|---|
| A través del teléfono | 4 |
| A través del correo y teléfono | 4 |
| Correo | 1 |
| Correo o una cita | 1 |
| Con una cita | 1 |

4.3.2 Presentación

Con respecto al punto presentación, el estudio tuvo como finalidad entender si los arequipeños poseen un estilo especial o diferente para presentarse cuando inician una negociación y si la entrega de tarjetas de presentación forma parte de la presentación inicial.

Estilo del empresario arequipeño para presentarse inicialmente. El objetivo de este punto fue conocer si el empresario arequipeño posee una forma particular de presentarse cuando inicia una negociación. La pregunta que se hizo fue ¿Tiene algún estilo propio para presentarse? Siete de los once entrevistados señalaron que no tienen un estilo propio y los cuatro participantes restantes indicaron que si poseen una forma particular de presentarse (Ver Tabla 7).

Entre los entrevistados que respondieron que si cuentan con un estilo particular de presentarse (4/11) la respuesta más destacada indica que es importante que se genere un ambiente cómodo.

Acercamiento al cliente, hacer que se sienta cómodo (M9).

Mientras que entre los entrevistados que respondieron que no cuentan con un estilo particular de presentarse (7/11) las principales respuestas señalan que lo más importante es la apariencia, el lenguaje utilizado, el escenario donde se realiza la negociación o la búsqueda de romper el hielo.

No, solo bien vestido y buena presentación (F8).

No, solo con idioma técnico y de acuerdo al escenario (M3).

No, solo busca romper el hielo (M6)

No, solo el cargo y la situación que lo convoca (M10)

Tabla 7

Estilo propio para presentarse

| Estilo propio para presentarse | |
|---------------------------------------|---|
| Si | 4 |
| No | 7 |

Entrega de tarjetas personales en la presentación. En esta sección se buscó identificar acerca del uso de las tarjetas de presentación al iniciar un proceso de negociación así como el grado de importancia que le otorgan los empresarios arequipeños a su uso. La pregunta realizada fue ¿Es importante utilizar tarjeta de presentación? ¿Por qué? Todos los participantes respondieron afirmativamente a la pregunta, ya que consideran que es importante el uso de la tarjeta de presentación como parte del protocolo en una reunión de negocios (Ver Tabla 8).

Entre los entrevistados que respondieron que es importante el uso de la tarjeta de presentación (11/11) las respuestas más destacadas señalan que permite recordar rápidamente a la persona así como el tema tratado, permite contactarlos rápidamente además de dar formalidad a la reunión. El análisis de estas opiniones dan como resultado que en general el arequipeño considera importante el uso de la tarjeta de presentación por que le permite la fácil recordación de su contraparte, además de facilitarle contar con la información de la persona y de su empresa, la tercera característica que se destaca señala que el uso de este instrumento le brinda formalidad a la presentación (Ver Tabla 9).

Porque ayuda a recordar a la otra persona (M3).

Porque se dejan los datos de manera formal (M4).

Porque se puede contactar rápidamente a la persona (M5).

Porque le da formalidad a la reunión (M2)

Porque hace que te recuerden en el momento (F8)

Tabla 8

Importancia del uso de las tarjetas de presentación

| Uso de la tarjeta de presentación | |
|--|----|
| Si | 11 |

Tabla 9

Importante el uso de tarjetas de presentación

| Importancia del uso de la tarjeta de presentación | |
|--|---|
| Permite la facil recordación y el contacto rápido | 5 |
| Contiene la información de la persona y empresa | 4 |
| Le brinda formalidad a la presentación | 2 |
| considera que si es importante su uso | 1 |

4.4 ¿Cómo es el comportamiento de los empresarios arequipeños durante las reuniones y la utilización de protocolos?

El objetivo de este punto fue interpretar el comportamiento de los empresarios arequipeños durante las reuniones de negocios, así como el manejo del protocolo, asuntos como la puntualidad, la valoración del tiempo, vestimenta, manejo del sentido de humor, lugares y horas para reunirse son tratados en esta etapa.

4.4.1 Comportamiento

Dentro del contenido comportamiento se investigó acerca de la puntualidad del empresario arequipeño, las preferencias de negociar con varones o mujeres, la actitud del empresario arequipeño durante la negociación, la rigidez o flexibilidad del empresario arequipeño al negociar, el valor que le brinda el empresario arequipeño al tiempo invertido en

una negociación, la importancia que le da el empresario arequipeño al tiempo de su contraparte.

Puntualidad en las citas de negocios. Para este caso se realizó primero la siguiente pregunta, en general, ¿Es puntual para las reuniones? Como se muestra en la Tabla 10 la mayoría de los entrevistados respondieron positivamente, nueve de once participantes respondieron que en general eran puntuales y dos entrevistados respondieron que no. La segunda pregunta realizada fue, debido a que la cultura cambia de acuerdo a cada País, ¿el empresario arequipeño es puntual para sus citas de negocio? En este caso ocho de los once entrevistados respondieron que el empresario arequipeño era impuntual y tres participantes respondieron que los empresarios arequipeños eran puntuales (Según Tabla 11). Se destacó la siguiente respuesta.

No, depende mucho de la cultura y posición (F11).

Tabla 10

Puntualidad en las reuniones de los entrevistados

| Puntualidad en las reuniones | |
|-------------------------------------|---|
| Si | 9 |
| No | 2 |

Tabla 11

Puntualidad de los empresarios arequipeños en sus citas de negocios

| Puntualidad de los arequipeños en sus citas | |
|--|---|
| No | 8 |
| Si | 3 |

Preferencias de negociar con varones o damas. El objetivo de este punto fue conocer la opinión de los entrevistados sobre sus preferencias de negociar con varones o damas. Para tal efecto se efectuó la siguiente pregunta ¿Prefiere negociar con varones o con

damas? ¿Por qué? Ocho de los once entrevistados respondieron que no tenían inconvenientes de negociar con ambos sexos, mientras que tres participantes manifestaron que preferían negociar con varones (Ver Tabla 12).

En las respuestas de los entrevistados resaltaron las frases, que ambos sexos deben manejar igual el tema o que consideraban que la negociación era igual sin importar el sexo; mientras que los que prefieren negociar con varones se basan en su experiencia y conocimiento de los temas, se resalta la opinión de dos de los entrevistados que mencionaron el temperamento de las mujeres o que solo se negocia con hombres (Según Tabla 13).

Es difícil cambiar la opinión de las mujeres, es muy temperamental (F8).

Varones, es más común en el rubro (M4)

Tabla 12

Preferencias de negociar con varones o damas

| Preferencias de negociar con varones o damas | |
|---|---|
| Ambos sexos | 8 |
| Varones | 3 |

Tabla 13

Razones por las que se prefiere negociar con varones o damas

| Razones por las que se prefiere negociar con un tipo de sexo | |
|---|---|
| Negociar con ambos sexos es igual | 7 |
| Ambos, deben manejar igual el tema | 1 |
| Varones, la mujer es muy temperamental | 1 |
| Varones, es mas común en el rubro | 1 |
| Varones, por el tema técnico | 1 |

Preferencias de negociar con un número determinado de personas. La finalidad de este punto fue conocer la preferencia de los empresarios arequipeños en relación al número de persona con las que lleva a cabo una cita de negocios. Para tal efecto se efectuó la

siguiente pregunta ¿Prefiere negociar frente a una persona o a un grupo de personas? ¿Por qué? Siete de los once entrevistados respondieron que para ellos era indistinto con cuantas personas negociaban, mientras que cuatro participantes señalaron que preferían negociar con una persona (Ver Tabla 14).

En las respuestas de los entrevistados resaltaron las frases, que no había diferencia si negociaban con una o más personas, mientras que los que prefieren negociar con una persona indicaron que era porque con una persona el trato es personal y la negociación es rápida (Según Tabla 15).

Tabla 14

Preferencias de negociar con una o más personas

| Con cuantas personas prefiere negociar | |
|---|---|
| Es indistintinto, no hay diferencia en la negociación | 7 |
| Con una persona | 4 |

Tabla 15

Razones por las que se prefiere negociar con una o más personas

| Razones por las que se prefiere negociar con una o mas personas | |
|---|---|
| Es indistintinto, no hay diferencia en la negociación | 7 |
| Con una persona porque el trato es mas directo y la conclusión de la negociación puede ser más rápida | 3 |
| Con una persona porque la otra persona no se siente intimidada | 1 |

Comportamiento del arequipeño durante una reunión de negocios. El objetivo fue conocer el punto de vista de los entrevistados acerca del comportamiento y actitudes de los empresarios arequipeños durante una reunión de negocios, conocer si se muestran pacientes, conciliadores, agresivos o conflictivos en dichas reuniones. Para ello se realizó la siguiente pregunta ¿Qué actitud toma durante las negociaciones (pasivo, agresivo, conciliador)? Ocho de los entrevistados manifestaron que el empresario arequipeño es conciliador durante una

negociación, un participante señaló que eran conciliadores y analíticos, otro entrevistado señaló analítico y el último indicó que la actitud es agresiva (Ver Tabla 16).

Flexibilidad de los empresarios en una negociación. El objetivo de este punto fue conocer la opinión del entrevistado sobre la posición del empresario arequipeño durante una reunión de negocios, conocer si son flexibles o rígidos. Para soportar lo indicado se realizó la siguiente pregunta ¿Qué tan rígidos o qué tan flexibles son los empresarios arequipeños para cambiar a lo largo de la negociación? Siete de los entrevistados indicaron que el empresario arequipeño es flexible durante una negociación, dos participantes indicaron que eran muy rígidos y el último señaló que no era ni rígida ni flexible (Según Tabla 17).

Tabla 16

Comportamiento del arequipeño durante una reunión de negocios

| Comportamiento de arequipeño en una negociación | |
|--|---|
| Conciliador | 8 |
| Conciliador y Analítico | 1 |
| Analítico | 1 |
| Agresivo | 1 |

Tabla 17

Flexibilidad del empresario arequipeño durante una negociación

| Flexibilidad del empresario arequipeño durante una reunión de negocios | |
|---|---|
| Son flexibles | 7 |
| Son rígidos y duros de convencer | 3 |
| No son ni muy rígidos ni muy flexibles | 1 |

Valoración de la importancia del tiempo invertido en la negociación así como del tiempo invertido por la contraparte. Para este objetivo se realizaron dos preguntas, la primera pregunta fue ¿El tiempo invertido en la negociación es importante para usted?

Todos los entrevistados señalaron que el tiempo invertido en una negociación es importante (Según tabla 18). La segunda pregunta realizada fue ¿Le preocupa el tiempo que pueda haber invertido su contraparte? Diez entrevistados respondieron positivamente, afirmando que valoraban el tiempo invertido por la contraparte, mientras que el otro participante señaló que no. (Ver Tabla 19).

Tabla 18

Importancia del tiempo invertido en una negociación

| Importancia del tiempo invertido en una negociación | |
|--|----|
| Si | 11 |

Tabla 19

Valoración del tiempo de la contraparte

| Valoración del tiempo de la contraparte | |
|--|----|
| Si | 10 |
| No | 1 |

Perdida de atención de la otra parte. Para este punto se realizaron dos preguntas, la primera de ellas fue, ¿Le ha ocurrido, durante una negociación, que pierde la atención de la otra parte? Diez de los once entrevistados señalaron que si han pasado por la experiencia de pérdida de atención de su contraparte durante una reunión de negocios, y el participante que resta señaló que no ha pasado por esa experiencia (Ver Tabla 20). La otra pregunta realizada fue, ¿Qué hace en estas situaciones? Cuatro de los once entrevistados señalaron que retomaban el tema de inmediato, dos de los participantes indicaron que esperaban a que concluya la distracción, otros dos entrevistados señalaron que cambian de estrategia y llaman

la atención de la contraparte, otros dos participantes indicaron que se remitían a los puntos de la agenda, y el último participante indicó que no hacía nada (Según Tabla 21)

Tabla 20

Pérdida de atención de la otra parte

| Pérdida de atención de la otra parte | |
|---|----|
| Sí | 10 |
| No | 1 |

Tabla 21

Reacción ante la pérdida de atención de la otra parte

| Reacción ante la pérdida de atención de la otra parte | |
|--|---|
| Retoma el tema de inmediato | 4 |
| Espera a que concluya la distracción | 2 |
| Insiste, cambiar de estrategia, llamar la atención de la contraparte | 2 |
| Se remite a los puntos de la agenda | 2 |
| No hace nada | 1 |

4.4.2 Protocolo

En esta etapa se investigó acerca de los protocolos que siguen los empresarios arequipeños cuando mantienen una reunión de negocios, la vestimenta usada por los empresarios arequipeños para negociar, con quién negociar para obtener resultados, cuándo y dónde tener las reuniones y el uso del sentido de humor durante las mismas.

Protocolo a seguir durante el proceso de negociación. Como primer paso se pretendió conocer el protocolo que sigue cada entrevistado cuando lleva a cabo una cita de negocio. La pregunta que se realizó fue la siguiente ¿Qué protocolo sigue en el proceso de negociación? Cada entrevistado señaló el protocolo que utiliza cuando lleva a cabo una negociación. (Ver Tabla 22).

Vestimenta utilizada durante la negociación. Se buscó identificar la preferencia del entrevistado por el tipo de vestimenta que utiliza durante una reunión de negocios. La pregunta que se efectuó fue, En una negociación, ¿Prefiere utilizar vestimenta formal o casual? Cuatro de los once entrevistados señalaron que la vestimenta que utilizan en una reunión de negocios es casual, cuatro participantes indicaron que utilizan una vestimenta formal y casual, y los tres entrevistados restantes señalaron que la vestimenta que utilizan es formal (Ver Tabla 23).

Los entrevistados también opinaron sobre la vestimenta utilizada por los empresarios arequipeños, a la pregunta ¿Considera que la vestimenta utilizada por los empresarios arequipeños al negociar es formal? Cinco de los entrevistados respondieron que la vestimenta utilizada por los empresarios arequipeños es casual, dos participantes solo negaron que la vestimenta utilizada es formal y los cuatro entrevistados restantes manifestaron que la vestimenta que utilizaban los empresarios es formal, no siempre es formal, depende es formal y casual y positiva pero dependiendo del empresario respectivamente (Según Tabla 24).

Tabla 22

Protocolo que siguen los empresarios arequipeños en una cita de negocios

Protocolo seguido en una cita de negocios

| | |
|---|---|
| Conversación, camaradería, crear empatía, luego ir al motivo de la reunión, exponer puntos de vista para luego ver los de la otra parte y llegar a un acuerdo | 1 |
| Depende del nivel de negociación, primero se habla sobre casos generales y luego específicos | 1 |
| Inicia la negociación con el precio inflado | 1 |
| Presentación individual, presentación de la empresa, consultas, atención de del pedido o cierre | 1 |
| Presentación, mostrar los productos o servicios, negociar o intentar negociar | 1 |
| Presentación, presupuesto, negociación y cierre | 1 |
| Presentar, escuchar y hacer las visitas pertinentes | 1 |
| Primero acercarse a la persona, conocerla y luego se realiza la negociación | 1 |
| Primero la recepción de la parte negociadora, presentación de las partes, intermedio de diálogo que ayude a romper el hielo y luego se pasa a la agenda y finalmente el cierre. | 1 |
| Primero se debe crear un ambiente de confianza y luego ya se entra a la negociación | 1 |
| Recibirlo con transparencia y darle señal de respeto | 1 |

Tabla 23

Vestimenta utilizada en una negociación

| Vestimenta utilizada | |
|----------------------------------|---|
| Casual (Sport Elegante) | 4 |
| Formal y Casual (Sport Elegante) | 4 |
| Formal | 3 |

Tabla 24

El empresario arequipeño utiliza una vestimenta formal durante una negociación

| El empresario se viste formalmente | |
|---|---|
| Casual (Sport Elegante) | 5 |
| No | 2 |
| Si | 1 |
| No siempre | 1 |
| Depende es formal y Casual (Sport Elegante) | 1 |
| Si, pero depende del empresario | 1 |

Tipos de roles en la mesa de negociación. Se construyó la siguiente pregunta ¿Existen roles distintos sobre la mesa de negociación? Diez de los once entrevistados señalaron que si existían roles distintos en la mesa de negociación, el participante restante señaló que no solo existí un rol. (Ver Tabla 25).

Tabla 25

Tipo de roles en la mesa de negociación

| Tipo de roles en la mesa de negociación | |
|--|----|
| Si existen roles distintos | 10 |
| No solo se negocia con uno | 1 |

Con que cargo negociar para obtener resultados. Para cumplir con él objetivo se realizó la siguiente pregunta, en una negociación, ¿La decisión de cerrar el acuerdo es de quien negocia o de un nivel jerárquico superior? Dentro de las respuestas obtenidas se tiene que seis entrevistados señalaron que depende de quién negocia, cuatro personas indicaron que la decisión depende de un nivel jerárquico superior, el entrevistado restante señaló que dependía del monto de la negociación. (Ver Tabla 26).

Espacios públicos o privados para negociar. Se realizaron dos preguntas, la primera pregunta fue ¿El espacio donde se realiza la reunión es generalmente privado o público? Los once entrevistados señalaron rotundamente que el ambiente donde se realizan las citas de negocios son ambientes privados (Ver Tabla 27). La segunda pregunta fue ¿Dónde se negocia? Cinco de los entrevistados señalaron que la negociación se realiza en una mesa de

negociación, tres de los entrevistados señalaron que las reuniones se celebran en reuniones informales y los tres participantes restantes indicaron que las reuniones se celebran en ambos lugares (Según Tabla 28).

Tabla 26

Autonomía en la toma de decisiones para negociar

| Autonomía para la toma de decisiones en una negociación | |
|--|---|
| De quien negocia | 6 |
| Un nivel jerarquico superior | 4 |
| Depende del monto y la negociación | 1 |

Tabla 27

Espacio donde se realiza una reunión de negocios

| Espacio donde se realiza una reunión de negocios | |
|---|----|
| Privado | 11 |
| Publico | 0 |

Tabla 28

Lugar donde se realiza una negociación

| Donde se realiza la negociación | |
|--|---|
| Mesa de negociación | 5 |
| Reuniones informales | 3 |
| Mesa de negociación o reunión informal | 3 |

Horarios para negociar. En esta etapa del proceso se buscó conocer si los empresarios arequipeños tenían un horario particular para celebrar una reunión de negocios, por tal motivo se efectuó la siguiente pregunta ¿Cuál es el horario preferible para una reunión de negocios con empresarios arequipeños? Seis de los entrevistados señalaron que la mañana era el mejor horario para celebrar una cita de negocios, dos participantes indicaron que la noche era el mejor horario, mientras que los tres restantes indicaron que el horario

dependía del cliente, que no existía un horario y que era indistinto respectivamente (ver Tabla 29).

Sentido del humor en la negociación. El objetivo es conocer la opinión de los entrevistados acerca del uso del sentido de humor utilizado por el empresario arequipeño, a la pregunta ¿El empresario arequipeño utiliza el sentido del humor en la negociación? Los once entrevistados respondieron afirmativamente, todos indicaron que los empresarios arequipeños utilizan el sentido de humor en sus negociaciones, incluso uno hizo alusión a que lo hacían como los extranjeros (Según Tabla 30).

Tabla 29

Preferencias del horario para negociar

| Preferencias del horario para negociar | |
|---|---|
| Por la mañana | 6 |
| Por la noche | 2 |
| Depende del cliente | 1 |
| Indistinto | 1 |
| No hay un horario | 1 |

Tabla 30

Sentido del humor en la negociación

| Sentido del humor | |
|--------------------------|----|
| Si | 11 |

4.5 ¿Cuáles son las habilidades de los empresarios arequipeños en las etapas de negociación (preparación, negociación y cierre) y la destreza en el manejo de las condiciones del contexto?

Los empresarios arequipeños poseen diferentes habilidades tanto en la negociación y destrezas en el manejo de las condiciones del contexto, se ha considerado examinar cada

etapa de la negociación, como la a) preparación; b) negociación y c) acuerdos de cierre, se han preparado preguntas para cada etapa.

4.5.1 Preparación

Con la finalidad de examinar las habilidades de los empresarios arequipeños en la etapa de la preparación, se realizaron diversas preguntas en el estudio.

Planificación antes de reunirse. En este sentido se realizó la siguiente pregunta Antes de reunirse ¿El empresario arequipeño planifica las reuniones de negocio? Nueve entrevistados señalaron que si planifican sus reuniones antes de concretar las mismas, los dos participantes restantes señalaron que no planifican previamente (Ver Tabla 31).

Tabla 31

Planificación antes de una reunión

| Planifica sus reuniones de negocios | |
|--|---|
| Si planifica | 9 |
| No planifica | 2 |

Elaboración de agenda. Se efectuó la siguiente pregunta, previamente a la negociación, ¿Prepara una agenda con los puntos importantes por tratar? Los entrevistados respondieron que si preparan una agenda antes de llevar a cabo su cita de negocios (Ver Tabla 32).

Conformación de equipos de negociación. Se confeccionó la siguiente pregunta, ¿Cómo suelen conformar los equipos de negociación los empresarios arequipeños? Diez de los once entrevistados confirmaron que si conforman un equipo de negociación, mientras que uno no señalo que esta conformación no se daba siempre. Se destacan las respuestas de aquellos participantes que conforman equipos multifuncionales para manejar una reunión, así como la respuesta de un entrevistado que indica la participación de una dama como herramienta de distracción (Ver Tabla 33).

Con una parte comercial y una parte técnica (F11)

Se trata de sacar ventaja con una dama para distraer (M4)

Tabla 32

Elaboración de agenda

| Preparación de agenda | |
|------------------------------|----|
| Si | 11 |

Tabla 33

Conformación de equipos de negociación

| Conformación de equipos de negociación | |
|--|---|
| A veces solos y a veces van con personal técnico | 1 |
| Administrador y personal técnico | 1 |
| Con una parte comercial y una parte técnica | 1 |
| Están formados por dos o tres personas | 1 |
| Gerente y parte técnica | 1 |
| Jefe de ventas y gerente comercial | 1 |
| Jefe, Superviores y 2 o 3 miembros mas. | 1 |
| Se conforman por personal técnico principalmente | 1 |
| Se trata de sacar ventaja con una dama para distraer | 1 |
| Solo una persona | 1 |
| Una parte técnica, económica y otra toma la decisión | 1 |

Medios para concertar una cita. La última pregunta relacionada a la etapa de la preparación fue que medio utiliza el arequipeño para concertar las citas o comunicarse, se realizó la siguiente pregunta ¿Qué medio utiliza el empresario arequipeño para concretar las citas o comunicarse? Donde cinco de los once entrevistados respondieron que para iniciar el contacto utilizan el correo, cuatro entrevistados indicaron que utilizan el teléfono y los dos participantes restantes señalaron que utilizan el correo y el teléfono (Según Tabla 34).

Tabla 34

Medios utilizados para concertar una cita

| Medios para concertar una cita | |
|---------------------------------------|---|
| A través del correo | 5 |
| A través del teléfono | 4 |
| A través del correo y teléfono | 2 |

4.5.2 Negociación

Se realizó el estudio de la etapa de negociación para lo cual también se realizaron preguntas orientadas a fin de identificar habilidades de los empresarios arequipeños durante la negociación:

Intereses que motivaron la negociación. En este punto se buscó conocer la opinión de los empresarios arequipeños acerca de los intereses que motivaron las diferentes negociaciones, para ello se preparó la siguiente pregunta, ¿Cuáles fueron los antecedentes o intereses que motivaron las diferentes negociaciones? Dos de los entrevistados indicaron que los intereses que motivan una negociación responden al cumplimiento de la calidad, el tiempo de entrega y trabajo de proveedores, otros dos participantes señalaron que los intereses se mueven en base al crecimiento de la empresa y el crecimiento personal, los siete entrevistados restantes señalaron que los intereses se mueven principalmente en base al hecho de vender, la coyuntura de la empresa y la independencia del negocio principalmente (Según Tabla 35).

Interés de construir una relación comercial a largo plazo. En esta etapa del estudio se buscó conocer si los empresarios arequipeños se interesan por construir relaciones a largo plazo cuando inician una negociación, En general, En las negociaciones, ¿Le preocupa lograr una relación a largo plazo o no? ¿Por qué? Todos los entrevistados señalaron que si buscan construir una relación de largo plazo cuando inician una reunión de negocios (Ver Tabla 36). Destacan respuestas como, el rendimiento de la empresa, el crecimiento, la sociedad estratégica y el mantenimiento del negocio a largo plazo (Según Tabla 37).

Tabla 35

Antecedentes o intereses que motivaron las negociaciones

| Antecedentes o intereses que motivaron las negociaciones | |
|---|---|
| Cumplir con la calidad, el tiempo de entrega de los insumos comprados y tratar de trabajar proveedores de largo plazo | 2 |
| Crecimiento de la empresa y el crecimiento personal | 2 |
| El hecho de vender | 1 |
| La coyuntura actual, la optimización de procesos y el hecho de comprar | 1 |
| La independencia y el negocio propio | 1 |
| La necesidad del cliente | 1 |
| Llegar a acuerdos con tarifas, modos de operación | 1 |
| Necesidad de lograr independencia financiera | 1 |
| Son razones continuas | 1 |

Tabla 36

Interés de construir una relación a largo plazo

| Interés de construir una relación a largo plazo | |
|--|----|
| Sí | 11 |

Máximo beneficio o Beneficio común. Se confeccionó la siguiente pregunta, Durante la negociación, ¿Busca el máximo beneficio o el beneficio común? Siete de los entrevistados señalaron que los empresarios arequipeños buscan el beneficio común, y los cuatro restantes indicaron que el empresario arequipeño busca el máximo beneficio (Ver Tabla 38).

Búsqueda de beneficios personales. Se elaboró la siguiente pregunta, En general, ¿Cree que el empresario arequipeño busca algún beneficio personal durante la negociación? Seis de los entrevistados señalaron que los empresarios arequipeños no buscan beneficios personales durante la negociación, cuatro participantes señalaron que el empresario arequipeño si busca beneficios personales en una reunión de negocios, y el último entrevistado indicó que lo hacía en algunas oportunidades (Ver Tabla 39).

Tabla 37

Razones por las que se busca una relación de largo plazo

| Razones por las que se busca una relación de largo plazo | |
|---|---|
| Mantener el negocio a lo largo del tiempo | 2 |
| Asegura la permanencia del servicio a lo largo del tiempo | 1 |
| Busca formar socios estratégicos y crecer juntos | 1 |
| Es lo que mas va a rendir y a perdurar en la empresa | 1 |
| No se especifica | 1 |
| Permanencia del cliente con la empresa | 1 |
| Por la confianza y el logro de proveedores a largo plazo | 1 |
| Se busca obtener mayores beneficios | 1 |
| Se busca que el proveedor se convierta en un aliado | 1 |
| Se consiguen alternativas | 1 |

Tabla 38

Búsqueda del máximo beneficio o beneficio común

| Busca el máximo beneficio o beneficio común | |
|--|---|
| Beneficio Común | 7 |
| El máximo beneficio | 4 |

Tabla 39

Búsqueda de beneficios personales

| Búsqueda de beneficios personales | |
|--|---|
| No | 6 |
| Sí | 4 |
| En algunos casos | 1 |

Uso de Catálogo. Este punto buscó conocer la importancia de la utilización de catálogos durante las citas de negocios ¿Es importante el uso de catálogos durante la presentación? ¿Por qué? Ocho de los once entrevistados respondieron que si era importante el uso de catálogos durante una cita de negocios, los tres participantes restantes indicaron que no era necesario (Ver Tabla 40). Dentro de las respuestas positivas destacaron que el mismo contenía la información de los productos, es una herramienta de ayuda y reforzamiento.

Si, por la información de los productos y trabajos desarrollados (M7)

Sí, es una herramienta de ayuda y reforzamiento (F8)

Tabla 40

Importancia del uso de catálogos en una negociación

| Importancia del uso de catálogos | |
|---|---|
| Si | 8 |
| No | 3 |

Experiencia Se preparó la siguiente pregunta ¿En qué áreas específicas posee usted experiencia en actividades de negociación? Todos los entrevistados respondieron que si poseen experiencia en materias de negociación, en actividades como Logística, Comercial, Minería, Abastecimiento, etc. (Ver Tabla 41).

Tabla 41

Experiencia en actividades de negociación

| Experiencia en materia de negociación | |
|---|---|
| Logística | 2 |
| Abastecimiento | 1 |
| Abastecimiento, servicios, transporte | 1 |
| Automotriz | 1 |
| Comercial y Logística | 1 |
| Minería | 1 |
| Minería e industria | 1 |
| Reparación de Maquinaria | 1 |
| Turismo, hotelería, eventos, agencias y educación | 1 |
| Venta de Servicios y Productos | 1 |

Tácticas de negociación. En este momento del estudio se buscó conocer si los entrevistados manejaban determinaban tácticas o estrategias durante las reuniones de negocios. Se efectuó la siguiente pregunta, ¿Qué tácticas considera usted útiles para un proceso de negociación? Los entrevistados brindaron diferentes tácticas que ponían en práctica durante un proceso de negociación (Ver Tabla 42).

Costo o calidad. En este momento del estudio se buscó identificar si los entrevistados le daban preferencia al costo o a la calidad en las negociaciones. Se realizó la siguiente pregunta, ¿Prefiere sacrificar calidad por costo o es importante la calidad en el rubro? Diez de los entrevistados priorizaron la calidad sobre el costo y solo uno se inclinó por el costo sobre la calidad (Ver Tabla 43).

Tabla 42

Tácticas de negociación aplicadas

| Tácticas de negociación | |
|---|---|
| Dar confianza | 1 |
| Depende del tipo de negociación; se debe hablar de cosas concretas y fijar los beneficios para ambas partes | 1 |
| Escuchar las propuestas de la contraparte | 1 |
| Escuchar, exponer tus ideas, ser flexible y saber que van a ganar ambas partes | 1 |
| Ganar la confianza de la contraparte | 1 |
| Generar confianza, la presentación es importante y se debe escuchar al cliente | 1 |
| Ir con la idea principal, ser mas directos | 1 |
| Persuadiendo a las personas y exponiendo el mayor beneficio que se desea alcanzar, brindar un buen ambiente y clima de negociación | 1 |
| Siempre tratar de dar confianza y demostrar que ambas partes ganan | 1 |
| Tener el respaldo de un buen producto o servicio, generar una buena presentación que llame la atención y hacer agradable el trato a la otra parte | 1 |
| Teniendo una agenda previa a la reunión | 1 |

Regateo. El objetivo fue corroborar si los entrevistados conocían el uso del regateo o descuento como parte de las reuniones de negocios. La pregunta realizada fue, ¿Es común durante las negociaciones solicitar algún tipo de descuento o regatear el precio? Ocho de los once entrevistados afirmaron que si se solicita y los tres restantes manifestaron que no (Ver Tabla 44). Se destaca una de las respuestas que incluso magnifica la misma al generalizar su aplicación a todo el Perú.

Es común en todo el Perú (M1).

Tabla 43

Elección de la calidad o el costo

| Elección de calidad o el costo | |
|---------------------------------------|----|
| Es importante la calidad en el rubro | 10 |
| Prefiere sacrificar costo por calidad | 1 |

Uso de incentivos para cerrar una negociación. El objetivo del estudio en esta etapa fue la de conocer si el empresario arequipeño utiliza incentivos para cerrar los acuerdos en sus reuniones de negocios. La pregunta realizada fue, Para lograr cerrar un negocio, ¿El empresario arequipeño puede llegar a utilizar algún tipo de incentivo? Seis de los entrevistados señalaron que efectivamente los empresarios arequipeños sí utilizan incentivos para lograr cerrar un negocio, mientras que los cinco participantes restantes indicaron que no (Ver Tabla 45).

Tabla 44

Solicitud de descuentos o regateos en la negociación

| Solicitud de regateo | |
|-----------------------------|---|
| Si | 8 |
| No | 3 |

Tabla 45

Uso de incentivos para cerrar una negociación

| Uso de incentivos para cerrar una negociación | |
|--|---|
| Sí | 6 |
| No | 5 |

4.5.3 Acuerdos o cierres

Con el fin de investigar sobre la tercera etapa de la negociación, se realizaron las siguientes preguntas.

Cantidad de reuniones antes de cerrar un acuerdo. La pregunta realizada en esta etapa busca identificar cuantas reuniones son necesarias antes de cerrar un acuerdo o

negociación, la pregunta realizada fue ¿Cuántas reuniones tiene antes de cerrar un negocio? Tres participantes indicaron que se necesitaban dos reuniones, dos entrevistados señalaron que se necesitan tres reuniones, los seis participantes restantes señalaron que se requerían una, dos a tres, tres a cuatro, tres a cinco, cuatro a cinco y no existe un número establecido respectivamente. (Según Tabla 46).

Tabla 46

Cantidad de reuniones antes de cerrar un acuerdo

| Cantidad de reuniones antes de cerrar un acuerdo | |
|---|---|
| 2 reuniones | 3 |
| 3 reuniones | 2 |
| 1 reunión | 1 |
| 2 o 3 reuniones | 1 |
| 3 o 4 reuniones | 1 |
| 3 o 5 reuniones | 1 |
| 4 o 5 reuniones | 1 |
| No tiene un número establecido | 1 |

Momento preciso para terminar una reunión de negocios. En esta etapa la investigación tuvo como objetivo conocer la opinión de los entrevistados acerca del momento adecuado para terminar una reunión de negocios. La pregunta realizada en esta etapa fue ¿Cuándo cree que es el momento preciso para terminar la reunión de negocios? Los entrevistados brindaron diversas respuestas, destacándose entre estas aquellas que señalaron el cierre luego de un acuerdo mutuo y cuando no se presentan más consultas y dudas. (Según Tabla 47).

Cuando ambas partes están de acuerdo en los puntos de negociación y beneficios de ambas partes (M5).

Cuando la otra parte está satisfecha y no existen dudas (M9).

Cuando se ha llegado a un acuerdo y no hay consultas ni dudas y la contraparte da su propuesta (F8).

Formas de cerrar un acuerdo. Este punto es muy importante y buscó establecer cuál era la forma más utilizada por los empresarios arequipeños para cerrar un acuerdo de negocios. La pregunta elaborada fue ¿Se trata de una cultura donde los acuerdos deben escribirse o la palabra basta? Nueve de los once entrevistados señalaron que era necesario cerrar el acuerdo por escrito y dos participantes indicaron que la palabra bastaba (Ver Tabla 48).

Tabla 47

Momento preciso para terminar una reunión de negocios

| Momento preciso para terminar una reunión | |
|--|---|
| Cuando ambas partes están de acuerdo en los puntos de negociación y beneficios de ambas partes | 1 |
| Cuando la otra parte esta satisfecha y no existen dudas | 1 |
| Cuando no hay dudas sobre la negociación | 1 |
| Cuando notas a la otra persona convencida y tu también estas convencido | 1 |
| Cuando se a llegado a un acuerdo y no hay consultas ni dudas y la contraparte da su propuesta | 1 |
| Cuando se a logrado un acuerdo y también cuando no se han logrado acuerdos | 1 |
| Cuando se han terminado los puntos de la agenda | 1 |
| Cuando se llega a acuerdos | 1 |
| Cuando todo esta establecido | 1 |
| Cuando ya se cerró la negociación o no se logra cerrar la misma | 1 |
| Cuando ya se terminaron los puntos de la agenda | 1 |

Tabla 48

Formas de cerrar un acuerdo

| Formas de cerrar un acuerdo | |
|------------------------------------|---|
| Los acuerdos se deben escribir | 9 |
| La palabra basta | 2 |

Despedida. Etapa de cierre en una negociación, aquí se formuló la siguiente pregunta, Al terminar la reunión de negocios, ¿Cómo es la despedida? ¿Tiene algún protocolo especial? Los resultados obtenidos fueron, cinco de los entrevistados manifestaron que no manejaban un protocolo especial, los seis participantes restantes emitieron diferentes respuestas entre las que se resalta la confianza obtenida después de la negociación, se presenta la respuesta más destacada (Según Tabla 49).

La despedida es con mayor confianza que al inicio y no tiene un protocolo especial
(M5).

Tabla 49

Despedida en una reunión de negocios

| La despedida | |
|---|---|
| Dar la mano y finalizar | 1 |
| Depende de los clientes, algunos se les da un regalo, a otros se les da una visita por la planta y se lleva a la tienda o con otros casos solo se entrega o se envía el acta de la reunión. | 1 |
| La despedida es con mayor confianza que al inicio y no tiene un protocolo especial | 1 |
| No hay protocolo especial, es suelta | 1 |
| No hay un protocolo especial, se da una despedida amical | 1 |
| No hay un protocolo especial, se trata de llegar a acuerdos y pactar una próxima visita | 1 |
| No tiene un protocolo especial | 1 |
| No, solo es una despedida sencilla | 1 |
| Siempre se debe tratar de que la puerta quede abierta al margen del resultado | 1 |
| Solo se le indica que esperan noticias tuyas | 1 |
| Solo se tiene cuidado a la salida de la empresa y cuidados con la seguridad industrial a veces se acompaña a la otra parte | 1 |

4.6 ¿De qué manera se usa la Tecnología como Elemento de apoyo en las Negociaciones?

4.6.1 Tecnología

Actualmente la tecnología es considerada como un componente de soporte en todas las negociaciones, por ello se enunciaron preguntas que buscaron encontrar su importancia.

Tecnología de punta. El propósito de este punto fue identificar si el empresario arequipeño utiliza la tecnología de punta como herramienta de apoyo durante una negociación, la pregunta realizada fue, durante la negociación, ¿Qué tipos de ayudas tecnológicas en las negociaciones utiliza? (Para el investigador: laptop, ipad, Tablet, internet). La respuesta obtenida fue, todos los entrevistados se apoyan en herramientas tecnológicas durante su negociación, la combinación de herramientas fue variada destacando el uso de Lap Top así como Lap top y Tablet (Según Tabla 50).

Tabla 50

Herramientas de ayuda tecnológica utilizadas

| Herramientas de ayuda tecnológica utiliza durante una negociación | |
|--|---|
| Laptop | 2 |
| Laptop, tablet | 2 |
| Celular, ipad, tablet | 1 |
| Ipad | 1 |
| Laptop, internet | 1 |
| Laptop, ipad, tablet, internet | 1 |
| Laptop, tablet, internet | 1 |
| Laptop, tablet, internet, cañon multimedia | 1 |
| Laptop,tablet e internet | 1 |

Manejo de los medios electrónicos. La finalidad en esta etapa fue identificar el grado de conocimiento y manejo del empresario arequipeño en relación al uso de los medios electrónicos, la pregunta que se realizó fue, ¿Le resulta fácil utilizar los medios electrónicos? Los resultados obtenidos fueron, todos los entrevistados conocen y manejan medios electrónicos (Según Tabla 51).

Tabla 51

Uso de medios electrónicos

Manejo de medios electrónicos

| | |
|----|----|
| Si | 11 |
|----|----|

Uso de la herramienta videoconferencia. En este momento del estudio se buscó conocer si los empresarios arequipeños utilizaban la videoconferencia como medio para llevar a cabo sus reuniones de negocios. La pregunta realizada fue, ¿Realiza negociaciones por videoconferencia? Cinco de los entrevistados respondieron afirmativamente señalando que si utilizaban la videoconferencia para realizar sus citas de negocios, mientras que seis participantes no la utilizaban (Según Tabla 52).

Tabla 52

Uso de la videoconferencia

| Uso de la videoconferencia | |
|-----------------------------------|---|
| Si | 5 |
| No | 6 |

Confianza en los negocios virtuales. La finalidad en esta etapa fue conocer si los empresarios arequipeños confían en los medios virtuales para hacer negocios, la pregunta realizada fue, ¿El empresario arequipeño confía en los negocios y contactos realizados a través de medios de comunicación virtuales? Seis de los entrevistados señalaron que sí confían en los medios virtuales para hacer negocios mientras que los otros cinco participantes señalaron que no confían en los medios virtuales (Ver Tabla 53).

Tabla 53

Confianza en negocios realizados a través de medios de comunicación virtuales

Confianza en realizar negocios por medios virtuales

| | |
|----|---|
| Si | 6 |
| No | 5 |

Investigación de mercados. El objetivo de este punto fue conocer si los empresarios arequipeños investigan los nuevos mercados así como a posibles socios usando internet, para ello se confeccionaron dos preguntas, la primera de ellas fue la siguiente, ¿El empresario arequipeño investiga nuevos mercados usando la internet? Todos los entrevistados señalaron que si utilizaban el internet para conocer acerca de nuevos mercados (Ver Tabla 54). La segunda pregunta realizada fue, ¿Utiliza medios electrónicos para investigar o analizar a su contraparte? ¿Cuáles utilizas? De la misma forma los once entrevistados señalaron que utilizan medios electrónicos para investigar su contraparte (Según Tabla 55). Como respuesta a la pregunta que medios utiliza el entrevistado para investigar a la contraparte destacan las respuestas del uso de internet y redes sociales para investigar a la contraparte (Según Tabla 56).

Tabla 54

El empresario arequipeño usa el internet para investigar nuevos mercados

| Uso de internet para conocer nuevos mercados | |
|---|----|
| Si | 11 |

Tabla 55

El empresario arequipeño usa medios electrónicos para investigar a la contraparte

| Uso de medios electronicos para investigar a la contraparte | No. |
|--|------------|
| Si | 11 |

Tabla 56

Medios electrónicos que utiliza para investigar a la contraparte

**Medios electronicos utilizados para investigar a la
contraparte**

| | |
|--|---|
| Internet (paginas de las empresas y gobiernos) | 8 |
| Internet y Redes sociales | 3 |

Presencia de las empresas en medios virtuales. El objetivo en esta etapa del estudio fue identificar la presencia de las empresas arequipeñas en los medios virtuales, para ello se elaboraron dos preguntas, la primera pregunta fue, ¿Hay presencia de páginas web de las empresas arequipeñas en internet? Los resultados obtenidos fueron, ocho de los once entrevistados respondieron que existe presencia de las empresas arequipeñas en internet, dos participantes indicaron que si existe presencia pero que las páginas estaban en desarrollo y el participante restante señaló que no existe tal presencia en internet (Según Tabla 57). La segunda pregunta realizada fue, ¿Hay presencia de las empresas arequipeñas en las redes sociales (Facebook, Twitter, etc.)? Ocho de los once participantes respondieron que si existe presencia de las empresas arequipeñas en las redes sociales, y los tres entrevistados restantes señalaron que observan muy poca presencia de empresas arequipeñas en las redes sociales, se destaca la siguiente respuesta (Ver Tabla 58).

Sí pero falta desarrollar las páginas (M5)

Sí pero no son buenas y están en desarrollo (M7)

Tabla 57

Presencia de las empresas arequipeñas en internet

Presencia de las empresas en internet

| | |
|--|---|
| Si | 8 |
| Si, pero no son buenas o están en desarrollo | 2 |
| No estan muy consolidadas | 1 |

Tabla 58

Presencia de las empresas arequipeñas en las redes sociales

Presencia de las empresas en las redes sociales

| | |
|------------------------|---|
| Si | 8 |
| No hay mucha presencia | 3 |

4.7 ¿Cómo reacciona el empresario arequipeño en la resolución de Disputas y/o Controversias en el Desarrollo de la Negociación?

El presente objetivo tiene la finalidad de examinar las probables reacciones del empresario arequipeño frente a la presentación de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación.

4.7.1 Reacciones ante conflictos

Los conflictos son situaciones que pueden darse en una mesa de negociación, sobre todo si existen intereses creados sobre los temas tratados en dicha mesa. En tal sentido se han confeccionado una serie de preguntas que apoyarán con el análisis.

Reacción frente a una disputa. En este punto se realizó la siguiente pregunta ¿Cómo considera usted que reacciona un empresario arequipeño frente a una disputa? Se observó que seis de los entrevistados considera que los empresarios arequipeños mantienen una posición adecuada frente a una situación de disputa, cuatro participantes señalaron que el empresario se molesta ante dicha situación, mientras que el entrevistado restante señala que el empresario arequipeño se hace el desentendido, con respecto a las respuestas positivas se destacan es analítico, sabe solucionar las diferencias y no es tolerante pero trata de llevar a buen rumbo la negociación, con relación a las respuestas negativas se resalta aquella que señala que el empresario se hace el desentendido (Según Tabla 59).

Se hace el ocupado en otras cosas o pone una disculpa o contesta una llamada (M1).

No es tolerante pero trata de llevar a buen rumbo la negociación (M5).

Sabe solucionar las diferencias (M10).

Tabla 59

Reacción del empresario arequipeño frente a una disputa

| Reacción frente a una disputa | |
|--------------------------------------|---|
| Conciliador | 3 |
| Pasivo | 2 |
| Efusivo | 2 |
| Analítico | 1 |
| Colérico | 1 |
| Rehuye | 1 |
| Terco | 1 |

Vivencia del conflicto. La finalidad de esta etapa fue conocer cómo viven los conflictos los empresarios arequipeños, la pregunta realizada fue, ¿Cómo se vive el conflicto: como algo positivo, o como algo peligroso y negativo? Nueve de los entrevistados señalaron que el empresario arequipeño vive el conflicto de manera positiva y los dos participantes restantes lo perciben como algo peligroso y negativo (Según Tabla 60).

Tabla 60

Vivencia del conflicto

| Vivencia del conflicto | |
|---|---|
| Se vive como algo positivo, una oportunidad de mejora | 9 |
| Se vive como algo peligroso y negativo | 2 |

Actitud frente a conflictos. En esta etapa se busca conocer las actitudes de los empresarios arequipeños frente a los conflictos, la pregunta realizada fue, ¿Cuáles son las actitudes más generalizadas del empresario arequipeño ante un conflicto? Dos de los entrevistados señalaron que el empresario arequipeño es colérico frente a un conflicto, dos participantes indicaron que el empresario arequipeño analiza la situación, otros dos señalaron que la posición era cerrada y los cinco participantes restantes opinaron que los empresarios arequipeños respondían de manera pasiva, dura, efusiva, hacen sentir su punto de vista e intolerantes respectivamente (Según Tabla 61).

Actitud frente a la presión. El objetivo de la etapa fue conocer la reacción que pueda tener o no el empresario arequipeño ante la presión, la pregunta realizada fue, ¿Cómo percibe al empresario arequipeño ante la presión? Dos de los entrevistados señalaron que el empresario arequipeño tiene una buena predisposición frente a la presión, dos participantes indicaron que el empresario arequipeño es exigente, mientras otros dos entrevistados señalaron que el arequipeño no es tolerante, otros dos participantes indicaron que reaccionaban mal frente a la presión y los tres participantes restantes opinaron que los empresarios arequipeños son arriesgados, hacen sentir su punto de vista y no cede frente a la presión respectivamente (Según Tabla 62).

Tabla 61

Actitud frente a conflictos

| Actitud frente a conflictos | |
|------------------------------------|---|
| Colérico | 2 |
| Es analítico | 2 |
| Cerrado y terco | 2 |
| Pasivo | 1 |
| Duro | 1 |
| Efusivo | 1 |
| Hace sentir su punto de vista | 1 |
| No es tolerante | 1 |

Manera ideal de trabajar las diferencias. En este período se buscó conocer cuál es la mejor forma de manejar una diferencia, la pregunta realizada fue, ¿Cuál es la manera ideal de trabajar diferencias? Diez de los entrevistados señalaron que la mejor forma de manejar las diferencias es dialogando, negociando y escuchando los puntos de vista, mientras que el otro entrevistado indico que lo mejor es cambiar de tema y no hablar más del negocio (Según Tabla 63).

Tabla 62

Actitud frente a la presión

| Actitud frente a la presión | |
|--|---|
| Buena predisposición, mas tranquilidad | 2 |
| Exigente no es contemplativo | 2 |
| No es tolerante | 2 |
| Reacciona mal ante la presión | 2 |
| Es arriesgado, ante la presión toma decisiones rápidas | 1 |
| Hace sentir su punto de vista | 1 |
| No cede ante la presión | 1 |

Tabla 63

Manera ideal de trabajar las diferencias

| Manera ideal de trabajar diferencias | |
|---|----|
| Dialogando, negociando, escuchando los punto de vista | 10 |
| Cambiar de tema, ya no hablar de negocios; el cliente mas dificil de convencer es el mas fiel de los clientes | 1 |

Búsqueda de arbitraje para la solución de conflictos. La pregunta elaborada en este período buscó conocer si el arequipeño solicitaba la participación de un árbitro para la solución de conflictos, la pregunta realizada fue, ¿Buscas la participación de un arbitraje para la solución de conflictos de negocios? ¿En qué situaciones? Cinco de los entrevistados señalaron que no buscaban el arbitraje para solucionar un conflicto, cuatro participantes señalaron que si buscaban a un árbitro, mientras que los dos entrevistados restantes indicaron que solo lo hacían en caso se indicara en el contrato o como última instancia respectivamente (Según Tabla 64). En el caso de las respuestas negativas se destaca aquella que señala que se trata de cerrar directamente, en el caso de las respuestas positivas resaltan aquellas que indican cuando hay incumplimiento de contrato o cuando se agotan los medios (Ver Tabla 65).

Tabla 64

Búsqueda de arbitraje

| Busqueda de arbitraje | |
|------------------------------|---|
| No | 5 |
| Si | 4 |
| Solo en caso de contrato | 1 |
| Solo en última instancia | 1 |

Factores que generan conflicto en una negociación. La última pregunta realizada tenía como propósito conocer acerca de los factores que pueden generar un conflicto al negociar con empresario arequipeños. La pregunta realizada fue, ¿Cuáles crees que son factores que generan un conflicto al negociar con empresarios arequipeños? Luego de revisar las respuestas obtenidas se puede observar que existen criterios diferentes entre cada uno de los entrevistados que no hace posible poder agruparlos. (Ver Tabla 66).

Tabla 65

Situaciones para búsqueda de arbitraje

| Situaciones para buscar el arbitraje | |
|--|---|
| No | 2 |
| No, no a sido necesario | 2 |
| No, se trata de cerrar directamente | 1 |
| Si para mediar en los cobros de multas o pagos | 1 |
| Si, cuando hay incumplimiento de contratos | 1 |
| Si, cuando hay incumplimiento de pago | 1 |
| Si, cuando se agotan todos los medios necesarios | 1 |
| Solo en caso de contrato | 1 |
| Solo en última instancia | 1 |

4.8 ¿Qué tipos de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento existe en una negociación?

En esta etapa se busca examinar al empresario arequipeño en relación a la generación de lazos de amistad, la entrega y/o recepción de obsequios. El objetivo planteado se encuentra muy unido a las costumbres que tiene el empresario arequipeño con respecto a los puntos señalados líneas arriba.

4.8.1 Costumbres

Con el objetivo de obtener una evaluación de profundidad a cerca del fin señalado se han elaborado algunas preguntas con la finalidad de apoyar la investigación.

Importancia de la creación de un ambiente amistoso. Además el empresario arequipeño es visto como una persona que busca establecer una relación cordial y amical al entablar una negociación como lo muestra la pregunta ¿Crear un ambiente de amistad es importante para los empresarios arequipeños? Donde diez de los once entrevistados respondieron afirmativamente sobre la creación de este ambiente para poder entablar una relación de negocios (Según Tabla 67).

Generación de confianza durante una reunión de negocios. En este momento del análisis se buscó conocer si el empresario arequipeño generaba confianza o no en una reunión de negocios, para ello se realizaron dos preguntas, la primera pregunta fue, durante la negociación, ¿Trata de entablar una relación de amistad, trata de ganarte la confianza o apelas estrictamente a las características del producto para la negociación? Todos los entrevistados respondieron que sí buscaban entablar una relación de amistad y confianza, ocho de los entrevistados se basaron solo en la relación de amistad y los otros tres restantes indicaron que además era importante el apoyo de un buen producto (Según Tabla 68). La segunda pregunta que se dio fue, ¿Cómo se genera confianza en la contraparte?, Los entrevistados emitieron diferentes opiniones sobre cómo generar confianza en una reunión, solo dos participantes coincidieron en la respuesta señalando que la mejor forma era demostrando que ambas partes ganaban en la negociación (Ver Tabla 69).

Generación de amistad después de la negociación. Se buscó identificar si el empresario arequipeño buscaba entablar una relación amistosa con su contraparte luego de terminar su reunión de negocios, a la siguiente pregunta ¿Suele conocer gente y generar amistades después de las negociaciones? Se obtuvo las siguientes respuestas, diez de los once

entrevistados señalaron que si generan amistades luego de entablar una reunión de negocios, solo uno de los participantes indicó que no lo hacía (Según Tabla 70).

Tabla 66

Factores que generan conflicto al negociar con empresarios arequipeños

| Factores que generan conflicto | |
|---|---|
| Cualquier comentario que pueda afectar la locación y el no dominar el tema negociado | 1 |
| Cuando se hacen negocios con empresas familiares | 1 |
| Cuando se incumple un acuerdo | 1 |
| El arequipeño tiene el sentir de su tierra, evitar comentarios despectivos en cuanto a la ciudad, por el orgullo del arequipeño hacia ella. | 1 |
| El empresario arequipeño es duro al negociar | 1 |
| El factor económico, tiempo y disponibilidad | 1 |
| La falta de paciencia | 1 |
| La falta de responsabilidad, falta de honestidad, la competencia con sus pares | 1 |
| La intransigencia | 1 |
| La preparación de la persona con la que se negocia y el pensar de que solo una parte debe ganar. | 1 |
| No cumplir con una promesa | 1 |

Tabla 67

Creación de un ambiente amistoso

| Ambiente amistoso | |
|--------------------------|----|
| Si | 10 |
| No | 1 |

Tabla 68

Generar confianza durante una reunión de negocio

Generar confianza durante una reunión de negocios

| | |
|--|---|
| Ganar confianza y ganar la amistad de la otra parte | 8 |
| Ganar la confianza y apelar a las características del producto | 3 |

Tabla 69

Como generar la confianza

| Como generar confianza | |
|---|---|
| Se debe hacer ver que se busca una negociación en la que ganen ambas partes | 2 |
| Asumiendo compromisos | 1 |
| Con servicio post-venta y comunicación constante | 1 |
| Cumplimiento estricto de las obligaciones y compromisos | 1 |
| Dando un buen servicio y cumpliendo acuerdos | 1 |
| Dar a conocer la empresa a la otra parte y la experiencia en el mercado | 1 |
| Demostrando que lo que se ofreció se cumple | 1 |
| La persona que negocia es la que genera confianza | 1 |
| Mostrando los procesos de la empresa para que se identifique con ella. | 1 |
| Siendo sincero, directo, lógico y transparente | 1 |

Tabla 70

Generar amistad después de las negociaciones

| Generar amistad después de las negociaciones | |
|---|----|
| Si | 10 |
| No | 1 |

Entrega o recepción de regalos. En esta etapa de la investigación se pretendió conocer si al empresario arequipeño le gusta entregar y recibir obsequios en la negociación, la pregunta realizada fue ¿Es tu costumbre dar o recibir regalos de cortesía de un potencial cliente o proveedor? Las respuestas fueron las siguientes, ocho de los once entrevistados señalaron que no acostumbran entregar o recibir regalos en una reunión, los tres participantes restantes indicaron que sí lo hacían (Ver Tabla 71).

Tabla 71

Entregar o recibir regalos en una reunión de negocios

| Entregar o recibir regalos de cortesía | |
|---|---|
| No | 8 |
| Si | 3 |

Importancia de la cultura en los negocios. En esta etapa se pretende conocer la cultura del arequipeño, para plantearon las siguientes preguntas, ¿Es descrita esta cultura arequipeña como rápida o como lenta para hacer acuerdos? Cinco de los entrevistados respondieron que la cultura es rápida, mientras que otros cinco entrevistados respondieron que es lenta, el participante que resta señaló que era equilibrada 50% rápida y 50% lenta. (Ver Tabla 72). La segunda pregunta realizada fue, ¿La cultura arequipeña es mono crónica o poli crónica, es decir, hacen varias cosas a la vez, o negociación punto por punto, secuencialmente? Las respuestas obtenidas fueron, ocho de los entrevistados señalaron que el arequipeño negocia punto por punto, mientras que tres de los participantes indicaron que hacían varias cosas a la vez (Ver Tabla 73). La tercera pregunta fue, ¿Se trata de una cultura confiada o desconfiada? Siete de los entrevistados señalaron que el arequipeño era desconfiado y cuatro de ellos indicó que era confiado (Según Tabla 74).

Tabla 72

Cultura rápida o lenta para hacer acuerdos

| Rapidez para hacer negocios | |
|------------------------------------|---|
| Rápida | 5 |
| Lenta | 5 |
| 50% lenta y 50% rápida | 1 |

Tabla 73

Cultura mono crónica o poli crónica

| Cultura mono crónica o poli crónica | |
|--|---|
| Negocia punto por punto | 8 |
| Varias cosas a la vez | 3 |

Tabla 74

Confianza del empresario arequipeño

| Confianza de la cultura | |
|--------------------------------|---|
| Desconfiado | 7 |
| Confiado | 4 |

4.9 ¿Cuáles son los temas de conversación a evitar en una negociación?

Con el objetivo de encontrar los temas de conversación que deberían evitarse al negociar con un empresario arequipeño se elaboraron las siguientes preguntas ¿Qué tema en particular le incomoda hablar en una negociación? ¿Tema en general que no necesariamente sea parte de la negociación en sí. (Para el investigador: ¿historia, política, gobierno, futbol selección, etc.?) ¿Por qué? Cuatro entrevistados indicaron que no tenían un tema en particular que les incomode, tres participantes indicaron que le incomoda hablar de política, tres entrevistados señalaron que les incomoda hablar de religión, el último de los participantes señaló que le incomoda hablar de temas personales (Según Tabla 75).

La segunda pregunta realizada fue, ¿Qué tipo de conversación no debe surgir durante la Negociación? Dos de los entrevistados señalaron que no se debía hablar de la competencia, dos participantes coincidieron en que no se debía hablar de política deporte y religión, uno de los entrevistados indicó que no tenía ningún tema que lo incomode, los seis participantes restantes indicaron que las conversaciones que no deben surgir durante una negociación son errores anteriores, política, religión, deportes y temas personales respectivamente (ver Tabla 76). La tercera pregunta fue, ¿Qué hace cuando le hablan de un tema incómodo? Cuatro entrevistados indicaron que cambian de tema, cuatro participantes indicaron que lo evitan,

uno de los participantes señaló que igual participa de la conversación, otro señaló que expone su punto de vista, el último de los entrevistados indicó que no hacía nada (Según Tabla 77).

Tabla 75

Temas que le incomoda tratar en una negociación

| Temas que incomoda tratar en una negociación | |
|---|---|
| No hay un tema particular que le incomode | 4 |
| Religión | 3 |
| Política | 3 |
| Temas personales | 1 |

Tabla 76

Conversaciones que incomodan tocar en una negociación

| Conversaciones que incomodan tocar en una negociación | |
|--|---|
| Hablar de la competencia | 2 |
| Política, deporte y religión | 2 |
| Ninguna | 1 |
| No difundir errores cometidos anteriormente | 1 |
| Política | 1 |
| Política y deportes | 1 |
| Política y religión | 1 |
| Religión | 1 |
| Temas personales, política, religión e Historia | 1 |

Tabla 77

Reacción cuando tratan un tema incómodo

| Reacción cuando le hablan de un tema incómodo | |
|--|---|
| Cambian de tema | 4 |
| Lo evita | 4 |
| Igual participa de la conversación | 1 |
| Manifiesta su punto de vista | 1 |
| Nada | 1 |

4.10 ¿Cuál es el comportamiento del empresario arequipeño cuando negocia con un extranjero?

En esta etapa del estudio se tiene como objetivo analizar el comportamiento del empresario arequipeño cuando lleva a cabo negocios con empresarios extranjero. Las preguntas elaboradas en esta etapa permitirán identificar dicho comportamiento.

4.10.1 Empresarios extranjeras

En este punto se buscó conocer si los entrevistados poseían experiencia en negociar con extranjeros y que características particulares se daban en dicha negociación. El objetivo de la investigación fue identificar si el comportamiento variaba al negociar con extranjeros, confirmar si el empresario arequipeño investigaba sobre el lugar de origen del empresario extranjero, así como las preferencias de dicho empresario y si consideraba que los protocolos en la negociación son importantes para negociar con un extranjero.

Comportamiento al negociar extranjeros. En esta etapa se buscó conocer si el empresario arequipeño considera que el comportamiento varía cuando se negocia con extranjeros, para ello se realizaron las siguientes preguntas ¿El comportamiento para negociar varía si negocia entre peruanos o con un extranjero? ¿Por qué? Diez de los once entrevistados respondieron que sí existían diferencias o variaciones cuando se negociaba con extranjeros y el participante restante respondió que no existía variación (Ver Tabla 78).

En las respuestas de los entrevistados resaltaron los términos el tipo de persona y conceptos, el cambio varía de acuerdo a la cultura, la idiosincrasia y la cultura así como los fines de la negociación, estos conceptos se muestran en la Tabla 79. Destacan las respuestas siguientes:

Cambia de acuerdo a la cultura (M2).

Varía por el tipo de persona y conceptos (M3).

Por idiosincrasia y cultura (M4).

El extranjero prefiere la calidad (M6).

Hay que tener cuidado al negociar con extranjeros por el tema de cultura y detalles y formas de negociación por ejemplo cuando se negocia con un japonés se le debe brindar la tarjeta con las dos manos, cuando se negocia con un inglés se le debe dar la tarjeta en su mano y con una mano cuando negocio con un arequipeño le puedo poner la tarjeta sobre la mesa de negociación, dársela en la mano, darle un abrazo o saludarlo y darle la tarjeta es un trato más informal y de mayor confianza (M10).

Tabla 78

Variaciones en el comportamiento cuando se negocia con extranjeros

| Varía el comportamiento cuando se negocia con extranjeros | |
|--|----|
| Si | 10 |
| No | 1 |

Tabla 79

Características asociadas a negociar con extranjeros

| Varía el comportamiento cuando se negocia con extranjeros | |
|--|---|
| Varía debido a las diferencias culturales | 6 |
| Varia por el tipo de persona y conceptos | 1 |
| Varía por idiosincracia y cultura | 1 |
| El extranjero prefiere la calidad | 1 |
| No, es igual | 1 |
| Debido a las particularidades | 1 |

Consulta sobre el origen del empresario extranjero. En este caso se preguntó ¿El empresario arequipeño consulta sobre lugares de interés y sobre la realidad del país del visitante extranjero? Entre las respuestas obtenidas, siete entrevistados indicaron que si consultaban sobre lugares de interés y la realidad del país nativo del empresario extranjero, tres participantes contestaron que no y uno de ellos señaló que algunas veces (Ver Tabla 80).

Tabla 80

Consultas de los lugares de interés y sobre la realidad del visitante extranjero

| Consultas sobre lugares de interes y realidad | |
|--|---|
| Si | 7 |
| No | 3 |
| Si algunas veces | 1 |

Preferencias de los visitantes extranjeros. En esta etapa se pretendió conocer si el empresario arequipeño investigaba de forma minuciosa sobre las preferencias o gustos de los empresarios extranjeros con quienes se iban a entrevistar, la pregunta realizada en dicha etapa fue ¿Consulta sobre temas gastronómicos o preferencias del visitante extranjero? Ocho participantes manifestaron que si consultaban sobre las preferencias de los visitantes extranjeros y los tres entrevistados restantes indicaron que no lo hacían (Según Tabla 81)

Tabla 81

Consultas sobre gastronomía y preferencias del visitante extranjero

| Consultas sobre gastronomía y preferencias | |
|---|---|
| Si | 8 |
| No | 3 |

Importancia de los protocolos cuando se interactúa con un extranjero. Se buscó conocer si el empresario arequipeño consideraba que los protocolos en la negociación son importantes cuando se negocia con un empresario extranjero, a la pregunta ¿Cree que los protocolos en la negociación son importantes cuando se interactúa con un extranjero? Diez de los once entrevistados respondieron afirmativamente, ya que consideran que el seguimiento adecuado de las reglas de negociación permitirá un trato exitoso, el participante restante respondió que no consideraba que los protocolos sean importantes (Ver Tabla 82).

Tabla 82

Importancia de los protocolos en la negociación cuando se interactúa con un visitante extranjero

| Importancia del protocolo en una negociación con extranjeros | |
|---|----|
| Si | 10 |
| No | 1 |

4.11 Resultados finales

Al finalizar cada una de las entrevistas realizadas se solicitó a los participantes que a manera de resumen señalen las características positivas y negativas que ellos habían encontrado respecto a los empresarios arequipeños durante una negociación. Esta pregunta tiene un valor fundamental en la investigación, ya que contribuye con el desarrollo del objetivo del estudio, que es identificar las características más relevantes del empresario arequipeño cuando negocia.

Según los resultados obtenidos se pudo apreciar que con relación a las características negativas el empresario arequipeño es colérico, desconfiado, impuntual e intolerante, terco y rencoroso; con relación a las características positivas se puede encontrar que el empresario arequipeño es amable, amistoso, directo, flexible y persistente (ver Tabla 83). Con respecto a estos puntos se destacan las siguientes respuestas.

Amable, directo, tratan de establecer lazos de amistad, francos y revisan información previa (M10).

Confiado, Amistoso, técnico y conocedor de negociación y con competencias (M5).

Colérico, Signos de autosuficiencia y orgulloso (M2).

Impuntuales, falta de modernización, falta de entrega a sus colaboradores, falta de capacitación, resistente al cambio y a la modernidad laboral, como a la modernidad de infraestructura de sus empresas (F8).

Tabla 83

Características positivas y negativas del empresario arequipeño al negociar

| Características Negativas | Participantes | Características Positivas | Participantes |
|---|---------------|--|---------------|
| Colérico | 1 | Amable, directo, tratan de establecer lazos de amistad, francos y revisan información previa | 1 |
| Colérico, Signos de autosuficiencia y orgulloso | 1 | Buscan un bien del país, de su ciudad; confiados, trabajadores, respetuosos y cumplen sus promesas | 1 |
| Desconfiados, no conocen la cultura de otras ciudades o países, descuidan los formalismos, toscos y orgullosos | 1 | Confiado, Amistoso, técnico y conocedor de negociación y con competencias | 1 |
| Exceso de confianza, mayor interés de llevar la negociación a su lado, no valoran a todos los clientes solo a potenciales | 1 | Cumplen su palabra, perduran relaciones amicales, son amenos y no son soberbios. | 1 |
| Impuntual, intolerante y no se prepara previo a la negociación | 1 | Directo, flexible y Analítico | 1 |
| Impuntual, regatea precios y desconfiado | 1 | Educados, quieren a su ciudad, personas con valores, confiados, colaboradores | 1 |
| Impuntuales, falta de modernización, falta de entrega a sus colaboradores, falta de capacitación, resistente al cambio y a la modernidad laboral, como a la modernidad de infraestructura de sus empresas | 1 | Emprendedor, constante, no declina fácilmente | 1 |
| Rencoroso, terco | 1 | Es franco, de palabra confiable y puntual | 1 |
| Se ofusca con facilidad y no es paciente | 1 | Flexible, sabe escuchar y es amable | 1 |
| Serio | 1 | Jovial, ameno, abierto al diálogo, respetuoso y puntual | 1 |
| Tercos y les cuesta ceder | 1 | Persistente, trata de ser abierto y sincero | 1 |

De la misma forma se solicitó a los participantes que brindaran sus recomendaciones con la finalidad de mejorar la capacidad de negociación de los empresarios arequipeños, su aporte se considera vital, ya que con este, se podrá construir una propuesta que permita lograr acuerdos de negocio exitosos.

Los entrevistados señalaron que era importante que los empresarios se capaciten, que sean más tolerantes y abiertos, indicaron también que debían prepararse mejor antes de una cita de negocios, también señalaron que debían ser más transparentes cuando lleven a cabo una negociación (Ver Tabla 84). Destacan las siguientes respuestas.

Debe ser un poco más abierto y más tolerante. Deben considerar que la forma de negociar del empresario Arequipeño es diferente al limeño y diferente al norteño (M1).

Mejorar el análisis de sus clientes, definir estrategias de visita, ser más marketeros y capacitarse en negociación (M7).

Tabla 84

Recomendaciones para mejorar la capacidad de negociación

| Recomendaciones para mejorar la capacidad de negociación | No |
|--|-----------|
| Capacitarse en negociación sobre todo en toma de decisiones. | 1 |
| Debe ser un poco mas abierto y mas tolerante. Deben considerar que la forma de negociar del empresario Arequipeño es diferente al limeño y diferente al norteño. | 1 |
| Deben tomar cursos de negociación y deben considerar que para empezar a negociar deben pensar en el largo plazo | 1 |
| Mayor información, ir mas preparado a negociar y conocer la empresa a visitar | 1 |
| Mejorar capacitaciones en tecnología, negociación y cultura | 1 |
| Mejorar el análisis de sus clientes, definir estrategias de visita, ser mas marketeros y capacitarse en negociación. | 1 |
| Mejorar el tema de confianza | 1 |
| Mejorar su capacitación en negociación ya que su preparación es empírica | 1 |
| Prepararse en forma analítica en el tema, conocer los roles en la negociación y prepararse en como negociar. | 1 |
| Que se preparen mas en negociación | 1 |
| Que todos los puntos negociados sean transparentes y puestos sobre la mesa, con algo formal y escrito y que se mantenga la cultura de win to win. | 1 |

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En el siguiente capítulo, se exponen las conclusiones y recomendaciones del estudio.

5.1 Conclusiones

Luego de concluir una evaluación detallada de los resultados obtenidos en el capítulo IV, los mismos que se muestran en las Tablas obtenidas en dicho capítulo, se busca obtener el objetivo del mismo; identificando las características de la cultura arequipeña en el entorno de los negocios. Para ello se han definido ocho objetivos determinados, a) Analizar la comunicación y el lenguaje utilizado en los negocios así como el modo de presentación de los empresarios arequipeños; b) Examinar el comportamiento de los empresarios arequipeños durante las reuniones así como la utilización de protocolos; c) Ubicar las habilidades de los empresarios arequipeños en el proceso de negociación (preparación, negociación y cierre) así como las habilidades en el manejo de las condiciones del ambiente; d) Evaluar el uso de la tecnología como herramienta de apoyo en los negocios; e) Analizar el comportamiento y resolución de disputas y/o diferencias en el desarrollo de una negociación; f) Evaluar la creación de vínculos de amistad y obsequios; g) Examinar el contenido de los temas de conversación a evitar en una negociación; h) Evaluar al empresario arequipeño cuando negocia con un empresario extranjero. Las conclusiones encontradas se presentan en los siguientes párrafos.

5.1.1 Analizar la comunicación y el lenguaje utilizado en los negocios así como el modo de presentación de los empresarios arequipeños

1. Parecería que el empresario arequipeño es amigable y en los negocios utiliza un lenguaje técnico y formal, como se aprecia en la Tabla 4.
2. Parecería que el empresario arequipeño busca realizar sus reuniones de negocios en un ambiente cordial y agradable, como se señala en la Tabla 67.

3. Parecería que el empresario arequipeño utiliza el idioma español para comunicarse durante una reunión de negocios, como se señala en la Tabla 5.
4. Parecería que el empresario arequipeño se contacta a través del teléfono para concertar la primera cita, como se señala en la Tabla 6.
5. Parecería que el empresario arequipeño no posee un estilo propio para presentarse. Por lo general su presentación es informal, como se muestra en la Tabla 7.
6. Parecería que la mayoría de empresarios arequipeños entrega tarjetas personales cuando se presenta, forma parte de su protocolo, como se muestra en la Tabla 8.

5.1.2 Examinar el comportamiento de los empresarios arequipeños durante las reuniones así como la utilización de protocolos

1. Parecería que el empresario arequipeño le interesa seguir una rutina o protocolo durante sus citas de negocios, como se muestra en la Tabla 22.
2. Parecería que el empresario arequipeño suele ser impuntual en sus citas de negocios y prefiere tener sus citas de negocios por las mañanas, como se muestra en la Tabla 11.
3. Parecería que el empresario arequipeño puede negociar con ambos sexos y con más de una persona, como se presenta en la Tabla 12.
4. Parecería que el empresario arequipeño por lo general se muestra conciliador en una reunión de negocios, además le presta mucha atención al sentido del humor durante la negociación, como se aprecia en la Tabla 29.
5. Parecería que el empresario arequipeño es flexible durante una reunión de negocios, sabe escuchar y no demuestra dureza ni rigidez, como se muestra en la Tabla 17.

6. Parecería que la vestimenta utilizada por el empresario arequipeño es casual (sport elegante), dependiendo del contexto de la negociación, como se aprecia en la Tabla 23.
7. Parecería que el empresario arequipeño prefiere negociar en ambientes privados así como en una mesa de negociación, como se muestra en las Tablas 25 y 27.
8. Parecería que el empresario arequipeño valora el tiempo invertido en una negociación así como el tiempo de su contraparte, como se presenta en las Tablas 18 y 19.
9. Parecería que el empresario arequipeño reconoce que una negociación existen roles distintos pero prefiere cerrar el trato con quien negocia, como se muestra en la Tabla 25.

5.1.3 Ubicar las habilidades de los empresarios arequipeños en el proceso de negociación (preparación, negociación y cierre) así como las habilidades en el manejo de las condiciones del ambiente

1. Parecería que el empresario arequipeño si planifica antes de llevar a cabo sus citas de negocios, como se muestra en la Tabla 31.
2. Parecería que el empresario arequipeño prepara una agenda antes de llevar a cabo su cita de negocios, además de conformar un equipo de negocios dependiendo del contexto de la reunión, como se aprecia en la Tabla 32.
3. Parecería que el empresario arequipeño utiliza el correo electrónico para concertar una cita de negocios, además de confirmar la misma por teléfono, como se presenta en la Tabla 34.
4. Parecería que el empresario arequipeño busca el beneficio común durante una reunión de negocios, como se muestra en la Tabla 38.

5. Parecería que el empresario arequipeño se apoya en el uso de catálogos durante una cita de negocios, como se presenta en la Tabla 40.
6. Parecería que el empresario arequipeño utiliza la generación de confianza como táctica de negociación, como se muestra en la Tabla 68.
7. El equilibrio entre costo y calidad es parte importante en una negociación, pero en situaciones cruciales parecería que el empresario arequipeño busca la calidad por sobre el costo, como se aprecia en la Tabla 43.
8. Parecería que el empresario arequipeño está acostumbrado a solicitar descuento o regateo en una reunión de negocios, como se muestra en la Tabla 44.
9. Parecería que el empresario arequipeño necesita de 2 a 3 citas para cerrar un acuerdo de negocios, como se aprecia en la Tabla 46.
10. Parecería que el empresario arequipeño considera que los acuerdos se deben cerrar por escrito, como se muestra en la Tabla 48..

5.1.4 Evaluar el uso de la tecnología como herramienta de apoyo en los negocios

1. Parecería que los empresarios arequipeños están invirtiendo cada vez más en tecnología y el desarrollo de la misma, impulsados por el desarrollo global, como se muestra en la Tabla 50.
2. Parecería que la gran mayoría de empresarios arequipeños utiliza la tecnología de punta y los medios electrónicos en las negociaciones, como se aprecia en la Tabla 51.
3. Parecería que el empresario arequipeño todavía no confían en el uso de la videoconferencia para cerrar las negociaciones, como se muestra en la Tabla 52.

4. Parecería que a pesar de lo indicado los empresarios arequipeños todavía no tienen mucha confianza en los negocios virtuales, como se observa en la Tabla 53.
5. Parecería que los empresarios arequipeños investigan nuevos mercados y a su contraparte vía internet, como se muestran en las Tablas 54 y 55.
6. Parecería que las empresas arequipeñas tienen presencia en internet y redes sociales pero su posicionamiento es muy bajo, como se aprecian en las Tablas 57 y 58.

5.1.5 Analizar el comportamiento y resolución de disputas y/o diferencias en el desarrollo de una negociación

1. Ante una situación de disputa parecería que el empresario arequipeño es conciliador y pasivo, como se muestra en la Tabla 59.
2. Parecería que los empresarios arequipeños reaccionan ante la presión durante la negociación, dichas reacciones van desde la pasividad hasta hacer sentir su punto de vista, como se observa en la Tabla 61.
3. Parecería que el empresario arequipeño vive el conflicto desde un punto de vista positivo, lo ve como una oportunidad de mejora, como se aprecia en la Tabla 60.
4. Parecería que el empresario arequipeño considera que la mejor manera de manejar las diferencias es dialogando y negociando, como se observa en las Tablas 62 y 63.
5. Parecería que los factores que generan conflicto con un empresario arequipeño van desde intransigencia hasta incumplimiento de acuerdos, como se presenta en la Tabla 65.

5.1.6 Evaluar la creación de vínculos de amistad y obsequios

1. Parecería que para el empresario arequipeño es muy importante la creación de un ambiente amistoso, como se aprecia en la Tabla 67.
2. Parecería que para el empresario arequipeño le acomoda generar un ambiente de confianza, como se muestra en las Tablas 68 y 69.
3. Parecería que al empresario arequipeño no le gusta hacer ni recibir obsequios durante la negociación, como se observa en la Tabla 71.
4. Parecería que el empresario arequipeño es rápido para decidir en cuestión de negocios, como se aprecia en la Tabla 72.
5. Parecería que el empresario arequipeño negocia punto por punto en una cita de negocios, como se presenta en la Tabla 73.
6. Parecería que el empresario arequipeño es desconfiado, como se muestra en la Tabla 74.

5.1.7 Examinar el contenido de los temas de conversación a evitar en una negociación

1. Parecería que para los empresarios arequipeños los principales temas a evitar en una cita de negocios son a) La política; b) La religión y c) El deporte, como se muestra en las Tablas 75, 76 y 77.

5.1.8 Evaluar al empresario arequipeño cuando negocia con un empresario extranjero

1. Parecería que el comportamiento del empresario arequipeño varía cuando negocia con empresarios extranjeros, como se aprecia en la Tabla 78.
2. Parecería que el empresario arequipeño es amigable, abierto, se interesa por su contraparte extranjera y lo investiga, como se muestra en las Tablas 79,80,81 y 82.

5.2 Recomendaciones

1. Se sugiere diversificar la investigación por industrias para conocer el comportamiento del empresario arequipeño por cada actividad de la economía, y así identificar si el comportamiento varía de sector en sector.
2. Se recomienda realizar una investigación en las pequeñas empresas arequipeñas sobre todo rurales con el objetivo de mejorar las competencias de los empresarios de dicho segmento y mejorar sus resultados de negociación.
3. Se recomienda elaborar un estudio por género y edades con la finalidad de ampliar el estudio.
4. Se recomienda aplicar el método cuantitativo para estudiar aspectos del empresario arequipeño no tratados en esta investigación.



Referencias

- Aguirre, I., Dancourt, H., Garland, G, & Peroni, J. (2004). *Cómo negociar con un peruano*. Leasing BCP.
- Agrawal, R., y Kool, V. (2006) *Psicología Social Aplicada: Una perspectiva global de Nueva Delhi*, IN:Atlantic Publishers.
- Bar-Tal, D (2000). *Las creencias compartidas en una sociedad: análisis psicológico Social*. Londres, Reino Unido: SAGE.
- Barbour, R. (2007). *Introducing Qualitative Research: A Student's Guide to the Craft of Doing Qualitative Research*. SAGE Publications.
- Bazerman, MH, Curhan, JR, Moore, DA, y Valle, KL (2000). *Negociación*. *Annual Review of Psicología*, 51 (1), 279-314.
- Billings-Yun, M. (2010). *Más allá dealmaking: Cinco pasos para la negociación de relaciones rentables*. Stafford, QLD: John Wiley & Sons.
- Boarini, R., Laslier, J., y Robin, S. (2009). *Comparaciones interpersonales de utilidad en la negociación: Evidencia de un juego del ultimátum transcontinental*. *Teoría y Decisión*, 67 (4), 341-373.
- Chetty S. (1996). *The case study method for research in small- and médium - sized firms*. *International small business journal*, vol. 5, octubre – diciembre.
- Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (2014 / 2015), *Guía de Negocios E Inversión 2014-2015*, Edición Arequipa, 2-15
- Creswell, J. (1997). *Qualitative inquiri and research designs: Choosing harmony among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Daft, RL, y Marcic, D. (2010). *gestión de Entendimiento*. Andover, Reino Unido: Cengage Learning.

- Dasí, F.M & Martínez, R. (2011). La negociación eficaz. En Técnicas de Negociación: Un Método Práctico. Madrid: ESIC.
- Dr. Habib Abib Chamoun Nicolas, Tácticas de negociación, 02-2002.
- Ernest & Young. Retos y Oportunidades para la Región Arequipa. Recuperado de <http://www.ey.com/PE/es/Newsroom/Newsroom-AM-retos-oportunidades-region-arequipa>.
- Fells, RE (2009). Negociación eficaz: De la investigación a los resultados. Cambridge, Reino Unido: Cambridge Prensa de la Universidad.
- Fleury, M., y Volkema, R. (2002). Condiciones de negociaciones alternativas y la elección de la negociación tácticas: Una comparación transcultural. *Journal of Business Ethics*, 36 (4), 381-398.
- Fernández, A. (2004). Investigación y Técnicas de Mercado. Madrid, España: Graficas Dehon.
- Grunow, Dieter (1995), The Research Design in Organization Studies: problems and prospects. *Organization Science*, vol. 6 No 1, 93-103.
- Gogatz, A., y Mondejar, R. (2005) Creatividad del asunto: Romper las barreras invisibles Melbourne, CIV: Palgrave Macmillan.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5ta ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2004) Culturas y organizaciones: Software de la mente. New York, NY: McGraw-Hill EE.UU.
- Jeffrey, C. (2010). La investigación sobre la responsabilidad profesional y ética en contabilidad Bingley, Reino Unido: Emerald Group Publishing.
- Kersten, G. (2001). Modelado de las negociaciones distributivas e integrantes. Revisar y revisada caracterización. *Decisión Group y Negociación*, 10 (1), 493-514.

- Kline, J. (2010). *Ética en los negocios internacionales: La toma de decisiones en una economía política global*. Oxford, Reino Unido: Taylor & Francis.
- Lewicki, R., Barry, B., y Saunders, D. (2010). *Negociación*. Nueva York, Nueva York: McGraw-Hill.
- Lewicki, R., Litterer, J., Minton, J., y Saunders, D. (1994) . *Negociación de Boston*, MA: Irwin.
- Lax, D. & Sebenius, J. (2007). *Negociación Tridimensional: Herramientas Poderosas para Cambiar el Juego en sus Negociaciones más Importantes*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Luis Puchol 2009. *El Libro de la Negociación*, Tercera Edición
- Miesing, P., y Pavur, E. (2008). Ejercicio: Negociaciones de las partes interesadas *Journal of Strategic Gestión de la Educación*, 4 (1), 187-210.
- Munarriz B. (1992). *Técnicas y métodos en Investigación cualitativa. Metodología educativa I. Jornadas de Metodología de Investigación Educativa*. La Coruña: Universidad la Coruña, Servicio de Publicaciones.
- Miles, M. & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Análisis*. 2ed., Sage Publications.
- PROCHILE. (2013). *Como Hacer Negocios en el Perú*. Recuperado de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1365087912peru_como_hacer_negocios_2013.pdf
- Pareto, V. (1935). *La mente y la sociedad*: Un tratado de sociología general de Nueva York, Nueva York: HarcourtBrace.
- Patton, M. (1987). *How to use Qualitative methods en Evaluation*. Newbury Park, C.A, Sage.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. (2nd ed.). Newbury Park, CA. Sage.

- Reilly, P. (2009). No fue Maquiavelo ¿verdad? Acostado en la negociación y el arte de la auto-ayuda defensiva. *Ohio Diario de Estado sobre la Resolución de Disputas*, 24 (3), 1-47.
- Rialp, A. (1998): El método del caso como técnica de investigación y su aplicación a la función directiva. Ponencia presentada en el IV Taller de metodología ACEDE, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja.
- Fisher R. y Ury W. (2011): *Obtenga el Sí: El arte de negociar sin ceder*. Madrid, España. Ediciones Gestión 2000.
- Runco, M. (2007) *Creatividad: teorías y temas, la investigación, el desarrollo y la práctica de* Amsterdam:Elsevier Academic Press.
- Torrance, PE (2004). Grandes expectativas: logros creativos de las estrellas sociométricos en una de 30 años estudio. *Journal of Secondary Gifted Education*, 16 (1), 5-13.
- Van Zandt, C. (1997). Los procesos dinámicos de negociación de crisis: Teoría, Investigación y Práctica de SantaBarbara, CA: ABC-CLIO.
- Van de Ven, A. (1992): Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13, 169-188.
- Yin, R. K. (1984/1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*, Newbury Park CA, Sage Publications.
- YIN, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods (2nd Edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- YIN, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods (3rd Edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- YIN, R. K. (2003). *Applications of Case Study Research (3rd Edition)*. Thousandn Oaks, CA: Sage Publications.

Apéndice A: Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado “Como Negociar con Empresarios Arequipeños” el cual está siendo conducido por Edwin Bazán, Héctor Quispe y Miguel Velarde: bajo la supervisión de su asesor Beatrice Avolio Alecchi. Entendiendo 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 conocer e identificar las características que tienen los arequipeños al negociar.

No se provee tener ningún estrés o situación incómoda.

No hay ningún riesgo.

Estoy de acuerdo en los siguientes procedimientos:

Tener entrevistas, con una duración de aproximadamente dos horas cada una en las cuales el investigador me formulará preguntas relacionadas a mis experiencias al negociar con arequipeños. 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 en el transcurso del proyecto.

Nombre del Investigador

Nombre del Participante

Firma del Investigador / Fecha

Firma del Participante

POR FAVOR, FIRMAR AMBAS COPIAS, RETENER UNA Y DEVOLVER LA OTRA
AL INVESTIGADOR.



Apéndice B: Guía de la Entrevista

La guía de la entrevista ha sido diseñada para obtener información de las características de los empresarios peruanos en la ciudad de Arequipa.

Parte I: Información

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

| Información requerida | Cód. | Pregunta |
|-----------------------|------|---|
| Edad | P1 | ¿Qué edad tiene? |
| Residencia actual | P2 | ¿En qué distrito de la región vive actualmente? |
| Estado civil | P3 | ¿Cuál es su estado o situación civil? <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Separado <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Conviviente <input type="checkbox"/> Otro, especifique _____ |
| Grado de instrucción | P4 | ¿Qué Estudió? |
| Actividad laboral | P5 | ¿En qué rubro trabaja actualmente? |

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

Parte II: Analizar la comunicación, lenguaje y presentación de los empresarios en el ámbito de los negocios,

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

| Información requerida | Cód. | Pregunta |
|---|-------------|---|
| Comunicación y lenguaje | P6 | ¿Qué tipo de lenguaje usa normalmente en una negociación (Lenguaje técnico, formal, informal, etc)? |
| | P7 | En una negociación, ¿Prefiere utilizar vestimenta formal o casual? |
| | P8 | ¿Qué idiomas predominan en las negociaciones con empresarios Arequipeños? |
| Modo de presentación de los empresarios y ejecutivos? | P9 | ¿Prefiere negociar con varones o con damas? ¿Por qué? |
| | P10 | ¿Cómo inicia el contacto para una reunión de negociación? ¿Por qué? |
| | P11 | ¿Tiene algún estilo propio para presentarse? Explique. |
| | P12 | ¿Es importante utilizar tarjeta de presentación? ¿Por qué? |
| | P13 | ¿Es importante el uso de catálogos durante la Presentación? ¿Por qué? |
| | P14 | ¿En qué áreas específicas posee usted experiencia en actividades de negociación? |
| | P15 | ¿Cuáles fueron los antecedentes o intereses que motivaron esta negociación? |

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

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

| Información requerida | Cód. | Pregunta |
|---|-------------|---|
| Comportamiento en reuniones, ante el público, y uso de protocolos | P16 | ¿Cree que los protocolos en la negociación son importantes cuando se interactúa con un extranjero? |
| | P17 | El comportamiento para negociar varía si negocia entre peruanos o con un extranjero? ¿Por qué? |
| | P18 | ¿El empresario arequipeño es puntual para sus citas de negocio? |
| | P19 | ¿El empresario arequipeño consulta sobre lugares de interés y sobre la realidad del país del visitante extranjero? |
| | P20 | ¿Consulta sobre temas gastronómicos o preferencias del visitante extranjero? |
| | P21 | ¿Qué protocolo sigue en el proceso de negociación |
| | P22 | Al terminar la reunión de negocio, ¿Cómo es la despedida? ¿Tiene algún protocolo especial? |
| | P23 | ¿La negociación se realiza en reuniones informales (sociales, etc.) o se tratan exclusivamente sobre una mesa de negociación? |
| | P24 | ¿Considera que la vestimenta utilizada por los empresarios arequipeños al negociar es formal? |

- P25 ¿El espacio donde se realiza la reunión es generalmente privado o público?
- P26 ¿Cuál es el horario preferible para una reunión de negocios con empresarios arequipeños?
- P27 ¿El empresario arequipeño utiliza el sentido del humor en la negociación?
- P28 Antes de reunirse ¿El empresario arequipeño planifica las reuniones de negocio? ¿Se respetan las horas acordadas?
- P29 ¿Qué medio utiliza el empresario arequipeño para concretar las citas o comunicarse?

() correo () teléfono () terceros

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

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

Información requerida Cód. Pregunta

-
- | | | |
|-----------------------|-----|---|
| Costumbres y temas de | P30 | En general, ¿Es puntual para las reuniones? |
| Conversación | P31 | ¿Qué actitud toma durante las negociaciones (pasivo, agresivo, conciliador)? |
| | P32 | ¿Es común durante las negociaciones solicitar algún tipo de descuento o regatear el precio? |

- P33 En general, ¿Cree que el empresario arequipeño busca algún beneficio personal durante la negociación?
- P34 Para lograr cerrar un negocio, ¿El empresario arequipeño puede llegar a utilizar algún tipo de incentivo?
- P35 Durante la negociación, ¿Busca el máximo beneficio o el beneficio común?
- P36 En las negociaciones, ¿Le preocupa lograr una relación a largo plazo o no? ¿Por qué?
- P37 ¿Prefiere sacrificar calidad por costo o es importante la calidad en el rubro?
- P38 En una negociación con extranjeros, ¿La decisión de cerrar el acuerdo es de quien negocia o de un nivel jerárquico superior?
- P39 ¿El tiempo invertido en la negociación es importante para usted?
- P40 ¿Le preocupa el tiempo que pueda haber invertido su contraparte?
- P41 ¿La cultura arequipeña es mono crónica o poli crónica, es decir, hacen varias cosas a la vez, o negociación punto por punto, secuencialmente?
- P42 ¿Es descrita esta cultura arequipeña como rápida o como lenta para hacer acuerdos?
- P43 ¿Qué tan rígidos o qué tan flexibles son los empresarios arequipeños para cambiar a lo largo de la negociación?

P44 ¿Se trata de una cultura donde los acuerdos deben escribirse, o la palabra basta?

P45 ¿Se trata de una cultura confiada o desconfiada?

P46 ¿Cómo se genera confianza en la contraparte?

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

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

Información requerida Cód. Pregunta

| Información requerida | Cód. | Pregunta |
|--|------|--|
| Habilidades en las etapas de negociación (preparación, Negociación y cierre) manejo de condiciones del entorno | P47 | Previamente a la negociación, ¿Prepara una agenda con los puntos importantes por tratar? |
| | P48 | ¿Cuántas reuniones tiene antes de cerrar un negocio? |
| | P49 | Durante la negociación, ¿Trata de entablar una relación de amistad, trata de ganarte la confianza o apelas estrictamente a las características del producto para la negociación? |
| | P50 | ¿Le ha ocurrido, durante una negociación, que pierdes la atención de la otra parte? |
| | P51 | ¿Qué hace en estas situaciones? |
| | P52 | Cuando cree que es el momento preciso para terminar la reunión de negocios. |

- P53 ¿Prefiere negociar frente a una persona o a un grupo de personas? ¿Por qué?
- P54 ¿Cómo suelen conformar los equipos de negociación los arequipeños?
- P55 ¿Existen roles distintos sobre la mesa de negociación?
- P56 ¿Qué tácticas considera usted útiles para un proceso de negociación?

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

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

| Información requerida | Cód. | Pregunta |
|----------------------------|------|---|
| Utilización de tecnologías | P57 | Durante la negociación, ¿Qué tipos de ayudas tecnológicas en las negociaciones utiliza? (Para el investigador: laptop, iPad, tablet, internet). |
| | P58 | ¿Le resulta fácil utilizar los medios electrónicos? |
| | P59 | ¿Realiza negociaciones por videoconferencia? ¿Piensas que es lo mismo que hacerlo personalmente? |
| | P60 | ¿Utiliza medios electrónicos para investigar o analizar a su contraparte? ¿Cuáles utilizas? |
| | P61 | ¿El empresario arequipeño confía en los negocios y contactos realizados a través de medios de comunicación virtuales? |

- P62 ¿El empresario arequipeño investiga nuevos mercados usando la internet?
- P63 ¿Hay presencia de páginas web de las empresas arequipeñas en internet?
- P64 ¿Hay presencia de las empresas peruanas en las redes sociales (Facebook, twitter, etc.)?

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

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

Información requerida Cód. Pregunta

- | | | |
|---|-----|---|
| Resolución de disputas y/o controversias en las negociaciones | P65 | ¿Buscas la participación de un arbitraje para la solución de conflictos de negocios? ¿En qué situaciones? |
| | P66 | ¿Cómo se vive el conflicto: como algo positivo, o como algo peligroso y negativo? |
| | P67 | ¿Cuáles son las actitudes más generalizadas del empresario arequipeño ante un conflicto? |
| | P68 | ¿Cuál es la manera ideal de trabajar diferencias? |
| | P69 | ¿Cómo considera usted que reacciona un empresario arequipeño frente a una disputa? |
| | P70 | ¿Cómo percibe al empresario arequipeño ante la presión? |

P71 ¿Cuáles crees que son factores que generan un conflicto al Negociar con empresarios arequipeños?

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

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

Información requerida

Pregunta

Creación de lazos de amistad, obsequios y

P72 ¿Suele conocer gente y generar amistades después de las negociaciones?

de entretenimiento

P73 ¿Es tu costumbre dar o recibir regalos de cortesía de un potencial cliente o proveedor?

P74 ¿Crear un ambiente de amistad es importante para los empresarios arequipeños?

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

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

Información requerida

Cód. Pregunta

Temas controversiales

P75 ¿Qué tema en particular le incomoda hablar en una negociación ¿Tema en general que no necesariamente sea parte de la negociación en sí. (Para el investigador: ¿historia, política, gobierno, futbol selección, etc.?) ¿Por qué?

- P76 ¿Qué hace cuando le hablan de un tema incómodo?
- P77 ¿Qué tipo de conversación no debe surgir durante la Negociación?

Parte X: Preguntas de cierre

| Información requerida | Cód. | Pregunta |
|-----------------------|------|----------|
|-----------------------|------|----------|

- | | | |
|---------------------|-----|--|
| Preguntas de Cierre | P78 | ¿Qué características positivas y negativas cree que tiene el empresario arequipeño al negociar? |
| | P79 | ¿Qué recomendaciones específicas podría hacer para mejorar la capacidad de negociación de los empresarios arequipeños? |
| | P80 | ¿Habría algún problema en volver a contactarlo para clarificar algún tema que hemos conversado el día de hoy? |
| | P81 | ¿Conoce algún responsable de negociar productos (bienes y servicios) que estaría dispuesto a participar en el estudio? (Nombre, dirección, número Telefónico). |

Apéndice C: Formato de Notas de Campo

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

Apéndice D: Lista de Empresas Asociadas a la Cámara de Comercio de Arequipa y a la Asociación de Productores del Parque Industrial de Arequipa

| Ítem | Razón Social |
|-------------|------------------------------------|
| 1 | 3M PERÚ |
| 2 | A & R REPRESENTACIONES |
| 3 | AAP |
| 4 | ABB S.A. |
| 5 | ABRALIT |
| 6 | ACEROS GAMA |
| 7 | ADALSAC CORREDORES DE SEGUROS |
| 8 | ADECCO PERÚ |
| 9 | AEROTUR |
| 10 | AFP INTEGRAL |
| 11 | AFP PROFUTURO DEL GRUPO SCOTIABANK |
| 12 | AGAR |
| 13 | AGENCIA DE ADUANAS SC ZAVALA |
| 14 | AGRI FOOD AGRO |
| 15 | AGRINTER |
| 16 | AGROGANADERA PARMA |
| 17 | AGROINCA PPX S.A. |
| 18 | AGROPEL |
| 19 | ALBESCO |
| 20 | ALBIS |
| 21 | ALDAMOTORS |

| | |
|----|---|
| 22 | ALFA MÉDICA |
| 23 | ALGAS MULTIEXPORT DEL PERÚ |
| 24 | ALICORP S.A.A |
| 25 | ALPACOTTON |
| 26 | ALPROSA |
| 27 | ALSA |
| 28 | ALSUR PERÚ |
| 29 | ALTUM CONSULTING |
| 30 | ANDRICK CONSULTORES |
| 31 | ANIXTER JORVEX S.A.C. |
| 32 | APCO |
| 33 | APOYO TOTAL |
| 34 | AQP INDUSTRIAL SERVICE |
| 35 | AQP BROKERS |
| 36 | AQPROBERTS |
| 37 | AQUARIUS CONSULTING |
| 38 | ARIFE |
| 39 | ARLA CONSULTORESQ PROMOTORES Y CONSTRUCTORES |
| 40 | AROMAS Y COLORANTES DE LOS ANDES |
| 41 | ART ATLAS |
| 42 | ARTE PERÚ |
| 43 | ASESORES AQP |
| 44 | ASESORÍA CONTABLE & EMPRESARIAL |
| 45 | ASOCIACIÓN CÁMARA DE ASOCIACIONES DE CENTROS COMERCIALES |

| | |
|----|-----------------------------------|
| 46 | ASPA |
| 47 | ASPERSUDHCRE AREQUIPA |
| 48 | AURUM CONSULTORÍA Y MERCADO |
| 49 | AUTOMOTRIZCISNE |
| 50 | AUTOS DEL SUR |
| 51 | AVIT H AREQUIPA |
| 52 | BANBIF |
| 53 | BANCO DE COMERCIO |
| 54 | BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ |
| 55 | BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ |
| 56 | BBVA HORIZONTE AFP |
| 57 | BBVACONTINENTAL |
| 58 | BELOP CONSULTORES |
| 59 | BIOMED |
| 60 | BISA |
| 61 | BODEGA NÁJAR |
| 62 | BOUTIQUE CELULAR |
| 63 | BOUTIQUE DEL MUEBLE |
| 64 | BRAILLARD |
| 65 | BRIDGE CONSULTING PARTNERS |
| 66 | BS GRUPO |
| 67 | BUENAVENTURA |
| 68 | BUSCAL |
| 69 | C3 SAFETY |
| 70 | CABLE STAR |

| | |
|----|--|
| 71 | CAFÉS Y CHOCOLATES VALENZUELA |
| 72 | CAJA AREQUIPA |
| 73 | CAJA MUNICIPAL DE TACNA |
| 74 | CAJA NUESTRA GENTE |
| 75 | CALDERAS INDUSTRIALES S.A.C. |
| 76 | CALZADO ELOVINI |
| 77 | CANAL 4 AREQUIPA |
| 78 | CARCOM |
| 79 | CÁRITAS DIOCESANA DE AREQUIPA |
| 80 | CARLOS ALBERTO VALDIVIA SALAS |
| 81 | CARLOS ENRIQUE GÓMEZ DE LA TORRE RIVERA |
| 82 | CARMEN SALINAS FERNÁNDEZ DÁVILA |
| 83 | CARP Y ASOCIADOS |
| 84 | CARTONES VILLA MARINA |
| 85 | CASA ANDINA HOTELES |
| 86 | CASA DE LA CONSTRUCCIÓN |
| 87 | CASA UNO |
| 88 | CDIN |
| 89 | CELIMA TREBOL |
| 90 | CEMOIN |
| 91 | CENTRAL AZUCARERA CHUCARAPI PAMPA BLANCA |
| 92 | CENTRO DE CONVENCIONES CERRO JULI |
| 93 | CENTRO MAR |
| 94 | CENTRO MÉDICO ODONTOLÓGICO AMERICANO |
| 95 | CEO DON BOSCO GNE CONGREGACION SALESIANA |

| | |
|-----|--|
| 96 | CERROVERDE |
| 97 | CESEM AREQUIPA |
| 98 | CETICOS MATARANI |
| 99 | CHARLES JULIAN PRIME RODRÍGUEZ |
| 100 | CÍA MINERA ARES |
| 101 | CIFUMIGA |
| 102 | CLAMASAC |
| 103 | CLAN FRANCO |
| 104 | CLARO |
| 105 | CLASSICA IES MEJORM |
| 106 | CLÍNICA AREQUIPA |
| 107 | COCAHCOLA E INCA KOLA |
| 108 | COLEGIO PRIVADO CHAMPAGNAT |
| 109 | COMERCIAL FERRETERA SÁNCHEZ |
| 110 | COMITÉ 4 |
| 111 | COMUNICACIONES |
| 112 | CONAUTO |
| 113 | CONDOR TRAVEL AREQUIPA |
| 114 | CONFECCIONES LIZED |
| 115 | CONSEJEROS |
| 116 | CONSORCIO INDUSTRIAL DE AREQUIPA S.A. CIDASA |
| 117 | CONSORCIO MOVIMIENTO DE TIERRAS AREQUIPA |
| 118 | CONSULTORA IRPAÑA |
| 119 | CONTACTO CORREDORES DE SEGUROS |
| 120 | COOPAC CONCRÉDITO |

| | |
|-----|---|
| 121 | COOPAC CREDISOLD PERÚ |
| 122 | COOPERATIVA GRANOS ANDINOS PUNO |
| 123 | COOPERATIVA SANTO DOMINGO |
| 124 | COPEMUR |
| 125 | COPROISA |
| 126 | CORAM |
| 127 | CORATTSA |
| 128 | CORPORACIÓN ACEROS AREQUIPA S.A. |
| 129 | CORPORACIÓN CISNE |
| 130 | CORPORACIÓN DE SERVICIOS INDUSTRIALES |
| 131 | CORPORACIÓN MISTI S.A. |
| 132 | CORPORACIÓN VIDRIO GLASS S.A.C. |
| 133 | CORPORATION INTEGRAL SOLUTIONS G & Z |
| 134 | CORPORATIVO INNOVANZA H INGENIERÍA Y CAPACITACIÓN |
| 135 | CORSA |
| 136 | COTRANS |
| 137 | COVER & COMFORT |
| 138 | COVISUR |
| 139 | CRUBHER S.R.L |
| 140 | CULTIVA PERÚ |
| 141 | CULTURAL |
| 142 | CUZZI & CIA. S.A. |
| 143 | DANKA CORPORATION |
| 144 | DB PERÚ |
| 145 | DELGADO LIRA |

| | |
|-----|---|
| 146 | DERCO PERU |
| 147 | DHL GLOBAL FORWARDING |
| 148 | DIARIO EL PUEBLO |
| 149 | DIMEXA |
| 150 | DIRE |
| 151 | DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES |
| 152 | DIVEMOTOR |
| 153 | DUNCAN INGENIERÍA PERÚ |
| 154 | DYSCHEM |
| 155 | E&S |
| 156 | ECOMON |
| 157 | EDENRED PERÚ |
| 158 | EDPYME NUEVA VISION |
| 159 | EDU TRAVEL DEL PERÚ |
| 160 | EGASA |
| 161 | EISUR INDUSTRIAL & COMERCIAL |
| 162 | EL BALCÓN HOSTAL TURISTICO |
| 163 | EL CABILDO HOTEL AREQUIPA |
| 164 | EPA |
| 165 | EPENSA |
| 166 | ESTILOS |
| 167 | ESTUDIO BUSTAMANTE & ASOCIADOS |
| 168 | ESTUDIO CHABANEIX & ASOCIADOS/ ABOGADOS |
| 169 | ESTUDIO MUÑIZ |
| 170 | ESTUDIO URVIOLA ABOGADOS |

| | |
|-----|---------------------------------------|
| 171 | EUROIDIOMAS |
| 172 | EVASIST DIGITAL |
| 173 | EYM |
| 174 | FABRICA DE CONFECCIONES PARETTO |
| 175 | FÁBRICA DE CHOCOLATES LA IBÉRICA S.A. |
| 176 | FAGA MOTORS |
| 177 | FAMAI SEAL JET S.A.C. |
| 178 | FERREYROS |
| 179 | FILE SERVICE |
| 180 | FINANCIERA CREAR |
| 181 | FLSMIDTH S.A.C. |
| 182 | FONDESURCO |
| 183 | FRANKY & RICKY S.A. |
| 184 | FRE WEAGENMOTORS |
| 185 | FUNDO MONTECRUZ |
| 186 | FUNDO DON QUIJOTE |
| 187 | FUTUREIDENT |
| 188 | GABRIELA BOUTIQUE |
| 189 | GAMBARINI |
| 190 | GB IMPRESORES |
| 191 | GCS |
| 192 | GEMA |
| 193 | GÉNESIS DEL SUR |
| 194 | GIANT |
| 195 | GIARDINO TOURS |

| | |
|-----|---|
| 196 | GLOBAL INTERNACIONAL |
| 197 | GLORIA |
| 198 | GREENLAND PERÚ |
| 199 | GRNANDES PERÚ |
| 200 | GRUPO 5 |
| 201 | GRUPO EMPRESARIAL CARPIO CUADROS |
| 202 | GRUPO HERTZ |
| 203 | GRUPO MAPFRE |
| 204 | HAPASERVIMUL |
| 205 | HERRAN ASOCIADOS |
| 206 | HERTZ RENT A CAR |
| 207 | HISPANICA DISTRIBUCIONES |
| 208 | HOGAR CLINICA SAN JUAN DE DIOS |
| 209 | HOTEL LIBERTADOR AREQUIPA |
| 210 | HOTEL MONASTERIO |
| 211 | HOTEL ASTURIAS |
| 212 | HOTEL CRISMAR |
| 213 | HOTEL EL LAGO ESTELAR |
| 214 | HOTEL MAISON DE ELISE |
| 215 | HOTEL SONESTA POSADAS DEL INCA AREQUIPA |
| 216 | HOTEL TIERRA SUR CENTRO DE CONVENCIONES |
| 217 | HSBC BANK PERÚ |
| 218 | HUNTER |
| 219 | IBM DEL PERÚ |
| 220 | IMAGEN ALTERNATIVA |

| | |
|-----|------------------------------------|
| 221 | IMPRESA |
| 222 | IMT |
| 223 | INCA TOPS S.A. |
| 224 | INCALPACA TPX |
| 225 | INCAMOTORS |
| 226 | INDUCOS |
| 227 | INDUSTRIAS GALVANICAS |
| 228 | INKABOR |
| 229 | INRESER |
| 230 | INSTITUTO DEL SUR |
| 231 | INSTITUTO DE TURISMO ELMER FAUCETT |
| 232 | INSTITUTO SUPERIOR SAN JOSÉ ORIOL |
| 233 | INTÉGRATE CONSULTORES |
| 234 | INTELIGO SAB |
| 235 | INTERBANK |
| 236 | INTERPROD |
| 237 | INTI RAYMI |
| 238 | INVERSIONES PERÚ PACIFICO |
| 239 | IRIAP & P |
| 240 | ISC |
| 241 | ISM |
| 242 | ITICSA |
| 243 | JC ASESORES |
| 244 | JM NET |
| 245 | JMC INTEGRAL |

| | |
|-----|---------------------------------------|
| 246 | JOYERIA ONIX |
| 247 | JOYERIA D'ORO |
| 248 | JUAN G DELGADO DIAZ |
| 249 | JUAN GUILLERMO ALVARO TALAVERA BALLÓN |
| 250 | KARTOTEKNIA |
| 251 | KERO PPX |
| 252 | KOLLALPACA |
| 253 | KOMATSU MITSUI MAQUINARIAS PERÚ |
| 254 | L & A ADMINISTRACIÓN CORRETAJE |
| 255 | L Y B NEGOCIOS Y REPRESENTACIONES SAC |
| 256 | LA ALEMANA |
| 257 | LA HOSTERIA |
| 258 | LA CASA DE MI ABUELA |
| 259 | LA COOPER |
| 260 | LA IBÉRICA |
| 261 | LA POSITIVA SEGUROS REASEGUROS |
| 262 | LA REPÚBLICA |
| 263 | LABORATORIOS LLERENA |
| 264 | LABORATORIOS MEDINA |
| 265 | LABORATORIOS PORTUGAL |
| 266 | LADRILLERA EL DIAMANTE |
| 267 | LAIVE S.A. |
| 268 | LAN |
| 269 | LANAS CURTIDURIA VALENCIA |
| 270 | LASUD |

| | |
|-----|--|
| 271 | LATINOAMERICANA DE ENVASES |
| 272 | LAYCONSA |
| 273 | LIBRERIAS SAN FRANCISCO |
| 274 | LIMA GAS |
| 275 | LINDE GAS PERÚ |
| 276 | LLANTACENTRO AREQUIPA |
| 277 | LO JUSTO |
| 278 | LUBRICANTES DE ALTURA |
| 279 | LUBRISUR |
| 280 | LUIS GONZALO VELARDE HERRERA |
| 281 | LYB NEGOCIOS REPRESENTACIONES |
| 282 | MACIR COMERCIAL |
| 283 | MACOOR |
| 284 | MACROPOST |
| 285 | MAKRO SUPERMA ORISTA |
| 286 | MALL AVENTURA PLAZA |
| 287 | MANPOER |
| 288 | MAQUINARIAS E INGENIERÍA METAL MECÁNICA S.A. |
| 289 | MARAVILLAS PERUANAS |
| 290 | MARIA EMILIA LADRÓN DE GUEVARA ZUZUNAGA |
| 291 | MAXIMILIAN INVERSIONES |
| 292 | MC&M |
| 293 | MEGAMADSA INDUSTRIAL SAC |
| 294 | METALURGICA QUIMICA S.A.C. |
| 295 | METAQUIM |

| | |
|-----|--------------------------------------|
| 296 | METROLÓGICA |
| 297 | MI BANCO |
| 298 | MICHELL & CIA. S.A. |
| 299 | MICROAMÉRICA SISTEMAS SERVICIOS |
| 300 | MOLY COP ADESUR S.A. |
| 301 | MOORE STEPHENS INTERNATIONAL |
| 302 | MORAN DISTRIBUCIONES |
| 303 | MOTOR MUNDO |
| 304 | MOTORSUR |
| 305 | MOVISTAR |
| 306 | MUSUQ |
| 307 | MVS REPRESENTACIONES |
| 308 | NATUYET |
| 309 | NEGOCIACIONES E INVERSIONES DORAL |
| 310 | NESURSA |
| 311 | NEUMA PERÚ CONTRATISTAS GENERALES |
| 312 | NOTARÍA FERNÁNDEZ DÁVILA |
| 313 | NOTARÍA JAVIER ANGULO SUÁREZ |
| 314 | NOTARÍA PÚBLICA GORKY OVIEDO ALARCÓN |
| 315 | NOTARÍA RODRÍGUEZ VELARDE |
| 316 | OBIETTIVO LAVORO |
| 317 | ODAM ODONTOLOGÍA |
| 318 | OECHSLE |
| 319 | ONCOSERV |
| 320 | OPEN WORLD EXPORT |

| | |
|-----|--|
| 321 | ORIÓN GPE |
| 322 | ÓSCAR FRANCISCO OLAZO ORTIZ |
| 323 | OSCAR PÉREZ VIZCARDI SRL. OSCAR P. SRL. |
| 324 | OVIS CONSULTING |
| 325 | PACÍFICO DISTRIBUCIONES |
| 326 | PACÍFICO PERUANO SUIZA |
| 327 | PAPELERA PANAMERICANA S.A. |
| 328 | PARQUE DE LA ESPERANZA-FUNERARIA SANTA MARÍA |
| 329 | PARQUE LAMBRAMANI |
| 330 | PASA |
| 331 | PAZ PERÚ |
| 332 | PECSA |
| 333 | PEQUISA |
| 334 | PERU SPICES |
| 335 | PERUMOTOR HG |
| 336 | PERURAIL |
| 337 | PETROPERÚ |
| 338 | PISCO DON MAURILIO |
| 339 | PISCOS PAZHSOLDÁN |
| 340 | PLASTISUR |
| 341 | POWER |
| 342 | PRACTIFORMAS |
| 343 | PRAXAIR PERÚ S.R.L. |
| 344 | PREMIER MOTORS |
| 345 | PRESTASUR |

| | |
|-----|----------------------------------|
| 346 | PRESTO |
| 347 | PRIMA AFP |
| 348 | PRO AVANCE |
| 349 | PRODAC |
| 350 | PRODUCTOS BATÁN |
| 351 | PRODUCTOS INDUSTRIALES DE CAUCHO |
| 352 | PRODUCTOS TASAICO |
| 353 | PROEMPRESA |
| 354 | PROGENEX PERÚ |
| 355 | PROMOCIONES TURISTICAS DEL SUR |
| 356 | PROMOTORA CARREALDI |
| 357 | PROSEGUR ACTIVA PERÚ |
| 358 | PROTEOUS SEGURIDAD ELECTRONICA |
| 359 | PULSO CORPORACIÓN MÉDICA |
| 360 | PWC |
| 361 | QP HOTELS |
| 362 | QUALITY COTTON |
| 363 | QUESOS BELLIDO |
| 364 | QUIMERA INMOBILIARIA |
| 365 | QUIMERA HOLDING GROUP |
| 366 | QUÍMICOS GOICOCHEA |
| 367 | R&J INTEROCEÁNICA |
| 368 | RANSA |
| 369 | RANTIKUY BABY ALPACA |
| 370 | RE/MAX CONSULTORES INMOBILIARIOS |

| | |
|-----|------------------------------------|
| 371 | REA |
| 372 | RECURSOS |
| 373 | REDESUR |
| 374 | REMOL MINING SERVICE |
| 375 | RENOVA |
| 376 | RENTA VITAL CORREDORES DE SEGUROS |
| 377 | REPCAS |
| 378 | RESTAURANT LA GRAN RESERVA |
| 379 | REVERSO |
| 380 | RICKETTS TURISMO |
| 381 | RICO POLLO |
| 382 | RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS |
| 383 | ROBERTS - RESERSUR |
| 384 | ROBERTS Y CÍA |
| 385 | ROTHMANS |
| 386 | SADELCO SEGUROS GENERALES |
| 387 | SAGA FALABELLA |
| 388 | SAMANA HO |
| 389 | SANTA CATALINA TOURS |
| 390 | SANTA GRABRIELA |
| 391 | SANTA MARÍA FERRETERÍA Y VIDRIERÍA |
| 392 | SCHARFF LOGÍSTICA INTEGRAL |
| 393 | SCOTIABANK PERU S.A.A. |
| 394 | SEA LAND LOGISTICS DEL PERÚ |
| 395 | SEAL |

| | |
|-----|--|
| 396 | SECURITAS |
| 397 | SECURITY CHECK |
| 398 | SEGUROC |
| 399 | SEMIAGRO |
| 400 | SEMILLERA MONTOYA |
| 401 | SENATI AREQUIPA |
| 402 | SERVICENTRO AQP |
| 403 | SERVICIOS METÁLICOS GASCO |
| 404 | SFX ESCUELA DE NEGOCIOS |
| 405 | SIN FRONTERAS CORREDORES DE SEGUROS |
| 406 | SISTEMAS DE JURISPRUDENCIA PERUANA |
| 407 | SKY VIAJES Y TURISMO |
| 408 | SOCIEDAD ELECTRICA DEL SUR OESTE S.A. SEAL |
| 409 | SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS |
| 410 | SOCOSANI |
| 411 | SODEXO SOLUCIONES DE MOTIVACIÓN |
| 412 | SOLAR REPRESENTACIONES S.A.C. |
| 413 | SOLIMANO ASOCIADOS |
| 414 | SOLUCIONI |
| 415 | SONITEK |
| 416 | SOUTHERN PERU |
| 417 | STAR COMPUTER |
| 418 | STAR PERÚ |
| 419 | STENDHAL |
| 420 | SUANA MOTORS |

| | |
|-----|---|
| 421 | SUCESIÓN ANDRÉS GUZMÁN MOLLO |
| 422 | SUNARP |
| 423 | SUPERMIX |
| 424 | SUR MOTORS S.A. |
| 425 | TACA AIRLINES |
| 426 | TAPET |
| 427 | TARUCANIHYDRO |
| 428 | TECSUP N°2 |
| 429 | TEXTIL VISO |
| 430 | TEXTILAN |
| 431 | TISUR |
| 432 | TRACTO CAMIONES USA |
| 433 | TRANSALTISA S.A. |
| 434 | TRANSCONTINENTALAREQUIPA |
| 435 | TRANSPORTES DEBETO |
| 436 | TUTALLERPE |
| 437 | UNIMAQ |
| 438 | UNIMAR |
| 439 | UNIÓN DE CERVECERÍAS PERUANAS BACKUS Y JOHNSTON |
| 440 | UNIQUE |
| 441 | UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS |
| 442 | UNIVESIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA |
| 443 | VALMORE |
| 444 | VENUS PERUANA |
| 445 | VICE TITICACA |

| | |
|-----|-------------------|
| 446 | VIDRIO GLASS |
| 447 | VIDRIOS GAMBARINI |
| 448 | VISANET PERÚ |
| 449 | VISOR |
| 450 | WALLO & LILY |
| 451 | WAMM |
| 452 | WATER FOR PEOPLE |
| 453 | XSTRATA TINTAYA |
| 454 | YURA S.A. |

