

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



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

POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

**UN ESTUDIO CUALITATIVO: ¿CÓMO NEGOCIAR CON UN DIRECTIVO
PERUANO DE UNA GRAN EMPRESA?**

PRESENTADA POR:

Rayner Huamantumba, Valeria López y Paola Relayze

Asesora: Profesora Beatrice Avolio Alecchi

Santiago de Surco, Marzo 2014.

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio:

A Dios por habernos dado la fuerza y perseverancia necesaria para cumplir con este objetivo.

A la profesora Dra. Beatrice Avolio Alecchi por su paciencia, tiempo y consejos durante el desarrollo del presente trabajo.

A las mujeres y hombres informantes por brindarnos su tiempo y apoyo.

A CENTRUM Católica por la formación que nos ha brindado a lo largo de la maestría.



Dedicatorias

A mi familia y a todos los que de alguna u otra forma ayudaron a que pueda concluir con esta etapa de mi vida.

Rayner

A mi esposo Aldo, por su apoyo y comprensión. A mis padres Arturo e Yris por el infinito amor con el que me han criado y su constante apoyo en la consecución de todas mis metas. A mis hermanas Diana y Cinthia por estar siempre a mi lado.

Valeria

A mi esposo Edwin por su paciencia, comprensión y apoyo en estos años. A mi hermosa hija Luciana, que con su luz ha iluminado mi vida. A mis padres, Sonia y Fito, por su amor incondicional y constante guía en cada paso de mi vida.

Paola

Resumen Ejecutivo

El propósito de la investigación reside en identificar las características culturales propias del peruano que influyen en el proceso de la negociación y evidenciar los principales obstáculos que se puedan presentar durante el mismo. El valor del documento radica en el uso de los resultados como guía para facilitar los procesos de negociación y de inversión de peruanos y extranjeros en el país, generando una herramienta que brinde una visión clara de la forma en la que los peruanos se comportan al hacer negocios.

Existen dos estudios previos sobre el tema, la primera investigación tiene un enfoque cuantitativo y fue realizada a un grupo de empresarios peruanos con el patrocinio de empresas peruanas privadas en el año 2004. El segundo estudio realizado en el año 2008 utiliza el paradigma cualitativo y forma parte de una investigación mucho más extensa que tiene como tema central la negociación intercultural.

En la presente investigación se utilizó un enfoque cualitativo y ha tenido como instrumento para la recolección de datos las entrevistas en profundidad realizadas a siete mujeres y 17 hombres, todos directivos de empresas peruanas. La estrategia de análisis utilizada ha sido el método del caso y el procesamiento de datos se ha realizado a través del software ATLAS.ti.

Los resultados de la investigación nos permitieron identificar características propias del peruano al negociar entre las que destacan: (a) amigable e informal al comunicarse, (b) no es directo al negociar, (c) suele ser impuntual y exagera situaciones, (d) no planifica las reuniones antes de iniciarlas ni respeta las horas acordadas, (e) reacciona de forma pasiva ante los conflictos, y (f) le da gran importancia al sentido del humor.

Abstract

The purpose of the research is to identify the cultural characteristics of the Peruvian influencing the negotiation process and highlight the major obstacles that may arise during the same. The value of the document lies in the use of the results as a guide to facilitate the negotiation process and investment for Peruvians and foreigners in the country, creating a tool that provides a clear view of the way the Peruvians behave when they do business.

There are two previous studies on the subject, the first research has a quantitative approach and it was made to a group of Peruvian entrepreneurs sponsored by private Peruvian companies in 2004. The second study in 2008 used the qualitative paradigm and is part of a more extensive research that has as its central theme the intercultural negotiation.

This research to be qualitative has had as an instrument for data collection the in-depth interviews with seven women and seventeen men, all directors of Peruvian companies. The analysis strategy used was the case method and data processing was performed through the ATLAS.ti software.

The results of the investigation allowed us to identify characteristics of the Peruvian to negotiate among which are: (a) friendly and informal communication, (b) is not direct when negotiate, (c) is usually impuntual and exaggerates situations, (d) unplanned meetings before starting them nor respect the agreed hours, (e) reacts passively to conflict, and (f) attaches great importance to the sense of humor.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xiv
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición del Problema	3
1.3 Propósito de la Investigación	4
1.4 Importancia de la Investigación	5
1.5 Naturaleza de la Investigación	5
1.6 Preguntas de la Investigación.....	5
1.7 Limitaciones.....	6
1.8 Delimitaciones	6
1.9 Supuestos	6
1.10 Resumen.....	6
Capítulo II: Revisión de Literatura	8
2.1 Marco Conceptual.....	8
2.2 Cultura.....	9
2.2.1 Concepto de cultura.....	9
2.2.2 Dimensiones de la cultura	12
2.2.3 Cultura latinoamericana y peruana.....	13
2.3 Negociación	14
2.3.1. Concepto de negociación	14
2.3.2. Etapas de la negociación	15
2.3.3 Estilos de Negociación.....	18
2.3.4 Negociación internacional.....	22

2.4 Factores Culturales que Influyen en el Proceso de Negociación Internacional.....	25
2.5 Investigaciones anteriores.....	28
2.5.1 Cómo Negociar con un Peruano.....	28
2.5.2 La Cultura Negociadora en el Perú. Un estudio Exploratorio.....	31
2.6 Conclusiones del Capítulo.....	36
Capítulo III: Método.....	37
3.1 Diseño de Investigación.....	38
3.2 Preguntas de Investigación.....	40
3.3 Población.....	40
3.4 Consentimiento informado.....	41
3.5 Selección de Casos.....	41
3.5.1 Muestreo.....	41
3.5.2 Estrategias.....	42
3.6 Confidencialidad.....	43
3.7 Procedimiento de recolección de datos.....	44
3.7.1 Fuentes de evidencia.....	44
3.7.2 Protocolo del caso.....	44
3.7.3 Casos Piloto.....	45
3.7.4 Esquema de la Entrevista.....	45
3.8 Instrumentos.....	47
3.9 Procedimientos de registros de datos.....	47
3.10 Análisis e interpretación de datos.....	48
3.11 Validez y Confiabilidad.....	49
3.12 Resumen.....	50
Capítulo IV: Análisis y Resultados.....	52

4.1 Perfil de los Informantes	52
4.2 Características Demográficas, Antecedentes Educativos y Laborales de los Peruanos Informantes	53
4.3 ¿Cómo es la Comunicación y el Lenguaje Utilizado en el Ámbito de los Negocios y el Modo de Presentación de los Empresarios Peruanos?.....	57
4.3.1 Comunicación y lenguaje.....	57
4.3.2 Presentación	60
4.3.3 Correspondencia	65
4.3.4 Empresas familiares	66
4.4 ¿Cómo es el comportamiento de los peruanos durante las reuniones, ante el público y utilización de protocolos?.....	69
4.4.1 Comportamiento	69
4.4.2 Protocolo	78
4.5 ¿Cuáles son las Habilidades de los Peruanos en las Etapas de la Negociación (Preparación, Negociación y Cierre) y la Destreza en el Manejo de las Condiciones del Entorno?.....	83
4.5.1 Preparación.....	83
4.5.2 Negociación	87
4.5.3 Acuerdos o Cierre	94
4.6 ¿De qué manera se usa la Tecnología como Elemento de Apoyo en las Negociaciones?.....	100
4.6.1 Tecnología.....	100
4.7 ¿Cómo reacciona el peruano en la Resolución de Disputas y/o Controversias en el Desarrollo de la Negociación?.....	108
4.7.1 Reacciones ante conflictos	108

4.8 ¿Qué tipo de Lazos de Amistad, Obsequios y Lugares de Entretenimiento existe?...	114
4.8.1 Costumbres	114
4.9 ¿Cuáles son los temas de conversación a evitar en una negociación?.....	120
4.10 ¿Cuál es el comportamiento del peruano en Viaje de Negocios en el Extranjero? ...	121
4.10. Investigación Previa	122
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	128
5.1 Conclusiones	128
5.1.1 Analizar la comunicación y el lenguaje utilizado en el ámbito de los negocios y el modo de presentación de los peruanos	128
5.1.2 Analizar el comportamiento de los Peruanos durante las reuniones, ante el público y utilización de protocolos	129
5.1.3 Identificar las habilidades de los peruanos en las etapas de la negociación (preparación, negociación y cierre) y la destreza en el manejo de las condiciones del entorno.....	130
5.1.4 Examinar la utilización de la tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones	132
5.1.5 Analizar la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación	132
5.1.6 Analizar la creación de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento	133
5.1.7 Analizar el contenido de los temas de conversación a evitar en una negociación...	134
6.5.2 Recomendaciones	134
Referencias.....	135
Apéndice A: Consentimiento Informado	139

Apéndice B: Guía De La Entrevista.....	140
Apéndice C: Formato De Notas De Campo.....	148
Apéndice D: Lista De Empresas	149



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Modelos de Clasificación Cultural</i>	21
Tabla 2	<i>Diez factores en que la Cultura Puede Influir en una Negociación</i>	25
Tabla 3	<i>Características Demográficas de los Peruanos Informantes</i>	53
Tabla 4	<i>Rango de Edad de los Peruanos Informantes</i>	54
Tabla 5	<i>Lugar de Nacimiento de los Peruanos Informantes</i>	54
Tabla 6	<i>Estado Civil de los Peruanos Informantes</i>	54
Tabla 7	<i>Antecedentes Educativos de los Peruanos Informantes</i>	55
Tabla 8	<i>Profesión de los Peruanos Informantes</i>	56
Tabla 9	<i>Sectores</i>	56
Tabla 10	<i>Distribución sobre el Lenguaje Especial de los Peruanos en los Negocios</i>	58
Tabla 11	<i>Distribución de Características como Propias de un Peruano al Negociar</i>	58
Tabla 12	<i>Distribución de los que opinan que no Tienen una Forma Propia al Negociar</i>	59
Tabla 13	<i>Distribución de Necesidad de un Contacto para Conseguir Cita con un Gerente</i>	60
Tabla 14	<i>Distribución de Respuestas sobre Estilo Propio del Peruano al Presentarse</i>	61
Tabla 15	<i>Distribución de las Características de los Peruanos al Presentarse</i>	62
Tabla 16	<i>Distribución de las Respuestas sobre si el Peruano es Efusivo al Presentarse</i>	63
Tabla 17	<i>Distribución de Peruanos que Entregan Tarjeta al Presentarse</i>	64
Tabla 18	<i>Distribución de Peruanos que se Ofenden si no le Entregan Tarjeta Personal</i>	65
Tabla 19	<i>Distribución de Peruanos que Responden Directamente su Correspondencia</i>	66
Tabla 20	<i>Distribución de Peruanos que Negociaron con Empresas Familiares</i>	68
Tabla 21	<i>Distribución de Características Asociadas a Empresas Familiares</i>	69
Tabla 22	<i>Distribución de la Puntualidad del Peruano en su Cita de Negocio</i>	70
Tabla 23	<i>Distribución sobre la Igualdad de las Damas al Negociar</i>	72
Tabla 24	<i>Distribución sobre el Comportamiento del Peruano en Reunión de Negocios</i>	74

Tabla 25	<i>Distribución sobre la Valoración del Tiempo del Extranjero</i>	75
Tabla 26	<i>Distribución sobre la Valoración del Tiempo Invertido en la Negociación</i>	77
Tabla 27	<i>Distribución sobre si El Peruano Magnifica o Exagera Situaciones</i>	78
Tabla 28	<i>Distribución sobre La Vestimenta del Peruano al Negociar</i>	79
Tabla 29	<i>Distribución sobre el Espacio donde Generalmente se Realiza la Reunión</i>	81
Tabla 30	<i>Distribución de Horario Preferido por los Peruanos para Negociar</i>	82
Tabla 31	<i>Distribución sobre la Utilización del Sentido del Humor en la Negociación</i>	83
Tabla 32	<i>Distribución del Peruano que Planifica Antes de una Reunión de Negocio</i>	85
Tabla 33	<i>Distribución de los Peruanos que Respetan las Horas Acordadas</i>	86
Tabla 34	<i>Distribución de los Medios Utilizados para Concertar Citas y Comunicarse</i>	87
Tabla 35	<i>Distribución de los Peruanos que son Directos al Negociar</i>	89
Tabla 36	<i>Distribución de los Peruanos que Buscan Beneficio Mutuo en las Negociaciones</i>	89
Tabla 37	<i>Distribución de los Peruanos que Trabajan en Equipo</i>	90
Tabla 38	<i>Distribución de los Peruanos que Saben Decir “No”</i>	91
Tabla 39	<i>Distribución de los Peruanos que Suelen Decir Jergas y/o Peruanismos</i>	91
Tabla 40	<i>Distribución del Peruano que Toma la Iniciativa en la Negociación</i>	92
Tabla 41	<i>Distribución del Peruano que es Rápido en Responder en la Negociación</i>	93
Tabla 42	<i>Distribución del Factor Determinante en la Negociación por los Peruanos</i>	94
Tabla 43	<i>Distribución sobre el Tiempo Requerido para Cerrar un Acuerdo</i>	96
Tabla 44	<i>Promedio de Citas Para Cerrar un Acuerdo</i>	96
Tabla 45	<i>Distribución de la Necesidad de Contar con la Presencia de un Abogado</i>	97
Tabla 46	<i>Distribución de Participantes que Indicaron que no era Necesario</i>	97
Tabla 47	<i>Distribución sobre el Cumplimiento de los Acuerdos Pactados</i>	99
Tabla 48	<i>Distribución del Promedio de Espera</i>	99
Tabla 49	<i>Distribución de los Participantes si usan Tecnología de Punta</i>	101

Tabla 50 <i>Distribución de las Herramientas Utilizadas</i>	101
Tabla 51 <i>Distribución de las Herramientas Utilizadas</i>	102
Tabla 52 <i>Distribución de los Peruanos si tienen conocimiento</i>	103
Tabla 53 <i>Distribución de Confianza en los Negocios</i>	105
Tabla 54 <i>Distribución de Investigación de Nuevos Mercados</i>	105
Tabla 55 <i>Distribución de Presencia en Páginas Web</i>	106
Tabla 56 <i>Distribución de Presencia en Redes Sociales</i>	107
Tabla 57 <i>Distribución de Reacciones de un Peruano frente a un Problema</i>	110
Tabla 58 <i>Distribución de Respuestas Sobre la Reacción del Peruano ante la Presión.</i>	111
Tabla 59 <i>Distribución de Resultados sobre el Gusto del Peruano sobre la Polémica</i>	111
Tabla 60 <i>Distribución sobre la Importancia de Crear un Ambiente de Amistad</i>	115
Tabla 61 <i>Distribución sobre la Invitación a Casa Durante la Negociación en el Perú</i>	115
Tabla 62 <i>Distribución sobre la Entrega de Obsequios a su Contraparte</i>	116
Tabla 63 <i>Distribución sobre la Recepción de Obsequios de su Contraparte</i>	117
Tabla 64 <i>Distribución de los Peruanos que Alardean de su Cultura</i>	119
Tabla 65 <i>Distribución de Peruanos que Consultan sobre el Lugar de Origen e Intereses</i> ..	120
Tabla 66 <i>Distribución de los Temas de Conversación a Evitar en una Negociación</i>	121
Tabla 67 <i>Distribución de los Peruanos que han Salido a Negociar al Extranjero</i>	122
Tabla 68 <i>Distribución de Características Positivas y Negativas al Negociar</i>	127

Lista de Figuras

Figura 1. Relación entre la cultura y la negociación8



Capítulo I: Introducción

Desde que los mercados se han globalizado, las empresas han ampliado sus fronteras y esto ha traído como consecuencia la necesidad de interactuar con diversas y diferentes culturas. Comunicarse bajo este contexto no siempre es fácil, no solo por las barreras propias del idioma, sino por las grandes diferencias culturales respecto a las formas y estilos de negociación. Negociar internacionalmente requiere interacción con la cultura, la idiosincrasia propia de los países y necesariamente pasa por un profundo conocimiento de los elementos mencionados.

Actualmente el Perú se presenta como una atractiva alternativa de inversión gracias a su crecimiento sostenido, la estabilidad política, una inflación controlada y un riesgo país bajo, además de los diversos acuerdos de libre comercio pactados. En este contexto, el presente estudio tiene como propósito identificar las características de la cultura peruana en el ámbito de los negocios locales e internacionales, de tal manera que sea útil a todos los interesados potenciales que deseen invertir o hacer negocios en el mercado peruano brindándoles una visión clara de la forma en que los peruanos hacen negocios.

1.1 Antecedentes

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

En este sentido es necesario conocer qué es negociar y cuáles son los estilos de negociación de las diferentes culturas a nivel mundial. "...Negociar es un proceso social que se lleva a cabo en un contexto mucho más grande. La complejidad de este contexto aumenta cuando incluye más de una cultura o país lo cual hace de una negociación internacional un proceso muy complicado" (Lewicki, Barry & Saunders, 2008, p. 229).

Flint (2001) indicó que la negociación es un "proceso de comunicación dinámico en la cual dos o más partes intentan resolver diferencias y defender intereses en forma directa para lograr una solución satisfactoria" (p. 17). Según Lewicki, et al. (2008) 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.

Para negociar internacionalmente se debe entender el concepto de cultura y de qué manera influyen las diferencias culturales. Flint (2001) indicó que "la cultura es el objeto de estudio de la antropología cultural" (p. 178), la cual influye en el comportamiento de todo un pueblo y en las decisiones que se puedan tomar. Según Lewicki et al. (2008) se definió el término cultura como los valores e ideas que son compartidas por un conjunto de personas. Las personas pueden tener más de una cultura y las culturas sobrepasan las fronteras nacionales.

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

1.2 Definición del Problema

En un mundo globalizado donde las barreras de comunicación para hacer negocios son cada vez más pequeñas y las distancias se van estrechando, es una gran oportunidad para empresas y ejecutivos que deseen expandir sus negocios, el conocer las diferencias culturales para tener negociaciones exitosas, teniendo en cuenta el proceso de la negociación, la comunicación intercultural y el protocolo de cada país en las negociaciones.

Para que estas empresas y ejecutivos puedan hacer frente a estos grandes desafíos es necesario que desarrollen el conocimiento y las habilidades relacionadas con el proceso de hacer negocios y cómo interactuar con diferentes culturas (Nilsson Molnár, 1997). Estos conocimientos y habilidades forman parte de la primera fase del proceso de negociación, la preparación, que según Dasí & Martínez-Vilanova (2011) constituye la etapa más importante y es donde se tiene que prestar máxima atención a todos los detalles que puedan influir en los objetivos e intereses particulares que se pretenden conseguir al negociar.

Entre las habilidades necesarias para empezar a negociar exitosamente se encuentra el saber comunicarse efectivamente y conocer el protocolo de la contraparte. La comunicación, tanto verbal como no verbal es importante debido a que cada individuo posee su propio estilo de comunicación que refleja su cultura (Fournier, 2002). Y el conocimiento del protocolo que hace referencia a los usos y costumbres varía según el país. La puntualidad, intercambio de tarjetas, costumbres de mesas, puntos de reuniones, propinas, regalos, cómo formalizar los cierres de acuerdos y las relaciones en el tiempo son una parte de los elementos del protocolo de una cultura. La importancia de ellos radica en que un mal gesto podría estropear un buen negocio.

Según Lewicki et al. (2008) es posible que las empresas extranjeras puedan perder proyectos debido al conocimiento limitado de la cultura. El Perú es un país con características particulares y en ese sentido para las empresas y ejecutivos resulta

fundamental conocer su cultura. Cabe señalar que en el periodo 2002 – 2012 la inversión extranjera directa se incrementó en más de 300% con una proyección favorable a futuro (Proinversión, 2012). En este contexto, el presente estudio busca mostrar la existencia de las características culturales propias del peruano que influyen en el proceso de la negociación. Asimismo, evidenciar los principales obstáculos que se puedan presentar y que podrían poner en riesgo el éxito de la negociación.

1.3 Propósito de la Investigación

El estudio tiene como propósito conocer e identificar las características culturales propias del peruano en el ámbito de las negociaciones, así como evidenciar los obstáculos que se podrían presentar ante las diferencias culturales. Los objetivos específicos del estudio son:

1. Analizar la comunicación y el lenguaje utilizado en el ámbito de los negocios y el modo de presentación de los empresarios peruanos.
2. Analizar el comportamiento de los peruanos durante las reuniones, ante el público y utilización de protocolos.
3. Identificar las habilidades de los peruanos en las etapas de la negociación (preparación, negociación y cierre) y la destreza en el manejo de las condiciones del entorno.
4. Examinar la utilización de la tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones.
5. Analizar la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación.
6. Analizar la creación de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento.
7. Analizar el contenido de los temas de conversación a evitar en una negociación.
8. Analizar al empresario peruano en viaje de negocios al extranjero.

1.4 Importancia de la Investigación

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

1.5 Naturaleza de la Investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo debido a que trata un problema existente. El propósito ha radicado en identificar y describir las características de la cultura peruana en el ámbito de los negocios con un enfoque cualitativo para entender la interacción social. La técnica utilizada ha sido las entrevistas en profundidad que permitieron intercambiar información entre el investigador y el sujeto de estudio- según Lucca & Berríos (2003) la entrevista como estrategia de investigación cualitativa es una manera de construir el conocimiento, es un método de inquirir, es un intercambio de distintos puntos de vista entre dos personas que conversan de un tema de interés mutuo.

1.6 Preguntas de la Investigación

1. ¿Cómo es la comunicación y el lenguaje utilizado en el ámbito de los negocios y el modo de presentación de los empresarios peruanos?
2. ¿Cómo es el comportamiento de los peruanos durante las reuniones, ante el público y utilización de protocolos.
3. ¿Cuáles son las habilidades de los peruanos en las etapas de la negociación (preparación, negociación y cierre) y las destrezas en el manejo de las condiciones del entorno?
4. ¿De qué manera se usa la tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones?

5. ¿Cómo reacciona el peruano en la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación?
6. ¿Qué tipo de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento existe en una negociación?
7. ¿Cuáles son los temas de conversación a evitar en una negociación?
8. ¿Cuál es el comportamiento del peruano en un viaje de negocios en el extranjero?

1.7 Limitaciones

Las limitaciones de la investigación son: (a) no se hicieron generalizaciones estadísticas acerca de la población limeña; (b) la recolección de datos ha estado basada en entrevistas en profundidad, y los funcionarios podrían no haber compartido temas personales por restricciones comerciales de la empresa; (c) obstáculos valorados en base a percepción; y (d) la investigación ha usado un muestreo de propósito que disminuye la generalización de los resultados.

1.8 Delimitaciones

El estudio está delimitado a los directivos que laboran en las grandes empresas en la ciudad de Lima Metropolitana, la capital del Perú.

1.9 Supuestos

El presente trabajo de investigación supone: (a) que el peruano tiene interés de negociar basado en la confianza y optimismo que tiene en el crecimiento de la economía de su país (Arellano, 2009); y (b) que existe interés de los inversionistas extranjeros en hacer negocios con los peruanos, en base a que “el Perú está de moda” (Arellano, 2009).

1.10 Resumen

El presente capítulo da a conocer los antecedentes de la investigación desde un contexto nacional y mundial, donde la negociación es de vital importancia para el mundo en

la actualidad y el conocimiento de la cultura de personas o países con los que se negocia es prioritario para lograr negociaciones exitosas.

Se definió además el propósito de la investigación que es identificar las características culturales propias del peruano que influyen en el proceso de la negociación y evidenciar los principales obstáculos que se puedan presentar durante el mismo. Para lograr este propósito se han planteado ocho objetivos específicos de diferentes temas de cada etapa de la negociación que serán resueltos mediante preguntas de una guía.

Finalmente se muestra la importancia de la presente investigación como una herramienta que brinde una visión clara de la forma en que los peruanos se comportan al hacer negocios teniendo en consideración los supuestos y limitaciones propios del estudio.



Capítulo II: Revisión de Literatura

El objetivo del presente se ha centrado en mostrar los conceptos más importantes relacionados a cultura y negociación así como también la relación que existe entre los mismos. Además, se han presentado los estudios anteriores relacionados a la negociación con peruanos; el primero llamado “Cómo Negociar con un Peruano” realizado en el año 2004 y el segundo llamado “La Cultura Negociadora en el Perú” publicado en el año 2008.

2.1 Marco Conceptual

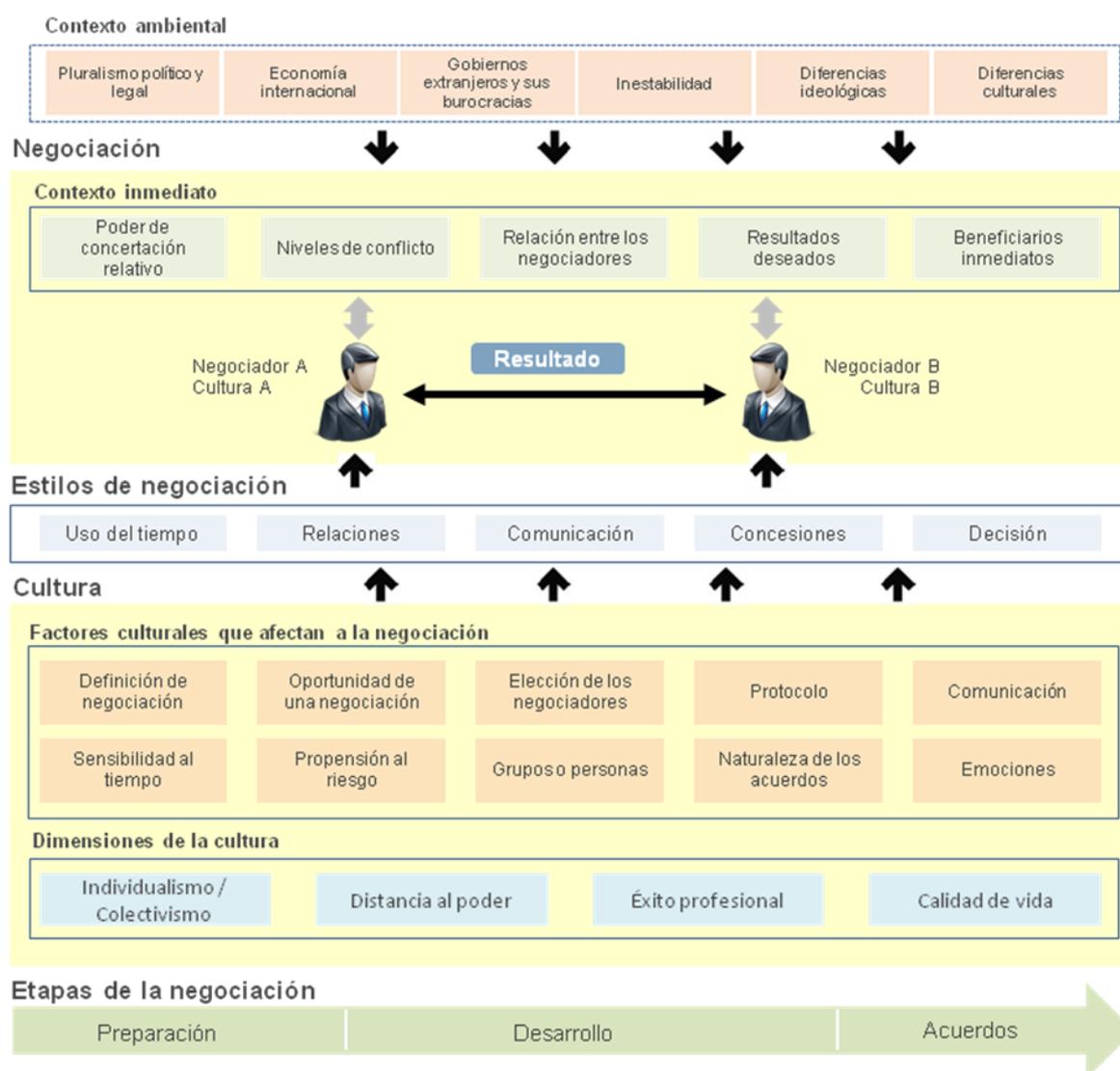


Figura 1. Relación entre la cultura y la negociación

El marco conceptual tratado en el presente capítulo explica los temas relevantes que existen al negociar. En la Figura 1 se muestran los conceptos relacionados a la negociación entre dos personas/empresas de la misma o diferente cultura. Se aprecia que la interacción va más allá del lenguaje y depende de muchos otros aspectos tales como: (a) la etapa de la negociación en la que se encuentran, (b) la cultura a la que pertenecen o la dimensión a la que pertenece cada negociador según su cultura y (c) los factores culturales.

Cabe señalar que el estilo de cada una de las partes también es relevante dentro de la negociación y puede representar una ventaja en el resultado de la interacción. Inclusive al estar dentro de una negociación internacional se deben considerar los contextos que afectan a la negociación: (a) el contexto ambiental y (b) el inmediato.

2.2 Cultura

2.2.1 Concepto de cultura

Uno de los conceptos más antiguos sobre cultura la propone Tylor (1975) quien señaló que:

...la cultura o civilización, en sentido etnográfico amplio, es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad. (Tylor, 1975, p.29)

Hofstede (1983) definió la cultura como la programación mental colectiva que caracteriza a los miembros de un grupo en particular y que los va distinguir de los demás. Le dio gran importancia al indicar que la supervivencia de la humanidad para actuar en conjunto obedece a la habilidad de las personas que piensan diferente, y es debido a esto que la colaboración internacional reconoce un mínimo entendimiento de las diferencias entre la forma de pensar de los demás con las nuestras (Hofstede 1983).

Hill (2001) propuso el concepto de cultura basado en otros autores como Hofstede, Namerwirth y Weber, consideró a la cultura como un sistema de valores y normas que comparte un grupo y que al tomarse en conjunto constituyen un sistema de ideas que a la vez van a formar un esquema de vida.

La cultura es también la manera en que las personas solucionan sus problemas y se presenta en varios niveles. En un nivel alto se presenta la cultura de una sociedad nacional o regional, donde incluso existen niveles y diferencias, por ejemplo entre las cultura de la costa, sierra y selva peruana. También se puede presentar cultura dentro de las organizaciones y finalmente en grupos de personas que comparten funciones (Cossio, 2004).

Las influencias del entorno, las costumbres e historia de las personas van a determinar su manera de generar, codificar, decodificar e interpretar las señales. Los estilos de vida que se comparten entre grupos de personas que habitan en regiones específicas no son producto de la casualidad, entonces la cultura es el resultado de su experiencia que genera una visión del entorno y reglas de relación entre las personas. La cultura se propaga de generación en generación (Vann Hoof, Ogliastri, Bernal, & García, 2005).

Un concepto relacionado a la cultura es el de la *relatividad cultural* la cual afirma que “...ninguna cultura tiene el criterio único o verdadero para considerarse intrínsecamente superior o inferior a otra” (Vann Hoof et al., 2005, p. 11). Este concepto se torna aún más importante al hablar de relaciones interculturales ya que cada miembro siente que su cultura es *la mejor* y se siente orgulloso de su grupo, en ese sentido el *relativismo cultural* te lleva a entender que todas las culturas son de cierta forma *superiores* a las demás.

Lewicki et al. (2008) señaló a la cultura como uno de los factores más importantes al momento de negociar internacionalmente. Las diferencias en el comportamiento de los individuos, las formas de abordar la negociación, los conflictos y relación que se pueda establecer entre las partes son temas culturales que se deben considerar.

La cultura es un fenómeno grupal donde se comparten y transmiten a los nuevos integrantes del grupo las ideas, valores y expectativas de conducta comunes. Sin embargo, a pesar de ser un fenómeno que describe características a nivel grupal, no significa que cada integrante del grupo comparta con los otros las mismas características. Es muy probable que existan muchas diferencias de conducta dentro de la misma cultura (Lewicki et al., 2008).

Existen dos modos importantes en los que se ha conceptualizado la cultura: (a) la cultura como valores compartidos y (b) la cultura como dialéctica. El primer modo, cultura como valores compartidos, sirve para comprender los valores y normas principales sobre los cuales es posible desarrollar un modelo referido a la forma en que estas normas culturales afectan a las negociaciones. Detectar esas normas culturales y valores importantes que diferencian una cultura de otra y luego compararlas permiten comprender el modo en que estas afectan a la negociación (Lewicki et al., 2008).

Bajo el enfoque de cultura como dialéctica no se recomienda a los negociadores una lista de consejos para negociar, la recomendación radica en reconocer la riqueza de las culturas en las que van a operar y adaptarse a las circunstancias. El enfoque de la cultura como dialéctica explica las variaciones dentro de las culturas y por lo mismo tiene ventajas sobre la cultura enfocada como valores compartidos (Lewicki et al., 2008).

Chiavenato (2009) propuso que la cultura se encuentra comprendida por los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo tradiciones y objetivos que se traspasan entre generaciones. Las transformaciones graduales de la cultura se dan en la medida que las generaciones más antiguas buscan transmitir su cultura a las nuevas generaciones, y estas generan una resistencia. Asimismo, las actitudes comunes, los códigos de conducta y expectativas compartidas van a definir en el subconsciente las llamadas normas de comportamiento.

2.2.2 Dimensiones de la cultura

Geert Hofstede (1991) realizó un estudio de valores a diez mil empleados de IBM donde el estudio inicial incluyó más de cincuenta culturas. Su estudio sugirió que se pueden emplear cuatro dimensiones para escribir las diferencias importantes entre culturas. Estas son: (a) individualismo/colectivismo, (b) distancia del poder, (c) éxito profesional – calidad de vida, y (d) prevención de la incertidumbre (Lewicki et al., 2008).

El individualismo/colectivismo se encuentra referido al grado en que las sociedades se organizan alrededor de personas o grupos. Las sociedades colectivistas integran a las personas en grupos coherentes que se responsabilizan del bienestar de cada integrante de la sociedad. Hofstede (1989) indicó que la importancia de esta dimensión al negociar radica en que en las sociedades del tipo colectivista las relaciones con el negociador se prolongan durante años y un cambio de negociador puede alterar la relación con la cultura colectivista. Por el contrario en sociedades individualistas es la aptitud el factor más importante a considerar y es debido a esto que se puede cambiar de negociador sin alterar las relaciones de alguna forma importante (Lewicki et al., 2008).

La distancia del poder se debe entender como el grado en que los integrantes con menos poder de la organización esperan y aceptan que el poder se distribuya de forma inequitativa. Cuanto más distancia del poder exista en una organización entonces la toma de las decisiones se dan en los altos niveles. Mientras menor distancia exista frente al poder la toma de decisiones se dispersa por toda la organización (Lewicki et al., 2008).

En el factor referido al éxito profesional/calidad de vida Hofstede (1980) descubrió que en culturas donde el éxito profesional se imponga sobre la calidad de vida, la adquisición de dinero y cosas prima sobre la atención a otras personas. Por el contrario, en culturas donde la calidad de vida se promueve sobre el éxito profesional, el interés en las relaciones y la educación son mucho más valorados. Asimismo, el factor referido a la prevención de la

incertidumbre, indica la medida en que una cultura prepara a sus miembros para situaciones no estables. El impacto de este factor en las negociaciones radica en la comodidad que tienen los negociadores al enfrentarse a culturas con factores de prevención a la incertidumbre opuestos a los que ellos poseen. Por ejemplo, un negociador que viene de culturas con alta prevención de la incertidumbre se sentirá incómodo frente a situaciones cambiantes y viceversa (Lewicki et al., 2008).

2.2.3 Cultura latinoamericana y peruana

En los países desarrollados existe una percepción sobre Latinoamérica muy arraigada referente a su cultura. Según Arellano (2012), existen mitos sobre Latinoamérica que deben ser rotos. Los mitos son los siguientes: (a) no existe, (b) es pequeña, (c) es rural, (d) está sobrepoblada, (e) tiene poca población, (f) es machista, (g) son flojos, (h) su mezcla cultural explica su sub desarrollo, (i) son poco educados, (j) no es democrática, (k) tiene mucha desigualdad económica, (l) es muy pobre.

Por su parte, Ogliastrì (1993) indicó que el negociador latinoamericano es básicamente un regateador amistoso e informal, no siendo preciso en sus términos, prefiere negociar entre amigos en un ambiente cordial y no sacrifica el corto plazo para obtener ventajas a largo plazo ya que prefiere satisfacciones inmediatas. Por otro lado, respecto a la puntualidad no es un valor que destaque; sin embargo es muy impaciente con la contraparte.

El peruano no es ajeno a esta cultura de Latinoamérica. A lo largo de la historia Perú ha sufrido una fuerte y constante influencia de sus inmigrantes; esta continua mezcla de perspectivas e ideas enriquece la experiencia nacional y la vuelve multicultural fusionando diversas culturas del país. Según Arellano (2010), Lima es la ciudad que se ha transformado tanto social como económicamente en los últimos 40 años debido a los miles de migrantes venidos de todas partes del Perú. El peruano, según Arellano (2010), ha cambiado su mentalidad en la última década y ha surgido un “nuevo peruano” con mejor autoestima

nacional y optimismo hacia el futuro pero que también conserva taras y prejuicios sociales como la falta de tolerancia y el poco compromiso político. Entre los principales cambios en la mentalidad del peruano tenemos:

1. Optimismo: A pesar que no todos estén de acuerdo con el *boom* económico, si existe en general una visión de que las cosas “pueden salir mejor”.
2. Identidad nacional: El nuevo peruano siente que tiene más y renovados motivos para sentirse orgulloso.

2.3 Negociación

Todos los seres humanos negocian en diferentes entornos y con distintas personas; es decir se negocia en situaciones familiares, personales, laborales entre otros, y estos han resuelto conflictos a través de la negociación. Pero ¿qué es una negociación?, ¿qué se busca al negociar?, ¿con quién se negocia? y ¿qué pasos debemos seguir para una negociación exitosa?

2.3.1. Concepto de negociación

En el contexto de los negocios, Puchol (2009) indicó que la negociación es una “... actividad en la que dos partes, cuyos intereses son en parte complementarios y en parte opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los intereses de uno y otro, al tiempo que facilita la realización de nuevas negociaciones en el futuro” (p. 5).

Flint (2001) indicó que la negociación se presenta cuando hay un conflicto de intereses entre dos o más partes, esto quiere decir que los intereses son una variable relevante en una negociación considerando que los objetivos a alcanzar de uno no son del otro. Sin embargo, se debe tener en cuenta que en un proceso de negociación existen factores que influyen como las costumbres del lugar, la forma de negociar, el idioma, el entorno físico, el tiempo, entre otros (Dasí & Matínez-Vilanova, 2011).

Para Dasí y Martínez-Vilanova (2011), la negociación "...es el 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" (p. 36).

Por otro lado, Altschul (2003) indicó que en una negociación se trata de detectar las tensiones propias de un conflicto, investigar oportunidades, ampliar los recursos, resolver situaciones objetivas y obtener beneficios. Asimismo, al hablar de negociar la reacción cultural se inspira en el temor de que hacerlo implicaría abandonar principios y esto se basa porque durante un periodo de la historia social se ha caracterizado por la imposición, la postergación y el desconocimiento del otro, en donde parece imposible lograr algo y superar diferencias. De acuerdo a los autores consultados, se determina que la negociación es sólo una de las tantas formas de relacionarse entre las personas, la cual quizá sea considerada la más civilizada.

No obstante, para Munduate y Martínez (2003) la negociación surge como un medio de solución de conflictos para intentar acuerdos que tengan la finalidad de mantener o continuar la relación de intercambio. Entonces, si el fin de negociar es llegar a un acuerdo en donde ambas partes se sientan satisfechos y felices por lo obtenido, es importante saber si dicho acuerdo realmente va a ser exitoso. Por lo que en el proceso de negociación para llegar a un acuerdo exitoso es recomendable conocer las etapas que componen dicho proceso.

2.3.2. Etapas de la negociación

Para llegar a un acuerdo exitoso, el proceso de negociación se encuentra compuesto por varias etapas, las cuales se detallan:

Etapas de la preparación. En esta primera etapa es donde los negociadores prestan atención a las fortalezas y debilidades y conocen los intereses de ambas partes con el fin de diseñar estrategias con la información recabada (Dasí & Martínez-Vilanova, 2011). Una

planificación eficaz y las estrategias son los precursores más importantes para lograr los objetivos de una negociación, ya que al tener una planificación y fijar las metas se obtienen resultados reales y no casuales.

Cuando los negociadores no realizan una planificación por situaciones de tiempo, presiones laborales, o simplemente por considerarlo aburrido, puede tener como consecuencia el fracaso o aceptación de acuerdos no convenientes. Las metas deben ser previstas por los negociadores teniendo claro cuáles son y concentrándose en la manera de obtenerlas. Las metas comprenden varios aspectos que influyen en la negociación, uno de ellos indica que los deseos no son metas, las metas de las partes suelen estar vinculada y tienen límites. Las metas eficaces son concretas, específicas y medibles (Lewicki, Barry & Saunders, 2008).

Adicionalmente, nos precisó García (2000) que prepararse significa conocer la otra parte, saber hasta qué punto pueden ceder, conocer la situación en relación a la otra parte y tener claro e identificados los objetivos considerando las posibles consecuencias que se dan en el camino.

Etapas de desarrollo. La segunda etapa es la de desarrollo, donde los negociadores ponen en práctica las habilidades de los participantes. En esta etapa se tornan importantes los estilos de negociar de cada persona teniendo como influencia la cultura del país de donde proviene. Asimismo, en el desarrollo de la negociación es donde se permite utilizar argumentos para poder lograr el objetivo, siendo el negociador una pieza clave este debe ser locuaz, proyectar seguridad, confianza y tener la capacidad de comunicar en forma clara. Adicionalmente es recomendable utilizar técnicas de preguntas a fin de recabar información, las cuales pueden ser abiertas que dan información o preguntas cerradas que obtienen respuestas positivas y negativas (Dasí & Martínez-Vilanova, 2011).

Asimismo, en esta etapa se realizan todas las preguntas necesarias para obtener la información relevante que permita persuadir en la negociación, no se debe suponer nada, es

así que siempre se debe preguntar sobre el problema, el contexto, el resultado y las consecuencias (Dasí & Martínez-Vilanova, 2011). También es necesario considerar que las objeciones o contraargumentos no deben generar molestia en el proceso de negociación, ya que en primera instancia nos demuestra que estamos ante una negociación seria y formal, y por otro lado se puede obtener mayor información de los participantes y sus verdaderos intereses (Dasí & Martínez-Vilanova, 2011).

García (2000) denominó a esta etapa de *discusión* donde cada parte presenta lo que necesita y lo que está buscando; teniendo dos pasos fundamentales: (a) la discusión propiamente dicha en donde se desarrolla el escucha activa y (b) la observación de las señales, en donde se observan los gestos, movimientos, posturas y en sí toda la comunicación no verbal. Asimismo, adiciona una etapa más que es de la *proposición*, en donde el objetivo es tener las propuestas claras buscando un acuerdo entre ambas partes.

Etapa de las conclusiones y acuerdos. La tercera etapa es la de conclusión y acuerdos. En esta etapa es importante ganar la confianza de la contraparte para poder terminar la negociación con éxito y llegar a acuerdos y relaciones de largo plazo, asimismo para este fin deben existir los intercambios y mutuas concesiones (Dasí & Martínez-Vilanova, 2011). Lo importante es obtener la mayor información posible a fin de llegar a un acuerdo exitoso, para ello debemos tener en cuenta el tipo de información que se requiere. Por ejemplo es relevante conocer lo que pretende la parte contraria, es decir cuáles son los intereses y motivaciones durante el proceso, quienes son o a quien representan, si van por iniciativa propia o por encargo de alguna empresa. También se debe conocer el estilo que tiene la contraparte para negociar, si se encuentra influenciado por la cultura de quien representan y cuáles son los límites para lograr sus objetivos. Esto debido a que toda la información que se pueda obtener servirá para elaborar los argumentos y estar preparados en todo el proceso de la negociación (Dasí & Martínez-Vilanova, 2011).

Adicionalmente, es importante tener conciencia de lo que se está realizando con la seriedad que corresponde, ya que el compromiso a cumplir con los acuerdos establecidos es un factor importante en ambas partes de la negociación; no obstante, es recomendable plasmarlo en un contrato escrito (Dasí & Martínez-Vilanova, 2011).

Por otro lado, Garcia (2000) nos resumió que en la última etapa debe tomarse nota de lo acordado como las cantidades, calidades, fechas, forma de pago, y firmar acuerdo, cuando sea necesario, y por último, siendo muy importante hacer seguimiento para comprobar si se cumple o no el acuerdo.

2.3.3 Estilos de Negociación

El estilo de negociación es la forma en que las personas manejan los conflictos. Existen diversos estilos de negociación cada uno con características particulares. Por ejemplo, los negociadores formalistas que cubren su motivación con la sensación de haber hecho las cosas bien, son meticulosos y perfeccionistas y están dispuestos a tener negociaciones largas. Los cooperativos quienes evitan la confrontación y tratan de llegar a una solución cordial son paternalistas, prefieren escuchar más que hablar y busca la cooperación; los diplomáticos buscan el equilibrio procurando que los beneficios se den para ambas partes, mostrándose firmes y cordiales al momento de negociar, son discretos en la información, no se comprometen si no pueden cumplir, son pacientes y equilibrados. Finalmente, los impositivos, que tratan de vencer en la negociación a costa de la otra parte, este tipo de negociadores son impetuosos, emplean el poder y la fuerza como elemento motivador (Dasí & Martínez-Vilanova, 2011).

Para Llamazares y Nieto (2002) los estilos de negociación en el mundo se dividen por zonas geográficas, tomando como ejemplo también la manera en la que las divisiones internacionales de las grandes empresas trabajan. De esta manera los autores hacen una clasificación en seis regiones bien diferenciadas: (a) Europa, (b) América del Norte, (c)

América Latina, (d) Países Árabes, (e) Asia y (f) África. Estos estilos de negociación están relacionados a los siguientes cinco factores: (a) uso del tiempo, (b) relaciones, (c) comunicación, (d) concesiones y (e) decisión.

En relación al primer factor referido al uso del tiempo los norteamericanos y los europeos hacen uso del concepto de manera más rígida, ya que la cultura de Estados Unidos y Canadá tiene sus raíces en la europea. En estas zonas geográficas se considera al tiempo como un recurso limitado y se suele utilizar en forma eficaz. Para la cultura asiática la orientación es generalmente hacia el largo plazo, en consecuencia las negociaciones también son largas. En contrapartida para la cultura latinoamericana y árabe existe mucha flexibilidad en relación al uso del tiempo, en Latinoamérica es habitual que las citas de negocios empiecen con retraso y para la cultura árabe el tiempo no es un recurso muy apreciado, en ese sentido no se debe mostrar prisa al momento de negociar (Llamazares & Nieto, 2002).

Kelley (2005) mencionó que el tiempo puede ser visto de forma poli crónica (circular) o mono crónica (lineal) según la perspectiva de cada cultura. Es así que los Chinos al ser poli crónicos tiendan a tomar más tiempo para la toma de decisiones y por el contrario los Estadounidenses y Alemanes al tener tendencias mono crónicas son más estructurados y analizan un tema a la vez. Latinoamérica tiene entre sus características el estar dispuestos a discutir muchos temas a la vez. El establecimiento de las relaciones es muy importante en la India al momento de negociar.

Inclusive las demoras al negociar son parte de la estrategia de cada cultura, por ejemplo poner a prueba la entereza de la otra parte demorando las negociaciones es una estrategia de los asiáticos, las demorar por su parte alteran a los estadounidenses que pueden hasta ofrecer más con tal de poder llegar a concluir el tema. Los irlandeses y asiáticos usan las demoras para acabar con un trato sin perder prestigio ni quedar mal. En el occidente se

recurre a la demoras para dar entender la perdida de interés. Los indonesios usan la demora para no tener que admitir la incapacidad de entregar lo que se desea (Kelley, 2005).

El segundo factor tiene que ver con las relaciones personales, según los autores para la cultura europea las relaciones personales no forman parte del entorno empresarial y siempre se deja de lado los aspectos personales, de la misma forma para los países norteamericanos las relaciones personales reciben poca atención y son difíciles de mantener llegando a ser solo superficiales. Asimismo, en la organización de las sociedades asiáticas prevalecen las relaciones profesionales sobre las personales, la toma de contacto y las presentaciones se realizan siempre de manera formal. Profundizar en las relaciones personales es primordial para hacer negocios en Latinoamérica, la conexión entre los asuntos personales y profesionales es muy fuerte (Llamazares & Nieto, 2002).

El tercer factor está relacionado a las pautas de comunicación, en Europa existen varios estilos muy diferenciados, mientras los checos suelen ser indirectos y modestos por el contrario los rusos y polacos son bastante directos y emocionalmente expresivos. En Norteamérica tienen un lenguaje muy claro directo e informal, mientras que para los asiáticos la formalidad es su forma de conducta habitual (Llamazares & Nieto, 2002).

El siguiente factor habla de las concesiones y acuerdos, en Europa las negociaciones están marcadas por el poder de las partes, es así que se espera que la parte más débil ceda mientras que la más fuerte apenas pueda hacer concesiones. Los norteamericanos tienen un alto nivel de competitividad y en ese sentido tienden a ceder lo menos posible, mientras que para los asiáticos es usual realizar pequeñas concesiones al inicio del proceso como gesto de buena voluntad, pero el proceso de toma de decisiones es largo y dejan las grandes concesiones para el final. En la cultura árabe la manera habitual de hacer concesiones es el regateo, y en la cultura latinoamericana las confrontaciones se abordan de manera bastante suave evitando el desacuerdo directo (Llamazares & Nieto, 2002).

El último de los cinco factores es la toma de decisiones, que depende de la cultura y puede ser individualista o colectivista. Por ejemplo, los japoneses involucran a muchas personas para la toma de decisiones y pasan mucho tiempo efectuando preguntas detalladas; los chinos frecuentemente se demoran para evitar ser los primeros en mostrar lo que tienen, mientras que los estadounidenses son más individualistas (Kelley, 2005). Para los europeos está basado en jerarquías, que a su vez están relacionadas con las estructuras empresariales que pueden variar de un país a otro, por otro lado los norteamericanos tienen estructuras planas para evitar la burocracia, y esperan que la otra parte también tenga poder de decisión. En la cultura latinoamericana como en la árabe solo los jefes son los que toman las decisiones sin consultar con los empleados, revelando que la toma de decisiones es muy jerarquizada. Los asiáticos también tienen estructuras jerarquizadas pero en cada nivel los empleados tienen autonomía para la toma de decisiones (Llamazares & Nieto, 2002). En la Tabla 1 se resumen los diferentes estilos de negociación descrito por los autores antes citados.

Tabla 1

Modelos de Clasificación Cultural

Factor	Países							
Uso del Tiempo	Rígido	A. Norte	Europa	Asia	A. Latina	África	P. árabes	Flexible
Relaciones	Profesionales	A. Norte	Asia	Europa	África	A. Latina	P. árabes	Personales
Comunicación	Verbal	A. Norte	Europa	África	A. Latina	P. árabes	Asia	No verbal
Concesiones	Al inicio	A. Norte	P. árabes	A. Latina	África	Europa	Asia	Al final
Decisión	Individual	P. árabes	África	A. Latina	A. Norte	Europa	Asia	Consensuada

Nota. Adaptado de “Negociación internacional, estrategias y casos” por Llamazares, O. y Nieto, A., 2002. *Estilos de Negociación*, 5, p.115. Ediciones Pirámide.

2.3.4 Negociación internacional

Conceptos. Respecto a la negociación internacional, Lewicki et al. (2008) indicó que el interés por la misma existe desde hace siglos y actualmente en un mundo donde las personas viajan con más frecuencia y más lejos, la cantidad de negocios internacionales es mucho mayor. Negociar con extranjeros se ha convertido, para las personas y organizaciones, en una norma y no en una actividad que ocurra ocasionalmente.

Beltramino (1994) definió a la negociación internacional como “una actividad caracterizadora de las relaciones entre elementos pertenecientes a distintos países, ha conocido un desarrollo extraordinario y creciente en el mundo de postguerra y todo indica que continuará esa tendencia en el futuro” (p. 14). Por su parte, Daniels et al. (2004) indicaron que “por negociación internacional se entiende a toda transacción comercial, privada o gubernamental entre dos o más países. Las empresas privadas llevan a cabo dichas transacciones para obtener utilidades; los gobiernos pueden o no hacer lo mismo en sus transacciones. Entre las operaciones están las ventas, las inversiones y el transporte” (p. 3).

Finalmente, para Czinkota, Ronkainen y Moffett (2007) los negocios internacionales “consisten de transacciones diseñadas y realizadas entre fronteras nacionales para satisfacer los objetivos de individuos, compañías y organizaciones. Dichas transacciones toman varias formas, que a menudo se interrelacionan” (p. 5).

Contextos que influyen en las negociaciones internacionales. Hacer negocios internacionales presenta una gran complejidad que aumenta si la negociación se hace con más de una cultura o país. De acuerdo a Lewicki et al. (2008), en las negociaciones internacionales influyen dos contextos generales: el contexto ambiental y el contexto inmediato. La diferencia radica en el control que pueda ejercer el negociador en los factores que afectan la negociación. En el contexto ambiental el negociador no puede ejercer control

de ningún tipo. Mientras que en el contexto inmediato existen factores sobre los cuales el negociador puede ejercer algún control.

Contexto ambiental. Lewicki et al. (2008) indicó que en el contexto ambiental existen seis factores que hacen complejas las negociaciones internacionales. Estas son: (a) el pluralismo político y legal, (b) la economía internacional, (c) los gobiernos extranjeros y sus burocracias, (d) la inestabilidad, (e) la ideología y (f) la cultura. La cultura es el factor que más atención recibe de parte de los que examinan las negociaciones internacionales.

El pluralismo político y legal está referido a las empresas que realizan negocios entre países que tienen diferentes sistemas legales y políticos que puedan tener implicancias en impuestos o estándares que deban cumplirse. La economía internacional está referida al valor del tipo de cambio de las divisas internacionales y el valor que debe considerarse al momento de negociar con otros países. Para Lewicki et al. (2008) el riesgo radica en la estabilidad de la divisa en la que las partes negocien.

Los gobiernos extranjeros y su burocracia son importantes debido a la forma en que puedan intervenir en las negociaciones entre industrias u organizaciones. La inestabilidad que se encuentra al negociar con otros países es un factor a considerar debido a que el negociador debe poder prever cambios de estabilidad política, escasez de bienes y servicios o fluctuaciones en las divisas. Lewicki et al. (2008) indica que el negociador debe poder prever los cambios con precisión para poder ajustar las consecuencias.

La ideología puede afectar la comunicación en sus niveles más fundamentales si es que ésta no es compartida entre las partes. (Lewicki et al., 2008). La cultura es el último de los puntos dentro del contexto ambiental y el cual ha sido desarrollado en el primer punto del presente capítulo.

Contexto inmediato. Lewicki et al. (2008) indicó, que en el contexto inmediato donde el negociador tiene algún tipo de control, los factores son: (a) el poder de concertación

relativo, (b) los niveles de conflicto, (c) las relaciones entre los negociadores, (d) los resultados deseados y (e) los beneficiarios inmediatos.

El poder de concertación relativo se refiere al control administrativo que posee una empresa durante la negociación. El control administrativo alude al acceso a los mercados, los sistemas de distribución o la administración de las relaciones con el gobierno. Los niveles de conflicto citan la capacidad para resolver problemas que pueden afectar la negociación. Las situaciones de tipo étnico, de identidad o de geografía son las más difíciles de resolver (Lewicki et al., 2008).

La relación que exista entre los negociadores antes de las negociaciones reales tendrá impacto en el proceso y el resultado de la negociación, el cual corresponde a otro factor que influye en el contexto inmediato. Los negociadores y las empresas, personas o juntas a las que representan son llamados beneficiarios inmediatos y refiere a la comprensión que deben tener los negociadores sobre las numerosas influencias de varios factores sobre el proceso. Esto implica que se deben hacer ajustes en la negociación a medida que se obtiene nueva información. (Lewicki et al., 2008).

Elementos. Beltramino (1994) distinguió los siguientes elementos como parte de una negociación internacional: (a) se trata de un proceso o interacción social; (b) se va desarrollar de acuerdo a la naturaleza específica de cada tratativa, y condiciones de tiempo y lugar; (c) se puede dar entre gobiernos, organizaciones e individuos, y pueden intervenir dos o más partes; (d) el objetivo es tratar de llegar a un acomodamiento de intereses en conflicto, para materializarse en un acuerdo.

Diferencias. Para Llamazares y Nieto (2002), existen diferencias entre una negociación internacional y una entre empresas del mismo país, destacando las siguientes: (a) suelen ser más largas y complejas, por lo que la preparación, paciencia y perseverancia se tornan más importantes; (b) se cuenta con menos información de la otra parte y es mucho más

difícil obtenerla; (c) existe un mayor desequilibrio entre las partes, por diferencias en el tamaño de las empresas o en el nivel de desarrollo de los países; (d) se debe negociar dentro de un marco legal que no pertenece a ninguna de las dos partes, (e) el riesgo y la incertidumbre son mayores debido a posibles cambios imprevistos en el país donde se va realizar el negocio y (f) aparecen las diferencias culturales como el idioma, el tiempo, las normas de protocolo, etc.

2.4 Factores Culturales que Influyen en el Proceso de Negociación Internacional

Los factores de la cultura afectan a una negociación desde la perspectiva administrativa. En la Tabla 2 se puede apreciar el rango de las respuestas culturales respecto a cada uno de los diez factores.

Tabla 2

Diez factores en que la Cultura Puede Influir en una Negociación

Factores de una negociación	Rango de las respuestas culturales	
Definición de una negociación	Contrato	relación
Oportunidad de una negociación	Distributiva	integradora
Elección de los negociadores	Expertos	asociados confiables
Protocolo	Informal	formal
Comunicación	Directa	indirecta
Sensibilidad al tiempo	Alta	Baja
Propensión al riesgo	Alta	Baja
Grupos o personas	Colectivismo	individualismo
Naturaleza de los acuerdos	Específicos	generales
Emociones	Alto	Bajo

Nota: Tomado de “Fundamentos de Negociación” por Lewicki, R., Barry, B., Saunders, D., 2008, *La Negociación Internacional y Transcultural*, 11, p. 239. Interamericana Editores, S.A.

El primer factor corresponde a la definición de una negociación y es importante debido a que cada cultura la ve de forma diferente. La apreciación de la definición de

negociación permite al negociador saber qué es negociable y qué no lo es. El segundo factor referido a la oportunidad de una negociación hace referencia a cómo los negociadores perciben una oportunidad como distributiva o integradora según su cultura. El tercer factor está asociado a la elección de los negociadores y tiene que ver con los criterios que usa cada cultura para seleccionarlos. El conocimiento, la antigüedad, conexiones familiares, género, edad, experiencia y posición social son algunos de los criterios de selección del negociador. Cada cultura maneja estos criterios de forma distinta y por lo mismo tiene expectativas diferentes sobre lo que es adecuado según el tipo de negociación (Lewicki et al., 2008).

Lewicki et al. (2008) indicó que el protocolo, cuarto factor cultural, difiere en importancia según la cultura a la que pertenezca. En algunas culturas como la estadounidense, está entre las menos formales del mundo. Sin embargo en otros países, como los asiáticos China y Japón, temas como la presentación con tarjetas de negocios se considera algo formal y esencial en las negociaciones. Los negociadores que no lleven tarjetas de presentación al negociar o escriban sobre ellas, insultan a la contraparte. Los modos y códigos de vestimenta son también importantes en el protocolo.

La comunicación, quinto factor cultural, influye en el modo en que las personas se comunican tanto de forma verbal como no verbal. De acuerdo a Lewicki et al. (2008), un comportamiento puede ser completamente inofensivo en una cultura pero muy ofensivo en otra. La solución para no cometer equivocaciones es observar con cuidado las reglas de comunicación cultural del lugar a donde se va a negociar.

La sensibilidad al tiempo es el sexto factor cultural donde se define cómo es que las culturas se ven afectadas, y en qué forma, por el tiempo en las negociaciones. Por ejemplo en Estados Unidos el respeto por el tiempo propio y de la otra persona, la puntualidad y pensar que negociar rápido es mejor que negociar lento porque simboliza gran productividad es parte de la cultura. En América Latina y China el tiempo en si no es importante. Las negociaciones

tienen a la tarea como eje central y no toman en cuenta la cantidad de tiempo necesaria para efectuarla (Lewicki et al., 2008).

El séptimo factor de propensión al riesgo está relacionado con el grado que tiene cada cultura para aceptar el riesgo. En algunas culturas con carácter burócrata y conservador se requiere grandes cantidades de información para poder tomar una decisión. Mientras que en otras culturas con más sentido empresarial pueden tomar decisiones sin la información completa asumiendo el riesgo. Grecia es el ejemplo de una cultura conservadora que requiere grandes cantidades de información para poder negociar, mientras que Estados Unidos es considerado una cultura que asume riesgos al negociar. (Lewicki et al., 2008).

La importancia que le dan las culturas a la persona como individuo o a los grupos representa el octavo factor cultural. Al negociar se debe prestar atención si la cultura con la que se negocia es individualista o prefiere al grupo. De acuerdo a Lewicki et al. (2008) las culturas orientadas a los grupos le dan importancia a la flexibilidad y a dar recompensa a los integrantes del grupo. Por el contrario las culturas que dan valor a la individualidad, como la de Estados Unidos, aprecia y elogia ser independiente y asertivo. El noveno factor se refiere a la naturaleza de los acuerdos, donde la cultura tiene un efecto en la conclusión de los acuerdos y en la forma en la que se adoptan. Las diferencias culturales afectan de tal manera los acuerdos que pueden generar confusiones durante el proceso de la negociación (Lewicki et al., 2008).

El último factor cultural está referido a las emociones y cómo la cultura influye en las emociones de los negociadores. Si bien es probable que la personalidad cumpla una función al momento de expresar emociones también parece existir relación de la cultura con la forma en que el negociador despliega sus emociones durante la negociación (Lewicki et al., 2008).

2.5 Investigaciones anteriores

De la revisión de literatura realizada se pudo comprobar que existen pocas investigaciones anteriores relacionadas a los aspectos culturales de la negociación con peruanos, las dos más importantes y completas son “Cómo Negociar con un Peruano” realizado en el año 2004 y “La Cultura Negociadora en el Perú” publicado en el año 2008.

2.5.1 Cómo Negociar con un Peruano

Este primer estudio fue realizado por un grupo de empresarios peruanos con el patrocinio de empresas privadas en el año 2004. Se trata de una edición especial que tiene como título *Cómo Negociar con un peruano* y aborda los modos y tradiciones de los empresarios peruanos al negociar. El estudio tiene como objetivo principal brindar información útil para que muchos extranjeros puedan iniciar negociaciones con peruanos de manera ágil y fácil, así como también ayuda a los ejecutivos peruanos a conocerse a sí mismos.

Los objetivos específicos planteados en la investigación se definieron tomando en cuenta los aspectos más importantes para los empresarios extranjeros que incursionan en negocios fuera de su país:

- (a) Lenguaje usado en negocios, modo de presentarse y empleo de tarjetas de presentación; (b) comportamiento en reuniones y ante el público, uso de protocolo; (c) costumbres sociales, temas de conversación, política y religión; (d) habilidad de negociación, destreza en el manejo de las condiciones del entorno y en la efectiva promoción de sus productos, servicios o elementos en discusión; (e) empleo de la tecnología como elemento facilitador; (f) resolución de disputas, preocupación por desarrollar vínculos “ganar-ganar”; (g) importancia prestada a la competitividad en precios, calidad, confiabilidad, solvencia, seguridad y preferencias de los clientes potenciales; (h) creación de lazos de amistad, obsequios, costumbres gastronómicas,

temas recomendables para comentar y preguntar, y temas prohibidos o incómodos (Aguirre, Dancourt, Garland & Peroni, 2004, p.15).

La investigación presenta un enfoque cuantitativo y está delimitado a la ciudad de Lima Metropolitana. La muestra está compuesta por 80 ejecutivos peruanos provenientes de pequeñas, medianas y grandes empresas nacionales; así como de empresarios independientes con experiencia en negocios con peruanos y extranjeros. Se realizaron 26 entrevistas personales y se utilizó un instrumento basado en un cuestionario estandarizado en función a los objetivos que se establecieron.

Aguirre, et al. (2004) tomaron los resultados de las preguntas realizadas en las diferentes entrevistas y los agruparon en los siguientes temas obteniendo características adicionales y útiles al negociar:

Introducción y comunicación. Uno de los aspectos más importantes es el uso de palabras como “mañana” que para los peruanos no necesariamente significa el día siguiente, puede usarse para postergar una situación o para evitar decir *no*, muy diferente al *tomorrow* utilizado en otras culturas en las cuales tiene un significado textual.

Comportamiento en reuniones y ante el público, uso del protocolo. El respeto al protocolo es importante para los peruanos, como también lo es la primera impresión. En general los peruanos suelen utilizar saco y corbata para sus citas de negocios. Preguntar sobre la cultura del otro país es un mecanismo de acercamiento, de la misma forma el peruano aprecia el interés que ponga la contraparte en el suyo.

Actitud del peruano después de un viaje de negocios. El 80% de los informantes indicó que el peruano va a delegar las tareas de seguimiento pactadas en el viaje de negocios, de esta mayoría solo el 23% va a responder de manera inmediata, mientras que el 44% enviaría la información en las siguientes dos semanas. Estas demoras provocan que el avance se torne lento.

Cómo es el empresario peruano en los negocios. La mayoría de los informantes opinaron que el peruano no tiene una conducta conflictiva ni agresiva. Para el 65% de la muestra el empresario extranjero debe realizar sus negociaciones con el Gerente General de la empresa para poder obtener resultados.

La tecnología en las empresas Peruanas. El 59% de los informantes desconfía de los negocios y contactos realizados de manera virtual, asimismo para el 55% de la muestra no existe una presencia de páginas web profesionales de las empresas Peruanas en internet. Por otro lado al consultar si los portales de las instituciones privadas y públicas de exportación peruanos están a un nivel internacional, el 50% de los informantes respondió que no.

Los gerentes peruanos en las citas y la correspondencia en el Perú. Un 80% de los informantes opina que el empresario peruano necesita de un contacto para conseguir una cita con el gerente general de la empresa. Esto refleja la dificultad que presenta una empresa Peruana mediana o pequeña para relacionarse con su par en una empresa grande.

El empresario peruano en viaje de negocios al extranjero. La mayor parte de los empresarios busca la colaboración del gobierno para colocar productos fuera del país, pero se encuentran con muchas deficiencias, carencias y trámites burocráticos que no facilitan su tarea. Por otro lado, el 53% de los encuestados considera que los peruanos si investigan antes de viajar, y el 69% de los mismos indica que los peruanos sí son puntuales en sus citas cuando están fuera del país.

Interrelación entre un hombre de negocios peruano y un extranjero. Los resultados de la entrevista sacan a relucir que a los peruanos les gusta dar obsequios al extranjero, y también les agrada recibir regalos de los visitantes. De la misma forma se sienten más cómodos creando un ambiente de amistad e invitando a casa para cerrar un negocio.

Aguirre, et al. (2004) propusieron un perfil del empresario peruano de acuerdo a los resultados de la encuesta realizada en la investigación y de las entrevistas personales, este perfil se puede resumir en los siguientes puntos:

(a) El peruano acepta experiencias y conocimientos nuevos que puedan favorecer y mejorar su rendimiento en el trabajo; (b) no todos los peruanos cambian de actitud con la misma disponibilidad; (c) cuanto mayor es el grado de instrucción del ejecutivo peruano, mayor es la capacidad para aceptar los cambios y unirse a ellos; (d) es individualista pero cada día trabaja más en equipo; (e) es colaborador y servicial; (f) no valoriza mucho el tiempo de los demás; (g) tiene respeto a los rangos y autoridad dentro de la empresa; (h) se toma su tiempo para dar respuestas; (i) ve más el corto plazo que el largo plazo; (j) planifica muy poco para el futuro; (k) es culturalmente abierto, logrando así una fácil interrelación, y no tiene antagonismo religioso, facilitando la fluidez de la relación; (l) no se caracteriza por su puntualidad; y (m) utiliza la tecnología cada días más, teniendo aun un buen tramo por recorrer, el cual se reduce gracias a las nuevas generaciones principalmente (p.23).

2.5.2 La Cultura Negociadora en el Perú. Un estudio Exploratorio

La segunda investigación sobre el tema fue realizada por Enrique Ogliastri y Gimmy Salcedo en el año 2008. Este segundo trabajo es una investigación cualitativa relacionada a cómo se hacen negocios en el Perú y este forma parte de una investigación internacional mucho más extensa que tiene en común el tema de la negociación intercultural.

La estructura de este trabajo está basado en 47 cuestionarios semiestructurados que tienen como tema las experiencias de negociación donde una de las partes involucradas es la peruana. La información fue clasificada en 23 temas como: (a) costumbres, (b) tácticas, (c) conceptos, (d) expectativas, (e) creencias, y (f) valores que finalmente son los que utilizan en el proceso de negociación y el manejo de conflictos con los peruanos.

Para Ogliastri y Salcedo (2008) el peruano tiene un comportamiento negociador que es muy parecido al predominante en Latinoamérica, es decir presenta características inherentes que se pueden resumir en los siguientes puntos: (a) presenta una alta dependencia del regateo convirtiéndola en su principio negociador; (b) preferencia por las relaciones cordiales y un ambiente informal; (c) acostumbran preparar poco la negociación teniendo que recurrir a la astucia y al poder, dejando de lado los criterios técnicos y objetivos; (d) cierta facilidad para las relaciones interpersonales amistosas y también para las expresiones emotivas; y (e) alta incertidumbre sobre las condiciones que se presentarán en el futuro, de ésta forma hace que se convierta en arriesgado el comportamiento de lo antes pactado y provoca la poca preparación de las negociaciones.

Ogliastri y Salcedo (2008) indicaron que la cultura Peruana ha sido un resultado de la interacción entre dos culturas como es la de origen hispano y la europea; siendo denominado un país de cultura mestiza; asimismo, mencionaron que la concentración del comercio se daba en la ciudad de Lima, la capital del Perú, por lo que los peruanos de las serranías y oriente selvático tenían que residir en la capital a fin de negociar sus productos.

Adicionalmente, precisaron en la investigación que la forma cómo negocian los peruanos implica que una de las partes gane y la otra pierda, la cual genera el uso de la astucia y las tetras para despistar al “*enemigo*”, se recurre al regateo en negociaciones grandes y en la vida cotidiana y se acostumbra a hablar mucho sin concretar nada. En dicha investigación Ogliastri y Salcedo (2008) manifiestan algunas características luego de las encuestas realizadas, las cuales son:

Cómo concibe a la contraparte. La cultura Peruana prefiere una relación amistosa y cordial durante las negociaciones; pero no deja de lado tener cautela y mucha observación de la contraparte, y se observó reacciones de flexibilidad ya que dependía de cómo actuaba la contraparte para reaccionar.

Perspectiva temporal sobre el negocio. La cultura Peruana es flexible en el uso del tiempo, siendo frecuentemente impuntual e informal, usualmente dilatan el tiempo a fin de obtener mayores ventajas propias dejando de lado los intereses de la contraparte y la cultura es policrónica ya que se discuten varios temas en lugar de punto por punto.

Base de la confianza. En la cultura Peruana la confianza se basa en la amistad y en la experiencia, estableciendo credibilidad al iniciar la negociación al tener un acercamiento amistoso y una buena relación personal, encontrando argumentos y datos claros que brindan seguridad.

Toma de riesgos. Se tiene como antecedente la incertidumbre que ha pasado el Perú en años con crisis económicas, políticas y problemas de naturaleza climática, los cuales tienen cierto nivel de riesgo al momento de negociar y poder cumplir con los compromisos pactados.

Quiénes negocian. En el Perú usualmente las personas que negocian son las que tienen cargos de alto nivel; en algunas ocasiones se da que en el inicio de la negociación los técnicos son los representantes; no obstante, al tener avances con las negociaciones las personas con mayor jerarquía son las que deciden y objetan las posiciones.

Toma de decisiones. Relacionado con el punto anterior, los acuerdos de las negociaciones los hace la alta dirección o los más altos rangos, los cuales implica en qué también la alta jerarquía tome las decisiones, y de acuerdo al rango, pueden requerir consultar con sus jefes inmediatos.

Formalidad. Las negociaciones en la cultura Peruana no se utilizan protocolos formales siendo espontáneos de acuerdo al tipo de negocio en el sector privado; no obstante en el sector gubernamental la formalidad y los protocolos son obligatorios por las reglamentaciones existentes.

Negociaciones informales. En el Perú el vínculo de amistad es primordial para los negocios; el cual genera confianza para negociar en ámbitos informales con mayor soltura y naturalidad, por lo que la informalidad hace sentir a los negociadores menos presionados para llegar a los acuerdos finales.

Prenegociaciones. La tendencia que presenta la cultura Peruana en los negocios es establecer relaciones de amistad, los peruanos tienden a conocer primero a la contraparte a fin de tener mayor acercamiento amistoso; no obstante, el prepararse antes de la negociación es una característica de los peruanos, pero ese paso algunos los llamarían *conversaciones* previas y no de negociaciones.

Apertura. El Perú se caracteriza por tener negociaciones con regateo, el cual genera que al iniciar una negociación se haga un ofrecimiento exagerado con posiciones duras, que pueda hacer enfadar a la contraparte cuando negocian por primera vez en el país, ya que es una forma de negociar muy tradicional.

Argumentación. Los negociadores peruanos tienen la particularidad de tener fluidez verbal; es decir se conoce con el término “*florear*” con el propósito de ser amigable y tener una conversación plácida; por lo que a veces es utilizado como técnica para convencer a la contraparte.

Emocionalidad. La expresión de los sentimientos es una característica innata en la cultura Peruana, por lo que durante la negociación las expresiones de emocionalidad tales como temperamentales, de amistad o de enemistad, puede generar calidez y afecto, o enfado y hostilidad.

Tácticas de poder. La cultura Peruana demuestra tener posiciones rígidas utilizando tácticas de poder como mostrarse enfadado, elevar la voz y se habla de arriba hacia abajo, otra táctica utilizada es de aparentar serenidad y calma que en ocasiones desespera a la contraparte.

Nivel de discusión. En la cultura Peruana no ha sido posible concluir si las negociaciones realizadas son de manera inductiva o deductiva, ya que no es posible determinar la intención que persiguen en el momento de la negociación, generando ambigüedad en la comunicación.

Tiempo en la negociación. Al no obtener como resultado que la cultura Peruana sea preocupada por el tiempo, se observó en los resultados que el comportamiento es más lento en el sector público que en el sector privado; esto quizá se deba a que los funcionarios tengan que solicitar aprobaciones a los niveles más altos.

Cumplimiento y compromiso. El incumplimiento de los acuerdos pactados es una queja generalizada de los extranjeros en América Latina por la incertidumbre que generan las mismas culturas; es por ello, que la cultura Peruana no es ajena a la falta de cumplimiento por lo que se considera normal o natural al faltar un compromiso; este punto guarda relación con la informalidad.

Tipo de acuerdo. En la negociación Peruana se estila dos tipos de acuerdos, llamados acuerdos de palabra y acuerdos escritos, muchas veces los negociadores temen que no se cumplan las condiciones pactadas, por ello consideran importante firmar un documento.

¿Qué le molesta a la gente de negociar con peruanos? Lo que menos gusta es que cuando negocian con peruanos, estos no muestran seguridad en los acuerdos y compromisos pactados, en algunos casos la falta de preparación y uso de excesivo de palabras.

¿Qué le sorprende a la gente negociar con peruanos? Los peruanos son personas gratas, hospitalarias, amables y amigables, buscando en las negociaciones llegar a un acuerdo; por otro lado, en el Perú se debe negociar todo, incluyendo el servicio de taxi que no se encuentra regulado.

¿Qué consejos le da a alguien que va a negociar al Perú? Antes de iniciar una negociación es necesario conocer a la contraparte personalmente y generar lazos de amistad;

asimismo, los peruanos deben prepararse (no sólo tener conversaciones previas) y tener los objetivos y argumentos claros para llegar a un acuerdo exitoso.

En conclusión, Ogliastri y Salcedo (2008) determinaron que las negociaciones en el Perú son muy semejantes que las de Latinoamérica; es decir se observa que el principio negociador es el regateo, las relaciones interpersonales son amistosas y se tiene una alta incertidumbre en las condiciones futuras; por lo que éstas conclusiones son una generalización de la cultura negociadora en el Perú. Sin embargo, no tienen como objetivo estereotipar o prejuzgar a los individuos ya que las características culturales que poseen no pueden servir para predecir el comportamiento de un individuo en particular.

2.6 Conclusiones del Capítulo

Al terminar este capítulo se puede afirmar que cualquier proceso de negociación se ve afectado por las diferencias culturales de ambas partes. Esto implica que los estilos de negociación se ven influenciados por las creencias propias de la cultura, como la definición de la negociación, protocolo y manejo del tiempo entre otros. La negociación con peruanos no es ajena a esta premisa, las influencias de su entorno, las costumbres, creencias y los prejuicios propios de la región, han modelado un estilo particular al negociar.

Dos estudios anteriores han explorado las características de peruanos para negociar. El primero de Aguirre, et al. (2004) aborda los modos y tradiciones de los empresarios peruanos al negociar y propuso un perfil del empresario peruano de acuerdo a los resultados de encuestas realizadas y de entrevistas personales. El segundo estudio de Ogliastri y Salcedo (2008) forma parte de una investigación internacional mucho más extensa que tiene en común el tema de la negociación intercultural.

Capítulo III: Método

El presente capítulo ha expuesto la metodología utilizada en el estudio, detallando el diseño de la investigación, los procedimientos para la selección de los casos, recolección de la información así como su análisis. Asimismo, ha utilizado el enfoque cualitativo a fin de: (a) analizar la comunicación y el lenguaje utilizado en el ámbito de los negocios y el modo de presentación de los empresarios y ejecutivos peruanos, (b) identificar las habilidades de los peruanos en las etapas de la negociación (preparación, negociación y cierre) y la destreza en el manejo de las condiciones del entorno, (c) examinar la utilización de la tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones, (d) analizar la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación, (e) analizar la creación de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento, y (f) analizar el contenido de los temas de conversación a evitar en una negociación, con el propósito de conocer e identificar las características de la cultura Peruana en el ámbito de las negociaciones.

El método de investigación utilizado es el estudio de caso con enfoque holístico, debido a que se basa en una sola unidad de análisis que será estudiada en forma integral. La población objetivo del estudio son los peruanos que realizan negocios y que tienen la capacidad de tomar decisiones dentro de la organización.

Las técnicas de muestreo utilizadas fueron la de bola de nieve (*snowball*), ya que luego de partir de un grupo de participantes clave se obtuvieron referencias de nuevos contactos que cumplieran con las características de la población objetiva; y la de máxima variación (*maximun variation*), ya que se ha buscado encontrar diferentes perspectivas que representen diversidad tomando en cuenta las siguientes dimensiones: (a) peruanos que laboren en diversos sectores del mercado: financiero, comercial, telecomunicaciones y químicas, y (b) peruanos mayores de 25 años. La toma de información se realizó a través de entrevistas en profundidad, que se realizaron utilizando una guía de preguntas estructurada. Estas entrevistas fueron grabadas a

través de un audio y transcritas en un procesador de datos donde la información ha sido categorizada y codificada con el uso del software ATLAS.ti.

Las evidencias del análisis realizado fueron: (a) los compromisos de confiabilidad firmados por los informantes, (b) las grabaciones de las entrevistas en audios y (c) los formatos de notas del entrevistador.

3.1 Diseño de Investigación

De acuerdo a Yin (2003) el diseño de investigación es la secuencia lógica que guía la recolección de la información que sea necesaria para dar respuesta al problema de la investigación y cumplir con los objetivos determinados. De forma simple el diseño de la investigación es un plan lógico para llegar de aquí hacia allá, donde aquí puede ser definido como las preguntas iniciales y el allá como las conclusiones o respuestas Yin (2003). El estudio adopta un enfoque cualitativo que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 7).

El enfoque cualitativo ha sido utilizado en este estudio por las siguientes razones: (a) permite entender la cultura negociadora del peruano, “uno de los beneficios de los estudios cualitativos es la libertad que se otorga al investigador para analizar las respuestas de los informantes de forma más cercana de lo que es posible en un estudio cuantitativo” (Inman, 2000, p. 80); (b) la forma más apropiada de entender el comportamiento de los peruanos al hacer negocios; de acuerdo con Rubin y Rubin (1995) “a través de las entrevistas cualitativas se pueden entender las experiencias y reconstruir los eventos en los que el investigador no participa” (p. 3); y (c) el enfoque cualitativo es especialmente adecuado para entender el significado de situaciones y acciones en las que los participantes están involucrados, así como para entender el contexto particular en el que los participantes actúan y la influencia del contexto en sus acciones (Maxwell, 1996).

El diseño de la investigación utilizado es el 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 peruanos que realizan negocios, y de tipo transeccional descriptivo ya que la recolección de datos se dio en un solo momento con el fin de describir las características de los peruanos. Por ello, la metodología más apropiada para responder a las preguntas de la presente investigación es el estudio del caso. Yin (2003) estableció que el método del estudio del caso es “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las relaciones entre el fenómeno y el contexto no son evidentes y cuando se utilizan múltiples evidencias” (p. 13).

Además, el estudio del caso es una estrategia apropiada para la investigación que permite explorar a los peruanos, con el objeto de obtener conocimientos de las características y/o formas de desenvolverse durante un proceso de negociación con la finalidad de llegar a un acuerdo exitoso.

Yin (2009), clasificó los estudios de caso según dos factores: (a) número de casos, y (b) clase de unidad de análisis. Según el número de casos consideró un caso o varios casos y con relación a la unidad de análisis lo subdividió en casos con unidad holística y casos con unidades incrustadas. En esta investigación la estrategia cualitativa utilizada es la de estudio de un caso con unidad holística, ya que puede documentar una situación o evento único y es evaluado de manera completa y profunda de acuerdo al planteamiento del problema (Hernández et ál., 2010).

Se utilizaron las técnicas de *bola de nieve* y máxima variación, la primera consiste en ampliar progresivamente la muestra identificando participantes clave los cuales refieren a nuevos participantes que son incluidos también en la muestra. Esta técnica se fundamenta en la idea de red social (Martin-Crespo & Salamanca, 2007). La técnica de máxima variación “es

utilizada cuando se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado” (Hernández et ál., 2010, p. 397).

3.2 Preguntas de Investigación

De acuerdo al capítulo I las preguntas de investigación del presente estudios son las siguientes:

1. ¿Cómo es la comunicación y el lenguaje utilizado en el ámbito de los negocios y el modo de presentación de los empresarios peruanos?
2. ¿Cómo es el comportamiento de los peruanos durante las reuniones, ante el público y utilización de protocolos.
3. ¿Cuáles son las habilidades de los peruanos en las etapas de la negociación (preparación, negociación y cierre) y las destrezas en el manejo de las condiciones del entorno?
4. ¿De qué manera se usa la tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones?
5. ¿Cómo reacciona el peruano en la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación?
6. ¿Qué tipo de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento existe en una negociación?
7. ¿Cuáles son los temas de conversación a evitar en una negociación?
8. ¿Cuál es el comportamiento del peruano en un viaje de negocios en el extranjero?

3.3 Población

La población comprende a los peruanos, hombres y mujeres, que ocupan cargos directivos y que se desenvuelven en las empresas listadas en el ranking de Las 10,000 Primeras Empresas del Perú 2012, y que al año 2013 tienen sede en la ciudad de Lima. De la información publicada se tomó solo la lista de las grandes empresas que consta de 1,189

compañías (Ver Apéndice D), delimitando a las empresas donde deberían laborar las personas entrevistadas.

Asimismo, las empresas están delimitadas a la ciudad de Lima, la capital del país, que concentra actualmente la mayor cantidad de habitantes y también la mayor cantidad de comercio, según Ogliastri (2008) indicó que en Lima se concentra aproximadamente el 80% del comercio de todo el país.

Para efectos de la presente investigación se consideró como definición de cargo directivo a la propuesta de Pizarro y Guerra (2010) quienes definieron como cargos de alta dirección a aquellos niveles gerenciales o de directorio que tienen autonomías para la toma de decisiones en la empresa. Asimismo, las grandes empresas son consideradas como tal según Cavanagh (2012) cuando éstas facturan más de S/.70 millones de nuevos soles.

3.4 Consentimiento informado

Los procedimientos de recolección de información consideran que los participantes lean, comprendan y firmen en señal de conformidad el Consentimiento Informado que se muestra en el Apéndice A. El Consentimiento Informado expresa claramente los objetivos de la investigación, los procedimientos de la entrevista, el compromiso de confidencialidad sobre la información y sobre la publicación de los resultados del estudio. Una copia del Consentimiento Informado ha quedado en poder de las informantes y la otra copia ha sido archivada en la base de datos del caso.

3.5 Selección de Casos

3.5.1 Muestreo

La presente investigación utiliza un muestreo no probabilístico y se basa en un muestreo de propósito (*purpose sampling*), el cual es “una estrategia en la que escenarios particulares, personas o eventos se seleccionan de manera intencional para proveer información importante que no puede ser obtenida de la misma manera y en la misma calidad

a partir de otros medios” (Maxwell, 1996, p. 70). Lo más importante a tener en cuenta para el *muestreo de propósito* es la selección de individuos “que puedan proveer la información necesaria para poder responder a las preguntas de la investigación” (Maxwell, 1996, p. 70).

Según Patton (1990) el presente estudio utiliza un muestreo de propósito (*purpose sampling*) porque “la lógica y el poder del *muestreo de propósito* se basa en seleccionar casos ricos en información para el estudio en profundidad. Los casos ricos en información son aquellos de los cuales se puede aprender mucho sobre los aspectos de importancia para el propósito del estudio” (p. 169). El *muestreo de propósito* elegido tiene el siguiente objetivo para el estudio: identificar y describir las características de los peruanos al negociar.

3.5.2 Estrategias

Según Miles y Huberman (1994) la muestra en los estudios cualitativos es *teóricamente construida*, es decir que “la elección de los entrevistados, casos e interacciones debe ser guiada por las preguntas conceptuales y no se relaciona con la búsqueda de representatividad” (p. 29).

De acuerdo con Miles y Huberman (1994), en los estudios cualitativos:

La muestra es investigación, somos detectives cerebrales, buscando respuestas a las preguntas de investigación. Nosotros observamos, hablamos con personas, tomamos artefactos y documentos. Esto nos lleva a nuevas muestras de informantes y observaciones, nuevos documentos. En cada etapa a lo largo del camino de evidencia, hacemos decisiones sobre la muestra para clarificar los principales patrones, ver contrastes, identificar excepciones o casos discrepantes, y descubrir casos negativos en los que los patrones no funcionan. Las conclusiones analíticas dependen profundamente de las decisiones de muestreo. (p. 29)

La muestra ha sido elaborada utilizando las siguientes técnicas bola de nieve (*snowball*), “identificando casos de interés de personas que conocen personas que saben que

la información sobre dichos casos es rica” (Miles & Huberman, 1994, p. 28); y de máxima variación (*maximun variation*), ya que busca mostrar diversidad para localizar diferencias y coincidencias: *patrones* (Hernández et ál., 2010).

“Las investigaciones cualitativas usualmente trabajan con pequeñas muestras que encajan en su contexto y serán estudiadas en profundidad” (Miles & Huberman, 1994, p.27). Para la presente investigación se ha considerado realizar 25 casos, tomando en cuenta los tres factores que intervienen para determinar el número de casos, que de acuerdo a Hernández et ál. (2010) son:

- (a) capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que dispongamos), (b) el entendimiento del fenómeno (el número de casos que nos permita responder a las preguntas de investigación, que más adelante se llamará *saturación de categorías*), y (c) 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). (pág. 394)

De acuerdo con Hernández et ál. (2010), no existen criterios para determinar el tamaño de la muestra. La decisión de la cantidad de casos que forman parte de la muestra en la investigación es tomada por el investigador, considerando como un factor primordial el entendimiento del fenómeno.

3.6 Confidencialidad

Para proteger la privacidad de las participantes, sus nombres han sido reemplazados por pseudónimos; los archivos han sido grabados e identificados con éstos y las respuestas han sido transcritas con un código. Ninguna información ha sido publicada de forma que sea identificable.

3.7 Procedimiento de recolección de datos

Según Yin (2003) son tres principios para la recolección de datos en estudios del caso: (a) usar múltiples fuentes de información; (b) crear una base de datos; y (c) mantener una cadena de evidencia en el análisis, siendo los procedimientos utilizados para la recolección de los datos: fuentes de evidencia, protocolo del caso, casos piloto, y esquemas de las entrevistas.

3.7.1 Fuentes de evidencia

En relación a la recolección de información se ha utilizado el método de la entrevista en profundidad. Según Hernández et ál. (2010) definió a la entrevista cualitativa “como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y la otra (el entrevistado)” (p.418).

Las entrevistas cualitativas, de acuerdo a Marshall y Rossman (1999), son más conversaciones que eventos formales con categorías predeterminadas de respuestas y tienen el supuesto de que “la perspectiva del fenómeno de interés surge de acuerdo con como el participante lo percibe y no con como el investigador lo percibe” (p. 108). Una entrevista es una forma práctica de obtener mucha información de forma rápida y combinada con la observación, “permiten al investigador entender el sentido completo que tienen las actividades diarias de sus informantes” (Marshall y Rossman, 1999, p. 110).

3.7.2 Protocolo del caso

Según Yin (2003), dentro del protocolo del caso está contenido el instrumento, los procedimientos y las reglas generales que deben realizarse utilizando el protocolo. Así como también constituye una manera de incrementar la confiabilidad en el método del caso y es una guía para el investigador de la recolección de los datos del estudio. Asimismo, las personas responsables antes de realizar las entrevistas brindaron la información completa

sobre (a) el objetivo del estudio, (b) los puntos a tocar, y la carta de Consentimiento Informado que se firmó antes de cada entrevista a manera de conformidad.

3.7.3 Casos Piloto

En el presente estudio se utilizó el primer caso como piloto, para probar la guía de entrevista de tal manera que podamos hacerle los ajustes necesarios. Este primer informante cumplía con las características detalladas en la muestra sin embargo no fue incluida ni tabulada en los datos presentados. El caso piloto ayuda a afinar la recolección de datos, referente al contenido y a los procedimientos. No se trata de una prueba previa y permite mejorar las preguntas de investigación (Yin, 2003).

Según Yin (2003), los casos piloto son seleccionados por razones de conveniencia y acceso, con el objeto de lograr una relación más prolongada entre los informantes y el investigador. Los casos piloto tienen “el rol de un laboratorio para los investigadores, permitiéndoles observar diferentes fenómenos desde diferentes ángulos o tratar diferentes enfoques” (p. 79).

3.7.4 Esquema de la Entrevista

Con el objetivo de concretar las entrevistas, el equipo investigador contactó a los participantes por medio de referencias laborales y/o amicales. Asimismo se incrementó la muestra utilizando la técnica de “bola de nieve” al pedir referencias a los mismos informantes.

Luego del primer contacto presencial o virtual, se brindó a cada posible informante un resumen de los objetivos de la investigación y los temas que se tocarían en la entrevista. De demostrar interés se buscó concretar 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 de los informantes como locación, y en otras oportunidades cafés o restaurantes.

En algunos casos las preguntas clasificatorias se realizaron directamente en la entrevista, en otros casos la investigación se realizó a través de las personas que dieron la referencia y finalmente se hizo uso de herramientas como LinkedIn o Facebook para buscar la información necesaria.

El objetivo de la entrevista era poder identificar las características que tiene un peruano al negociar. En ese sentido se consultó a los informantes sobre sus experiencias negociando a lo largo de su vida, para lograr que el entrevistado compartan estas experiencias, fue indispensable generar un ambiente de confianza y cordialidad con los informantes.

La mayoría de las entrevistas se realizaron al finalizar el día. En algunos casos se concretaron a la hora del almuerzo o fueron programadas para realizarse los fines de semana. Cabe señalar que varias entrevistas tuvieron que ser re programarse debido a las agendas ocupadas de los informantes. Las entrevistas se realizaron en una sola sesión, y el promedio de duración fue de 30 minutos.

Las entrevistas fueron realizadas por el mismo equipo investigador, inicialmente todo el equipo realizaba la entrevista. Conforme se realizaron las entrevistas, los investigadores adquirieron la suficiente experiencia y dominio de la forma de hacer las preguntas y pudieron hacerla individualmente. Al empezar cada entrevista el investigador informaba sobre el objetivo general de la investigación, presentaba el Consentimiento Informado para la firma respectiva, y luego explicaba sobre la confidencialidad y los procedimientos de la entrevista. En algunos casos, los informantes solicitaron más explicación sobre algunas preguntas, y el investigador a cargo solucionó las dudas existentes. Todas las entrevistas se realizaron bajo un buen clima y brindando comodidad tanto para la entrevistado como para el investigador.

3.8 Instrumentos

Como instrumento de recolección de datos para la entrevista en profundidad se utilizó una guía de preguntas adjunto en el Apéndice B, la cual ha sido preparada en base a los objetivos planteados a fin de que permita hacer un análisis de la información brindada por el entrevistado. Según Yin (2003) las preguntas de la guía se deben orientar al investigador y no al entrevistado con el objetivo de establecer la información que tiene que ser recolectada y su justificación. Esta característica diferencia una guía de entrevista de una encuesta (p. 74).

3.9 Procedimientos de registros de datos

Después de cada caso, se registraron las observaciones y los datos de los informantes en el Formato de Notas de Campo, adjunto en el Apéndice C. Asimismo, cada entrevista ha sido debidamente grabada y transcrita.

Para aumentar la confiabilidad del estudio, se ha desarrollado una base de datos para cada caso, de manera que la evidencia para cada entrevista realizada puede ser directa y claramente revisada. La base de datos está compuesta de los siguientes documentos: (a) datos generales de las entrevistas realizadas; (b) Formato de Consentimiento Informado firmado por la entrevistada; (c) Formato de Notas de Campo; (d) transcripciones de las entrevistas; (e) el reporte del investigador; y (f) reporte de narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista, con las respectivas citas (sugerido por Yin, 2003, p. 103-104). Estos documentos se encuentran archivados física y digitalmente.

Asimismo, la cadena de evidencia en el análisis del estudio se visualiza de la siguiente manera: (a) la fecha, la hora y el lugar de cada entrevista a los directivos peruanos que se encuentran documentados en los datos generales de las entrevistas realizadas; (b) los directivos peruanos han firmado el Formato de Consentimiento en señal de conformidad con su participación en el estudio; (c) se realizaron notas respecto a lo observado en la entrevistas, las cuales han quedado registradas en la base de datos a través del Formato de Notas de

Campo; (d) las grabaciones de las entrevistas han sido transcritas; (e) la información ha sido recolectada por los investigadores de acuerdo con los procedimientos del protocolo; y (f) la información ha sido procesada mediante el *software* Atlas.

3.10 Análisis e interpretación de datos

De acuerdo a Hernández et ál. (2010), "el proceso esencial del análisis consiste en que recibimos datos no estructurados y los estructuramos" (p. 440). Asimismo, para Marshall & Rossman (1999) "el análisis de datos es el proceso de ordenar, estructurar e interpretar la información recolectada. Es un proceso confuso, completo, ambiguo, consumidor de tiempo, creativo y fascinante" (p. 150).

El principal propósito del análisis cualitativo es encontrar sentido a los datos, tomando como marco el planteamiento del problema (Hernández et ál., 2010). La investigación ha utilizado como estrategia general para el análisis un marco descriptivo para organizar el caso. "Esta estrategia es menos preferible que utilizar proposiciones o explicaciones rivales, pero sirve como una alternativa cuando es difícil aplicar otros enfoques de trabajo" (Yin, 2003, p. 114). El marco descriptivo utilizado se basa en las preguntas de la investigación. Como estrategia específica se ha utilizado el análisis transversal de los casos con el objeto de identificar patrones en los mismos y derivar conclusiones.

El análisis de la información se inició inmediatamente después de completar la base de datos y la transcripción de cada entrevista y consistió en un proceso interactivo de tres actividades: reducción de la información, presentación de la información y análisis (Miles & Huberman, 1994). Asimismo, el análisis de información se realizó en base a las seis fases indicadas por Marshall y Rossman (1999), las cuales son: organizar y preparar la información para el análisis; generar categorías, temas y patrones mediante la revisión exhaustiva de la información; codificar las categorías y los temas, marcando citas en la información; someter a

prueba los hallazgos iniciales; buscar explicaciones alternativas para la información; y escribir el reporte.

La primera fase del análisis individual consistió en ingresar las transcripciones de las entrevistas en el *software* Atlas cuyo objetivo es facilitar el análisis cualitativo ya que ayuda al intérprete agilizando muchas de las actividades implicadas en el análisis cualitativo y la interpretación; asimismo, cuenta con varias herramientas muy útiles para explorar los fenómenos complejos y escondidos en la información cualitativa. La segunda fase del análisis comprendió el proceso de reducción de información, creando marcas (*quotations*) en los principales párrafos de las entrevistas transcritas. La tercera fase del análisis ha sido la codificación de la información, siendo éstos códigos “etiquetas para asignar unidades de significado a la información recolectada” (Miles & Huberman, 1994, p. 56), que constituyen la representación formal del pensamiento analítico.

3.11 Validez y Confiabilidad

Para desarrollar un caso de estudio de alta calidad se debe maximizar cuatro condiciones relacionadas con el diseño del estudio: *validez del constructo*, *validez interna*, *validez externa* y *confiabilidad* (Yin, 2003, p. 19). Según Yin (2003), la *validez interna* solo se aplica para estudios cuantitativos, en consecuencia no será tomado en cuenta en la presente investigación.

La *Validez del constructo* significa establecer medidas adecuadas de los conceptos estudiados (Yin, 2003, p. 34). Se han utilizado las siguientes estrategias para asegurar la validez: (a) se ha mantenido una cadena de evidencia en el análisis (p. 36); (b) se han realizado dos casos piloto (Feng, 2005, p. 42).

Validez externa o generalización significa que los resultados pueden ser generalizados más allá del caso de estudio realizado (Yin, 2003, p. 37), siendo que la investigación

cuantitativa se basa en generalizaciones estadísticas mientras que los estudios del caso se basan en la generalización analítica.

Confiabilidad se refiere a que otros investigadores deben alcanzar similares resultados si estudian el mismo caso usando los mismos procedimientos que el investigador original. El objetivo de la confiabilidad es minimizar los errores y sesgos del estudio. En la investigación se han usado dos estrategias para asegurar la confiabilidad. Primero, el uso de un protocolo del caso donde se establecen los procedimientos de campo, incluyendo procedimientos similares para las entrevistas, técnicas para crear una atmósfera de confianza con el entrevistado, formatos de notas de entrevistas, tiempo de la entrevista, etcétera; principalmente, se utiliza una misma guía de entrevista para todos los casos. Segundo, el uso de una base de datos de cada caso, con una estructura estandarizada que permite transferir los datos y formar una fuente sólida, completa y detallada de la información recolectada.

3.12 Resumen

La presente investigación es (a) cualitativa, y (b) descriptiva. El diseño de la investigación es no-experimental transversal. La estrategia de investigación que se utilizó fue el método del caso (Yin, 2003), debido a que es altamente recomendado para estudios en los que existe un claro deseo de entender fenómenos sociales complejos, como las características de negociar con peruanos. El método de investigación sobre el que se soporta es la aplicación de entrevistas en profundidad, realizadas a peruanos, hombres y mujeres, que ocupan cargos directivos y que se desenvuelven en las empresas listadas en el ranking de Las 10,000 Primeras Empresas del Perú 2011 y que al 2013 tienen sede en Lima. Las entrevistas fueron estructuradas de acuerdo con guías de la entrevista.

A cada informante se le entregó el Consentimiento Informado que es un documento en el que se exponen: (a) los objetivos de la investigación, (b) el instrumento de recopilación de la información, (c) los procedimientos de las entrevistas, (d) el compromiso de

confidencialidad sobre la información, y (e) la publicación de los resultados del estudio. La entrega de este documento tiene como fin de contar con su aprobación y que los informantes tengan claridad del alcance del estudio en el que participaban. Además, con el fin de proteger la privacidad de los participantes, los nombres reales de los informantes y empresas en las que trabajan no se muestran en la investigación y se han utilizado seudónimos para identificarlos.

Para la elección del número de casos no existe una regla fija para ello. Para la presente investigación se ha considerado realizar 25 casos, tomando en cuenta los tres factores que intervienen para determinar el número de casos, que de acuerdo a Hernández et ál. (2010) son: capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que dispongamos), (b) el entendimiento del fenómeno (el número de casos que nos permita responder a las preguntas de investigación, que más adelante se llamará *saturación de categorías*), y (c) 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) (pág. 394).

Luego de finalizar el trabajo de campo se realizaron los siguientes pasos (a) transcripción de las entrevistas, (b) codificación, (c) categorización, y (d) análisis de la información utilizando como herramienta: Excel y ATLAS.ti.

Capítulo IV: Análisis y Resultados

Los resultados obtenidos en cada una de las entrevistas luego de culminar el trabajo de campo han sido analizados, resumidos y organizados de acuerdo con los objetivos de investigación de la guía de entrevista (ver Apéndice C). El trabajo realizado tuvo como fin identificar las características que poseen los peruanos al momento de negociar. Para proteger la identidad de los informantes y de acuerdo al formato de consentimiento firmado por cada uno de ellos todas las referencias de nombres han sido modificadas y codificadas. En este capítulo se presentan ejemplos y citas de los informantes como evidencia de la información obtenida. La interpretación de los datos se ha organizado de acuerdo a las preguntas de investigación, recopilando información tanto de las entrevistas a mujeres como a hombres.

4.1 Perfil de los Informantes

Para la presente investigación se contactó a un total de 30 personas que cumplían con el perfil de los cuales se pudieron concretar 24 casos más un caso piloto. Del total de entrevistas realizadas 17 fueron a hombres y siete a mujeres, todos directivos pertenecientes a las grandes empresas de Perú según el ranking *de Las 10,000 Primeras Empresas del Perú 2012*.

Para mantener la confidencialidad, ninguno de los nombres de mujeres, hombres ni empresas para los que cada uno labora ha sido revelado en este documento. Las entrevistas de mujeres se han codificado con la letra F y las de los hombres con la letra M seguida por la numeración del uno al 24 de acuerdo al orden de las entrevistas realizadas.

El equipo de investigación se basó en la lista de grandes empresas en Perú, señalada en el apéndice A para obtener la base de mujeres y hombres por entrevistar. De esta forma cada uno buscó en su red de contactos a los directivos que cumplan los requisitos para participar en esta investigación: (a) trabajar en una gran empresa en Perú y (b) ocupar un puesto directivo. De esta forma se contactaron 30 personas entre mujeres y hombres, de los

cuales respondieron siete mujeres y 17 hombres. La razón por la cual no fue posible concertar las seis citas restantes fue debido a que los posibles informantes no contaban con disponibilidad de tiempo. La muestra obtenida refleja heterogeneidad en las mujeres y hombres directivos de la gran empresa en el Perú.

4.2 Características Demográficas, Antecedentes Educativos y Laborales de los

Peruanos Informantes

Se expondrán las características demográficas, antecedentes educativos y laborales obtenidos de los peruanos informantes, tanto a hombres como mujeres.

Tabla 3

Características Demográficas de los Peruanos Informantes

ID	Edad	Estado civil	Lugar de nacimiento	Distrito que vive
F1	32	Casado	Lima	Puente Piedra
F2	33	Soltero	Lima	Los Olivos
M3	40	Casado	Lima	Surquillo
M4	38	Casado	Lima	Santiago de Surco
M5	54	Casado	Callao	Santiago de Surco
M6	38	Viudo	Lima	Santa Anita
M7	40	Divorciado	Lima	Lince
M8	27	Soltero	Lima	Magdalena del Mar
M9	63	Casado	Lima	Pueblo Libre
M10	38	Casado	Lima	Santiago de Surco
M11	64	Casado	Lima	Magdalena del Mar
F12	36	Casado	Lima	Surquillo
M13	37	Casado	Lima	Magdalena del Mar
M14	35	Casado	Arequipa	Jesús María
M15	32	Casado	Ica	Miraflores
F16	41	Soltero	Junín	Cercado de Lima
M17	38	Soltero	Lima	Santiago de Surco
F18	35	Casado	Lima	San Miguel
F19	34	Soltero	Lima	Salamanca
M20	42	Divorciado	Lima	San Miguel
M21	36	Casado	Lima	San Martín de Porres
F22	31	Divorciado	Lima	Santiago de Surco
M23	41	Casado	Lima	San Borja
M24	38	Divorciado	Lima	Magdalena del Mar

Tabla 4

Rango de Edad de los Peruanos Informantes

Rango de edad	N°
Entre 25 y 40 años	18
Entre 41 y 56 años	4
De 57 a más	2

Tabla 5

Lugar de Nacimiento de los Peruanos Informantes

Lugar de nacimiento	N°
Lima	20
Arequipa	1
Callao	1
Ica	1
Junín	1

Características demográficas. Las características demográficas de los peruanos informantes se presentan en la Tabla 3. El rango de edad de la mayoría de los participantes se encuentra entre 25 y 40 años (18/24), mientras que cuatro de los participantes tienen entre 41 y 56 años y dos de ellos entre 57 a más años de edad (ver Tabla 4). Asimismo, de acuerdo al lugar de nacimiento, (20/24) informantes han nacido en el departamento de Lima, mientras que en los departamentos de Arequipa, Ica, Junín y la Provincia Constitucional del Callao nació un participante (ver Tabla 5). La mayoría de los informantes (14/24) para esta investigación se encuentran actualmente casados, cinco participantes son solteros, cuatro de ellos indicaron estar divorciados y uno es viudo.

Tabla 6

Estado Civil de los Peruanos Informantes

Estado civil	N°
Casado	14
Soltero	5
Divorciado	4
Viudo	1

Antecedentes educativos. En la Tabla 7 se presentan las diversas profesiones que los participantes informaron en las entrevistas realizadas, de las cuales se observa que (6/24) han estudiado la carrera de Administración de Empresas, (3/24) estudiaron Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas e Ingeniería Informática respectivamente y (2/24) estudiaron Contabilidad y los siete restantes estudiaron las carreras de Derecho, Ciencias de la Comunicación, Educación y Psicología, Industrias Alimentarias, Medicina Humana, Nutrición y Químico respectivamente (ver Tabla 8).

Tabla 7

Antecedentes Educativos de los Peruanos Informantes

ID	Profesión
F1	Química
F2	Administración de Empresas
M3	Ingeniería Informática
M4	Administración de Empresas
M5	Ingeniería de Sistemas
M6	Ingeniería de Sistemas
M7	Ingeniería de Sistemas
M8	Ingeniería Industrial
M9	Medicina Humana
M10	Administración de Empresas
M11	Educación y Psicología
F12	Ciencias de la Comunicación
M13	Ingeniería Informática
M14	Administración de Empresas
M15	Derecho
F16	Nutrición
M17	Contabilidad
F18	Industrias Alimentarias
F19	Contabilidad
M20	Ingeniería Industrial
M21	Ingeniería Informática
F22	Administración de Empresas
M23	Ingeniería Industrial
M24	Administración de Empresas

Tabla 8

Profesión de los Peruanos Informantes

Profesión	N°
Administración de Empresas	6
Ingeniería Industrial	3
Ingeniería de Sistemas	3
Ingeniería Informática	3
Contabilidad	2
Derecho	1
Ciencias de la Comunicación	1
Educación y Psicología	1
Industrias Alimentarias	1
Medicina Humana	1
Nutrición	1
Químico	1

Antecedentes laborales. De los participantes (8/24) trabajan en el sector de Intermediación Financiera, seguido en segundo lugar por el sector de Telecomunicaciones con la participación de tres, luego dos participantes en los sectores de Comercializadoras y Químicas y finalmente un participante por cada sector de Administración Pública, Bebidas, Educación, Industrias, Alimentarias, Minerales no Metálicos, Minería, Otros Servicios, Salud y Transporte (ver Tabla 9).

Tabla 9

Sectores

Sector	N°
Intermediación Financiera	8
Telecomunicaciones	3
Comercializadoras	2
Químicas	2
Administración Pública	1
Bebidas	1
Educación	1
Industrias Alimentarias	1
Minerales no Metálicos	1
Minería	1
Otros Servicios	1
Salud	1
Transporte	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 Peruanos?

El objetivo es entender la comunicación y lenguaje usados por los peruanos en el ámbito de los negocios, la forma que tiene el peruano para presentarse al iniciar una negociación, cómo es que manejan la correspondencia recibida, y la diferencia de negociar con empresas familiares.

4.3.1 Comunicación y lenguaje

Dentro del tema comunicación y lenguaje se buscó conocer sobre la existencia de un lenguaje propio de los peruanos para hacer negocios, su característica más relevante, y la necesidad de tener un contacto para concertar una cita con un gerente o directivo de una empresa privada o pública.

Lenguaje propio de los peruanos para hacer negocios. Con el objetivo de conocer si existe un lenguaje propio de los peruanos para hacer negocios se realizó la siguiente pregunta ¿Tienen los peruanos un lenguaje especial en los negocios? Como se puede apreciar en la Tabla 10, 17 informantes respondieron que si existe un lenguaje especial de los peruanos para hacer negocios y siete respondieron que no había una característica particular o que los peruanos se adecuan al contexto.

Entre las respuestas que indican que el peruano si tiene un lenguaje particular para hacer negocios (17/24) se buscó analizar los adjetivos comunes dando como resultado que en general se percibe al peruano como una persona que busca ser amigo o ser simpático, la segunda característica mencionada por los informantes señala que el peruano negocia de manera informal (ver Tabla 11).

En relación a las respuestas de mayor porcentaje referidas a la característica amical e informalidad se destacan las respuestas de F12 y M15.

En general creo que el peruano es bastante abierto en el sentido de que trata de agradecerle mucho a la persona en el momento de negociar y cree que eso es una

ventaja al momento de la negociación, creo que es bastante emocional, inclusive en la parte informal, cuando alguien está negociando algo informalmente, creo que también tiene esa misma característica de tratar de agradar (F12).

Creo que no maneja mucho el tema de las formalidades en general, es un poco más informal al plantear cosas, a ponerse plazos, al establecer compromisos. Yo creo que, sin generalizar obviamente, pero creo que hay un poco más de informalidad de repente por el mismo tipo, tema de cultura de querer ser más amical o tener un mejor trato te puede llevar a la informalidad (M15).

Tabla 10

Distribución sobre el Lenguaje Especial de los Peruanos en los Negocios

Respuestas	N°
Si	17
No	7

Tabla 11

Distribución de Características Propias de un Peruano al Negociar

Características	Número de respuestas
Amigable y/o simpático	7
Informal	6
Empático	2
No es directo o claro	2
Buen trato	1
Complicado	1
Cuida las formas	1
Enfocado en ganar	1
Es de pensamiento cerrado	1
Es muy abierto	1
Fluidez para comunicar	1
Formal	1
No sabes que piensa	1
Subjetivo	1
Sumiso	1
Usa jergas	1
Usa lenguaje corporal	1

Entre las respuestas que indican que el peruano no tiene un lenguaje particular para hacer negocios, la mayoría de los informantes señalaron que la forma de negociar del peruano depende del contexto en el que se encuentre y busca adecuarse al mismo, los restantes indicaron que el peruano no tiene una característica definida como propia (ver Tabla 12). Destacan las respuestas M17 y M8.

En el ámbito del que trabajo yo creo que puede depender del sector en el que se desempeña, por ejemplo pueden haber sectores más informales donde el lenguaje coloquial es el más común; sin embargo si vamos a sectores donde el nivel de formalidad es mayor como A, B o C, por ejemplo en la banca, hay ciertos lenguajes que tienen ciertas especificaciones o protocolos que se han definido (M17).

Depende siempre, hasta del sexo de la persona, la cultura de la persona y la situación. A veces si es que es un cliente final puede ser un nivel socio económico D o E a veces te hablan con lisuras, etc. Como para soltarse, otros te pueden hablar muy serios, muy formales, yo creo que depende básicamente del contexto del que estas conversando para ver cómo le hablan las personas (M8).

Tabla 12

Distribución de los que Opinan que no Tienen una Forma Propia al Negociar

Respuestas	Número de respuestas
Se adecua al contexto	5
No tiene característica definida	2

Contactar con un gerente de empresa privada o pública. Parte de la comunicación y lenguaje está referido a la forma de conseguir una cita con un gerente de una empresa peruana privada o del estado. En ese sentido se les hizo a los informantes las siguientes preguntas ¿Considera que se necesita un contacto para conseguir una cita con el gerente de una empresa privada Peruana? y ¿Considera que se necesita un contacto para conseguir una cita con el director de una institución del Estado peruano?

Como se puede apreciar en la Tabla 13, 20 de los informantes respondieron que para contactar con un director de una institución del estado si se necesita de un contacto. En el caso de desear contactar con un gerente de empresa privada, 12 de los informantes respondieron que si se necesita de un contacto. La apreciación general de los informantes es que en el sector público se encuentra la mayor dificultad para hacer citas. Se destacan las respuestas de M5 y M24.

Bueno yo he trabajado con el estado y cuando estaba allá si no tienes un contacto es casi imposible que tengas posibilidad de acceder siquiera a la persona que toma decisiones (M5).

Yo creo que más he visto una mayor facilidad cuando se trata de la empresa privada, en general tiene un dinamismo, una velocidad también mayor, y por lo mismo creo que es más. Bueno si es que vamos a tratar algo que a ambos digamos nos pueda a resultar beneficioso, en el caso de la empresa privada al ser más dinámica, es más rápido obtener una cita o una reunión (M24).

Tabla 13

Distribución de Necesidad de un Contacto para Conseguir Cita con un Gerente

Tipo empresa	Si	No	No Especifica
Pública	20	3	1
Privada	12	11	1

4.3.2 Presentación

Dentro del tema referido a la presentación se busca conocer si los peruanos tienen un estilo para presentarse inicialmente, si muestran efusividad durante la misma, de qué forma la manifiestan, y si la entrega de tarjetas de presentación forma parte de la presentación inicial.

Estilo del Peruano para presentarse inicialmente. Se buscó conocer si para los informantes existe una forma propia de los peruanos para presentarse inicialmente. La

pregunta realizada fue ¿Tiene el peruano un estilo propio de presentarse? En caso de recibir una respuesta positiva se preguntó sobre la forma en que el peruano se presenta.

Se puede apreciar en la Tabla 14, 14 informantes respondieron que si existe una forma particular de presentarse de los peruanos, ocho respondieron en forma negativa y uno no especificó una respuesta.

Entre los informantes que respondieron que si existe un estilo propio de presentarse de los peruanos (14/24), las principales respuestas señalan en que el Peruano se puede presentar de una manera formal o informal y que además puede ser tímido e introvertido (ver Tabla 15). Destacan las respuestas de M15 y M20.

Más informal todavía, es que como digo, yo creo que hay un tema que en donde el Peruano en general quiere llegar a ser, y por su forma de ser, el buena gente, entrar en buena onda entre comillas entonces pierde las formalidades que creo que deben respetarse, pero si lo he visto mucho. Es más se presentan cero formalidades sin llegar a ser muy protocolares, mi nombre y vengo de tal empresa, nombre y apellido, y con un saludo de buenas tardes, buenos días que creo que muchas veces no se da (M15).

Dependiendo el nivel o el tipo de empresa con la cual tú estés negociando llámese una empresa pequeña, esos son mucho más informales, más amicales donde uno puede llegar mucho más a ellos, mientras que en una empresa mucho más grande, más formal, ya tiene ciertos protocolos en los cuales ya entra un formalismo diferente (M20).

Tabla 14

Distribución de Respuestas Sobre Estilo Propio del Peruano al Presentarse.

Respuesta	Nº
Si	14
No	8
No especifica	2

Tabla 15

Distribución de las Características de los Peruanos al Presentarse

Características	Número de respuestas
Formal	5
Informal	4
Introvertido / Tímido	3
Amical / Simpatía	2
Afectuoso	1
Elocuente	1
No directo	1

Efusividad del Peruano en la presentación. Se buscó conocer si para los informantes el peruano es efusivo durante su presentación y la forma en que lo manifiesta. Las preguntas que se les realizaron fueron ¿Siente efusividad con el Peruano al momento de la presentación? y ¿De qué manera lo manifiesta?

Como se puede apreciar en la Tabla 16, 16 informantes opinaron que los peruanos son efusivos al momento de la presentación, seis indicaron que no es efusivo, uno indicó que es efusivo dependiendo del contexto y uno no especificó respuesta. Destacan las respuestas de F12, M3 y M5 que opinan que el Peruano si es efusivo al presentarse.

Definitivamente si lo comparamos a otras culturas, inclusive dentro de la región, si considero que el peruano es efusivo, como te digo muchas veces al peruano se le conquista con la primera impresión, entonces las personas suelen ser muy directas, muy abiertas, digamos si es un negociador, te va a agarrar fuerte la mano, te va a mirar a los ojos, está a tu disposición, a tu servicio, mira no sé qué, no sé cuánto, entonces a medida que va pasando el tiempo va haciéndose un poquito más informal la comunicación con tal de que sea fluida la vuelta de la comunicación (F12).

Sí, definitivamente y en eso creo que nos caracterizamos bastante porque he tenido la oportunidad de que vengan otras personas de diferentes nacionalidades a presentarse, nosotros somos bastante cálidos en el momento de ese primer apretón de manos, de ese primer saludo cordial. Creo que somos cordiales, somos amables, en una primera impresión somos amables, somos bastante educados pero si nos

comparamos tal vez con los brasileños y los colombianos, ellos son más alegres, somos muy educados y cordiales pero tenemos cierto nivel de formalidad, de seriedad, somos cálidos pero somos medio seriones. Viene un colombiano y te presenta algo, es mucho más alegre, podría ser hasta más efusivo como tú dices, y el brasileño también, los más simplones son los chilenos, los ecuatorianos un poco más simplones, el argentino, también depende. Justo nos visitaron unos argentinos proveedores de unas soluciones hace dos meses, son simplones, educados y todo pero son simplones. Entonces los peruanos somos efusivos pero no tanto como otros (M3).

Si de hecho mucho más efusivo. ¿Cómo podríamos llamarlo? Apela pues al amiguismo, trata primero caerte bien, trata de caerte bien, busca quizás que la relación no sea netamente laboral, si fuera el caso de negocios, sino traba de establecer una relación de mayor alcance, con vínculo afectivo, y un extranjero ni cagando le interesa el vínculo afectivo (M5).

Entre las respuestas que indican que el peruano no es efusivo al presentarse destacaron las respuestas de M6 y F1. “No, efusivo no. Introvertido, un poco tímido” (F1) y “Hay de todo tipo, si me dices la mayoría, no son más bien tranquilos. Como que van midiendo” (M6). Para la opción que indicó que la efusividad depende del contexto (4.17%) destacó la respuesta de M8.

Depende ¿no?, depende del contexto, o sea no sé si eres un consultor que vienes a vender como que ser tan efusivo pero si viene alguien de marketing se vende desde el primer momento, yo creo, insisto, depende de la persona, depende de lo que vayas a vender, lo que vayas a ofrecer (M8).

Tabla 16

Distribución de las Respuestas Sobre si el Peruano es Efusivo al Presentarse

Respuestas	N°
Si	16
No	6
Depende	1
No específica	1

Entrega de tarjetas personales en la presentación. Se buscó conocer sobre el uso de las tarjetas de presentación y su efecto al no entregarla o recibirla. Las preguntas que se les realizaron fueron ¿El Peruano entrega la tarjeta personal como parte del protocolo? y ¿El Peruano se siente ofendido cuando no le entregan una tarjeta?

Como se puede apreciar en la Tabla 17, 19 informantes respondieron que el peruano si entrega tarjeta personal como parte del protocolo, tres de ellos no entrega tarjeta y dos a veces entrega tarjeta, dependiendo de la empresa en la que se encuentre trabajando. Ante la pregunta de ¿El Peruano se siente ofendido cuando no le entregan una tarjeta? Los informantes respondieron en su mayoría que no se sentirían ofendidos si es que no le entregaban una tarjeta de presentación (ver Tabla 18). Destacaron las respuestas de M17 y M3. “No, pero siempre hay a veces una disculpa porque a veces uno presenta la tarjeta y el otro oye disculpa se me han acabado las tarjetas o sea de todas maneras se trata de buscar ciertos formalismos” (M17).

No, yo no, yo no me sentiría ofendido. Ni afectado de alguna manera, no me afectado de alguna manera. Si me causa una mejor impresión que se presenten cordialmente y me entreguen su tarjeta, me causa una mejor impresión, pero que me haya dejado un mal sabor de repente que me haya sentido ¿y qué pasó acá? No, para qué, no es un detalle que yo recuerde al final de la reunión (M3).

Tabla 17

Distribución de Peruanos que Entregan Tarjeta al Presentarse

Respuesta	N°
Si	19
A veces	3
No	2

Tabla 18

Distribución de Peruanos que se Ofenden si no le Entregan Tarjeta Personal

Se ofende	Nº
No	20
Si	4

4.3.3 Correspondencia

Dentro del tema referido a la correspondencia se buscó conocer si los peruanos responden su correspondencia o si lo hacen mediante otras personas. La pregunta que se hizo fue ¿Los peruanos responden directamente la correspondencia o prefieren responder su correspondencia a través de otras personas de la empresa?

Los informantes respondieron en su mayoría (19/24) que el Peruano responde personalmente su correspondencia, solo a veces delega la respuesta y eso depende muchas veces del nivel que se tenga o del tipo de correspondencia que sea (ver Tabla 19). Destacaron las respuestas de M11, M14 y M3.

Diría que depende de los diferentes espacios socioeconómicos, quizás en estratos más altos se delega, quizás en estratos económicas muy bajos son personalmente los que contestan sus comunicaciones, en este caso por ejemplo en aspecto de jefes, en aspecto de gente que tiene educación superior delegan la secretaria, contéstame este correo, por favor dile que sí, dile que no, dile que mañana, dile que voy a ver mi agenda, delegamos por la ocupación que tenemos, en cambio quizás en estratos más bajos tienen el tiempo suficiente y ellos mismos son los que proporcionan la información (M11).

Va a depender de la información que contenga la correspondencia. Si la correspondencia requiere una respuesta rápida, inmediata, una respuesta simple que está en poder de decisión de quien la recibe yo creo que lo va a hacer personalmente. Si fuera un texto un poco más extenso o requiere de repente de una respuesta un poco más extensa, más elaborada, creo que si lo delega pues no sé, hay áreas legales en el caso de que lo requiera también o a los asistentes de gerencia, a las secretarias, si se

requiere una respuesta más elaborada, se trabaja en esa elaboración, creo que es así (M14).

Generalmente, sí. Cuando nosotros hemos tenido la oportunidad por ejemplo de discutir temas por correo y nos hemos dirigido a la persona, generalmente sí porque nosotros de antemano sabemos que a la persona que estamos pidiéndole algo es quien tiene la información, generalmente contesta. Que es lo que ocurre, cuando tú le pides algo a alguien, no por lo que tiene sino por lo que sabe, sino por él es la persona adecuada para que él delegue la información que requieres, es que esa persona finalmente le pide a un subordinado que se encargue de responderte. Generalmente lo contestan a como les llegue, pero sí puede pasar, y pasa también muchas veces que delega a que ese correo sea contestado por un tercero, cuando la información de su especialidad la tiene un tercero (M3).

Tabla 19

Distribución de Peruanos que Responden Directamente su Correspondencia

Respuestas	N°
Si	19
A veces	3
No especifica	1
No	1

4.3.4 Empresas familiares

Dentro del tema referido a empresas familiares inicialmente se buscó conocer si los informantes habían negociado con empresas de este tipo. En caso de ser afirmativa la respuesta se preguntó si es que existían diferencias al negociar frente a empresas no familiares. Las preguntas que se hicieron fueron ¿Ha negociado con alguna empresa familiar Peruana? y si la respuesta fue “SI” ¿Qué diferencias percibió?

Entre las respuestas obtenidas, 13 informantes han negociado con alguna empresa familiar, diez no lo ha hecho y uno de ellos no lo especificó (ver Tabla 20). Entre los informantes que indicaron que si habían negociado con empresas familiares, los términos que resaltaron fueron el favoritismo existente, la decisión que depende de pocos y el tiempo que puede tomar lograr una decisión tal y como se puede ver en la Tabla 21. Destacaron las respuestas de M14, F22, M23 y M24.

Si, las empresas familiares o las personas que tienen empresas familiares son más apasionadas para negociar. ¿Cómo te explico?, las veces que me ha tocado me he encontrado con personas que están dispuestas a todo, dispuestas a un sentido de a mejorar los precios, a extender, quizás porque ellos mismos manejan sus propias políticas, de repente ser más flexibles, o flexibilizarla, creo que esa es la principal diferencia, cuando uno negocia con empresas que no son familiares sino empresas verticales, clásicas, siempre están delimitados por los lineamientos propios de la compañía en términos de negocios, plazos de entrega, volúmenes, cotizaciones, las empresas familiares como que tienen todas las variables a su mano y tienen el control sobre ellas, entonces para ellos es más sencillo si les parece tomar una decisión de bajar el precio sin necesidad de consultarle a nadie porque es su propio negocio, esa flexibilidad yo creo que si les puede generar una ventaja o le genera una ventaja que deben saber aprovecharla, de hecho con el tiempo eso no va a ser así, realmente eso es una ventaja (M14).

Sí. Porque las empresas familiares la toma de las decisiones son no tan objetivas sino más subjetivas y por ejemplo si negocias con el hijo siempre te dice tengo que consultar con el papá, en cambio cuando tu negocias con una empresa nacional, perdón, una empresa privada por lo general con la persona que estas negociando te puede dar la solución en ese instante a menos que sea algo que escape de su competencia (F22).

En una empresa familiar existen muchos más el patrón de argollas en términos que una persona es más antigua de la familia o más a fin a ciertos cargos, en una empresa que no es familiar no, factores competitivos, te vales por tu trabajo, si sabes bien que tú quieres el objetivo, por ejemplo de llegar a una gerencia, lo puedes hacer

de acuerdo a tu desempeño, en una empresa familiar es mucho más cerrada, las decisiones se pueden tomar por el capricho de uno de los dueños, no van a necesitar a una persona técnica (M23).

Bueno, en general, obviamente por la naturaleza de este tipo de empresas, hay mucho digamos, no sé si decir amarres o favoritismos internos, familiares, como que ahí prima más digamos, prima menos el mérito y digamos el sustento o la razón técnica, quizá prima más algunos aspectos de algunas relaciones de confianza, obviamente muy ligadas a los elementos familiares (M24).

Importante señalar que dos de los informantes indicaron que en sus empresas de trabajo actuales que son familiares se manejaba la negociación y en si el negocio de forma profesional sin tener a la familia afectando las decisiones. Véase las respuestas de F18 y M3.

No podría precisarlo porque a pesar de ser una empresa familiar no vemos a la familia ahí metida, vemos a los dueños pero solamente son dos, digamos que a sus hijos, a las esposas, a los sobrinos no los vemos (F18).

Lo que se ha procurado, eso me parece muy bien, es tener la menor cantidad de familia en la empresa. Hoy en día por ejemplo, sólo están sus tres hijos, Para una empresa de 8,500 empleados, cuatro personas de la familia y no son ED, ED es la línea siguiente al presidente, no son directores, por un lado que son jóvenes, relativamente jóvenes pero o sea digamos que es una empresa que comenzó con una asociación de hermanos pero de allí yo diría que es una empresa familiar (M3).

Tabla 20

Distribución de Peruanos que Negociaron con Empresas Familiares

Respuestas	N°
Si	13
No	10
No especifica	1

Tabla 21

Distribución de Características Asociadas a Empresas Familiares

Características	Número de respuestas
Apasionados / Sentimentales	2
No objetivos al decidir	2
Favoritismo	2
Flexibles	1
Soberbio	1
Sin decisión rápida	1

4.4 ¿Cómo es el comportamiento de los peruanos durante las reuniones, ante el público y utilización de protocolos?

El objetivo es entender el comportamiento del peruano durante la reunión y el manejo del protocolo. Temas como puntualidad, valoración del tiempo, vestimenta, manejo del sentido del humor, lugares y horas para reunirse son tratados a continuación.

4.4.1 Comportamiento

Dentro del tema comportamiento se indagó sobre la puntualidad del Peruano, la igualdad de condiciones que tienen las damas al negociar, lo agresivo o paciente que puede ser el Peruano en las reuniones, el valor que le da el Peruano al tiempo del extranjero y al invertido en la negociación, y finalmente saber si el peruano magnifica o exagera las cosas.

Puntualidad en las citas de negocio. Para tal objetivo se realizó la siguiente pregunta a los informantes fue ¿Es el Peruano puntual en su cita de negocio? Como se puede apreciar en la Tabla 22 la mayoría de los informantes (19/24) respondieron que el Peruano es impuntual mientras que cinco de ellos considera que el Peruano si es puntual. Destacan las respuestas de M5, F16, M3, M11

Claro, entonces puede decir pucha si me reúno con un peruano digamos que la impuntualidad entre nosotros no es tan rígido pero un extranjero, presumo, que esa persona si pues la puntualidad si es un tema y trato de adecuarme a sus reglas. Pero es un tratar, en general yo creo que igual (M5).

No, yo creo que es una variable que hay que mejorar, definitivamente eso es una de las luchas que tengo, soy un funcionario acá en la universidad tengo múltiples reuniones y realmente eso debemos mejorar muchísimo, rotundamente que no es puntual (M11).

Lo que pasa es que si, la mayoría de peruanos en una reunión, yo particularmente siempre llego temprano, yo siempre me he caracterizado por eso, pero me molesta, por ejemplo yo he tenido reuniones con extranjeros y he tenido reuniones con peruano, el peruano siempre tiene una excusa, el extranjero no, para ellos es la hora es la hora, en general todos ah, hasta el latinoamericano (F16).

No, ni aquí ni allá, no. Definitivamente no somos puntuales, no soy puntual. He tenido la oportunidad de trabajar no solamente en el BCP, en Belcorp, sino también Citibank y a pesar de que hay mucha cultura gringa en Citibank, somos impuntuales, somos bien prácticos para llegar tarde a nuestras reuniones, damos una justificación, y cómo viene de una reunión importante me tienen que esperar, me estoy auto justificando cuando llego 9:05 o perdón, llego 11:05, porque tengo una reunión de 9 a 10 o de 9 a 11, he tenido esa reunión y me lo impide, está bien pero a mí que me importa o sea tienes que venir a atender esta reunión, por más que te hayas sentado con el Sr. Belmont no puedes llegar tarde o avisas que vas a llegar un poco tarde. Y esto es por la forma en la que nosotros programamos nuestras reuniones, no deberíamos programar reuniones adyacentes salvo que nos tele transportemos podremos llegar temprano. Si hay una reunión de 9 a 10 y de 10 a 11, y una reunión es en el piso dos y otra en el piso 10 vas a llegar tarde o te tomas 5 minutos previos o 10 minutos previos a tu reunión o estás robándole esos minutos a tu otra reunión, entonces hay un tema allí de cómo es el estilo de cómo programamos nuestras reuniones que a veces es inevitable (M3).

Tabla 22

Distribución de la Puntualidad del Peruano en su Cita de Negocio

Respuesta	Nº
No	19
Si	5

Igualdad de las damas en la negociación. El objetivo es determinar si las damas tienen mejores, peores o iguales condiciones al momento de negociar con un peruano. Para tal efecto se realizó la siguiente pregunta ¿las damas tienen igualdad de condiciones al negociar con Peruanos?

Según la apreciación de los informantes, las damas tienen ventajas al negociar con peruanos (14/24), seis de ellos consideraron que no existe diferencias en negociar con un caballero o una dama y cuatro respondieron que las damas están en desventaja en la negociación (ver Tabla 23). Destacaron las respuestas de M5, M3 y M24.

Para empezar, las mujeres de hoy son distintas. En mi experiencia las mujeres no andan con rodeos, son más directas. Claro que yo he visto negociar chicas que con poca experiencia hay sí titubean pero es por su poca experiencia, pero si tenemos una persona con mayor autoridad, sabe lo que quiere, lo que está negociando, no se andan con rodeos, hablan directo, yo he visto mucha de esas chicas, chicas chicas, chicas grandes negociar de una manera mucha más efectiva que los hombres, lo hacen más rápido, van más al grano, son más claras, utilizan mejor su vocabulario, utilizan mucho su inteligencia emocional para poder negociar, inspiran respeto muchas, una mujer negociando sabe lo que quiere, es difícil de dar su brazo a torcer. Lo que me ha pasado algunas veces es que la mujer se apasiona más con el negocio, en ese sentido como que el hombre se apasiona menos, se enfría más. Por ejemplo, una mala broma en una negociación, un hombre lo toma que viene de un hombre, en una negociación un hombre puede utilizar ese lenguaje entre hombres coloquial de poder soliviantar la broma si no te gusto, bueno ya, pero si alguien le hace una mala broma a una chica, la chica se lo toma en serio, no le gusta, se pone seria y cómo es hombre existe esa cuestión de uy quede mal y eso le da mayor ventaja, en ese instante ya tiene mayor ventaja (M3).

La mujer tiene mayor capacidad de negociación en el Perú, porque la mujer apela pues a sus atributos muchas veces ¿no? físicos y no físicos, entonces el peruano sucumbe, estoy hablando bonito para la grabación, antes sus encantos, el peruano se deja llevar por eso. Quizás ese tipo de ventajas propias a la mujer afuera no se utilizan, y si se utilizan son desapercibidas, el peruano no, el peruano le da mucha...

lo primero pues que digo cuando termina una reunión con una chica haces comentarios con tus pares sobre no tanto como termino la reunión sino los atributos de la chica entonces creo que por ahí sí puede ser una ventaja al momento de negociación (M5).

Lo que pasa, es que todavía siento o veo que el hombre tiene una mayor un mayor peso, quizás muestra mayor carácter en su mayoría que las mujeres, no digo que no hayan mujeres que sí tengan carácter o que si muestren un peso, o que no digamos, como decirlo... o que tengan una presencia fuerte cuando entren en una reunión, pero la mayoría no y creo que en la mayoría de hombres es que prima esta característica que te digo, por lo cual considero que hay una desventaja que tienen las mujeres (M24).

Tabla 23

Distribución sobre la Igualdad de las Damas al Negociar

Respuesta	N°
Ventajas	14
Es igual	6
Desventajas	4

Comportamiento del Peruano en la reunión de negociación. Se buscó conocer si para los informantes los peruanos se muestran agresivos, conflictivos, pacientes o sensibles durante la reunión de negociación. Para tal efecto se realizó la siguiente pregunta ¿En la reunión de negociación el Peruano se muestra agresivo, conflictivo, paciente o sensible?

La sensibilidad es la característica que prima entre las respuestas, asimismo se mencionó también la paciencia y la agresividad. Cabe señalar que siete informantes no especificaron característica alguna (ver Tabla 24). Destacaron las respuestas de M14, F2 y M5.

El peruano cuando negocia es muy evidente, si bien es cierto bien argumentaba que a solapadamente busca sus intereses, es un político evidente, no es jugador de póker, no es jugador de póker que espera voltear sus cartas de poco a poco, es muy evidente porque por ejemplo cuando hay personas que negocian son... hay distintos perfiles de personas al momento de negociar, en el caso de los peruanos, uno de ellos que es un poco más efusivo, de repente el que maneja más confianza, es evidente que esta inesperada amistad o esta inesperada amabilidad al momento de negociar es porque existe un interés de por medio, que esta amabilidad se desvanece cuando se da cuenta que el interés no... que su interés no va a hacer satisfecho. Ahí me parece que es un poco evidente, un poco va por ese lado, es poco calculador creo yo, no existe una negociación en el hecho de situarse en distintos escenarios por ejemplo, que sería una negociación personalizada decir que en este escenario yo podría haber... tomar esta decisión y seguramente pasaría esto, y si fuera así me pongo en el escenario B, en el escenario C, en el escenario D (M14).

Dentro de mi empresa, fuera no, fuera de mi empresa no, fuera de mi empresa con los demás proveedores es más este... sumamente, es más, no amical, sino más este, más formal, se muestran más pacientes, están de acuerdo con a tu disponibilidad de tiempo, no hay lugar a nosotros, pero dentro de la empresa se hace un poco más complicado porque todos tienen sus temas y a veces no dan prioridad a tu trabajo ¿no?, entonces cuando tú quieres una reunión de trabajo para negociar ciertos temas, yo le tengo que hacer alcance de los proyectos, entregarles que deben manejar, ahí se torna conflictivo, porque ahí te dicen no esto no está dentro de mi alcance, esto no lo puedo ver, cuando ya se sabe que esta entendido dentro de su trabajo, bueno en algunas áreas, como que se hace un poquito más tensa, pero eso es en algunas áreas no en todas, eso es lo que me ha pasado en mi experiencia acá (F2).

El peruano tiene pues sangre caliente, o sea comparativamente tiende a llegar a eso con mayor facilidad que un extranjero si, puede digamos... estamos hablando en términos generales pues no, yo creo que sí, el peruano le puede traicionar este tipo de cosas, reacciones pues digamos anteponga a la lógica, sus sentimientos, que no maneje bien su inteligencia emocional, yo creo que sí, que falta mucho camino por recorrer (M5).

Tabla 24

Distribución sobre el Comportamiento del Peruano en Reunión de Negocios

Respuestas	Número de Respuestas
No especifica / Otros	7
Sensible	6
Paciente	5
Agresivo	4
Conflictivo	4

Valor del tiempo invertido de la contraparte extranjera y de la negociación. Para tal objetivo se realizaron las siguientes preguntas ¿Considera usted que el Peruano valora el tiempo de los extranjeros? Y ¿Considera usted que el Peruano valora el tiempo invertido en la negociación?

Para (16/24) informantes el Peruano si le da valor al tiempo de los extranjeros, cuatro indicaron que el Peruano no valora el tiempo del extranjero y una misma cantidad no especificó respuesta (ver Tabla 25). Una característica que se destacó fue la percepción de que para un peruano el tiempo de una contraparte extranjera vale más que si la contraparte fuera peruana. Destacan las respuestas de M11, F12, M15, M3 y M5.

Que le diría, hay de todo, hay personas que valoran el tiempo del extranjero y del peruano, por eso diría yo, minutos antes lo de la puntualidad, que tengo una reunión con usted a las 9 y usted llega un cuarto para las 10 o 9 y media, no me está respetando a mí porque a las 0 y 30 ya tengo otra reunión, a veces la puntualidad hunde con el peruano y con extranjero, creo que ese es un elemento que hay que mejorar (M11).

Yo creo que valora más o sea hay esa idea de que no sé porque cuando la reunión es con un extranjero como que es más importante y es que normalmente en el caso de proveedores el extranjero suele ser el dueño, el gerente general, el gerente regional, entonces como que uno sabe que viene de otra cultura y que de repente no va a estar de acuerdo con los 10 minutos de tardanza que solemos de repente nosotros tener (F12).

De repente por un tema de viendo como se ve el lado de las personas, piensas de repente que el extranjero debería darle mayor calidad, mayor respeto que muchas personas, no comparto la idea pero sí, yo creo que si tu pones en comparación, si tú dices a un peruano promedio creo que así lo percibo, a quien atiendes primero a un peruano o un extranjero se va de frente por un extranjero (M15).

Sí, bastante y soy consciente de eso. El peruano valora..., yo creo que somos de los que más valoramos en todo Latinoamérica y en esta parte, puedo decir que sí porque he tenido la oportunidad de trabajar con bastantes personas de otras nacionalidades y en verdad a nosotros nos importa mucho llegar tarde, nos palteamos, si nos da roche, si nos disculpamos y los otros, de otras nacionalidades, llegan también tarde pero más frescos, ya ni se disculpan. Entre peruanos queremos pasar más piola, pero con el extranjeros, es más, tratamos de no llegar tarde porque queremos vernos bien, no queremos quedar mal, porque nos da roche, nos da vergüenza mostrarnos tardones con nuestros connacionales pasamos por alto eso (M3).

Mira si partimos de que también es otro defecto que también que podemos señalar en el peruano, los peruanos tenemos, tenemos que incluirnos pues todos, tenemos una propenso a sobrevalorar al extranjero en todos los ámbitos, intelectual, espectáculos, tú ves no, entonces los peruanos sobrevaloramos por el solo hecho que la persona es extranjera creemos pues que esa persona tiene más capacidad que un par peruano. Entonces claro ante un extranjero quizás el peruano adopte otra aptitud y trate de ponerse a la altura de esa persona (M5).

Tabla 25

Distribución sobre la Valoración del Tiempo del Extranjero

Respuesta	N°
Si	16
No	4
Otros / No especifica	4

Respecto al valor que le da el peruano al tiempo invertido en la negociación se puede apreciar en la Tabla 26 que para nueve informantes el Peruano si valora el tiempo invertido en la negociación, (8/24) no lo valora y siete de ellos no indicaron respuesta válida. Cabe

señalar que se indicó en las respuestas que el Peruano carece del concepto de valor del tiempo. Destacaron las respuestas de F2, M14 y M5.

Yo creo que sí, bueno porque yo tengo una experiencia con un proveedor de un equipo médico, estaban en una mesa de varios extranjeros de Colombia, Rusia, Brasil, como que todos están al pendiente de ay, no, si, en que lo atendemos, en que estemos todos puntuales, entonces ahí hay una predisposición a los extranjeros que los propios peruanos, como que son más servibles (F2).

No es que no valore, si no que no hay intención de valor, yo creo que estamos... nosotros no, como cultura no tenemos un tiempo, un orden en el tiempo de la rutina diaria, más allá de que puede haber personas muy organizadas pero es difícil calcularlo, uno no... en el peruano tiene que establecer rangos de amplitud de tiempos muy... o sea rangos muy amplios de tiempo, por ejemplo calcular el tráfico en Lima para desplazarte de un lugar a otro, la conversación que uno puede tener al momento de negociar normalmente se va o sea siempre en vez de tocar el tema puntual el cual se han sentado a negociar dos personas siempre va a haber temas relacionados, sea un tema de deporte, sea un tema de cultura política, esa es una característica creo que si podemos aprender como muy propia, inclusive antes de tocar el tema por el cual se nos ha citado a negociar ya sea previo a eso o paralelamente existe otra conversación alterna sobre la familia, la comida, como te gusto el país, es muy difícil sobre todo desde el punto de vista peruano sentarse a conversar exclusivamente de un tema y retirarse. Entonces ahí si yo creo que no hay dimensión de tiempo, porque claro en una conversación sobre si le gusto el paisaje o no, puede tomarte entre dos minutos o diez minutos dependiendo de lo que quiera expresar la otra persona (M14).

No, yo creo que el peruano le falta primero optimizar su propio tiempo en una negociación, en una reunión, quizás dices lo vivimos día a día, las reuniones que pueden llevarse a cabo en 15 – 20 min para tomar decisiones se extienden de una a dos horas por el simple hecho que la gente no llega preparada a la reunión o sencillamente no tiene una posición clara, entonces el tiempo se va en volver a divagar sobre, repetitivamente, sobre temas que ya se vieron pero se vuelven a tomar, entonces eso mismo se ve en una negociación, en vez de entrar con una posición ya

fija con márgenes de negociación se vuelve a dar vueltas y vueltas, yo creo que no lo valora, desde el momento que eres impuntual no valoras el tiempo, tanto el tuyo como el del otro entonces yo creo que ahí falta (M5).

Tabla 26

Distribución sobre la Valoración del Tiempo Invertido en la Negociación

Respuesta	Nº
Si	9
No	8
Otros / No especifica	7

El peruano magnifica las cosas o exagera situaciones. Se realizó la siguiente pregunta a los informantes ¿Considera que el Peruano magnifica las cosas o exagera situaciones? Como se puede apreciar en la Tabla 27 existe un gran porcentaje (22/24) de los informantes que opinaron que el Peruano magnifica y exagera cosas o situaciones y dos señalaron que el Peruano no es exagerado. Destacaron las respuestas de M5, M14 y M24,

Seguro, o sea comparativamente como decíamos tenía sangre caliente, te pude dar una emoción de repente si pues, dramatizas o exageras o lo puede conscientemente el peruano utilizar como un recurso no, normalmente tú crees y crees no necesariamente que sea cierto, crees que dramatizando vas a digamos lograr un impacto sobre la otra persona y crees que ese impacto va a ser positivo pero de repente es todo lo contrario, dependerá de la persona que tenemos al frente pero el peruano creo que si tiende a usar recursos histriónicos a veces para la negociación (M5).

Si, los peruanos son exagerados en general, creo que no solo el peruano pero si en el Perú se ve y en todo ámbito, no es un ámbito ajeno. Que exista pues una sobre dimensión de los hechos y de las situaciones, de repente algún problema o alguna situación de riesgo, es como que uno utiliza un amplificador y eso en una situación de riesgo controlable se hace ver como una situación de riesgo inevitable y difícil de resolver. Justamente para ser utilizado esa sobre dirección como una herramienta de negociación (M14).

Lo que pasa es que en general nuestro lenguaje es de muchos adjetivos y generalmente para reforzar un punto solemos irnos un poquito más allá del centro, del punto técnicamente correcto y ampliamos, exageramos un poquito, extendemos, nos damos esa holgura, nos damos esa libertad para quizás enfatizar un punto o darnos a entender las cosas, creo que es parte de la forma como logramos convencer (M24).

Tabla 27

Distribución sobre si el Peruano Magnifica o Exagera Situaciones

Respuesta	Nº
Si	22
No	2

4.4.2 Protocolo

Se inquirió conocer sobre la vestimenta usada por el Peruano para negociar, con quién negociar para obtener resultados, cuándo y dónde tener las reuniones y el uso del sentido del humor en las mismas.

El peruano y la vestimenta para negociar. Para tal objetivo se les hizo la siguiente pregunta ¿Considera que la vestimenta utilizada por los peruanos al negociar es formal?

Los informantes opinaron que el Peruano es en su mayoría (18/24) formal en su vestimenta para negociar, cuatro opinaron que no es formal y dos contestaron que depende de la situación (ver Tabla 28). Destacaron las respuestas de M21, M3, M5 y M17. “Bueno acá en mi empresa no hay obligación de usar terno, la vestimenta es casual, pero si a mí me dieran a escoger yo preferiría vestir de terno” (M21).

Sí, generalmente sí. Cuando negociamos sobre todo con gente de fuera, entre nosotros la vestimenta usual que establece la empresa, a menos que ese día es viernes y hay que buscar negociar algo importante y es viernes porque viernes es casual, todos venimos casual, así sea una negociación compleja, todos venimos casual, no nos preparamos. Pero si tengo que negociar algo importante y de repente con gente de fuera, yo creo que si hay una tendencia a estar un poco más formal (M3).

Acá el tema de la generalización es complicado porque si tú ves que el 96% de las empresas son micro y pequeñas empresas en el Perú, un 4% son empresas medianas, grandes, entonces de seguro la mayor cantidad de personas que negocian el día a día son informales. Pero en la otra parte, donde estamos nosotros, si quieres en empresas formales, de cierto nivel si influye nuestra vestimenta (M5).

Yo creo que sí, el tema de la imagen y a todo nivel, eso sí lo he visto a todo nivel, incluso en negociaciones donde digamos... circuitos más informales el tema de la imagen, como estas vestido, que llevas puesto yo creo que es un tema que le da más confianza al negociador (M17).

Tabla 28

Distribución sobre la Vestimenta del Peruano al Negociar

Respuesta	Nº
Si	18
No	4
Depende	2

Con que cargo negociar para obtener resultados. Para tal efecto se realizó la siguiente pregunta ¿Con que cargo de una empresa peruana considera Ud. que debe negociar para obtener resultados? Entre las respuestas obtenidas se mencionó al gerente y sub gerente como cargos específicos para negociar y obtener resultados. Destacaron las respuestas de M3 y M20.

Depende del resultado que estés buscando, si lo que estás buscando es un resultado más operativo, más táctico, no necesitas ir al gerente general, puedes negociar con el jefe de la unidad, pero si lo que quieres negociar es un tema más importante donde estamos hablando de mucha plata, estamos hablando de un compromiso mayor de recursos, tienes que buscar la persona que va a tomar decisiones sobre esos recursos para que sean dispuestos o sean conseguidos con esa persona, mucho depende de lo que estés buscando y cuál es el nivel adecuado para que puedas negociar (M3).

Bueno es muy importante eso, definitivamente, pero no necesariamente inicias una negociación con los gerentes generales porque imagínate, es más por el contrario siempre en las negociaciones siempre esta pues el gerente comercial o el jefe de ventas, ellos son los que normalmente te ofrecen el cierre, en mi experiencia yo puedo aceptarlos a ellos para ver los servicios que puedan brindar pero cuando ya estoy convencido de que si me brindan o me van a brindar ese servicio antes de cerrar pido que venga su gerente de operaciones o la persona operativa porque al final no son con ellos con los que voy a tratar, con ellos es un tema comercial con los cuales me brindo el servicio ya te pago, pero la parte operativa que es la que yo necesito, que es mi satisfacción solamente me la va a brindar la parte operativa, donde yo puedo en esa reunión identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y yo más o menos poder hacer entender que es lo que necesito (M20).

Espacios públicos o privados para negociar. Se realizaron las siguiente preguntas (a) ¿El espacio donde se realiza la reunión es generalmente privado o público? y (b) ¿Qué tipo de lugar?

La mayoría de los informantes (15/24) consideró que para los peruanos la negociación se da en lugares privado, seis señalaron que puede ser en ambos tanto públicos como privados y dos contestaron que se realiza en lugares públicos (ver Tabla 29). Destacan las respuestas de M5 y F12.

Si y de hecho se hace, o sea quizás las decisiones más importantes no se toman ni en la oficina ni en horario laboral pues, se toman... acá estoy seguro que las principales decisiones se toman en reuniones digamos sociales puede ser familiares, puede ser lo que sea pero en reuniones sociales es donde creo que se toman las mayores decisiones. De hecho por ejemplo las principales, que te digo IBM, empresas pues de tecnología en este caso las decisiones estoy seguro que las toman, las finales, hay muchos casos seguro en la chamba, habría que decidir porque se fueron a un viaje o porque se fueron a un almuerzo o a una cena y ahí se toman las decisiones (M5).

Normalmente en las mismas empresas, pero me ha tocado hacerlo en cafés por ejemplo, en cafés particulares, Starbucks o de repente Café 21, un poco para que la

reunión sea informal y para que digamos que la reunión no sea tan tensa en el lugar de trabajo porque en el lugar de trabajo a veces eres interrumpido constantemente entonces eso como que distrae entonces cuando hay cosas que tratar, a veces el negociador prefiere llevarte a un terreno que sea neutral (F12).

Tabla 29

Distribución sobre el Espacio Donde Generalmente se Realiza la Reunión

Respuestas	Nº
Privado	15
Ambos	6
Publico	2
No especifica	1

Horario para negociar. Se buscó conocer si los peruanos tienen un horario preferido para negociar. Para tal efecto se realizó la siguiente pregunta *¿Cuál es el horario preferible para una reunión de negocios con peruanos?* Como se puede apreciar en la Tabla 30 para 16 informantes es preferible una reunión por la mañana, tres contestaron que prefieren reunirse en la tarde y dos en cualquier momento. Destacan las respuestas de F12 y M13

Por un tema de mayor frescura, o sea como que en la mañana estas con todos los sentidos, y como que en la tarde ya puede ser un poco cansado para ambas partes inclusive, no solamente para la tuya sino también para la del otro lado (F12).

En la mañana. Por varios motivos, por la tensión que te puede generar, todo el día esperar cuando te vas a sentar a negociar, creo que las ideas están un poco más frescas, hay menos interrupciones de repente en el día a día, y en el día, día puedes estar cansado pensando en otras cosas y puedes perder foco en la negociación (M13).

Tabla 30

Distribución de Horario Preferido por los Peruanos para Negociar

Respuesta	Nº
Mañana	16
Tarde	3
Cualquier momento	2
No especifica	2
Noche	1

Sentido del humor en la negociación. Para tal efecto realizó la siguiente pregunta ¿El Peruano utiliza el sentido del humor en la negociación? La mayoría de los informantes (20/24) opinaron que el Peruano si hace uso del humor para negociar, dos opinaron que depende de la situación y un solo uno no especificó respuesta o no cree que el Peruano haga uso del humor al negociar (ver Tabla 31).

Destacaron las respuestas de M4, M11, M15 y F12. “Si totalmente, mientras más confianza haya, que desarrolles con el tiempo, si, particularmente en mi caso es algo que lo uso mucho para generar más empatía digamos para hacer que la reunión sea más llevadera, más tranquila” (M4).

Si, yo creo que si, por esencia nosotros somos jocosos y eso es muy importante en establecer buenos vínculos sin llegar a la chabacanería, eso es otra cosa (M11).

Lo primero que te dije, yo creo que eso caracteriza mucho al peruano y hace también un poco informal las conversaciones (M15).

Justamente para lograr esa cercanía, esa comodidad, el peruano a veces apela a la risa, inclusive en bromas o comentarios sin sentido pero sonrío con el ánimo que tú también sonríes, y como que ya se suelta un poco, se rompe el hielo (F12).

Depende, si lo que está negociando es algo complicado, que está teñido de conflictos, de políticas, ... no. Ahora que lo pienso bien, depende de las personas con las que estás negociando, depende de la personalidad de las personas porque yo recuerdo

negociaciones donde puede ser muy complicada la negociación pero la personalidad de alguien es ser bromista y eso a uno le baja la tensión en lo que tú estás negociando, entonces mucho depende de la persona con la que estés sentada. Ahora, de este lado puede haber alguien muy bromista, pero del otro lado todos son súper serios, ahí como que no es conveniente, pero en sí depende de las personas, no de las negociaciones (M3).

Tabla 31

Distribución sobre la Utilización del Sentido del Humor en la Negociación

Respuestas	N°
Si	20
Depende	2
No	1
No especifica	1

4.5 ¿Cuáles son las Habilidades de los Peruanos en las Etapas de la Negociación (Preparación, Negociación y Cierre) y la Destreza en el Manejo de las Condiciones del Entorno?

Los Peruanos tienen diferentes habilidades en la negociación y destrezas en el manejo de las condiciones del entorno, en ese sentido se ha considerado analizar cada de etapa de la negociación, las cuales son: (a) preparación; (b) negociación y (c) acuerdos de cierre, y por cada una de ellas se ha desarrollado diversas preguntas a fin de realizar un análisis más profundo.

4.5.1 Preparación

A fin de analizar las habilidades de los peruanos en la etapa de la preparación, se realizó diversas interrogantes en la investigación.

Planificación antes de reunirse. En este ítem se obtuvo como resultado que (13/24) informantes indicaron que los Peruanos no planifican las reuniones de negocio antes de iniciarla, nueve señalaron que si existe una planificación y dos de ellos no especificó

concretamente (ver Tabla 32). Se destacaron las respuestas de los informantes M4, M7, M13, M14 y M17, las cuales se detallan:

Depende del tipo de reunión, como te decía, si es una reunión que tienes que ver de manera específica ciertos... tratar unos puntos puntuales y tomar decisión si la vas a planificar, si es una reunión digamos más informal no, pero centrándonos en el tema más formal, yo creo que cada vez más se planifican las reuniones. En las reuniones que tengo internamente, en las cuales apoyo en las diversas áreas a tomar algunas decisiones o depende de la decisión que yo voy a tomar, son reuniones totalmente bien planificadas, se establecen objetivos, se ven resultados para poder tomar la decisión, ya en aspecto en los cuales decisión vemos que la decisión va a hacer por ahí un poquito más política quizás no vas a planificar al detalle pero siempre tienes que llevar algún esquema sobre todo hablamos del tema del tiempo, lo que conversábamos hace un rato, tienes que ser muy directo y puntual y para eso mejor tener una planificación (M4).

Yo creo que no, no sigue ese proceso de preparación formal que debe tener diario, y en algunos casos de repente si se prepara en entender cuál es el tema que quiere, explicar o abordar (M7).

Yo creo que tendemos a ser poco planificadores, yo creo que la mayoría no estructura su negociación, todos los pasos que tiene que hacer en la negociación, los pro y los contra, generalmente uno va con la idea de lo que quiere, pero no creo que el peruano sea muy planificador al negociar (M13).

Yo creo que si hay planificación en el sentido que tienen claro cuál es el objetivo que quieren lograr de una reunión de negocios y quizá planifican también cuanto están dispuestos a ceder y cuanto no, o sea establecen los parámetros generales o sus lineamientos generales, pero cuando me referían a que no la preparaban me refería a que no existía pues una metodología y un background del... digamos no solo de la reunión sino de todos los escenarios posibles que se pueden generar a partir de una decisión que se pueda tomar en medio de una negociación Esa simulación que ver pasaría si logro esto, que pasaría si no lo logro, que pasaría si en lugar de lograr

esto logro aquello, no trabajan sobre alternativas múltiples de escenarios que pueden ser favorables o desfavorables para su objetivo de negociación (M14).

Mira lo que pasa es que a mí me gusta planificar bastante antes de una reunión, de una negociación, soy de los que más planifican y cuando voy a una reunión me veo con un grupo de personas que no llevan cosas entonces me es fácil a veces sacar la ventaja en tener esa información, entonces yo diría que en promedio no planifica, muchas veces tú te vas a ver con un grupo y el simple hecho de tener fotocopias o información al lado que te respalda ya estas ganándole la cuchara al otro lado (M17).

Tabla 32

Distribución del Peruano que Planifica Antes de una Reunión de Negocio

Respuesta	N°
No	13
Si	9
No especifica	2

Respeto a las horas acordadas. La segunda interrogante ¿Se respetan las horas acordadas tanto al inicio como al finalizar la reunión? Se obtuvo como respuesta que (16/24) de los informantes indicaron que los Peruanos no respetan las horas acordadas para las reuniones de negocio, seis señalaron que si se respetan y dos de ellos no especificaron (ver Tabla 33).

En esta interrogante destacó la respuesta positiva del informante M4 quien señaló que existían reuniones de negocio que si demandan mayor tiempo, de la siguiente manera:

Si pero siempre vas a tener casos puntuales en los que puedes en los que puedes ir un poquito más allá en tiempo. Eso va a pasarte cuando de repente tu no conoces al detalle la agenda que esté llevando la otra parte y muchas veces me ha pasado que ponemos una hora y la reunión me toma una hora y cuarenta y cinco, me acaba de pasar la semana pasada por eso lo menciono, entonces trato de que no sea así, pero ya depende de la otra parte (M4).

Asimismo, los informantes M9 y M15 brindaron una respuesta negativa, en donde señalaron radicalmente que no se cumplen las horas acordadas especialmente la hora de finalización:

No siempre... nunca, nunca termina a la hora que uno cree o que piensa, se extiende (M9).

Ahí si yo creo que no. Sobre todo en el final o sea te preparan para una reunión de una hora y te puedes haber pasado 20 minutos dialogando de otras cosas y te puedes extender, yo creo que no se controla mucho los horarios (M15).

Tabla 33

Distribución de los Peruanos que Respetan las Horas Acordadas

Alternativa	N°
No	16
Si	6
No especifica	2

Medio para concertar una cita. La última interrogante relacionada a la etapa de la preparación fue qué medio utiliza el peruano para concertar las citas o comunicarse. Se observó que (17/24) de los informantes concretan la cita o se comunican a través de correo electrónico y/o teléfono, cuatro señalaron como único medio de comunicación el correo electrónico, dos indicaron solo teléfono y uno de ellos no especificó el medio (ver Tabla 34).

A continuación se muestran las respuestas brindadas por los informantes M3, M4 y M23 quienes indicaron que utilizan el correo electrónico y/o teléfono a fin de concertar una cita, se detalla:

Para concertar las citas de negociación...Es un poco variado, he notado bastante que es por correo. Cuando son uno a uno, o sea yo con una persona, lo llamo y visto que otra gente también llama y agendamos mejor el horario, es mucho más efectivo la llamada telefónica porque en ese instante ven sus agendas las partes y quedan a una hora, pero cuando ya participan varias personas, porque el que está del otro lado,

uno está en Lima, otro está en otro lado, ya no es llamada, es correo, todos responden cuál es el mejor horario y cotejamos (M3).

Ahora el mail es una herramienta mucho más sencilla, con el mail es más o sea la agenda, el horario lo mandas directamente desde el mail entonces la otra persona no más acepta pero previa de repente coordinación por teléfono pero ya el acuerdo el decir sí o si ya lo haces por el calendario al mail ya directamente (M4).

Por lo general comenzamos por vía telefónica y luego se completa por vía electrónica, a través del Outlook o a través de un programa que me permita compartir los calendarios (M23).

Cien por ciento el teléfono, casi 100 %, son muy pocas veces que puedan usar un correo (M10).

Tabla 34

Distribución de los Medios que Utilizados para Concertar las Citas y Comunicarse

Respuesta	N°
Correo electrónico y teléfono	17
Solo correo electrónico	4
Solo teléfono	2
No especifica	1

4.5.2 Negociación

Se procedió al análisis de la etapa de la negociación para lo cual también se realizaron diversas preguntas relacionadas a fin de identificar habilidades de los peruanos durante la negociación:

El peruano es directo al negociar. El (17/24) de los informantes indicaron que el Peruano no es directo, cinco dijeron que si son directos y dos de ellos no especificaron (ver Tabla 35). Se observa que de los cinco informantes que indicaron que los peruanos si son directos destacó la respuesta del informante M20: *Por lo general yo si soy muy directo, a donde voy... uno se da cuenta, creo que la experiencia ayuda a esto, cuando ellos empiezan a ofrecer unas ciertas cosas que de repente no lo vayan a cumplir como digo una cosa es la*

parte comercial y otra es la parte operativa, entonces en ese sentido yo prefiero parar en decirle las cosas directa; por otro lado se detallan algunas respuestas negativas relevantes de los informantes M3, M7, M9 y M17.

¿Directo? no siempre, te mete mucha introducción, mucha introducción te dice, mucha introducción, no creas esta... es una técnica, no está mal en sí porque esa introducción sirve para explorar un poco como es que... explorar el estado emocional de la otra parte, si tú haces tiempo y exploras el estado emocional de la otra parte, elevas más la ansiedad de la otra parte, es una técnica de negociación, ahora yo no sé si inconscientemente como hacemos los peruanos para lograr eso o es porque nos hemos confundido de servicio, una cosa es que conscientemente lo haces porque quieres lograr ansiedad o porque quieres... como gerente hacer cháchara un buen rato (M3).

No, yo creo que a veces cuesta un poco ir de frente al grano y como que primero acordamos de abordar un poco las cosas y a veces no surge fácil condensar lo que queremos (M7).

En término medio, le da un poco de vuelta, pero no mucho tampoco, dependiendo del tiempo, de una serie de circunstancias, que le hagan al negociador ver o tener en otras palabras que ha comenzado una conversación con alguien de confianza. A veces decimos “a la vena”, a la vena significa pues en una que te llegue al cerebro, cuando tenemos confianza, pero cuando no tenemos confianza, nos gusta dar vueltas (M9).

Le es más difícil ser directo, somos del tipo de personas que van por los costados y eso si lo he notado bastante porque en el BBVA trabajamos con españoles, las reuniones con los españoles son más express o sea vamos al tema, si la reunión es para un tema, nos ubicamos a eso y lo cerramos en 15 minutos; una reunión con peruano vamos por un tema y sacamos cosas por el costado y al final resulta que la reunión tenía otra finalidad, nos demoramos en llegar al punto (M17).

Tabla 35

Distribución de los Peruanos que son Directos al Negociar

Respuesta	N°
No	17
Si	5
No especifica	2

Beneficio Mutuo. Se obtuvo como resultado que (15/24) de los informantes indicaron que el Peruano no busca beneficio mutuo, siete manifestaron que si busca una negociación de tipo ganar – ganar y dos de ellos no especificaron respuesta (ver Tabla 36).

Se rescató la respuesta del informante M9 quien indicó *Es egoísta, en el negocio..., cuando el dinero está de por medio es egoísta. Yo creo que todos no solamente el peruano y el informante F22 manifestó que No, en realidad todos somos egoístas, la idea es salir de la negociación que tú te sientas que has ganado.*

Tabla 36

Distribución de los Peruanos que Buscan Beneficio Mutuo en las Negociaciones

Respuesta	N°
No	15
Si	7
No especifica	2

Trabajo en equipo. Se obtuvo como resultado que (14/24) informantes indicaron que si se trabaja en equipo y los diez restantes mencionaron que el Peruano no trabaja en equipo (ver Tabla 37). Destacaron respuestas tanto negativas como positivas, las cuales detallamos a continuación las respuestas negativas de los informantes M5 y M7:

No, trabajamos en equipo pero somos selectivos si por ejemplo son varias unidades en verdad las unidades más afectadas o las que van a ser las más beneficiadas esos son los líderes que se reúnen y no convocan a todos, otros pueden verse impactados pero son de menor poder, se junta sólo los de mayor poder y ellos negocian los términos de la negociación, no convocan a todos, somos más selectivos, pero no se da el caso que muchas unidades estén comprometidas y solamente uno hable por todos, eso tampoco funcionaría (M5).

No, yo creo que eso es uno de los temas que a los peruanos nos falta, incluso ves que el número de asociación como cuando hay un público multitudinario de tu empresa se ve que no hay una cohesión, no hay un trabajo conjunto y que cada uno va por su cuenta (M7).

Adicionalmente, las respuestas positivas de los informantes M10 y M11 fueron las más resaltantes, se detallan:

Si, principalmente si porque si yo me reúno solo en un negocio, hago algo, uno se acuerda y no lo saben las personas con las que trabajo y la verdad hay varias reuniones porque trabajamos con varios fabricantes, tendría que estar informándoles que es lo que he hecho y prefiero que estén, y se involucren y de alguna manera también crezcan y sepan que es lo que está sucediendo desde su punto de vista (M10).

Si, es fundamental, creo que ya no hay otra forma, ya no hay otra forma, y uno de los perfiles que se buscan ahora en colaboradores en las empresas es que tenga habilidad de trabajar en equipo. Honestamente en mi experiencia profesional, con mis colaboradores, no podría trabajar con personas que no tienen esa habilidad de trabajar en equipo, fundamental (M11).

Tabla 37

Distribución de los Peruanos que Trabajan en Equipo

Respuesta	N°
Si	14
No	10
No especifica	0

Decir no de forma inmediata. Se observó que (18/25) informantes dieron respuesta negativa, cinco dieron respuesta positiva y uno de ellos no especificó (ver Tabla 38). La mayoría de los informantes señalaron que es difícil para los peruanos decir *no* en forma inmediata en una reunión de negociación, por lo que se destacaron dos respuestas negativas importantes de los informantes M3 y M5, se detalla:

No, nos demoramos, pero es distinto. Yo ahí es cuando meto el tema de la mujer, la mujer siempre es más rápidas, increíble, a nosotros los hombres nos cuesta decir no, ser más tajantes. Es más tajante la mujer cuando negocia que el hombre, yo las veces que he visto es así (M3).

No, justo es un defecto fuerte de los peruanos en general, entre otros, como la impuntualidad, es no saber decir que no (M5).

Tabla 38

Distribución de los Peruanos que Saben Decir “No”

Respuesta	Nº
No	18
Si	5
No especifica	1

Utilización de Jergas y/o Peruanismos. En base a los datos recolectados, con relación a la interrogante si los Peruanos suelen utilizar jergas y/o peruanismos durante la negociación, (18/24) de los informantes indicaron que los Peruanos si suelen utilizar jergas o peruanismos, tres de los informantes dijeron que no suelen utilizar jergas y/o peruanismos y los tres restantes no especificaron respuesta (ver Tabla 39).

La respuesta positiva del informante M23 indicó que: *En jergas, en la manera... el peruano ahora por lo general una manera de entrar en una negociación o una conversación es hablar de doble sentido, la chacota o tratar de burlarse de sí mismo o de otra persona de manera muy respetuosa, pero cuando con mujer, con mujer no, procura no hacerlo.*

Tabla 39

Distribución de los Peruanos que Suelen Decir Jergas y/o Peruanismos

Respuesta	Nº
Si	18
No	3
No especifica	3

Iniciativa en la negociación. Con relación a la interrogante ¿El Peruano toma la iniciativa en la negociación o espera a que la contraparte empiece? Se observó que cinco de los informantes indicaron que los Peruanos si inician la negociación, cuatro de los informantes dieron respuestas negativas; no obstante, (15/24) informantes no especificaron si el Peruano toma la iniciativa. En general las respuestas dependían del interés de la negociación; es decir si el interés era del Peruano, este empieza la negociación, pero si el interesado en la contraparte pues es quien iniciará la negociación (ver Tabla 40).

Tabla 40

Distribución del Peruano que Toma la Iniciativa en la Negociación

Respuesta	N°
No especifica	15
Si	5
No	4

Rapidez en la respuesta. Como se aprecia en la Tabla 41, (10/24) informantes indicaron que los Peruanos son rápidos en responder una negociación, ocho dijeron que los Peruanos toman su tiempo para responder y seis de ellos no especificaron y/o indicaron que dependía de la situación. A fin de aclarar lo manifestado por los informantes se resaltan las siguientes respuestas M14, M17 y M23.

No, yo creo que eso es muy poco, depende de que tan preparado este para la negociación, de hecho por decir que se está negociando no se pues... algún tema transaccional si fuera el caso por ejemplo de las empresas familiares que conversamos hace un momento, el hecho de tener, manejar, tener control sobre todas las variables y manejarlas esa persona hace que le de velocidad, entonces alguien que trabaje en una compañía de repente ha tenido su estructura jerárquica un poco más vertical y tiene delineamientos muy delimitados hasta donde negociar y no negociar y quizá surge una propuesta interesante que no pueda esta persona tomar decisión en ese momento, va a tener que consultarlo y eso va a generar que se dilate la respuesta que se te va a dar (M14).

No, más bien es cauto por lo mismo que en un momento de dije que su posición es un poco más a la defensiva, piensa las cosas dos veces, tres, cuatro (M17).

No necesariamente, le da vuelta, piensa (M23).

Tabla 41

Distribución del Peruano que es Rápido en Responder en la Negociación

Alternativa	N°
Si	10
No	8
No Especifica	6

Precio o calidad. (19/24) informantes indicaron que el precio es el factor determinante en una negociación, de los cuales se rescató las respuestas de los informantes F12 y M13:

A pesar de que yo a merito siempre por el tema de calidad, yo diría que por el precio, el precio todavía sigue siendo un factor determinante en un proceso de negociación, sobre todo si tienes un presupuesto a cargo y tienes que cumplir con el presupuesto entonces a veces creo que uno está dispuesto a arriesgar un poco de calidad, a menos que tengas holgada la parte pero es difícil que alguien tenga holgada la parte presupuestal (F12).

Aunque me da vergüenza decirlo es el precio. Regateamos que bestia, y no es que no nos importa la calidad, yo creo en mi experiencia que se busca equilibrio, es importante el precio, pero también el tema del equilibrio, de negociar precio y calidad, a veces podemos preferir algo más barato, creemos que está igual pero elegimos el que está más barato (M13).

Asimismo, cuatro de los informantes respondió que la calidad es el factor determinante en la negociación (ver Tabla 42). Se eligió dos respuestas en la que los informantes M11 y M14 fundamentaron su posición:

Le digo en mi experiencia en lo que yo trabajo, nosotros no compartimos con la pelea de precios, compartimos en que nosotros damos calidad, o sea ya nosotros no peleamos en el mercado con el precio, es cierto que es interesante pero simplemente es la calidad, eso es fundamental por lo menos en la experiencia, el aspecto educativo que yo tengo, yo sé que mi producto es más caro, pero estoy totalmente convencido que mi producto es bueno tiene calidad, y va a satisfacer las expectativas del usuario (M11).

Yo creo que va ligado, en un mundo competitivo como en el que vivimos ahora, la misma calidad puede encontrarse en diferentes precios, y depende del mercado en lo cual... y depende del negocio, depende del mercado el cual uno se dirige, depende de lo que desee lograr con mi producto, si es un producto masivo, de menor cuantía digamos, de menor riesgo, el precio va a ser determinante, pero si estamos hablando de que está adquiriendo o haciendo compras del exterior de insumos para un producto de calidad y de hecho la calidad va a ser importante, o sea de hecho la calidad depende de su producto final le va a dar más importancia a la calidad, pero si no le da más importancia al precio; sin embargo en toda negociación yo creo que primero se asegura el nivel de calidad que se requiere o sea la especificación de calidad de quien lo busca y en función a eso es que se busca o se negocia ya el precio (M14).

Y uno de los informantes no especificó el factor determinante de la negociación.

Tabla 42

Distribución del Factor Determinante en la Negociación por los Peruanos

Respuesta	N°
Precio	19
Calidad	4
No Especifica	1

4.5.3 Acuerdos o Cierre

A fin de realizar un análisis profundo sobre la tercera etapa de la negociación se realizaron las siguientes interrogantes.

Citas para cerrar un acuerdo. Se obtuvo como resultado que (19/24) informantes manifestaron que se requiere más de una cita para concretar un acuerdo, cuatro indicaron que si se cierra la negociación en la primera cita de negocios y uno no especificó (ver Tabla 43). Asimismo, de los 19 informantes se determinó que 12 de ellos requieren entre dos a tres citas para cerrar un acuerdo, tres de los informantes requieren más de tres citas y cuatro de ellos no especificaron el tiempo promedio (ver Tabla 44).

Se rescató algunas respuestas relevantes para la presente investigación, las cuales fueron de los informantes M10, M11, M20 y F22:

En el caso de nosotros si necesitamos más de una reunión porque, inclusive a veces, se habla de buenas cantidades de dinero, entonces hay veces donde hay buenas cantidades de dinero o buenas unidades o acuerdos comerciales que involucran a otras áreas, entonces si de alguna manera necesitas... necesitan una autorización superior, a menos pues que venga el CEO, el que toma las decisiones, porque con las empresas que trabajamos todas son... casi todas las manejan un extranjero, entonces... y el extranjero de alguna manera que vienen de Asia, no dan todo el empowerment a la persona local entonces tienen hasta un límite con el cual ir y lo otro como que lo aprueban ellos, si con nosotros vienen a vendernos algo, a ofrecernos algo, a convencernos de algo y nosotros pedimos algo, algo a cambio adicional a lo que han venido tienen que regresar a su matriz y en la matriz tienen que volver a negociar con la cabeza de su empresa para que todo fluya y de alguna manera después se hace la formalidad por un correo, de alguna manera es lo que si usamos... la palabra si vale mucho (M10).

Lo ideal en cuanto al tiempo en que se cierre, pero yo creo que siempre es una más por lo general, como se dice existe una reunión de cierre, donde consolidamos digamos la reunión anterior, pero si se puede hacer en una sola reunión excelente porque el tiempo es fundamental (M11).

Por lo general yo si necesito por lo menos dos reuniones, como le digo una es la parte de presentación, la parte de los acuerdos y finalmente una segunda que cuando ya estoy convencido de que si se da ok veamos ahora los detalles, una vez que ya se enviaron los detalles ¿ok? ¿Todo claro? Porque está claro por el lo que está

ofreciendo, lo que ya estoy aceptando, pero también tiene que quedar claro todas las obligaciones que podría tener conmigo, entonces ahí es donde...(M20)

Claro porque la primera te presento, no se toma ninguna decisión o te dice ya pásame los acuerdos y de ahí lo revisa y te dice ya una reunión más para ajustar el tema y muchas veces hay una tercera para firmar el documento, para cerrar (F22).

Tabla 43

Distribución sobre el Tiempo Requerido para Cerrar un Acuerdo

Respuesta	Nº
Si	19
No	4
No especifica	1

Tabla 44

Promedio de Citas Para Cerrar un Acuerdo

Respuesta	Nº
De dos a tres citas	12
Más de tres citas	3
No especifica	4

Presencia de Abogado. En los resultados se obtuvo que (17/24) informantes no necesitan tener un abogado presente en las negociaciones y siete de ellos indicaron que si era necesario que se encuentre físicamente el abogado para las negociaciones (ver Tabla 45). De los 17 informantes que indicaron que no era necesario contar con un abogado, cuatro de los mismos señalaron que si sería necesario contar con la asesoría de un abogado en instancias judiciales, tres indicaron que es necesario un abogado para el cierre del negocio en la revisión del contrato a fin de evitar futuros inconvenientes y diez dieron una respuesta negativa (ver Tabla 46).

Tabla 45

Distribución de la Necesidad de Contar con la Presencia de un Abogado

Respuesta	Nº
No	17
Si	7
No Especifica	0

Tabla 46

Distribución de Participantes que Indicaron que no era Necesario

Respuesta	Nº
No especificó	10
Instancias Judiciales	4
Revisión de contrato	3

Asimismo, se obtuvieron algunas respuestas negativas de los informantes M14, M20 y M23, las cuales se detallan:

Dentro del ámbito laboral, dentro de lo que son conciliaciones, no cuando trabajaba en ahí sino en otra compañía, como representante legal de esa empresa me tocó hacer muchas conciliaciones en el ministerio de trabajo con los trabajadores de esta empresa sobre inmediateces o liquidaciones, en ese caso si las hemos realizado con abogados, digamos la hemos cerrado con un abogado algo porque es una instancia legal. A niveles de negocios comerciales si es importante la presencia de un abogado, de repente no en el momento de negociar, pero si antes de hacer un acuerdo formal (M14).

La presencia física no pero si en alguna oportunidad en ciertos tipos de contrato llevarlo a un estudio de abogado para que den un visto (M20).

Yo creo que no para nada, pero el uso del abogado ya es después, lo más importante es confianza del uno y del otro (M23).

Cumplimiento de los acuerdos pactados. De acuerdo a los resultados el (18/24) de los informantes indicaron que los peruanos no cumplen con los acuerdos pactados en una reunión

de manera inmediata, cinco respondieron que si se cumple y uno no especificó (ver Tabla 47). De los 18 informantes que indicaron que los peruanos no cumplen con los acuerdos pactados, 11 de los mismos dieron como periodo de tiempo entre un día a una semana, dos de los informantes indicaron que el promedio de respuesta va en el rango de una semana a dos meses y cinco no especificaron periodo promedio (ver tabla 48).

De las entrevistas obtenidas se destacan las respuestas de los informantes F1, M3 y F12, quienes dieron una respuesta negativa:

Un mes máximo. Algo así, por eso te digo dependiendo de la negociación que estamos hablando, si es algo que tengo que ir a comprar porque se me rompió un material de vidrio oye que negocios tengo, ya porque lo necesito urgente porque si no, no la liso, algo así (F1).

No, el peruano se demora más. Eso si te puedo decir porque cuando he tenido temas con otras empresas de afuera y acá locales normalmente los compromisos así como son puntuales en las reuniones ellos tratan de ser puntuales en las respuestas, pero el peruano muchas veces se lleva tarea, no te contesta a tiempo, tienes que estar detrás de el para que te conteste. Yo creo que a la larga, estás hablando de negociación, yo estoy hablando ponte de una relación cliente-proveedor también, donde todavía falta en el peruano entender lo que es una cultura de servicio, la cultura de servicio no es algo que la tengamos clara no, implica pues cosas como ser puntuales, transparentes, etc. (M3).

En la gran mayoría de veces yo creo que no, siempre normalmente si es muy importante el cliente creo que hará todo lo posible para cumplir, en ese sentido si, pero digamos si es algo rutinario, entregas que tiene que hacer siempre hay una parte que no se cumple a tiempo (F12).

Tabla 47

Distribución sobre el Cumplimiento de Acuerdos Pactados

Respuesta	Nº
No	18
Si	5
No especifica	1

Tabla 48

Distribución del Promedio de Espera

Respuesta	Nº
De un día a una semana	11
No especifica	5
Más de una semana a dos mes	2

Delegación de compromisos. Se obtuvo como resultado que (17/24) de los informantes delegan los compromisos adquiridos a otra persona en una negociación, seis adquieren la responsabilidad y no delegan dichos compromisos y uno de ellos no especificó la respuesta. De las respuestas obtenidas que M11, F12, M14 y M17:

No necesariamente, ahora estamos en una etapa en la negociación de las empresas en la que se delegan muchas cosas, el todismo ya no funciona, en caso de experiencia por ejemplo, yo tengo jefatura, yo delego a mis colaboradores, como ellos saben, como conocen el tema ya pueden tomar un decisión, en alguna circunstancia quizás el fin último, el cierre por ejemplo, podría ser con el gerente, pero creo que gran parte de las negociaciones no necesariamente hoy día tengo que llegar a gerente (M11).

Normalmente he visto ahora que en las empresas ponen analistas a cargo, este digamos de los temas de empresa por lo tanto esa persona es la que se hace responsable desde un inicio donde tú puedes negociar con el gerente general y ese gerente general y el analista está a cargo de la cuenta y ese es el que se hace responsable desde el comienzo y se conoce que va a ser el gestor de la cuenta (F12). Si pero yo creo que no hay una norma, en ese caso no hay una regla, una idiosincrasia de siempre delegar, va a depender mucho de la naturaleza de los

acuerdos que se cumplen, de la posición de la persona que hace el acuerdo, de la responsabilidad, del tema, en el mundo de negocios hay personajes de ambos perfiles, hay personajes que delegan y hay personajes que no delegan o delegan poco y hay otros que delegan mucho (M14).

A veces sí, hace poco he tenido la experiencia... he necesitado información de una firma consultora que nos había hecho un contrato fuerte y mira ese es Miguel, Miguel firma, habían ciertos compromisos y no había respuesta, después de dos o tres días recién había una respuesta tímida por correo pero de otra persona que no había estado en la reunión tratando de seguir con el tema que estaba en cuestión (M17).

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

4.6.1 Tecnología

En la actualidad la tecnología es considerada como un elemento de apoyo en las negociaciones de todo tipo, por lo que se ha formulado interrogantes relacionadas entre sí.

Tecnología de punta. Los resultados obtenidos fueron que (22/24) informantes indicaron que los peruanos utilizan tecnología de punta en las negociaciones y dos de ellos indicaron que no se utilizan (ver Tabla 49). Destacaron las respuestas de los informantes M3, M4, F12 y M24:

Sí, en las empresas medianas y grandes siempre, por ejemplo se usa bastante las teleconferencias, se usa bastante las video conferencias. Hablando de empresas grandes, por ejemplo tenemos que negociar con IBM y tenemos acá al BP de finanzas y el BP de planeamiento está en Colombia, usamos tecnología porque tenemos que procurar que estén ahí, sí definitivamente usamos bastante tecnología (M3).

Te puedo hablar particularmente donde yo trabajo, se utiliza muchísimo, totalmente, es más muchas de las reuniones que se tienen son desde puntos físicamente distantes y se utiliza desde un Skype hasta cierta tecnología interna que uno tiene para las reuniones y todo, a veces puedes grabar inclusive el tema de las reuniones (M4).

Yo creo que tiene que haber mucho el rubro, en mi caso como estoy en el rubro de telecomunicaciones pues si hay conferencias call o de repente aulas virtuales o inclusive redes sociales, lo que he visto últimamente es que las empresas suelen tener ofertas, campañas por redes sociales últimamente entonces como que están un poquito más abiertos a la tecnología y en las reuniones también (F12).

Yo considero que hay empresas que lo están haciendo, quizá las empresas que están considerando ustedes en el estudio, que son las que más facturan quizás entre ellas, la mayoría sí lo están utilizando bien, obviamente hay empresa que no están pero creería que la mayoría de las empresas importantes en el Perú, sí (M24).

Tabla 49

Distribución de los Participantes si usan Tecnología de Punta

Respuesta	N°
Se usa	22
No se usa	2

Asimismo, se observó que las herramientas más utilizadas son la teleconferencia y la videoconferencia; sin embargo se mencionaron otras herramientas tales como: skype, redes sociales, correo electrónico, chat interno, y celulares inteligentes. (ver Tabla 50).

Tabla 50

Distribución de las Herramientas Utilizadas

Herramientas de apoyo	Número de respuestas
Teleconferencia	13
Videoconferencia	12
Skype	4
Redes Sociales	4
Correo Electrónico	1
Chat Interno	1
Celulares Inteligentes	1

Inversión de tecnología. De acuerdo a los resultados obtenidos (19/24) de los informantes consideraron que si se invierte en tecnología y desarrollo de las empresas

Peruanas, tres mencionaron que no se invierte en esas herramientas y dos de ellos no especificaron (ver Tabla 51). Adicionalmente, se destacaron las respuestas de los informantes F1, M3 y M14, las cuales detallamos:

Si, se invierte bastante. Renueva constantemente software, renueva computadoras, hace siempre de la velocidad es la capacidad (F1).

Sí, invierten en tecnología para tener una mejor experiencia en el tema del intercambio, en el tema del contacto. El contacto visual es un aspecto clave en una negociación, o sea en la negociación un aspecto clave es el contacto visual porque el contacto visual dice mucho de cuál es el estado emocional de sus partes y con el cual tú puedes sacar provecho o ver que estás en una situación desventajosa, entonces el contacto visual no lo tienes telefónicamente (M3).

Es una tecnología que no es muy costosa en realidad y es una tecnología que es pública, de hecho hay algunos sistemas de comunicación, conocemos uno que se llama Link, es un sistema de Microsoft, corporativo, que es como Skype, igual que el Skype en realidad, solo que con una mejor señal, más flexible y dinámico que permite conectar y tener una conversación a distancia, pero más allá de cuál sea la tecnología, hoy por hoy la tecnología también es muy abierta, estar en internet también es Google, te ofrece también sistemas de comunicación corporativos a muy bajo costo, la tecnología se ha ido desarrollando pero el costo de tenerla, utilizarla, esta tecnología social, es muy baja, el costo es muy bajo, hay una barrera para eso (M14).

Tabla 51

Distribución de las Herramientas Utilizadas

Respuesta	N°
Si invierte	19
No invierte	3
No Especifica	2

Conocimientos de internet. De los resultados obtenidos (13/24) informantes indicaron que los peruanos tienen suficiente conocimiento de internet, seis mencionaron que

no tienen los conocimientos y el cinco de los mismos no especificaron (ver Tabla 52). Se destacaron las respuestas de los informantes M3 y M11, los cuales detallamos:

Sí, yo creo que sí hoy en comparación de antes somos más ofimáticos que antes. En las empresas privadas diría yo, no diría lo mismo en las empresas públicas porque a mí me ha pasado, no por negociación pero sí en empresa públicas ahí yo reforzaría el conocimiento del tema ofimático, office, Outlook, temas para hacer agendas, teleconferencias, pero en las empresas privadas, en empresas grandes, sí (M3).

Estamos en eso, yo creo que los perfiles ahora, cualquier empresa que quiere contratar un colaborador le piden que tenga manejo de por lo menos de Word, de funciones básicas de Excel, yo creo que ahora es una herramienta básica para ingresar en la mayoría de los centros laborales (M11).

Tabla 52

Distribución de los Peruanos si tienen conocimiento

Respuesta	Nº
Si	13
No	6
No Especifica	5

Confianza en los negocios virtuales. De los resultados obtenidos (12/24) informantes indicaron que los peruanos no confían en los negocios realizados a través de medios virtuales, ocho de los mismos indicaron que si confían y cuatro no especificaron (ver Tabla 53).

Adicionalmente las respuestas negativas destacadas fueron de los informantes M5, M11 y M14, se detalla:

Mira quizás ahora ya no se ve tanto porque esa generación todavía no está tomando decisiones de ese nivel pero de todas maneras esa generación integra básicamente la era digital pero esta generación de acá a diez años va a estar tomando decisiones, no me parecería nada raro que estos medios sean utilizados para eso. En general diría que no (M5).

Ese es un proceso que va avanzando, todavía nos cuesta comprar por internet, los negocios hoy día por internet son muy pocos se está avanzando en eso pero creo que todavía para poder llegar a esa confiabilidad, la gente tiene dudas, en cuanto a

comprar y pagar una cantidad por internet o comprar un libro en amazon pero todavía es muy, muy poco, a la larga vamos a llegar a eso pero todavía no está estabilizado en nuestro país (M11).

Para efectos de telecomunicación yo creo que sí. Yo creo que no es necesario, o sea no es una limitación el hecho que sea distancia para efectos de comunicación de acordar algo, para efectos de transacción yo creo que si hay desconfianza por ejemplo hoy por hoy el mayor canal de ventas, el pasaje en líneas aéreas de LAN es a través de las páginas de LAN; sin embargo, dentro de la página de LAN tienes distintas formas de hacer su pago, puedes hacer el pago con cargo de tu tarjeta de crédito directo de la página web o lo puedes hacer con un pago en cualquier retail afiliado, puede ser un supermercado. La mayoría de los peruanos yo creo que hace sus pagos en las cajas de estos retails, no hace las transacciones por internet porque si efectivamente hay un tema de hecho la seguridad es el... la seguridad es el, en Perú es el tema más complicado, es el tema más álgido, es el de mayor preocupación que existe en el país que es la seguridad, entonces cualquier ámbito, espacio que no asegure una correcta transacción, que no de la correcta seguridad que necesita para concretar este negocio va a ser dudar y si tienes una alternativa que la puedes percibir como una alternativa más segura siempre te vas a inclinar por ella (M14).

Por otro lado, se destacan las respuestas positivas de los informantes M6, M8 y F12, se detalla:

Yo he tenido contactos con personas por internet, por mail, que no conocías pero luego estableces una reunión. No reales. Lo conocí virtual y por ahí negociar, no mucho. Yo no he tenido experiencias de ese tipo (M6).

Si, si, si la verdad. Un argentino no pudo venir para una reunión y tuvimos todos los acuerdos (M8).

Yo creo que ha tenido un auge considerado, o sea hoy en día las personas están aprendiendo a hacer pagos con tarjetas de crédito a través de internet (F12).

Tabla 53

Distribución de Confianza en los Negocios

Respuesta	N°
No	12
Si	8
No Especifica	4

Investigación de mercados. De los informantes (17/24) indicaron que los Peruanos si investigan nuevos mercados usando el internet, cuatro dijeron que no y tres no especificaron (ver Tabla 54). Las respuestas destacadas son de los informantes F12, M11 y M17, se detallan:

Yo creo que si, por lo menos averigua que empresa es, a que se dedica, etcétera, sobre todo para empezar a romper el hielo en el inicio de la presentación (F12).

Si, una de las cosas que se trabajan en marketing por ejemplo hoy en las empresas que tienen productos, en este caso educativos, es innovar un promedio de 20% de productos al año y eso es lo que estamos haciendo con la universidad, entonces para eso se requiere hacer focus group trabajar en el mercado permanente, creo que una empresa que quiere entrar y competir al mercado, requiere conocer a su competidor, eso se da, y es totalmente licito, licito, yo no le veo nada... no ético en el mercado (M11).

De que utiliza el internet, de que utiliza las herramientas, yo creo que sí, yo creo que sí, al final es como un diccionario universal de moda (M17).

Tabla 54

Distribución de Investigación de Nuevos Mercados

Respuesta	N°
Si	17
No	4
No Especifica	3

Presencia de las empresas en páginas web. De los resultados obtenidos (21/24) informantes dijeron que las empresas Peruanas si tienen presencia en las páginas web y tres de ellos no especificaron (ver Tabla 55). Se resaltan las respuestas de los informantes M3, M4, M14 y F18, se detalla:

Si, definitivamente, la orientación y la inversión es escasa, la experiencia de uso de las páginas webs nacionales difiere mucho de la experiencia de uso de otras páginas de otros países (M3).

Te entiendo por ejemplo que una empresa en su página web tenga toda la información disponible sobre todo lo que hace, cada vez más sí (M4).

Hay presencia pero en tema de webs hay bastantes niveles también, hay páginas webs que son enunciativas y aclarativas, hay páginas webs que permiten una interacción de comunicación y están las páginas webs transaccionales que son transacciones virtuales o aquellas que te permiten hacer comercio electrónico, no necesariamente tiendas puede ser proveedor . Cliente, hay páginas muy especializadas sobre el tema de minería por ejemplo, bueno los diversos rubros pero yo creo que con el tiempo este comercio electrónico va a ir siendo desplazado, va a ser desplazado por el comercio móvil digamos ahora, m-commerce, con aplicativos ya de comercios inteligentes o en teléfonos inteligentes que permitan hacer operaciones o transacciones y genera una mejor experiencia en comunicación y de negociación (M14).

Más que nada es presencia (F18).

Tabla 55

Distribución de Presencia en Páginas Web

Respuesta	Nº
Páginas Web	21
No Especifica	3

Presencia de las empresas en redes sociales. De los resultados obtenidos (18/24) informantes indicaron que las empresas Peruanas tienen presencia en las redes sociales y seis

de los mismos no especificaron (ver Tabla 56). Se resaltó las respuestas de los informantes M3, F12, M23 y M24, se detalla:

Yo creo que sí, bastante, eso no es lo mismo que decir que lo estamos haciendo bastante bien, estaría maximizando eso, yo considero que falta, muchas dicen ya estamos en las redes sociales y venden ese aviso como su página web y empiezan a colgar y eso no es maximizar el uso. Si hay presencia pero creo que falta sacarle el jugo (M3).

Yo creo que las empresas recién les están tomando cierta importancia, todavía no hemos llegado al punto como en otros países como por ejemplo argentina o chile en que se estudia o sea se hace business intelligence para ver como es el cliente que te contesta y te responde o te pregunta o te consulta a través de redes sociales, todavía no se ha llegado a ese punto, todavía están en el punto de dame like a mi empresa o que se yo, pero aún no se investiga, primero que todavía no hay capacidad de respuesta inmediata cuando alguien te escribe, son pocas las empresas que invierten eso, tener un pool de atención a través de las redes sociales para que se convierta en un canal de respuesta, todavía son pocas las empresas pero creo que cada vez las empresas están más interesadas en eso, pero todavía a comparación de otros países es todavía poco (F12).

Desde redes sociales, tanto en Facebook, linkedin o la misma página web de la empresa (M23).

Sí, han adoptado muy rápidamente y se han enganchado muy bien a lo que son las tendencias a nivel mundial respecto al uso de las redes sociales (M24).

Tabla 56

Distribución de Presencia en Redes Sociales

Respuestas	N°
Redes Sociales	18
No Especifica	6

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

El presente objetivo tiene como fin poder analizar las posibles reacciones del peruano frente a la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación. En ese sentido se han trabajado una serie de preguntas que ayudarán con el análisis del objetivo planteado.

4.7.1 Reacciones ante conflictos

A continuación se detallan las cuatro preguntas realizadas a la muestra tomada: (a) ¿Cómo considera Ud. que reacciona un Peruano frente a un problema en la negociación?, (b) ¿El peruano reacciona ante la presión?, (c) ¿Al Peruano le gusta la polémica? y (d) ¿Cuáles crees que son los factores que generan un conflicto al negociar con peruanos?

Reacción de un Peruano frente a un problema en la negociación. Se observó que cuatro de los informantes considera que la reacción sería pasiva, mientras que una misma cantidad no logró especificar una posible reacción. Adicionalmente (8/24) informantes respondió que las reacciones serían la de buscar consenso, emotiva, impulsiva y a la defensiva respectivamente. Finalmente los ocho restantes respondieron que la reacción sería agresiva, de justificar todo, rehuendo, cerrado, elevando la voz, alineándose, nervioso y exaltado cada uno (ver Tabla 57).

Considerando la misma pregunta y con el objetivo de comprender las reacciones indicadas por los informantes se han identificado las siguientes seis respuestas que han destacado entre el total de la muestra analizada: M11, M13, M24, M4, M5 y M8.

Le voy a repetir es difícil generalizar un solo tipo de respuesta, un solo tipo de conducta, pero por lo general nosotros el peruano es muy emocional, somos emocionales más que racionales a veces, y quizás a veces las respuestas no sean las más equilibradas emocionalmente (M11).

Yo creo que... si es algo que no se esperaba yo creo que puede provocar en él una reacción equivocada, de repente un poco más emotivas, sentimental, por eso mismo que no estaba preparada, puede responder cualquier cosa, normalmente asume la posición defensiva (M13).

En general, buscan primero el tema de quedar bien, o sea mejor dicho de no quedar como si se aprovecharan de él, de no quedar como que es el eslabón débil de una cadena o de una empresa, digámoslo así sobre todo si está con parte de su equipo que está a cargo presente. Hay un tema allí de una reacción quizás de un tema reputacional, esa es una característica que pienso sobre el tema de conflictos, y la otra es que al peruano no le gusta perder (M24).

A veces no es tan sencillo utilizar todas las herramientas que uno ha ido aprendiendo en determinados aspectos pero yo creo que siempre de las primeras cosas que he hecho es tomarse una pausa, tomar mucha pausa, buscar nosotros le llamamos cuartos intermedios, a ver esperemos, revisemos lo que hayamos avanzado, esto está generando problemas, a ver veamos que podamos hacer de repente consultar otros niveles adicionales de... donde se toma las decisiones para buscar que realmente lo que buscas en la negociación (M4).

Yo creo que el peruano se va a poner siempre a la defensiva y creo que ante un conflicto en general nuevamente pueden entrar unos factores como decíamos su falta de inteligencia emocional, que tenga sangre caliente (M5)

Se pone nervioso, hace promesas que no se puede cumplir, ese tipo de cosas (M8).

Reacción del Peruano frente a la presión. La segunda pregunta busca analizar la reacción que pueda tener o no el peruano ante la presión. Las respuestas obtenidas revelan que (19/24) consideran que el Peruano si reacciona ante la presión, mientras que solo dos informantes piensan que no lo hace y los tres últimos no especificaron (ver Tabla 58). Con base en los datos recolectados se puede concluir que para la mayoría de los informantes el peruano si presenta algún tipo de reacción ante la presión en la negociación.

Tabla 57

Distribución de Reacciones de un Peruano frente a un Problema

Reacciones	Nº
Pasivo	4
No especifica	4
Busca consenso	2
Emotivo	2
Impulsivo	2
Defensivo	2
Agresivo	1
Justifica todo	1
Rehúye	1
Cerrado	1
Eleva la voz	1
Te alinea	1
Nervioso	1
Exaltado	1

Luego de revisar las respuestas obtenidas se rescataron los siguientes comentarios que están relacionadas a los que contestaron en forma positiva: F12, M17, M24, M5, M3, M9.

Yo creo que sí, si es alguien preparado sí, creo que puede responder en la negociación, si no lo es la contraparte se lo puede comer vivo (F12).

Llega un momento en que de todas maneras te va a responder en cierto nivel de agresividad (M17).

Bueno, igual de una manera agresiva, va a terminar seguramente..., va a terminar volteando el tablero, no lográndose así los objetivos de la negociación (M24).

Yo creo que el peruano estalla o se derrumba, pero muy poco se ve que ante la presión puedan reaccionar positivamente, yo creo que la mayoría que ya está un poco desarmado lo termina de desarmarse (M5).

Creo que dando opciones, pero sabes que al final termino eligiendo una porque al final tengo que quedarme con algo, termino eligiendo una pero mi posición para sacarle y sacarle lo mejor que pueda sacarle al otro lado es irme al extremo y de ahí

tengo que quedarme con una opción porque tampoco me voy a quedar así vacío, pero la función de la contraparte es dar opciones (M3).

El peruano ha aprendido, el peruano ha aprendido. Antes yo recuerdo que antes influía mucho en su forma de trabajar, entonces la presión que tiene dentro del trabajo es una y la presión que trae fuera del trabajo al trabajo es otra. Se maneja mucho el término de inteligencia emocional, y justamente hay eso del que es inteligente emocionalmente sabe tomarse sus tiempos y maneja sus momentos para poder hacer mejor una negociación (M9).

Tabla 58

Distribución de Respuestas Sobre la Reacción del Peruano ante la Presión

Respuestas	N°
Si	19
No especifica	3
No	2

El peruano frente a la polémica. La tercera pregunta busca analizar al Peruano en relación a la polémica. De acuerdo al resultado obtenido se observó que la mayoría de los informantes contestó en forma positiva (17/24), mientras que cinco de ellos respondieron que al peruano no le gusta la polémica. Los dos restantes no especificaron su respuesta (ver Tabla 59).

Tabla 59

Distribución de resultados sobre el Gusto del Peruano sobre la Polémica

Respuestas	N°
Si	17
No	5
No especifica	2

Factores que generan conflicto al negociar con un peruano. Como última pregunta se le consultó a los informantes sobre los factores que puedan generar un conflicto al negociar con un peruano. Luego de revisar las respuestas obtenidas se observó que existen criterios muy diferenciados entre cada informante que no hace posible agruparlos. A continuación detallamos los factores que los informantes han indicado en sus respuestas: (a) eludir o retrasar, (b) la falta de acuerdo, (c) falta de empatía, (e) cerrarse en su posición, (f) subestimar a la contraparte, (g) la idiosincrasia, (h) ir con premisas, (i) desconocimiento del tema, (j) llegar tarde, (k) salir del contexto, (l) falta de preparación, (m) diferencia de intereses, (n) credibilidad, y (ñ) comparaciones.

Para poder entender en qué contextos se indicaron los factores antes detallados citamos algunas de las respuestas:

O sea definitivamente, el eludir, el retrasar algo, o sea si ya estamos avanzando en una negociación, lo que nunca debemos hacer es tocar un punto que ya se tocó para decir a mira, sabes que, me pareció que eso, no debemos retroceder (F1).

Por eso muchas veces a veces porque no encuentro lo que yo quiero, el proceso de negociación como técnica está en proceso de mejoramiento todavía, yo no le puedo establecer que ya las negociaciones están que le digo... parametradas para ser exitosas, estamos camino a eso y cuesta, cuesta cuando no gano, cuesta alguna persona cuando mi idea no es totalmente aceptada, cuesta ponerme en los pies del otro que se llama la empatía, aspectos psicológicos que vamos mejorando sí, pero creo que hay mucho camino por trabajar ahí, y las respuestas a veces son impulsivas, definitivamente... o sea esas cosas (M11).

Puede ser la falta... normalmente lo que podría desencadenar en un conflicto es las ideas, el peruano podría defender su idea sin ver de repente la contraoferta, trata de defender mucho su posición porque quiere ganar a toda costa. Si, entonces tiende... eso genera conflicto, trata de cerrarse en su posición (M13).

Hay algo muy importante, cuando uno negocia o existe una discrepancia en la negociación considero que lo que puede generar conflicto es subestimar a la

contraparte, cuando una parte se siente subestimada es probable que la negociación no termine bien, no hay un acuerdo y eso genera conflicto cuando existe de repente no se... esas pinceladas de repente de menosprecio o subestimar a la otra parte o abaratar la propuesta de la otra parte puede generar una reacción no planificada, una reacción que tire abajo la negociación (M14).

Yo creo que uno de los temas es si tú vas con premisas el hecho de que ya alguna de las premisas con las que vas se te empiecen a negar ya tu empiezas a sentir que hay rechazo de lo que tú vas a buscar, ya tu empiezas a sentir que el tema es personal, no es el problema sino lo asumes como personal, entonces va la primera, la segunda, a la tercera ya es un poco como que ya sientes la presión defensiva y después ya reacciona nuevamente personal, personalmente, tal vez llevamos temas al nivel personal (M17).

Cuando no tienen conocimiento de... Cuando algo está afuera de tu alcance y cuando estas cambiando las reglas del juego, por ejemplo para negociar precios o tarifas, tú envías más o menos tus contratos, pero si tú quieres hacerle un cambio drástico, un cambio que puede afectar mucho en sus márgenes (F2).

Bueno primero si nos salimos del contexto, del punto de interés, no es cierto, el punto sobre el cual se está negociando es el aspecto clave, importante, cuánto más contacto emocional haya con ese punto, yo creo que va a haber una mayor sensibilidad por parte de la contra parte peruana, como ya dijimos hay un tema emocional de conexión con la negociación (M24).

Uno es la credibilidad que pueda tener, básicamente cosas que no quedaron claras, por eso que actualmente las negociaciones como le dije la hago en dos partes, una cosa es la que me pueda indicar el comerciante o vendedor y la otra es lo del operativo, el que realmente lo va a hacer (M20).

Una falta de preparación, si no te preparas, si no juntas información, no informas lo que tú quieres, lo que tú quieres dar, yo creo que es una falta de preparación (M3).

Bueno son los intereses directamente, la diferencia de intereses entonces hay que saber enfocarse muchas veces en eso (M4).

A mí que lleguen tarde, pero bueno... no sentir que está nadando, no poderle bajar el precio, van por ahí (F22).

A ver este... la idiosincrasia, el problema de... que más... no se... que otro factor, el tema económico, el factor... dependiendo de qué nivel, puede ser también un factor político (F16).

Uno falta de acuerdo, definitivamente es un compromiso, se quedó de manera formal o escrita o de palabra, para mí si se quedó algo y no lo estas cumpliendo si me incomoda (M10).

4.8 ¿Qué tipo de Lazos de Amistad, Obsequios y Lugares de Entretenimiento existe en una negociación?

El presente objetivo busca poder analizar al peruano en la creación de lazos de amistad, la entrega y/o recepción de obsequios y lugares de entretenimiento. El objetivo planteado se encuentra muy ligado a las costumbres que tiene el peruano referente a la amistad, los obsequios y a los lugares de entretenimiento.

4.8.1 Costumbres

A fin de obtener un análisis con mayor profundidad referente al objetivo señalado se han propuesto las siguientes interrogantes que serán desarrolladas a continuación: (a) ¿Crear un ambiente de amistad es importante para los peruanos?, (b) ¿Invitar a casa es parte del negocio en el Perú?, (c) ¿Al Peruano le gusta dar obsequios a su contraparte de negocios?, (d) ¿Al Peruano le gusta recibir obsequios de su contraparte de negocios?, (e) ¿Considera que el Peruano alardea de su cultura nacional? y (f) ¿El Peruano le consulta sobre su lugar de origen y lugares de interés?

Importancia de la creación de un ambiente de amistad para un peruano. La mayoría de los informantes considera que para un Peruano es muy importante crear un

ambiente de amistad en la negociación (19/24), mientras que solo uno dijo que no era relevante, por otro lado cuatro informantes no precisaron su respuesta (ver Tabla 60).

Tabla 60

Distribución sobre la Importancia de Crear un Ambiente de Amistad

Respuestas	N°
Si	19
No Especifica	4
No	1

Invitación a casa La siguiente interrogante relacionada al objetivo planteado tiene como fin poder determinar si una invitación a la casa es parte del negocio en el Perú. Luego de revisar los resultados se determinó que para la mayoría de los informantes (19/24) invitar a casa no es parte del negocio, mientras que dos de ellos contestaron que sí lo era y tres no especificaron su respuesta (ver Tabla 61).

A los informantes que consideran que invitar a casa no es parte de una negociación en el Perú se les consultó sobre otro lugar propicio para negociar. Los resultados obtenidos hacían referencia a los siguientes lugares: (a) restaurantes, (b) cafés y (c) hoteles.

Tabla 61

Distribución sobre la Invitación a Casa Durante la Negociación en el Perú

Respuestas	N°
No	19
No especifica	3
Si	2

Entrega de obsequios. Con base en las respuestas obtenidas luego de consultar sobre la entrega de obsequios en los negocios se puede afirmar que para la mayoría de los informantes el peruano si gusta de entregar obsequios a su contraparte. En detalle (18/24)

brindó una respuesta afirmativa, mientras que cuatro respondieron en forma negativa, solo un dos no precisaron su respuesta (ver Tabla 62).

Cabe señalar que algunos informantes resaltaron la diferencia que existe al entregar obsequios desde la perspectiva proveedor y desde la perspectiva cliente. Del total de informantes los siguientes cuatro (M21, M7, M8 y F12) señalaron que los que suelen entregar obsequios son los proveedores más que los clientes. En este sentido destacamos las siguientes respuestas:

Exactamente en la negociación no, pero si para mantener a sus clientes pensando futuras negociaciones (M21).

No, o sea si eres cliente no, si eres proveedor sí. (M7)

Si, en el estado, mi tío tiene una empresa de cómputo y lamentablemente si tu quieres hablar con ellos tienes que enviarles una PC, por su cumpleaños, por navidad, te lo digo si pasa, si no créeme que no vas a ganar nunca, te van tajar de todas las cosas (M8).

Es que depende quien tiene un poco el poder le gusta recibir, o sea el que tiene el poder le gusta recibir y el que no lo tiene normalmente tiene que dar, o sea es parte diferencial (F12)

Tabla 62

Distribución sobre la Entrega de Obsequios a su Contraparte

Respuestas	Nº
Si	18
No	4
No Especifica	2

Recepción de obsequios. De acuerdo con las respuestas obtenidas se puede señalar que para la mayoría de informantes los peruanos si gustan de recibir obsequios. En ese sentido (18/24) respondieron en forma positiva, cuatro informantes consideran que el Peruano no gusta de recibirlos y los dos restantes no especificaron su respuesta (ver Tabla 63).

Los siguientes informantes coincidieron en señalar que el recibir obsequios está ligado completamente a las políticas internas que se manejan en cada empresa. Se detallan a continuación las respuestas de los informantes: F1, M10 y M6.

No, lo que pasa es que nosotros manejamos códigos de conducta, manejamos políticas y nosotros como Clorox no aceptamos nada. Tampoco en realidad. Siempre lo mantenían cero regalos (F1).

Yo creo que depende mucho de la política de la empresa, en el caso en el que estoy yo no se acepta (M10).

También. Es usual, a menos de empresas que no lo acepten como política (M6).

Asimismo, el informante M4 manifestó que los regalos que disfruta más recibir son los que produce la empresa de su contraparte al negociar:

Yo no tengo ningún problema, te soy sincero a mí me gusta, pero siempre y cuando... a mí lo que me gusta es que te regalen sobre todo que te regalen cuando es algo que realmente está relacionado a lo que hace la empresa o sea lo que produce, ese es el regalo más bonito, no te hablo de una botella de champagne carísima, te hablo lo que produce, eso es lo bonito (M4).

Tabla 63

Distribución sobre la Recepción de Obsequios de su Contraparte

Respuestas	Nº
Si	18
No	4
No Especifica	2

¿Presume el peruano de su cultura nacional? De las respuestas obtenidas por los informantes se puede observar que en su mayoría consideran que el Peruano si gusta de alardear de su cultura en la negociación. En detalle un (14/24) contestaron en forma positiva, mientras que ocho indicaron que el peruano no gusta de alardear de su cultura, solo dos no especificaron su respuesta (ver Tabla 64).

Varios de los participantes que respondieron en forma afirmativa refirieron que últimamente el peruano alardea mucho sobre la gastronomía, en ese sentido resaltamos algunas de las respuestas más destacadas:

Si el peruano habla mucho sobre la comida, creo que hay mucho alarde de eso, si es más difícil conseguir un sitio de mal comer pero si nos encasillamos solamente en el tema de la comida creo que estamos mal (M10).

Sí, yo creo que es uno de los temas de conversación para romper el hielo, hablar de repente de un buen restaurante, de lo que comió el fin de semana, es parte de lo que llevas para romper el hielo (F12).

Si pero... claro justo eso te iba... si me dices cuando me hiciste la consulta, la pregunta de alardea su cultura es mas de arraigo, de donde son, pero si alardea la comida, pero nada más, ni siquiera del turismo que nació primero que la comida. No le veo como un alarde como tal (M15).

Yo creo que recién, en estos últimos años podríamos hablar de que tenemos cultura, una identidad, de la cual podemos alardear, podemos hablar de cocina, ciertas cosas que estamos difundiendo, o que el Perú en la parte económica estamos saliendo adelante (M17).

Yo creo que cada vez más. No se suele alardear de la cultura pero hablemos de la gastronomía, que es algo que está de moda, es un tema en particular que te hace de repente sentir bien orgulloso o de tener ahora personas que están triunfando en diversos ámbitos, entonces si hay un reflejo en el tema nacionalista si quieres verlo, que antes tú lo veías en Chile, lo veías en México, ahora también lo ves acá (M4).

Tabla 64

Distribución de los Peruanos que Alardean de su Cultura

Respuestas	N°
Si	14
No	8
No Especifica	2

Interés del El Peruano en el lugar de origen y lugares de interés de su contraparte.

De acuerdo con las respuestas de la muestra tomada se observó que la gran mayoría considera que los peruanos consultan sobre el lugar de origen y lugares de interés de su contraparte, (22/24) contestaron en forma positiva mientras que solo dos en forma negativa (ver Tabla 65).

Es importante observar que algunos informantes señalaron que el peruano realiza este tipo de consultas a su contraparte como un acto de cordialidad y para generar confianza antes de entrar a los temas centrales de la negociación. A continuación alguna de las respuestas más destacadas:

Si, es parte de la cordialidad que genera el mismo peruano (M10).

Si, ahora sí, yo creo que estamos trabajando en eso. Preguntamos donde es, con quien es, que jerarquía tiene, que tipo de empresa, cual es el rubro de la empresa, hasta los alumnos no ¿Qué estrato social económico tiene? ¿Qué antecedentes familiares tiene? En las entrevistas de los colegios, ahora con niños con padres de familia, le piden una hora de vida a los padres de familia. Creo que si se da ahora eso (M11).

Si a veces te preguntan cosas no tan personales pero si para saber con quién están hablando como para poder identificar por donde ir y antes de empezar... digamos antes de empezar la negociación romper ese hielo que puede existir, habrá personas que empiezan por ah Perea por ejemplo ¿De dónde es tu apellido? Es del sur o del oriente porque yo tenía un amigo Perea si es que el tema le interesa a otra persona se rompe el hielo y empieza a conversar y empieza a escarbar y después ya empieza la

negociación con cierta confianza por eso te digo puede volverse digamos agresivo en cuanto a sus herramientas, tengo esto, tengo el otro, no se qué, que mi empresa es así, que mi empresa es asa, empieza a contarte de beneficios, ventajas y a deslumbrarte un poco justamente con esa apertura que tuvo al inicio (F12).

Si porque le gusta un poco armar esa confianza, le da más confianza para agarrar el clima para negociar y yo creo que por ahí va un poco la necesidad del peruano de gustar interesarse con el otro (M13).

A sí, porque como te decía al inicio creo que antes de entrar a la negociación el peruano trata de establecer un vínculo y cuáles son los dos temas creo que por los cuales se adorna a la persona: Futbol y sexo, los típicos, y quizás política, entonces primero se trata de establecer un vínculo en esas conversaciones como entretenimiento a la otra parte y después ya se entra pues al tema (M5).

En algún momento, para crear... como te dije en algún momento empatía ¿no? Pero se ve que te interesa. Si lo hace para un tema de crear empatía (F2).

No, no... Sí hay una parte previa, como te decía hay un tema de amistad, de ponerse en contexto (M24).

Tabla 65

Distribución de Peruanos que Consultan Sobre su Lugar de Origen e Intereses

Respuestas	Nº
Si	22
No	2

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

Con la finalidad de poder ubicar los temas de conversación que deberían evitarse al negociar con un peruano se ha planteado la siguiente pregunta: ¿Qué temas considera que debió evitar al negociar con un peruano? De acuerdo con las respuestas de la muestra tomada los tres principales temas a evitar que concentran la mayor cantidad de coincidencias son: (a) política, (b) religión y (c) futbol (ver Tabla 66).

Tabla 66

Distribución de los Temas de Conversación a Evitar en una Negociación

Temas	N°
Política	13
Religión	11
Futbol	7
Habla de todo	3
No especifica	3
Corrupción	2
Violencia	1
Comparaciones	1
Orientación Sexual	1

Es importante señalar que algunos informantes indicaron que el peruano puede hablar de cualquier tema en una negociación, lo que quiere decir que para ellos no existe tema tabú que no se deba abordar con un peruano. Se destacan las siguientes respuestas M6, F1 y M10.

Yo creo que casi todos los temas, o sea ya no hay tabús, muy pocos esto que hay temas políticos, religiosos. Yo creo que no. No hay tema tabú, si alguien se ve afectado por no sé, por el terrorismo, tema políticos y alguien se haya visto afectado te lo dice y ya paras no, pero... casi casi nos reímos de nuestros problemas (M6).

No para nada, al contrario. Ahora siempre es chévere tocar... ahora tengo jefes argentinos que están acá en Clorox y hablamos del Papa, con argentinos hemos hablado de cómo está la política ahora que es un desastre, nos ha tocado hablar de todo (F1).

Creo que el peruano te habla de todo, inclusive si son sexos opuestos, no veo que haya mucha restricción, van a ver puntos de vista, no creo que se sature el tema de que tiene que predominar una opinión, si no al final hay que respetar lo que uno opina (M10).

4.10 ¿Cuál es el comportamiento del Peruano en Viaje de Negocios en el Extranjero?

El presente objetivo busca analizar el comportamiento del peruano al salir en un viaje de negocio fuera de su país. Para obtener un análisis con mayor profundidad se han planteado

las siguientes interrogantes que serán desarrolladas a continuación: (a) ¿ha negociado alguna vez fuera de su país?, (b) ¿Cree usted que el peruano se prepara para negociar en el extranjero?, (c) ¿Los empresarios peruanos usan otro idioma en las negociaciones? ¿Cuál?, (d) En una reunión ¿Cuántos peruanos participan de la misma?, (e) ¿Es el Peruano puntual en las visitas preestablecidas en el extranjero?

4.10.1 Investigación Previa

Las preguntas a desarrollar a continuación están ligadas a la investigación previa que puede o no realizar un peruano cuando sale de viaje de negocios al extranjero. El primer filtro realizado para el análisis del objetivo está relacionado a la consulta sobre algún viaje que haya realizado el informante para negociar fuera de su país anteriormente.

Negociaciones fuera de del país. De la muestra tomada se observó que solo seis de los informantes respondieron que tuvieron la oportunidad de salir del país en un viaje de negocios, 17 respondieron en forma negativa y solo uno no especificó su respuesta (ver Tabla 67). Cabe señalar que varios de los informantes indicaron que si salieron fuera del país por otros temas diferentes a una negociación, como capacitaciones y estudios, estos informantes no fueron tomados en cuenta para el análisis de las preguntas que se desarrollarán a continuación.

Tabla 67

Distribución de los Peruanos que han Salido a Negociar al Extranjero

Respuestas	Nº
No	17
Si	6
No Especifica	1

Preparación para una negociación fuera del país. Tomando en cuenta a los seis informantes que salieron a negociar fuera del país, se observó que cuatro de ellos si considera que el peruano se prepara antes de participar en una negociación en el extranjero, de los dos

restantes uno respondió en forma negativa y el otro no precisó su respuesta. A continuación se presentan algunas de las respuestas dadas por los informantes:

Si, un poco, hay que prepararse un poco, para saber, porque de alguna manera estas yendo afuera del país, estas yendo a sus oficinas, entonces ya es diferente el día que estas en oficina le puedes decir un ratito, sales, buscas la información y regresas, allá no hay un tema un ratito (M10).

A ver en mi experiencia... yo creo que tiendes a prepararte un poco más y a medirte un poco más tus respuestas (M13).

Yo creo que si se prepara, se prepara porque el extranjero siempre sabes que viene un día o dos días, sabes que no tienes muchas posibilidades por ello te preparas más (M8).

Uso de otros idiomas en las negociaciones. Se realizó la consulta sobre el uso de otros idiomas en las negociaciones fuera del país a los mismos seis informantes, de las respuestas obtenidas se observó que cinco de ellos contestaron que el peruano si maneja otros idiomas en los negocios fuera del país. Según la muestra el idioma que el peruano usa cuando sale de viaje de negocios al exterior es el inglés. Los informantes M10, M13, M14, F22 y M5 brindaron los siguientes comentarios:

A nivel promedio creo que no, pero de hecho hay niveles jerárquicos que si lo manejan y lo deben manejar muy bien (M10).

Bueno si, es de la misma lengua no, pero si tienes que hablar con un americano trata por lo menos de mezclar el inglés con el español (M13).

Pero no creo que no usa, bueno si es que la parte que va a negociar entre ellas no hablan la misma lengua siempre va a existir una alternativa, el inglés es el idioma más utilizado para negociar si uno va a negociar con un extranjero chino o con uno mismo de estados unidos pero va a depender mucho, de con quién y de dónde (M14).

No, se supone que si tu estas en una empresa internacional sabes el inglés. Eso sí, no hay forma (F22).

Claro, pero en general el peruano, o los peruanos no tenemos una educación bilingüe en general o lo aprendiste en algún momento o no lo aprendiste y a la fuerza te lo has tratado de meter pero no te va ayudar el nivel, necesitas un nivel superior a eso pues para realmente establecer una conversación o una negociación (M5).

Cantidad de participantes en una negociación fuera del país. Las respuestas obtenidas por los informantes que salieron a negociar al extranjero fueron muy variadas, se observó que los informantes M13 y F18 consideraron que sería dos el número de peruanos que normalmente envían a participar en reuniones fuera del país. Para el informante M20 el número de peruanos sería de tres mientras que para M14 de nueve peruanos como máximo, dos de los informantes M5 y M10 no especificaron una cantidad exacta al realizarles la consulta.

Puntualidad fuera del país. Se le consultó a los informantes si el peruano era puntual en reuniones pactadas fuera de su país, a lo que cinco de ellos contestaron en forma afirmativa, solo uno no precisó su respuesta. A continuación detallamos algunas de las respuestas dadas a la interrogante planteada:

Si, debería, uno de los temas que debe predominar, uno de los temas que debería predominar sería la puntualidad, si no lo es debería mejorarlo rápido... Si, de manera general si soy puntual, a menos de que exista algo, trato de que no, hay un tema del día a día que llama una cosa a la otra, trato de ser si puntual (M10).

Si, si. El peruano en general tiende a ser puntual en este tipo de citas (M13).

Como peruano si, ocurre quizás que, y eso podemos ponerlo como ejemplo pero un peruano cuando está en el extranjero se mimetiza, trata de adoptar las características del extranjero, ejemplos hay personas que se van tres días y ya están hablando con el acento del país extranjero o adoptan las buenas costumbres de ese país, respetan las reglas de tránsito o no tirar nada por la ventanilla y regresan y siguen haciéndolo no,

el peruano se mimetiza entonces claro, si un valor allá es la puntualidad seguro va a tratar de respetar eso (M5).

Va, va a llegar puntual. Con el extranjero si es bien puntual (M8).

Al finalizar cada una de las entrevistas realizadas se solicitó a los informantes puedan brindar a manera de resumen las características positivas y negativas que ellos habían identificado respecto a los peruanos al negociar. Esta pregunta contribuye de manera importante con el desarrollo del objetivo general de la presente investigación, relacionada a identificar las características del peruano al negociar.

Según los resultados obtenidos se pudo observar que en lo referido a características negativas las siguientes tres concentran la mayoría de las respuestas: (a) no es directo, (b) emocional, (c) no se prepara; por otro lado referente a las características positivas se encontró menos concentración en los resultados siendo los tres más relevantes: (a) amical, (b) abierto, y (c) con sentido del humor (ver Tabla 68).

Con respecto a la última pregunta realizada se destacan las siguientes tres respuestas de los informantes: M3, M23 y M24.

Lo vi en ustedes, justo en la sesión que tuvimos, creo que en general todavía, yo lo que veo en los peruanos cuando negociamos somos muy cortoplacistas o sea pensamos en los beneficios inmediatos que podemos obtener producto de esa negociación y no tenemos la visión justo de largo plazo, de que a veces queremos ganar el máximo y perjudicando una posible relación fructífera que se puede dar, pensando en eso, o sea crea vínculos para el momento para llevarse bien pero no se pone a pensar, tiene que ver pensando un poco más a futuro, los peruanos les gusta ganar lo más que puedan, repito a veces es mejor ceder un poco de lo previsto, ceder un poco, pensando en una negociación duradera y eso les falta.

El peruano es más emocional que racional cuando negocia, el peruano es más emocional que racional, este... utiliza mucho la amabilidad, la disponibilidad para tener un espacio adecuado en la negociación, se preparada pero no es muy estructurado pero a veces podría perder buenas por no haberse preparado bien, no

nos preparamos bien, lo suficiente, se vale mucho de su coloquialismo, de su cualidad bien campechana para negociar, no me acuerdo que más (M3).

Lo positivo es lo que te comente hace un rato, el peruano es más afectivo y más apasionado en las cosas que hace de tal manera que puede mantener una relación muy a largo plazo y trata de que esta relación no solamente sea comercial sino sea más personal o sea te invita a comer en un lugar o eventualmente a salir con su esposa, sus hijos y la relación se hace más fuerte. Esa es una gran ventaja, es una ventaja que lo han perdido los alemanes, lo han perdido los norteamericanos, lo tenemos los latinos, también lo tienen los chinos. Otra de las ventajas es que el peruano tiene es que es bastante sincero en algunas cosas pero dice un poco más de lo que cree tener o saber, o sea alardea un poco más de sus capacidades, que después cuando vaya a disfrutar puede verse en problemas, básicamente eso puede ayudar a salir adelante, mientras tanto emprendedor, tú al peruano le puedes decir, si te ofrece un producto y tú le pides otro sino lo tiene lo puede conseguir o sabe cómo hacer para conseguir una amistad, es una ventaja del peruano, el peruano trabaja siempre, lo puedes llamar en la noche, en la madrugada, sábados y domingos y te va a contestar, un norteamericano no, o sea no te responden, recibe los correos electrónicos que envío pero no siempre te va a responder. Una de las grandes desventajas del peruano es su idiosincrasia, es la autoestima también, el peruano se siente disminuido cuando negocia con un norteamericano o con un europeo se cree que está en desventaja (M23).

Las buenas, creo yo que sabe aprovechar quizás ese nexo emocional si es que hay el espacio para que se pueda dar, lo sabe aprovechar, llámese como te digo el tema amical, por ejemplo la clásica de primero saber identificarse esta persona, por ejemplo, si la conozco de antes o de otra empresa, si más o menos, en que empresa trabaja y si por ahí... y siempre buscar hacer el lazo, oye yo conozco a tal... a mira si porque yo tengo un amigo que trabaja en tal y de repente por ahí... o sea sabe encontrarle el nexo emocional porque cuando ya encuentras el nexo emocional ya sabe que el asunto... ya tiene una buena parte ganada, creo que ese es un punto bueno, que somos bien este... como a veces también campechanos, como para poder saber y poder entrarle a la negociación. Y otro punto bueno es que justamente es el poder lograr una vez que hizo el lazo aprovecharlo y poder de repente a su favor y el

punto en contra como te digo, te decía creo que tiene que ver con eso mismo porque si es que emocionalmente no hay una conexión por ejemplo otra persona ya tuvo una palabra digamos que emocionalmente que puedo yo tomarlo personal y por lo tanto ya estar con una disposición negativa, quizás hacia el objetivo y la finalidad de la negociación, ese es un punto negativo y lo otro que te decía es el tema de que somos muy fáciles en entrar en conflicto, porque no queremos quedar, porque somos picones, creo que sería eso las dos principales características (M24).

Tabla 68

Distribución de Características Positivas y Negativas al Negociar

Características Negativas	Participantes	Características Positivas	Participantes
No es directo	8	Amical	5
Emocional	8	Abierto	4
No se prepara	4	Sentido del humor	3
Hipócrita	2	Conversador	2
Impulsivo	2	Preparado	2
Impaciente	1	Saleroso	2
Falto de palabras	1	Perseverante	2
Agresivo	1	Sincero	2
Interesado	1	Regateador	2
No optimiza el tiempo	1	Campechano	2
Exagerado	1	Buenos anfitriones	2
Confianzudo	1	Proactivo	1
Incumplido	1	Gestos	1
Impuntual	1	Objetivos claros	1
Baja autoestima	1	Adaptables	1
Cortoplacistas	1	formal	1
Informal	1	Transparente	1
		Hábil	1
		Leal	1
		Cauteloso	1
		Persuasivo	1
		Sabe improvisar	1
		Apasionado	1
		Creativo	1

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

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

5.1 Conclusiones

Luego de realizar un análisis detallado de los resultados obtenidos en la presente investigación, se pretende alcanzar el objetivo principal del mismo: Identificar las características de la cultura Peruana en el ámbito de las negociaciones. Para este fin se han desarrollado los siguientes ocho objetivos específicos. (a) analizar la comunicación y el lenguaje utilizado en el ámbito de los negocios y el modo de presentación de los empresarios y ejecutivos peruanos; (b) analizar el comportamiento de los peruanos durante las reuniones, ante el público y utilización de protocolos; (c) identificar las habilidades de los peruanos en las etapas de la negociación (preparación, negociación y cierre) y la destreza en el manejo de las condiciones del entorno; (d) Examinar la utilización de la tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones; (e) Analizar la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación; (f) Analizar la creación de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento; (g) Analizar el contenido de los temas de conversación a evitar en una negociación; (h) Analizar al Empresario Peruano en Viaje de Negocios al Extranjero.

Las conclusiones que se han obtenido se desarrollaran a continuación.

5.1.1 Analizar la comunicación y el lenguaje utilizado en el ámbito de los negocios y el modo de presentación de los peruanos

1. El peruano en general es amigable al comunicarse y dentro del ámbito de los negocios tiene un lenguaje propio que se caracteriza por ser informal.
2. El peruano al comunicarse hace uso de jergas o peruanismos. Dependiendo del tipo de negociación, cargo o sexo de la contraparte este uso puede aumentar o disminuir.

3. En general el peruano se muestra efusivo al presentarse en una reunión de negocios. La presentación puede ser formal o informal dependiendo del contexto de la negociación.
4. La mayoría de peruanos suelen entregar tarjeta personal como parte del protocolo. El no recibir una a cambio no los ofende ni afecta el objetivo de realizar el negocio.

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

1. El peruano suele ser impuntual en su cita de negocios y busca excusas para justificar su tardanza. Sin embargo, este comportamiento cambia cuando la contraparte es extranjera, bajo esta situación el peruano tiende a ser más puntual.
2. Al parecer las damas tienen ventajas al negociar debido a que son directas y más persuasivas que los varones. Cabe señalar, que la presencia de una dama durante la negociación hace que el caballero cambie su comportamiento frente a ella en la forma de expresarse. Atributos propios de su feminidad, carisma y encanto benefician a la mujer en la negociación.
3. Exagerar o magnificar situaciones es una característica propia de los peruanos y es usada comúnmente al momento de negociar. Dramatizar situaciones y el uso de adjetivos forman parte de este comportamiento.
4. El peruano le da gran importancia al sentido del humor durante la negociación, apela a este para lograr cercanía y confianza con su contraparte y obtener mejores resultados.
5. La vestimenta formal es importante para la mayoría de los peruanos. No obstante, dependiendo del contexto de la negociación o políticas establecidas en las empresas la informalidad de las prendas se da sin mayores consecuencias.

6. En el caso de los espacios para negociar, son los privados los preferidos por los peruanos. Sin embargo, de no disponer de un espacio privado son los restaurantes, cafés y hoteles las mejores alternativas.
7. Los peruanos no consideran parte del protocolo el invitar a casa para negociar.
8. La frescura de las ideas y las menores interrupciones hacen que la mañana sea el horario ideal para una negociación con peruanos.
9. En las negociaciones con empresas públicas, los peruanos consideran que es imperativo tener una persona de contacto, ya sea referida a través de otra persona o una amistad, que permita facilitar la cita de negocios. Sin embargo, en el caso de negociaciones con empresas privadas, los peruanos consideran que el tener una persona de contacto previa a la negociación no es imperativo.
10. Al parecer los peruanos valoran el tiempo de los extranjeros en una negociación, incluso más que si la contraparte fuera peruana.
11. Parecería que los peruanos responden su correspondencia personalmente.

5.1.3 Identificar las habilidades de los peruanos en las etapas de la negociación (preparación, negociación y cierre) y la destreza en el manejo de las condiciones del entorno

1. El peruano no planifica ni estructura las reuniones de negocio antes de iniciarlas; no obstante, si tiene claro el objetivo que desea alcanzar.
2. El peruano no respeta las horas acordadas tanto al iniciar como al finalizar la reunión de negocios. Demandan más tiempo de lo acordado debido a que no se cumple con la hora inicial, y porque se utiliza los primeros minutos para intercambiar palabras o experiencias no relacionadas al negocio.
3. Al parecer el peruano utiliza el correo electrónico para concertar una cita de negocios y la confirma con una llamada telefónica o viceversa.

4. El peruano no es directo al negociar, suele redundar en sus ideas antes de llegar al tema a tratar.
5. La búsqueda del beneficio mutuo en una reunión de negocios no es característica del peruano, tiende al egoísmo.
6. Al parecer el peruano trabaja adecuadamente formando parte de un equipo en una negociación.
7. En igualdad de condiciones con la contraparte al Peruano se le dificulta decir que no de forma inmediata, en caso de hacerlo busca brindar alternativas que compensen su respuesta negativa. No obstante, la mujer Peruana suele ser más categórica al decir que “no”.
8. La búsqueda del equilibrio entre el precio y la calidad es importante para el peruano; sin embargo el factor determinante en un proceso de negociación es el precio. Regatear es una acción común dentro del marco de la negociación.
9. Al negociar con peruanos que laboren en empresas familiares tener en consideración que en estas empresas se toman decisiones en forma subjetiva, existe favoritismo y en general la negociación es pasional.
10. El peruano requiere en promedio entre dos a tres citas para llegar a un acuerdo y cerrar la negociación con éxito.
11. Para el peruano no es necesario contar con la presencia física de un abogado durante la negociación. No obstante, es importante su participación en la firma del contrato.
12. Al parecer el peruano no cumple de manera inmediata con las tareas asignadas en una reunión. El tiempo promedio de respuesta varía entre uno a siete días e incluso durante este tiempo necesita seguimiento por parte del interesado.

13. Parecería que el peruano delega los compromisos adquiridos a otras personas; dándoles la responsabilidad que ello implica.

5.1.4 Examinar la utilización de la tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones

1. Los peruanos invierten en tecnología cada vez más para el desarrollo de las empresas. Esta inversión conlleva a un mayor conocimiento de internet así como el uso de herramientas tecnológicas.
2. La gran mayoría de los peruanos utilizan tecnología de punta en las negociaciones. Las herramientas más utilizadas como apoyo son la teleconferencia y la videoconferencia.
3. Los peruanos aún no tienen confianza en las negociaciones virtuales. Las herramientas de videoconferencias y teleconferencias son más utilizadas para la comunicación que para los cierres de negociación.
4. La mayoría de los peruanos usan el internet para informarse de nuevos mercados y productos, así como también para indagar sobre la empresa con la que negocian.
5. Las empresas Peruanas tienen más presencia en internet a través de páginas web que en redes sociales, hacen uso de las páginas web para negociar y de las redes sociales solo para informar.

5.1.5 Analizar la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación

6. Al parecer la principal característica de los peruanos frente a un problema en la negociación es la pasividad.

7. La mayoría de los peruanos si reaccionan ante la presión durante una negociación, y las posibles reacciones se encuentran divididas entre los extremos de agresividad y pasividad.
8. Los factores que generan conflicto al negociar con un Peruano son: (i) eludir o retrasar, (ii) la falta de acuerdo, (iii) falta de empatía, (iv) cerrarse en su posición, (v) subestimar a la contraparte, (vi) la idiosincrasia, (vii) ir con premisas, (viii) desconocimiento del tema, (ix) llegar tarde, (xi) salir del contexto, (xii) falta de preparación, (xiii) diferencia de intereses, (xiv) credibilidad, y (xv) comparaciones.
9. La mayoría de los peruanos les gusta la polémica en las negociaciones.

5.1.6 Analizar la creación de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento

1. Pareciera que para los peruanos es muy importante la creación de un ambiente de amistad en una negociación. Asimismo este lazo amical ayuda a fortalecer posibles relaciones futuras.
2. Los peruanos gustan de entregar obsequios a su contraparte, siendo los proveedores los que lo realizan con mayor frecuencia.
3. La mayoría de los peruanos les gusta recibir obsequios de su contraparte. Sin embargo, las políticas internas de cada empresa pueden limitar esta práctica.
4. Desde los últimos años los peruanos alardean cada vez más de su cultura nacional en la negociación. Uno de los motivos de orgullo más importante es la gastronomía.
5. Al parecer la mayoría de peruanos, por empatía, si se interesa por consultar sobre el lugar de origen y los sitios de interés de su contraparte en una negociación.

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

1. Los principales temas a evitar en una negociación con un peruano son: (i) política, (ii) religión y (iii) fútbol.
2. Al parecer las características positivas de los peruanos al negociar son: (i) amigable, (ii) abierto y (iii) con sentido del humor. Asimismo las negativas de los peruanos al negociar son: (i) no es directo, (ii) es emocional y (iii) no se prepara.

5.2 Recomendaciones

1. Se sugiere diversificar la investigación por segmentos de industrias con la finalidad de identificar si el tipo de empresa influye en las características de la negociación del peruano.
2. Se recomienda realizar una investigación orientada a la pequeña y media empresa para comparar los resultados frente a la presente investigación.
3. Se sugiere modificar la muestra y orientarla hacia peruanos que hayan negociado en el extranjero con el objetivo de identificar diferencias en su comportamiento al negociar.
4. Se recomienda desarrollar un estudio similar distinguido por género considerando los mismos aspectos analizados en la presente investigación.
5. Se recomienda aplicar el método cuantitativo para investigar aspectos estudiados en la presente investigación cualitativa.

Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSION]. (2012). *Inversión Extranjera Directa*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/modulos/JER/PlantillaPopup.aspx?are=0&prf=1&jer=7130>
- Aguirre, I., Dancourt, H., Garland, G. & Peroni, J. (2004). *Cómo negociar con un peruano. Leasing BCP*.
- Arellano, R. (2009). *Bueno, bonito y barato*. Lima: Planeta Perú.
- Arellano, R. (2010). *Al medio hay sitio. El crecimiento social según los estilos de vida*. Lima: Planeta.
- Arellano, R. (2012). *Somos más que siesta y fiesta*. Lima: Planeta.
- Altschul, C. (2003). *Dinámica de la negociación estratégica*. (pp. 17). Buenos Aires: Granica S.A.
- Beltramino, J. C. (1994). *Cómo negociar internacionalmente*. Buenos Aires: Dalmacio.
- Cavanagh, J. (2012). *Perú: The top 10,000 companies 2012*. Lima, Perú: Perú Top Publications S.A.C.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill
- Cossio, J. L. (2004). *Consecuencias administrativas de la cultura de los países*. Lima, Peru: Interamericana S.A.C.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. & Moffett, M. H. (2007). *Negocios internacionales*. (7ma. ed.) México, D. F.: Thomson.
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2004). *Negocios Internacionales: Ambientes y operaciones*. México, D.F: Pearson Education.

- Dasí, F. & Martínez – Vilanova, R. (2011). *Técnicas de negociación: Un método práctico*. Madrid: Esic Editorial.
- Feng, Y. (2005). *A study of societal cultural impact on HRM practices in business organizations: the case of China* (p. 42). Maastricht, The Netherlands: Imprenta:Maastricht.
- Flint, P. (2001). *Negociaciones Eficaces: Implemente las mejores estrategias y tácticas*. Lima: Empresa editora El Comercio.
- Fournier, M. C. (2004). *Comunicación verbal* (pp. 114-115). México, D.F.: Thomson.
- García, J. (2000). *Negociando Eficazmente*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4.^a ed.). México D.F., México: McGraw-Hill
- Hill, C. (2001). *Negocios internacionales: competencia en un mercado global*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980a). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?, *Organizational Dynamics*, 80(9), p. 46.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89. Recuperado de <http://cicia.uprrp.edu/Papers/WP%20Hofstede%20Cultural%20dimenions.pdf>
- Hofstede, G. (1989). Cultural predictors of national negotiation styles. In: F. Mautner-Markhof (ed.), *Processes of international negotiations* (pp. 193-201). Boulder, Colorado: Westview Press.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations: Software of the Mind*. Londres, R.U.: McGraw-Hill.
- Inman, K. (2000). Women´s resources in business start-up, a study of black and white women entrepreneurs (p. 80). New York: Garland Publishing.

- Kelley, K. (2005). *Cómo llegar a ser un negociador experto: domine el lenguaje de los encuentros* (p. 215). México, D.F. : CECSA
- Lewicki, R., Barry, B., & Saunders, D. (2008). *Fundamentos de Negociación*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Lucca, I. N. & Berríos, R. R. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación y Ciencias Sociales*. Puerto Rico: Publicaciones Puertorriqueñas, Inc.
- Llamazares, O. & Nieto, A. (2002). *Negociación Internacional, Estrategias y Casos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Marshall, C.& Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Martín-Crespo, C. & Salamanca, A. (2007). *El muestreo en la investigación cualitativa*. Madrid, España: Nure Investigación. Recuperado de http://www.fuden.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGICA/FMetodologica_27.pdf
- Maxwell, Joseph A. (1996). *Qualitative Research Design: An interactive approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Munduate, M. & Martínez, J. (2003). *Conflicto y Negociación* (2.a ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Nilson Molnár, M. (1997). *Internationella Affärsförhandlingar: Svenska affärsmäns erfarenheter av att förhandla med fransmän, japaner och utlandskineser*. Göteborg: Kompendiet AB.
- Ogliastri, E. (1993). El estilo negociador de los latinoamericanos. Una Investigación cualitativa. *Colombia Internacional-Universidad de Los Andes*, 40(1), 70-83.

Recuperado de

<http://colombiainternacional.uniandes.edu.co/view.php/327/view.php>

Ogliastri, E. & Salcedo, J. (2008). La cultura negociadora en el Perú, un estudio exploratorio. *Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*.

Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/cuadernos-de-difusion/2008/cuadernosdifusion25ogliastrisalcedo.pdf>

Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (pp. 169-186). Beverly Hills, CA: Sage.

Pizarro, O. & Guerra, M. (2010). *Rol de la mujer en la gran empresa*. Santiago de Chile, Chile: Universidad del Desarrollo.

Puchol, L. (2009). *El Libro de la negociación* (3.a ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos, SA.

Rubin, H., & Rubin, I. (1995). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Tylor, E. B. (1975). *Primitive culture* (p 29). Londres: Jhon Murray

Van Hoof, B., Ogliastri, E., Bernal, J. & García, A. (2005). *Relaciones interculturales: negociaciones entre colombianos y holandeses*.

Bogotá, Colombia: Publicaciones – Facultad de Administración Universidad de los Andes. Recuperado de

<http://conocimiento.incae.edu/~ogliaste/Hol%20Mon%2083%20mar%201-05.pdf>

Yin, R. (2003). *Case study research: Concepts and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Apéndice A: Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado “Cómo Negociar con Peruanos” el cual está siendo conducido por Paola Relayze, Rayner Huamantumba y Valeria López; bajo la supervisión de su asesor, Dra. Beatrice Avolio. 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 peruanos 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 peruanos. Yo entiendo que me puedo negar a contestar dichas preguntas y puedo discontinuar mi participación en cualquier momento.

La información que yo provea se mantendrá confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento. Se utilizará grabadora durante la entrevista y las respuestas serán transcritas con un código con el fin de proteger mi identidad.

El investigador responderá a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto.

Nombre del Investigador

Nombre del Participante

Firma del Investigador/ Fecha

Firma 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 sobre las características de los peruanos en una negociación en el departamento de Lima, así

Parte I: Información

Tabla C1

Preguntas Generales para las Entrevistas

Información requerida	Código	Pregunta
Edad	P1	¿Qué edad tiene?
Residencia actual	P2	¿En qué distrito del departamento de Lima vive, actualmente?
Procedencia	P3	¿En qué departamento nació?
Estado civil	P4	¿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	P5	¿Qué carrera estudiaste?
Actividad laboral	P6A	¿En qué rubro trabaja actualmente?
	P6B	¿Cuál es el nombre de la empresa?

(Las siguientes preguntas se sugieren para el manejo de la entrevista con cada uno de los casos disponibles. De acuerdo a cada caso se añadirán preguntas que respondan a las preguntas de investigación. Es necesario que el investigador esté muy alerta de la dinámica de la entrevista)

Tabla C2

A. Analizar la comunicación y el lenguaje utilizado en el ámbito de los negocios y el modo de presentación de los empresarios peruanos.

Información requerida	Código	Pregunta
Comunicación y lenguaje	P7A	¿Tienen los peruanos un lenguaje especial en los negocios?
	P7B	Si la respuesta es “SI” ¿De qué manera?
	P7C	Si la respuesta es “NO” ¿Qué tipo de lenguaje cree usted que utilizan los peruanos al hacer negocios?
	P8	¿Considera que se necesita un contacto para conseguir una cita con el gerente de una empresa privada Peruana?
	P9	¿Considera que se necesita un contacto para conseguir una cita con el director de una institución del Estado Peruano?
Presentación	P10A	¿Tiene el peruano un estilo propio de presentarse?
	P10B	Si la respuesta es “SI” ¿Cuál es la forma?
	P11	Siente efusividad con el Peruano al momento de la presentación? ¿De qué manera lo manifiesta?
	P12	¿El peruano entrega la tarjeta personal como parte del protocolo?
	P13	¿El peruano se siente ofendido cuando no le entregan una tarjeta?
Correspondencia	P14	¿Los peruanos responden directamente la correspondencia?
	P15	¿Los peruanos prefieren responder su correspondencia a través de otras personas de la empresa?
Empresas Familiares	P16A	¿Ha negociado con alguna empresa familiar peruana?
	P16B	Si la respuesta es “SI” ¿Qué diferencias percibió?

Tabla C3

B. Analizar el comportamiento de los peruanos durante las reuniones, ante el público y utilización de protocolos.

Información requerida	Código	Pregunta
Comportamiento	P17	¿Es el peruano puntual en su cita de negocio?
	P18	En la negociación con peruanos, ¿las damas tienen igualdad de condiciones?
	P19	¿En la reunión de negociación el Peruano se muestra agresivo, conflictivo, paciente o sensible?
	P20	¿Considera que el peruano valora el tiempo de los extranjeros?
	P21	¿Considera que el peruano valora el tiempo invertido en la negociación?
	P22	¿Considera que el peruano magnifica las cosas o exagera situaciones?
	Protocolo	P23
P24		¿Con que cargo de una empresa peruana considera Ud. que debe negociar para obtener resultados?
P25		¿El espacio donde se realiza la reunión es generalmente privado o público? ¿Qué tipo de lugar?
P26		¿Cuál es el horario preferible para una reunión de negocios con peruanos?
P27		¿El peruano utiliza el sentido del humor en la negociación?

Tabla C4

C. Identificar las habilidades de los peruanos en las etapas de la negociación (preparación, negociación y cierre) y la destreza en el manejo de las condiciones del entorno.

Información requerida	Código	Pregunta
Preparación	P28	Antes de reunirse ¿El peruano planifica las reuniones de negocio? ¿Se respetan las horas acordadas?
	P29	¿Se respetan las horas acordadas? , tanto al inicio como al finalizar la reunión.
	P30	¿Qué medio utiliza el peruano para concertar las citas o comunicarse? ()correo ()teléfono ()terceros
Negociación	P31	¿El peruano es directo al negociar?
	P32	¿Diría Ud. que el peruano busca beneficio mutuo en las negociaciones?
	P33	¿El peruano trabaja en equipo?
	P34	¿El peruano sabe decir “no” en forma inmediata y oportuna?
	P35	¿Se suele utilizar jergas y/o peruanismos durante la negociación?
	P36	El peruano frente a un extranjero ¿Toma la iniciativa en la negociación o espera a que la contraparte empiece?
	P37	¿Considera que el peruano es rápido en responder en la negociación?
	P38	¿Para el peruano el precio es el factor determinante en la negociación?
	P39	¿Para el peruano la calidad es el factor determinante en la negociación?
Acuerdos o Cierre	P40	¿Para cerrar un acuerdo se requiere más de una cita con el Peruano?

- P41 ¿Es necesario la presencia de un abogado en las reuniones?
- P42 ¿El peruano cumple con los acuerdos pactados en una reunión de manera inmediata?
Si la respuesta es “no” ¿en qué periodo de tiempo recibe respuesta?
- P43 ¿El peruano delegará los compromisos adquiridos a otra persona?

Tabla C5

D. Examinar la utilización de la tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones.

Información requerida	Código	Pregunta
Tecnología	P44	¿Se utiliza tecnología de punta en las empresas peruanas? () Teleconference () Conference () Videoconference
	P45	¿Considera que se invierte en tecnología y desarrollo en las empresas peruanas?
	P46	¿El peruano hace uso directo de internet en los negocios?
	P47	¿El peruano tiene los suficientes conocimientos de internet?
	P48	¿El peruano confía en los negocios y contactos realizados a través de medios de comunicación virtuales?
	P49	¿El peruano investiga nuevos mercados o a su contraparte usando la internet?
	P50	¿Hay presencia de páginas web profesionales de las empresas peruanas en internet?
	P51	¿Hay presencia de las empresas peruanas en las redes sociales (Facebook, twitter, etc.)?

Tabla C6

E. Analizar la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación.

Información requerida	Código	Pregunta
Reacciones ante conflictos	P52	¿Cómo considera Ud. que reacciona un peruano frente a un problema en la negociación?
	P53	¿El peruano reacciona ante la presión?
	P54	¿Al peruano le gusta la polémica?
	P55	¿Cuáles crees que son los factores que generan un conflicto al negociar con peruanos?

Tabla C7

F. Analizar la creación de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento.

Información requerida	Código	Pregunta
Costumbres	P56	¿Crear un ambiente de amistad es importante para los peruanos?
	P57A	¿Invitar a casa es parte del negocio en el Perú?
	P57B	Si la respuesta es “no” ¿qué otro lugar prefiere?
	P58	¿Al peruano le gusta dar obsequios a su contraparte de negocios?
	P59	¿Al peruano le gusta recibir obsequios de su contraparte de negocios?
	P60	¿Considera que el peruano alardea de su cultura nacional?
	P61	¿El peruano le consulta sobre su lugar de origen y lugares de interés?

Tabla C8

G. Analizar el contenido de los temas de conversación a evitar en una negociación.

Información requerida	Código	Pregunta
Temas a evitar	P62	<p>¿Qué temas considera que debió evitar al negociar con un peruano?</p> <p>Limpieza urbana ()</p> <p>Tráfico ()</p> <p>Corrupción ()</p> <p>La guerra con Chile ()</p> <p>Origen del Pisco ()</p> <p>Política ()</p> <p>Religión ()</p> <p>Deportes ()</p> <p>Otro.....</p>



Tabla C9

H. Analizar al Empresario peruano en Viaje de Negocios al Extranjero

Información requerida	Código	Pregunta
Investigación previa	P63	Ha negociado alguna vez fuera de su país? Si () No ()
	P64	¿Cree usted que el peruano se prepara para negociar en el extranjero?
	P65	¿Los empresarios peruanos usan otro idioma en las negociaciones? ¿Cuál?
	P66	En una reunión ¿Cuántos peruanos participan de la misma?
	P67	¿Es el peruano puntual en las visitas preestablecidas en el extranjero?

Preguntas de Cierre

Tabla C10

I. Preguntas de Cierre para Los Informantes

Información requerida	Código	Pregunta
Temas no cubiertos	P68	Para resumir. ¿Qué características positivas cree que tiene el peruano al negociar? Y ¿qué características negativas?
Volver contactarlo	P69	¿Habría algún problema en volver a contactarlo(a) para clarificar algún tema que hemos conversado en día de hoy?
Referencia de extranjeros	P70	¿Conoce algún otro directivo que estaría dispuesto(a) a participar en el estudio? (nombre, dirección, número telefónico)

Apéndice C: Formato de Notas de Campo

Formato de Notas de Campo	
Información General:	
Fecha de la observación	
Hora de inicio	
Hora de fin	
Lugar de la entrevista	
Nombre del informante	
Nombre del investigador	
<p>Notas descriptivas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Registran 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 	<p>Comentario del investigador</p> <p>Comentario personal del investigador como ideas, impresiones y prejuicios (Creswell, 2003,p.189)</p> <p>Registro de sentimientos, interpretaciones, intuiciones. Preconceptos y áreas futuras de indagación (Taylos & Bogdan, 1984, p.83)</p>
Firma del Investigador	

Apéndice D: Lista de Empresas

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
1	PETROLEOS DEL PERU PETROPERU S.A.	HIDROCARBUROS	13000
2	REFINERIA LA PAMPILLA S.A.A.	HIDROCARBUROS	13000
3	CIA. MINERA ANTAMINA S.A.	MINERIA	13000
4	SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION SUC. DEL PERU	MINERIA	9600
5	CONSORCIO MINERO S.A.	COMERCIALIZADORAS	9600
6	SEGURO SOCIAL DE SALUD - ESSALUD	ADMINISTRACION PUBLICA	9600
7	PERUPETRO S.A.	HIDROCARBUROS	9600
8	MINERA YANACOCCHA S.R.L.	MINERIA	9600
9	PRIMAX S.A.	HIDROCARBUROS	9600
10	BANCO DE CREDITO DEL PERU	INTERMEDIACION FINANCIERA	5786
11	SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE S.A.A.	MINERIA	5786
12	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	HIDROCARBUROS	5786
13	OFICINA DE NORMALIZACION PREVISIONAL - ONP	INTERMEDIACION FINANCIERA	5786
14	TELEFONICA MOVILES S.A.	TELECOMUNICACIONES	5786
15	AMERICA MOVIL PERU S.A.C.	TELECOMUNICACIONES	5786
16	CORPORACION PECSA	HIDROCARBUROS	4400
17	GLENCORE PERU S.A.C.	OTROS SERVICIOS	4400
18	TELEFONICA DEL PERU S.A.A.	TELECOMUNICACIONES	4400
19	CENCOSUD RETAIL PERU S.A. (EX HIPERMERCADOS METRO S.A.)	COMERCIALIZADORAS	4400
20	BBVA BANCO CONTINENTAL	INTERMEDIACION FINANCIERA	4400
21	MINERA BARRICK MISQUICHILCA S.A.	MINERIA	3800
22	ALICORP S.A.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	3800
23	PERU LNG S.R.L.	HIDROCARBUROS	3800
24	UNION DE CERVECERIAS PERUANAS BACKUS Y JOHNSTON S.A.A.	BEBIDAS	3800
25	FERREYROS S.A.	METALMECANICA	3800
26	CIA. DE MINAS BUENAVENTURA S.A.A.	MINERIA	3800
27	PLUSPETROL PERU CORPORATION S.A.	HIDROCARBUROS	3800
28	SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.	COMERCIALIZADORAS	3800
29	GLORIA S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	3800
30	RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS	INTERMEDIACION FINANCIERA	3800
31	SAGA FALABELLA S.A.	COMERCIALIZADORAS	2800
32	SCOTIABANK PERU S.A.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	2800
33	HIPERMERCADOS TOTTUS S.A.	COMERCIALIZADORAS	2800

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
34	PROCESADORA SUDAMERICANA S.R.L.	METALMECANICA	2800
35	BANCO INTERNACIONAL DEL PERU- INTERBANK	INTERMEDIACION FINANCIERA	2800
36	CORPORACION ACEROS AREQUIPA S.A.	METALMECANICA	2800
37	HUNT OIL COMPANY OF PERU LLC SUC. DEL PERU	HIDROCARBUROS	2800
38	EMPRESA DE DISTRIBUCION ELECTRICA DE LIMA NORTE S.A.A.	ENERGIA Y AGUA	2800
39	TOYOTA DEL PERU S.A.	AUTOMOTRIZ	2800
40	VOTORANTIM METAIS - CAJAMARQUILLA S.A.	METALMECANICA	2800
41	LUZ DEL SUR S.A.A.	ENERGIA Y AGUA	2080
42	CORPORACION LINDLEY S.A.	BEBIDAS	2080
43	SHOUGANG HIERRO PERU S.A.A.	MINERIA	2080
44	MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA	ADMINISTRACION PUBLICA	2080
45	SAN FERNANDO S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	2080
46	UNION ANDINA DE CEMENTOS S.A.A.(EX - CEMENTOS LIMA)	MINERALES NO METALICOS	2080
47	SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA - SUNAT	ADMINISTRACION PUBLICA	2080
48	MINSUR S.A.	MINERIA	2080
49	EMPRESA SIDERURGICA DEL PERU S.A.A.	METALMECANICA	2080
50	VOLCAN CIA. MINERA S.A.A.	MINERIA	2080
51	TIENDAS POR DEPARTAMENTO RIPLEY S.A.	COMERCIALIZADORAS	1680
52	BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERU	INTERMEDIACION FINANCIERA	1680
53	G. Y M. S.A.	CONSTRUCTORAS	1680
54	ECKERD PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	1680
55	QUIMICA SUIZA S.A.	COMERCIALIZADORAS	1680
56	AUTOMOTORES GILDEMEISTER-PERU S.A.	AUTOMOTRIZ	1680
57	TECNOLOGICA DE ALIMENTOS S.A.	PESCA	1680
58	GOLD FIELDS LA CIMA S.A.	MINERIA	1680
59	PLUSPETROL NORTE S.A.	HIDROCARBUROS	1680
60	PETROBRAS ENERGIA PERU S.A.	HIDROCARBUROS	1680
61	E. WONG S.A.	COMERCIALIZADORAS	1430
62	DEPRODECA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	1430
63	XSTRATA TINTAYA S.A.	MINERIA	1430
64	KOMATSU-MITSUI MAQUINARIAS PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	1430
65	SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LIMA - SEDAPAL	ENERGIA Y AGUA	1430
66	SAMSUNG ELECTRONICS PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	1430
67	CIA. MINERA MILPO S.A.A.	MINERIA	1430

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
68	NESTLE PERU S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	1430
69	REPSOL GAS DEL PERU S.A.	HIDROCARBUROS	1430
70	LAN PERU S.A.	TURISMO	1430
71	EDEGEL S.A.A.	ENERGIA Y AGUA	1350
72	SODIMAC PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	1350
73	ENERSUR S.A.	ENERGIA Y AGUA	1350
74	VOLVO PERU S.A.	AUTOMOTRIZ	1350
75	REPSOL MARKETING S.A.C.	HIDROCARBUROS	1350
76	DIVEIMPORT S.A.	AUTOMOTRIZ	1350
77	PLUSPETROL LOTE 56 S.A.	HIDROCARBUROS	1350
78	MAQUINARIAS S.A.	AUTOMOTRIZ	1350
79	SAVIA PERU S.A.	HIDROCARBUROS	1350
80	MANU PERU HOLDING S.A.	HIDROCARBUROS	1350
81	TRANSPORTADORA DE GAS DEL PERU S.A.	TRANSPORTE	1224
82	MAESTRO PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	1224
83	CETCO S.A.	QUIMICAS	1224
84	ELECTRICIDAD DEL PERU ELECTROPERU S.A.	ENERGIA Y AGUA	1224
85	KIMBERLY-CLARK PERU S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	1224
86	BANCO DE LA NACION	INTERMEDIACION FINANCIERA	1224
87	COESTI S.A.	COMERCIALIZADORAS	1224
88	PROCTER & GAMBLE PERU S.R.L.	QUIMICAS	1224
89	PLUSPETROL CAMISEA S.A.	HIDROCARBUROS	1224
90	CIA. MINERA MISKI MAYO S.R.L.	MINERIA	1224
91	MOBIL OIL DEL PERU S.R.L.	HIDROCARBUROS	1120
92	EL PACIFICO PERUANO-SUIZA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS	INTERMEDIACION FINANCIERA	1120
93	DISTRIBUIDORA NORTE PACASMAYO S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	1120
94	REPSOL EXPLORACION PERU SUC. DEL PERU	HIDROCARBUROS	1120
95	UNIQUE S.A.	QUIMICAS	1120
96	ODEBRECHT PERU INGENIERIA Y CONSTRUCCION S.A.C.	CONSTRUCTORAS	1120
97	MIBANCO - BANCO DE LA MICROEMPRESA S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	1120
98	LG ELECTRONIC PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	1120
99	EL PACIFICO VIDA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	1120
100	KORI PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	1120
101	CREDISCOTIA FINANCIERA S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	1034
102	DERCO PERU S.A.	AUTOMOTRIZ	1034
103	LOUIS DREYFUS COMMODITIES PERU S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	1034
104	GAS NATURAL DE LIMA Y CALLAO S.A.	HIDROCARBUROS	1034

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
105	UNION DE CONCRETERAS S.A.	MINERALES NO METALICOS	1034
106	NEXTEL DEL PERU S.A.	TELECOMUNICACIONES	1034
107	EMPRESA ADMINISTRADORA CHUNGAR S.A.C.	MINERIA	1034
108	ARUNTANI S.A.C.	MINERIA	1034
109	IMPORTACIONES HIRAOKA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	1034
110	GRUPO DELTRON S.A.	COMERCIALIZADORAS	1034
111	CONSORCIO MINERO HORIZONTE S.A.	MINERIA	900
112	LA ARENA S.A.	MINERIA	900
113	MITSUI AUTOMOTRIZ S.A.	AUTOMOTRIZ	900
114	CONSORCIO TREN ELECTRICO	CONSTRUCTORAS	900
115	PESQUERA DIAMANTE S.A.	PESCA	900
116	SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES S.A.	CONSTRUCTORAS	900
117	CORPORACION PESQUERA INCA S.A.C. - COPEINCA	PESCA	900
118	UNIVERSAL METAL TRADING S.A.C.	METALMECANICA	900
119	MOTA-ENGIL PERU S.A.	CONSTRUCTORAS	900
120	YURA S.A.	MINERALES NO METALICOS	900
121	MINERA AURIFERA RETAMAS S.A.	MINERIA	816
122	CEMENTOS PACASMAYO S.A.A.	MINERALES NO METALICOS	816
123	INDECO S.A.	METALMECANICA	816
124	EMPRESA EDITORA EL COMERCIO S.A.	EDITORIALES	816
125	KALLPA GENERACION S.A.	ENERGIA Y AGUA	816
126	JJC CONTRATISTAS GENERALES S.A.	CONSTRUCTORAS	816
127	KIA IMPORT PERU S.A.C.	AUTOMOTRIZ	816
128	SOCIEDAD MINERA EL BROCAL S.A.A.	MINERIA	816
129	CONTILATIN DEL PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	816
130	RANSA COMERCIAL S.A.	TRANSPORTE	816
131	CIA. MINERA COIMOLACHE S.A.	MINERIA	700
132	BANCO FALABELLA PERU S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	700
133	MINERA SUYAMARCA S.A.C.	MINERIA	700
134	AUSTRAL GROUP S.A.A.	PESCA	700
135	PERALES HUANCARUNA S.A.C.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	700
136	MOLITALIA S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	700
137	MAKRO SUPERMAYORISTA S.A.	COMERCIALIZADORAS	700
138	CARGILL AMERICAS PERU S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	700
139	MIFARMA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	700
140	AJEPER S.A.	BEBIDAS	700
141	GENERAL MOTORS PERU S.A.	AUTOMOTRIZ	660
142	PESQUERA HAYDUK S.A.	PESCA	660
143	TRADI S.A.	COMERCIALIZADORAS	660

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
144	OVERSEAS BECHTEL INC CORP. SUC. DEL PERU	CONSTRUCTORAS	660
145	MINERALES DEL SUR S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	660
146	EL PACIFICO VIDA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	660
147	ADM ANDINA PERU S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	660
148	TOTAL ARTEFACTOS S.A.	COMERCIALIZADORAS	660
149	ALBIS S.A.	COMERCIALIZADORAS	660
150	SONATRACH PERU CORPORATION S.A.C.	HIDROCARBUROS	660
151	CIA. MINERA AURIFERA SANTA ROSA S.A.	MINERIA	635
152	PRODUCTOS TISSUE DEL PERU S.A.	PAPEL	635
153	EURO MOTORS S.A.	AUTOMOTRIZ	635
154	SK INNOVATION SUC. PERUANA	HIDROCARBUROS	635
155	FONDO CONSOLIDADO DE RESERVAS PREVISIONALES	INTERMEDIACION FINANCIERA	635
156	PACIFICO S.A. ENTIDAD PRESTADORA DE SALUD	SALUD	635
157	TRACTO - CAMIONES USA E.I.R.L.	AUTOMOTRIZ	635
158	EMPRESA ADMINISTRADORA CERRO S.A.C.	MINERIA	635
159	REDONDOS S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	635
160	TECNOFIL S.A.	METALMECANICA	635
161	MAPFRE PERU CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	621
162	SONY PERU S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	621
163	CIA. MINERA ARES S.A.C.	MINERIA	621
164	LA POSITIVA SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	621
165	FERUSH S.A.C.	HIDROCARBUROS	621
166	LIMA AIRPORT PARTNERS S.R.L.	TRANSPORTE	621
167	IBM DEL PERU S.A.C.	INFORMATICA	621
168	PESQUERA EXALMAR S.A.	PESCA	621
169	LATAM AIRLINES GROUP S.A. SUCURSAL PERU	TURISMO	621
170	CORPORACION PERUANA DE PRODUCTOS QUIMICOS S.A.	QUIMICAS	621
171	TELEFONICA MULTIMEDIA S.A.C.	TELECOMUNICACIONES	570
172	SODEXO PERU S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	570
173	CIA. MINERA PODEROSA S.A.	MINERIA	570
174	EMPRESA MINERA LOS QUENUALES S.A.	MINERIA	570
175	CERAMICA LIMA S.A.	MINERALES NO METALICOS	570
176	BANCO FINANCIERO DEL PERU	INTERMEDIACION FINANCIERA	570
177	COSAPI S.A.	CONSTRUCTORAS	570

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
178	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU	EDUCACION	570
179	CENTELSA PERU S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	570
180	CIA. CERVECERA AMBEV PERU S.A.C.	BEBIDAS	570
181	CASA GRANDE S.A.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	531
182	FOOD MARKETS S.A.C.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	531
183	TIENDAS EFE S.A.	COMERCIALIZADORAS	531
184	CERVECERIA SAN JUAN S.A.	BEBIDAS	531
185	RIMAC INTERNACIONAL S.A. ENTIDAD PRESTADORA DE SALUD	SALUD	531
186	GRUPO PANA S.A.	AUTOMOTRIZ	531
187	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE AREQUIPA S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	531
188	MINERA LA ZANJA S.R.L.	MINERIA	531
189	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PUBLICO DE ELECTRICIDAD ELECTRO NORTE MEDIO S.A. - HIDRANDINA	ENERGIA Y AGUA	531
190	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	531
191	SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE LOS REGISTROS PUBLICOS	ADMINISTRACION PUBLICA	523
192	MOLINOS & CIA. S.A.	COMERCIALIZADORAS	523
193	EMPRESA FINANCIERA EDYFICAR S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	523
194	ATLAS COPCO PERUANA S.A.	COMERCIALIZADORAS	523
195	GRANELES DEL PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	523
196	SOCIEDAD MINERA RINCONADA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	523
197	TECPETROL BLOQUE 56 S.A.C.	HIDROCARBUROS	523
198	CONSTRUCCION Y ADMINISTRACION S.A.	CONSTRUCTORAS	523
199	LA VIGA S.A.	COMERCIALIZADORAS	523
200	DISTRIBUIDORA DROGUERIA ALFARO S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	523
201	OPP FILM S.A.	CAUCHO Y PLASTICO	490
202	CAMPOSOL S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	490
203	MINERA LAYTARUMA S.A.	MINERIA	490
204	INVERSIONES BRECA S.A	INMOBILIARIAS	490
205	CONSTRUTORA OAS LTDA. SUCURSAL DEL PERU	CONSTRUCTORAS	490
206	PRODUCTOS DE ACERO CASSADO S.A.	METALMECANICA	490
207	TECH DATA PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	490
208	DUKE ENERGY EGENOR S. EN C. POR A.	ENERGIA Y AGUA	490
209	COMERCIAL DEL ACERO S.A.	COMERCIALIZADORAS	490
210	PERUFARMA S.A.	LABORATORIOS	490
211	QUIMPAC S.A.	QUIMICAS	490
212	CORPORACION MISTI S.A.	COMERCIALIZADORAS	490

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
213	PETROLEOS DE AMERICA S.A.	HIDROCARBUROS	490
214	TECHINT S.A.C.	CONSTRUCTORAS	490
215	ABB S.A.	METALMECANICA	490
216	CIA. GOODYEAR DEL PERU S.A.	CAUCHO Y PLASTICO	490
217	SEGUROS SURA	INTERMEDIACION FINANCIERA	490
218	SERVICIO NACIONAL DE ADIESTRAMIENTO EN TRABAJO INDUSTRIAL	EDUCACION	490
219	SAN MIGUEL INDUSTRIAS PET S.A.	CAUCHO Y PLASTICO	490
220	PRODUCTOS AVON S.A.	COMERCIALIZADORAS	490
221	TECPETROL DEL PERU S.A.C.	HIDROCARBUROS	490
222	INTERSEGURO CIA. DE SEGUROS S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	490
223	CFG INVESTMENT S.A.C.	PESCA	490
224	SUCDEN PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	490
225	J.E.D. METALES S.A.C.	METALMECANICA	490
226	G. W. YICHANG & CIA. S.A.	COMERCIALIZADORAS	440
227	CIA. MINERA CONDESTABLE S.A.	MINERIA	440
228	QUIMTIA S.A.	COMERCIALIZADORAS	440
229	REPRESENTACIONES DECO S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	440
230	INGENIEROS CIVILES Y CONTRATISTAS GENERALES S.A.	CONSTRUCTORAS	440
231	UNIMAQ S.A.	COMERCIALIZADORAS	440
232	CONSTRUCTORA NORBERTO ODEBRECHT S.A. SUCURSAL PERU	CONSTRUCTORAS	440
233	COMERCIO & CIA. S.A.	COMERCIALIZADORAS	440
234	AS PERU & CIA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	440
235	TRUPAL S.A.	PAPEL	440
236	ELECTRONOROESTE S.A.	ENERGIA Y AGUA	440
237	LA POSITIVA VIDA SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	440
238	STRACON GYM S.A.	MINERIA	440
239	SANDVIK DEL PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	440
240	UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS	EDUCACION	440
241	HEWLETT - PACKARD PERU S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	440
242	BUSINESS INVESTMENTS S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	440
243	COMERCIALIZADORA TAMBO REAL S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	440
244	EXSA S.A.	QUIMICAS	440
245	TIENDAS PERUANAS S.A.	COMERCIALIZADORAS	440
246	FAMESA EXPLOSIVOS S.A.C.	QUIMICAS	440
247	OWENS-ILLINOIS PERU S.A.	MINERALES NO METALICOS	440
248	ZETA GAS ANDINO S.A.	HIDROCARBUROS	440
249	SIEMENS S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	440
250	SERVICIOS INDUSTRIALES DE LA MARINA S.A.	METALMECANICA	440

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
251	INTCOMEX PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	411
252	TAI LOY S.A.	COMERCIALIZADORAS	411
253	PANASONIC PERUANA S.A.	METALMECANICA	411
254	CITIBANK DEL PERU S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	411
255	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO	EDUCACION	411
256	JORVEX S.A.	COMERCIALIZADORAS	411
257	BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS	INTERMEDIACION FINANCIERA	411
258	MOLY-COP ADESUR S.A.	METALMECANICA	411
259	LAIVE S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	411
260	SCANIA DEL PERU S.A.	AUTOMOTRIZ	411
261	HUAWEI DEL PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	411
262	MEDIA NETWORKS LATIN AMERICA S.A.C.	TELECOMUNICACIONES	411
263	SOCIEDAD MINERA CORONA S.A.	MINERIA	411
264	PETREX S.A.	HIDROCARBUROS	411
265	TRANSPORTES 77 S.A.	TRANSPORTE	411
266	CORPORACION FINANCIERA DE DESARROLLO S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	411
267	TELESERVICIOS POPULARES S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	411
268	PERUPLAST S.A.	CAUCHO Y PLASTICO	411
269	YOBEL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT S.A.	QUIMICAS	411
270	MEDIFARMA S.A.	LABORATORIOS	411
271	CMAC PIURA S.A.C.	INTERMEDIACION FINANCIERA	411
272	HONDA DEL PERU S.A.	AUTOMOTRIZ	411
273	KRAFT FOODS PERU S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	411
274	UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS S.A.	EDUCACION	411
275	INDUSTRIAS DEL ESPINO S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	411
276	AURIMETAL E.I.R.L.	METALMECANICA	380
277	PRODUCTOS PARAISO DEL PERU S.A.C.	METALMECANICA	380
278	PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA DEL PERU S.A.C.	CONSTRUCTORAS	380
279	LOS PORTALES S.A.	INMOBILIARIAS	380
280	TRANS AMERICAN AIR LINES S.A.	TURISMO	380
281	INTRADEVCO INDUSTRIAL S.A.	QUIMICAS	380
282	INTERSUR CONCESIONES S.A.	CONSTRUCTORAS	380
283	ELECTROCENTRO S.A.	ENERGIA Y AGUA	380
284	CIA. PERUANA DE RADIODIFUSION S.A.	TELECOMUNICACIONES	380
285	CHIMU AGROPECUARIA S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	380
286	UNILEVER ANDINA PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	380

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
287	BPZ EXPLORACION & PRODUCCION S.R.L.	HIDROCARBUROS	380
288	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS	EDUCACION	380
289	BANCO RIPLEY PERU S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	380
290	FARMACIAS PERUANAS S.A.	COMERCIALIZADORAS	380
291	ARASI S.A.C.	MINERIA	380
292	CREDIBOLSA SOCIEDAD AGENTE DE BOLSA S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	380
293	UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES	EDUCACION	380
294	HAUG S.A.	METALMECANICA	380
295	UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO S.A.C.	EDUCACION	380
296	ORICA MINING SERVICES PERU S.A.	QUIMICAS	380
297	BRIGHTSTAR PERU S.R.L.	TELECOMUNICACIONES	380
298	CARTAVIO S.A.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	380
299	BANCO AZTECA DEL PERU S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	380
300	DP WORLD CALLAO S.R.L.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	380
301	OLYMPIC PERU INC. SUC. DEL PERU	HIDROCARBUROS	350
302	FAMYR GROUP E.I.R.L.	COMERCIALIZADORAS	350
303	BRITISH AMERICAN TOBACCO DEL PERU HOLDINGS S.A.A.	TABACO	350
304	ELEKTRA DEL PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	350
305	MC AUTOS DEL PERU S.A.	AUTOMOTRIZ	350
306	FRECUENCIA LATINA REPRESENTACIONES S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	350
307	MONTANA S.A.	COMERCIALIZADORAS	350
308	PRIMA AFP S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	350
309	SANIHOLD S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	350
310	ROMERO TRADING S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	350
311	DANPER TRUJILLO S.A.C.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	350
312	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PUBLICO DE ELECTRICIDAD DEL ORIENTE S.A.	ENERGIA Y AGUA	350
313	COMERCIALIZADORA SALEM S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	350
314	OBRASCON HUARTE LAIN S.A. SUC. DEL PERU	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	350
315	HSBC BANK PERU S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	350
316	ABENGOA PERU S.A.	CONSTRUCTORAS	350
317	ARIS INDUSTRIAL S.A.	TEXTILES	350
318	TRABAJOS MARITIMOS S.A.	TRANSPORTE	350

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
319	FARMINDUSTRIA S.A.	LABORATORIOS	350
320	AXUR S.A.	COMERCIALIZADORAS	350
321	SCHLUMBERGER DEL PERU S.A.	HIDROCARBUROS	350
322	BAYER S.A.	COMERCIALIZADORAS	350
323	DEVANLAY PERU S.A.C.	TEXTILES	350
324	NESTLE MARCAS PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	350
325	CLINICA INTERNACIONAL S.A.	SALUD	350
326	MAXIMA INTERNACIONAL S.A.	COMERCIALIZADORAS	350
327	EUROSHOP S.A.	AUTOMOTRIZ	350
328	OBRAS DE INGENIERIA S.A.	CONSTRUCTORAS	350
329	INTEROIL PERU S.A.	HIDROCARBUROS	350
330	ANDINA DE RADIODIFUSION S.A.C.	TELECOMUNICACIONES	350
331	CIA. MINERA CASAPALCA S.A.	MINERIA	350
332	BOTICA TORRES DE LIMATAMBO S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	350
333	TEVA PERU S.A.C.	LABORATORIOS	350
334	MK METAL TRADING PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	350
335	SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y ADMINISTRADORAS PRIVADAS DE FONDOS DE PENSIONES	INTERMEDIACION FINANCIERA	350
336	SOCIEDAD ELECTRICA DEL SUR OESTE S.A.	ENERGIA Y AGUA	350
337	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CALLAO	ADMINISTRACION PUBLICA	350
338	RED DE ENERGIA DEL PERU S.A.	ENERGIA Y AGUA	350
339	MOTORES DIESEL ANDINOS S.A.	METALMECANICA	350
340	AFP INTEGRA S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	350
341	3M PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	350
342	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE TRUJILLO S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	350
343	LIMA GAS S.A.	HIDROCARBUROS	350
344	COLGATE-PALMOLIVE PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	350
345	EMPRESA AGROINDUSTRIAL LAREDO S.A.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	350
346	CIA. MINERA ATACUCHA S.A.A.	MINERIA	350
347	LAN CARGO S.A. SUCURSAL PERU	TURISMO	350
348	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA	ADMINISTRACION PUBLICA	350
349	PANDERO S.A. EAFC	INTERMEDIACION FINANCIERA	350
350	CIA. OPERADORA DE GAS DEL AMAZONAS S.A.C.	HIDROCARBUROS	350
351	AFP HORIZONTE S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	282
352	CONTINENTAL BOLSA SOCIEDAD AGENTE BOLSA	INTERMEDIACION FINANCIERA	282
353	TRADING FASHION LINE S.A.	COMERCIALIZADORAS	282
354	NEXO LUBRICANTES S.A.	COMERCIALIZADORAS	282

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
355	EMPRESAS COMERCIALES S.A.	COMERCIALIZADORAS	282
356	BRITISH AMERICAN TOBACCO DEL PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	282
357	GANADERA SANTA ELENA S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	282
358	CEMENTO SUR S.A.	MINERALES NO METALICOS	282
359	COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	282
360	TELEATENTO DEL PERU S.A.C.	TELECOMUNICACIONES	282
361	ANABI S.A.C.	MINERIA	282
362	SAN BARTOLOME S.A.	AUTOMOTRIZ	282
363	CONCESIONARIA IIRSA NORTE S.A.	COMERCIALIZADORAS	282
364	SOCIEDAD AGRICOLA VIRU S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	282
365	TOPY TOP S.A.	TEXTILES	282
366	CIA. MINERA RAURA S.A.	MINERIA	282
367	SN POWER PERU S.A.	ENERGIA Y AGUA	282
368	ADMINISTRADORA CLINICA RICARDO PALMA S.A.	SALUD	282
369	NEPTUNIA S.A.	TRANSPORTE	282
370	INDUSTRIAS TEAL S.A. (ADQUIRIDO POR ALICORP S.A.A. EN ENERO 2013)	INDUSTRIA ALIMENTARIA	282
371	MINERIA CORPORATIVA S.A.C.	MINERIA	282
372	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO SULLANA S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	282
373	J. & V. RESGUARDO S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	282
374	BOTICAS Y SALUD S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	282
375	PAN AMERICAN SILVER HUARON S.A.	MINERIA	282
376	FULLCARGA SERVICIOS TRANSACCIONALES S.A.C.	TELECOMUNICACIONES	282
377	MINERA VETA DORADA S.A.C.	MINERIA	282
378	CORPORACION MIYASATO S.A.C.	MINERALES NO METALICOS	282
379	LIMAUTOS AUTOMOTRIZ DEL PERU S.A.C.	AUTOMOTRIZ	282
380	INDUSTRIAS ELECTRO QUIMICAS S.A.	METALMECANICA	282
381	CORPORACION PERUANA DE AEROPUERTOS Y AVIACION COMERCIAL S.A.-CORPAC S.A.	TRANSPORTE	282
382	HELICOPTEROS DEL SUR S.A.	TRANSPORTE	282
383	CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO SEÑOR DE LUREN	INTERMEDIACION FINANCIERA	282
384	TECNOLOGIA DE MATERIALES S.A.	COMERCIALIZADORAS	282
385	SECURITAS S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	282

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
386	AGRO INDUSTRIAL PARAMONGA S.A.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	282
387	PISACOM S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	282
388	PAPELERA NACIONAL S.A.	PAPEL	282
389	REPRESENTACIONES MARTIN S.A.C	COMERCIALIZADORAS	282
390	CONCAR S.A.	CONSTRUCTORAS	282
391	PEPSICO ALIMENTOS PERU S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	282
392	ADIDAS CHILE LTDA. SUC. DEL PERU	COMERCIALIZADORAS	282
393	COBRA PERU S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	282
394	LA CALERA S.A.C.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	282
395	DELOSI S.A.	TURISMO	282
396	G4S PERU S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	282
397	SERPETBOL PERU S.A.C.	HIDROCARBUROS	282
398	EMPRESA ELECTRICA DE PIURA S.A.	ENERGIA Y AGUA	282
399	SUDAMERICANA DE FIBRAS S.A.	QUIMICAS	282
400	PHILIPS PERUANA S.A.	COMERCIALIZADORAS	282
401	CONCESIONARIA INTEROCEANICA SUR - TRAMO 3 S.A.	COMERCIALIZADORAS	255
402	SHELL LUBRICANTES DEL PERU S.A. Y/O SHELL DEL PERU S.A.	HIDROCARBUROS	255
403	JACOBS PERU S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	255
404	SUDAMERICANA TRADING S.R.L.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	255
405	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PUBLICO DE ELECTRICIDAD DEL NORTE S.A.	ENERGIA Y AGUA	255
406	JOHNSON & JOHNSON DEL PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	255
407	QUAD/GRAPHICS PERU S.A.	IMPRESIÓN	255
408	PFIZER S.A.	LABORATORIOS	255
409	ADM INCA S.A.C.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	255
410	PERUANA DE MOLDEADOS S.A.	PAPEL	255
411	PURE BIOFUELS DEL PERU S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	255
412	REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACION Y ESTADO CIVIL	ADMINISTRACION PUBLICA	255
413	TUBISA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	255
414	MAPFRE PERU VIDA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS	INTERMEDIACION FINANCIERA	255
415	CORPORACION PETROLERA S.A.C.	HIDROCARBUROS	255
416	ZILICOM INVESTMENTS S.A.	TELECOMUNICACIONES	255
417	CREDITEX S.A.A.	TEXTILES	255
418	NAVIERA TRANSOCEANICA S.A.	TRANSPORTE	255
419	CHOICE EQUIPOS Y SERVICIOS S.A.C	COMERCIALIZADORAS	255

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
420	ELECTRO SUR ESTE S.A.A.	ENERGIA Y AGUA	255
421	TELEFONICA GESTION DE SERVICIOS COMPARTIDOS PERU S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	255
422	VETA DE ORO DEL PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	255
423	PRODUCTOS ROCHE Q.F. S.A.	COMERCIALIZADORAS	255
424	FIRTH INDUSTRIES PERU S.A.	MINERALES NO METALICOS	255
425	APM TERMINALS CALLAO S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	255
426	HERMES TRANSPORTES BLINDADOS S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	255
427	CMAC - HUANCAYO S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	255
428	ELECTRO DUNAS S.A.A.	ENERGIA Y AGUA	255
429	ORICA CHEMICALS PERU S.A.C.	QUIMICAS	255
430	CENCOSUD PERU S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	255
431	CIA. ELECTRICA EL PLATANAL S.A.	ENERGIA Y AGUA	255
432	CERAMICA SAN LORENZO S.A.C.	MINERALES NO METALICOS	255
433	PERURAIL S.A.	TRANSPORTE	255
434	A. BERIO Y CIA. S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	255
435	MACLABI S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	255
436	RILLO S.A.C	MINERIA	255
437	ALMACENES SANTA CLARA S.A.	AUTOMOTRIZ	255
438	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PIURA	ADMINISTRACION PUBLICA	255
439	NOKIA SIEMENS NETWORKS PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	255
440	ESTILOS S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	255
441	HV CONTRATISTAS S.A.	CONSTRUCTORAS	255
442	UNIVERSIDAD DE LIMA	EDUCACION	255
443	CIA. INTERNACIONAL DEL CAFE S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	255
444	AUTOESPAR S.A.	AUTOMOTRIZ	255
445	ONCOSALUD S.A.C.	SALUD	255
446	NICOLL PERU S.A.	CAUCHO Y PLASTICO	255
447	MIQ LOGISTICS INC. S.R.L.	OTROS SERVICIOS	255
448	FONDO MIVIVIENDA S.A.	ADMINISTRACION PUBLICA	255
449	S. M. R. L. EL ROSARIO DE BELEN	MINERIA	255
450	INTELIGO SOCIEDAD AGENTE DE BOLSA S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	255
451	HOSPITAL NACIONAL ARZOBISPO LOAYZA	SALUD	217
452	CIA. DE SEGURIDAD PROSEGUR S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	217
453	METSO PERU S.A.	CAUCHO Y PLASTICO	217
454	METALURGICA PERUANA S.A.	METALMECANICA	217
455	MINERA BATEAS S.A.C.	MINERIA	217

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
456	UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA - UNI	EDUCACION	217
457	BOART LONGYEAR S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	217
458	EMPRESA DE GENERACION ELECTRICA AREQUIPA S.A.	ENERGIA Y AGUA	217
459	INTRALOT DE PERU S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	217
460	GRIFOS ESPINOZA S.A.	COMERCIALIZADORAS	217
461	TALMA SERVICIOS AEROPORTUARIOS S.A.	TRANSPORTE	217
462	TECSUR S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	217
463	CIA. MINERA ARGENTUM S.A.	MINERIA	217
464	AJINOMOTO DEL PERU S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	217
465	INKAFERT S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	217
466	ONC (PERU) S.A.C.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	217
467	CIA. MINERA SANTA LUISA S.A.	MINERIA	217
468	CONSTRUCTORES INTERAMERICANOS S.A.C.	CONSTRUCTORAS	217
469	CONCESIONARIOS AUTORIZADOS S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	217
470	BRIDGESTONE OFF THE ROAD TIRE PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	217
471	COSTEÑO ALIMENTOS S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	217
472	CIA. ERICSSON S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	217
473	OIL TRADING S.A.C.	HIDROCARBUROS	217
474	AVINKA S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	217
475	CIA. MINERA LINCUNA S.A.	MINERIA	217
476	FLSMIDTH S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	217
477	MICHELL Y CIA. S.A.	TEXTILES	217
478	LLAMA GAS S.A.	HIDROCARBUROS	217
479	AJANI S.A.C.	CONSTRUCTORAS	217
480	FABRICA PERUANA ETERNIT S.A.	MINERALES NO METALICOS	217
481	UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA S.A.	EDUCACION	217
482	OUTOTEC (PERU) S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	217
483	TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C.	TURISMO	217
484	MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO	ADMINISTRACION PUBLICA	217
485	INVERSIONES CENTENARIO S.A.A.	INMOBILIARIAS	217
486	COSMOS AGENCIA MARITIMA S.A.C.	TRANSPORTE	217

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
487	VIDRIERIA 28 DE JULIO S.A.C.	MINERALES NO METALICOS	217
488	BANCO DE COMERCIO	INTERMEDIACION FINANCIERA	217
489	MEXICHEM PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	217
490	DISTRIBUIDORA CUMMINS PERU S.A.C.	VEHICULOS	217
491	CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO NUESTRA GENTE S.A.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	217
492	DIVECENTER S.A.C.	AUTOMOTRIZ	217
493	CORPORACION VEGA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	217
494	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO CUSCO S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	217
495	MANUFACTURAS DE ACERO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.	COMERCIALIZADORAS	217
496	SVENZA ZONA FRANCA S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	217
497	CELISTICS PERU S.A.C.	TELECOMUNICACIONES	217
498	PROFUTURO AFP	INTERMEDIACION FINANCIERA	217
499	COGORNO S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	217
500	EL SITIO S.A.C.	AUTOMOTRIZ	217
501	PROSEGURIDAD S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	195
502	SOLDEX S.A.	METALMECANICA	195
503	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ESPINAR	ADMINISTRACION PUBLICA	195
504	METROCOLOR S.A.	IMPRESIÓN	195
505	RACIONALIZACION EMPRESARIAL S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	195
506	STAR UP S.A.	TURISMO	195
507	VULCO PERU S.A.	CAUCHO Y PLASTICO	195
508	UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO	EDUCACION	195
509	MACHU PICCHU FOODS S.A.C.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	195
510	MANPOWER PROFESSIONAL SERVICES S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	195
511	MASS AUTOMOTRIZ S.A.	AUTOMOTRIZ	195
512	IDEAS TEXTILES S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	195
513	COMERCIALIZADORA CANAN S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	195
514	CONALVIAS SAS SUCURSAL PERU	CONSTRUCTORAS	195
515	ABBOTT LABORATORIOS S.A.	LABORATORIOS	195
516	PERUQUIMICOS S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	195
517	MERCK PERUANA S.A.	COMERCIALIZADORAS	195
518	OUTSPAN PERU S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	195
519	ADMINISTRACION DE EMPRESAS S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	195

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
520	EL ROCIO S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	195
521	IESA S.A.	CONSTRUCTORAS	195
522	MINERA TITAN DEL PERU S.R.L.	MINERIA	195
523	GRAÑA Y MONTERO PETROLERA S.A.	HIDROCARBUROS	195
524	NATURA COSMETICOS S.A.	COMERCIALIZADORAS	195
525	ALMACENAJE Y TRANSPORTE INTEGRAL S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	195
526	GLAXOSMITHKLINE PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	195
527	MEAD JOHNSON NUTRITION (PERU) S.R.L.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	195
528	BASF PERUANA S.A.	COMERCIALIZADORAS	195
529	TERMOSELVA S.R.L.	ENERGIA Y AGUA	195
530	DISTRIBUIDORA PACI S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	195
531	IMI DEL PERU S.A.C.	TRANSPORTE	195
532	DISTRIBUIDORA BAJOPONTINA S.A.	COMERCIALIZADORAS	195
533	CONFECCIONES TEXTIMAX S.A.	TEXTILES	195
534	CLINICA SAN PABLO S.A.C.	SALUD	195
535	ANYPSA PERU S.A.	QUIMICAS	195
536	UNIMAR S.A.	TRANSPORTE	195
537	EQUIPERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	195
538	SKANSKA DEL PERU S.A.	HIDROCARBUROS	195
539	MIXERCON S.A.	MINERALES NO METALICOS	195
540	IBEROAMERICANA DE PLASTICOS S.A.C.	CAUCHO Y PLASTICO	195
541	GEOTEC S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	195
542	COMISION DE PROMOCION DEL PERU PARA LA EXPORTACION Y EL TURISMO - PROMPERU	ADMINISTRACION PUBLICA	195
543	ARAMARK PERU S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	195
544	CATALINA HUANCA SOCIEDAD MINERA S.A.C.	MINERIA	195
545	CINEPLEX S.A.	ESPARCIMIENTO	195
546	SSK MONTAJES E INSTALACIONES S.A.C.	CONSTRUCTORAS	195
547	KLM CIA. REAL HOLANDESA DE AVIACION	TURISMO	195
548	MABE PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	195
549	VIVA G Y M S.A.	INMOBILIARIAS	195
550	MORAN DISTRIBUCIONES S.A.	COMERCIALIZADORAS	195
551	EMPRESA DE SEGURIDAD, VIGILANCIA Y CONTROL S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	177
552	TETRA PAK S.A.	COMERCIALIZADORAS	177
553	BSH ELECTRODOMESTICOS S.A.C.	METALMECANICA	177
554	AUTOMOTRIZ INCAMOTORS S.A.C.	AUTOMOTRIZ	177
555	ALESE S.A.C.	AUTOMOTRIZ	177
556	MINERA ENPROYEC S.A.C.	MINERIA	177
557	AUTONORT TRUJILLO S.A.	AUTOMOTRIZ	177

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
558	FINANCIERA CREDITOS AREQUIPA S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	177
559	INCHCAPE MOTORS PERU S.A.	AUTOMOTRIZ	177
560	A. W. FABER CASTELL PERUANA S.A.	CAUCHO Y PLASTICO	177
561	SGS DEL PERU S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	177
562	OHL INDUSTRIAL PERU S.A.C.	HIDROCARBUROS	177
563	CIA. INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	TEXTILES	177
564	FIMA S.A.	METALMECANICA	177
565	CONSORCIO CONSTRUCTOR IIRSA NORTE	CONSTRUCTORAS	177
566	C N C S.A.C.	PESCA	177
567	KS DEPOR S.A.	COMERCIALIZADORAS	177
568	CONSORCIO CONSTRUCTOR TRAMO 4	CONSTRUCTORAS	177
569	HONDA SELVA DEL PERU S.A.	METALMECANICA	177
570	XIMESA S.A.C.	CAUCHO Y PLASTICO	177
571	GMD S.A.	INFORMATICA	177
572	PANADERIA SAN JORGE S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	177
573	D'LIBANO INVERSIONES S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	177
574	A. K. DRILLING INTERNATIONAL S.A.	MINERIA	177
575	MINERCOBRE S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	177
576	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DEL PERU S.A.C.	EDUCACION	177
577	CROSLAND MOTOS S.A.C.	AUTOMOTRIZ	177
578	PRAXAIR PERU S.R.L.	QUIMICAS	177
579	CIA. PANAMEÑA DE AVIACION S.A. (COPA) SUC. DEL PERU	TURISMO	177
580	DISPERCOL S.A.	CAUCHO Y PLASTICO	177
581	CHINA INTERNATIONAL WATER & ELECTRIC CORP. (PERU)	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	177
582	AUTOFONDO S.A.C.	AUTOMOTRIZ	177
583	TECNO FAST ATCO S.A.C.	CONSTRUCTORAS	177
584	SCHROTH CORPORACION PAPELERA S.A.C.	PAPEL	177
585	OMNILIFE PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	177
586	EMPRESA DE TRANSPORTES FLORES HNOS. S.R.L.	TURISMO	177
587	SANOFI-AVENTIS DEL PERU S.A.	LABORATORIOS	177
588	EMUSA PERU S.A.C.	IMPRESIÓN	177
589	SUCROALCOLERA DEL CHIRA S.A.	QUIMICAS	177
590	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ILO	ADMINISTRACION PUBLICA	177
591	S. M. R. L. CHAUPILOMA DOS DE CAJAMARCA	MINERIA	177
592	MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO DE SURCO	ADMINISTRACION PUBLICA	177
593	PESQUERA CENTINELA S.A.C.	PESCA	177
594	CIA. NACIONAL DE CHOCOLATES DE PERU S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	177

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
595	TEXTILES CAMONES S.A.	TEXTILES	177
596	CIA. MINERA CARAVELI S.A.C.	MINERIA	177
597	COOP. DE AHORRO Y CREDITO SANTO DOMINGO DE GUZMAN DEL CUSCO LTDA. N° 001-A-VII	INTERMEDIACION FINANCIERA	177
598	CORPORACION INCA KOLA PERU S.R.L.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	177
599	EMBOTELLADORA SAN MIGUEL DEL SUR S.A.C.	BEBIDAS	177
600	AMCOR RIGID PLASTICS DEL PERU S.A.	CAUCHO Y PLASTICO	177
601	INSUMOS Y EMBALAJES SAN JUAN S.A.	COMERCIALIZADORAS	173
602	HILANDERIA DE ALGODON PERUANO S.A.	TEXTILES	173
603	SANTILLANA S.A.	EDITORIALES	173
604	CORPORACION CERAMICA S.A.	MINERALES NO METALICOS	173
605	GMI S.A. INGENIEROS CONSULTORES	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	173
606	MOTORED S.A.	AUTOMOTRIZ	173
607	MAYORSA S.A.	COMERCIALIZADORAS	173
608	P. & H. MINEPRO SERVICES PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	173
609	GANDULES INC S.A.C.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	173
610	POOL DE MAQUINARIAS INDUSTRIALES SANTA PATRICIA S.A.	ALQUILERES (MAQUINARIA)	173
611	GRIFO SAN IGNACIO S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	173
612	CIA. MINERA CAUDALOSA S.A.	MINERIA	173
613	ELECTROANDINA INDUSTRIAL S.A.C.	METALMECANICA	173
614	TECNICAS METALICAS INGENIEROS S.A.C.	METALMECANICA	173
615	INDUSTRIAS NETTALCO S.A.	TEXTILES	173
616	C. A. M. E. CONTRATISTAS Y SERVICIOS GENERALES S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	173
617	J.E. CONSTRUCCIONES GENERALES S.A.	CONSTRUCTORAS	173
618	TAI HENG S.A.	COMERCIALIZADORAS	173
619	NORANDA ANTAMINA S.R.L.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	173
620	ALMACENES POPULARES S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	173
621	CONSTRUCTORA CHEVES S.A.C.	CONSTRUCTORAS	173
622	DISTRIBUIDORA JIMENEZ E IRIARTE S.A.	COMERCIALIZADORAS	173
623	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTIN	EDUCACION	173
624	CIA. LATINOAMERICANA DE RADIODIFUSION S.A.	TELECOMUNICACIONES	173
625	ANITA FOOD S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	173
626	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ATE	ADMINISTRACION PUBLICA	173
627	MASTERWALL S.A.	CONSTRUCTORAS	173
628	WEATHERFORD DEL PERU S.R.L.	HIDROCARBUROS	173

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
629	MOLINO LA PERLA S.A.C.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	173
630	PDIC PERU S.A.C.	METALMECANICA	173
631	TECNICA AVICOLA S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	173
632	CONCESIONARIA INTEROCEANICA SUR - TRAMO 2 S.A.	COMERCIALIZADORAS	173
633	INVERSIONES NACIONALES DE TURISMO S.A.	TURISMO	173
634	SOCIEDAD SUIZO PERUANA DE EMBUTIDOS S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	173
635	SOLUCIONES ENERGETICAS S.R.L.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	173
636	ORVISA S.A.	COMERCIALIZADORAS	173
637	IPESA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	173
638	TEJIDOS SAN JACINTO S.A.	TEXTILES	173
639	SERVICIOS MINEROS GLORIA S.A.C.	MINERIA	173
640	CHINANGO S.A.C.	ENERGIA Y AGUA	173
641	BUENAVENTURA INGENIEROS S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	173
642	FRUTOS Y ESPECIAS S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	173
643	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL	EDUCACION	173
644	ROYAL GOLD COMPANY S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	173
645	JRC INGENIERIA Y CONSTRUCCION S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	173
646	AVICOLA YUGOSLAVIA S.A.C.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	173
647	MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO	ADMINISTRACION PUBLICA	173
648	RICO POLLO S.A.C.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	173
649	GAVILON PERU S.R.L.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	173
650	ANDESUR (SORIA CIPRIANO RODOLFO JAVIER)	MINERIA	173
651	PARDO'S CHICKEN S.A.C.	TURISMO	156
652	DIRECTV PERU S.R.L.	TELECOMUNICACIONES	156
653	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MIRAFLORES	ADMINISTRACION PUBLICA	156
654	PERUVIAN AIR LINE S.A.	TURISMO	156
655	RENA WARE DEL PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	156
656	SUR COLOR STAR S.A.	TEXTILES	156
657	MAQUINARIA NACIONAL S.A. PERU	AUTOMOTRIZ	156
658	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA	ADMINISTRACION PUBLICA	156
659	CONSORCIO TRANSMANTARO S.A.	ENERGIA Y AGUA	156
660	IMPALA PERU S.A.C.	TRANSPORTE	156

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
661	RASH PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	156
662	SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	156
663	ADMINISTRADORA JOCKEY PLAZA SHOPPING CENTER S.A.	INMOBILIARIAS	156
664	LATINTECNA S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	156
665	EMPRESA DE GENERACION ELECTRICA SAN GABAN S.A.	ENERGIA Y AGUA	156
666	ALBRESA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	156
667	LR & J GIANFRAN S.R.L.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	156
668	APM TERMINALS INLAND SERVICES S.A.	TRANSPORTE	156
669	HERBALIFE PERU S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	156
670	CELFIN CAPITAL S.A. SOCIEDAD AGENTE DE BOLSA	INTERMEDIACION FINANCIERA	156
671	BRENNTAG PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	156
672	FINANCIERA CONFIANZA S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	156
673	CAFETALERA AMAZONICA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	156
674	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE ICA S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	156
675	TOLMOS ESPINOZA GARCIA S.R.L.	CONSTRUCTORAS	156
676	LIMA CAUCHO S.A.	CAUCHO Y PLASTICO	156
677	CONSORCIO TERMINALES	TRANSPORTE	156
678	INDUSTRIAS DEL ENVASE S.A.	CAUCHO Y PLASTICO	156
679	INTERLOOM S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	156
680	TRANSPORTES RODRIGO CARRANZA S.A.C.	TRANSPORTE	156
681	SIGDELO S.A.	TURISMO	156
682	GOLDEN INVESTMENT S.A.	ESPARCIMIENTO	156
683	PANIFICADORA BIMBO DEL PERU S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	156
684	UNIVERSIDAD RICARDO PALMA	EDUCACION	156
685	SERVICIOS INTEGRADOS DE LIMPIEZA S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	156
686	LABORATORIOS ROEMMERS S.A.	LABORATORIOS	156
687	ISOPETROL LUBRICANTS DEL PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	156
688	MINERA COLQUISIRI S.A.	MINERIA	156
689	DISTRIBUCION Y GERENCIA ALIMENTARIA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	156
690	ZINC INDUSTRIAS NACIONALES S.A.	METALMECANICA	156
691	HERSIL S.A. LABORATORIOS INDUSTRIALES FARMACEUTICOS	LABORATORIOS	156
692	DHL EXPRESS PERU S.A.C.	TRANSPORTE	156
693	IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPAÑA S.A. OPERADORA	TURISMO	156
694	POSCO ENGINEERING & CONSTRUCTION CO LTD SUCURSAL DEL PERU	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	156

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
695	MOTOR MUNDO S.A.	AUTOMOTRIZ	156
696	PRECOR S.A.	METALMECANICA	156
697	WORLD DUTY FREE GROUP ESPAÑA S.A. SUC. DEL PERU	COMERCIALIZADORAS	156
698	UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA	EDUCACION	156
699	CIA. PERUANA DE MEDIOS DE PAGO S.A.C.	INTERMEDIACION FINANCIERA	156
700	CLOROX PERU S.A.	QUIMICAS	156
701	UNIVERSIDAD ESAN	EDUCACION	141
702	E. & M. COMPANY S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	141
703	SEAFROST S.A.C.	PESCA	141
704	ADM-SAO PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	141
705	EJECUCIÓN DE OBRAS, CONSULTORÍA Y SERVICIOS GENERALES S.A.C.	CONSTRUCTORAS	141
706	ARAUCO PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	141
707	CONCYSSA S.A.	CONSTRUCTORAS	141
708	TEXTIL DEL VALLE S.A.	TEXTILES	141
709	HERCO COMBUSTIBLES S.A.	HIDROCARBUROS	141
710	COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS Y ABARROTES S.A.	COMERCIALIZADORAS	141
711	AGRIBRANDS PURINA PERU S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	141
712	CAYETANO INC SUCURSAL PERU	INMOBILIARIAS	141
713	EXPORTADORA ROMEX S.A.	COMERCIALIZADORAS	141
714	SCHNEIDER ELECTRIC PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	141
715	GRUPO CORIL SOCIEDAD AGENTE DE BOLSA S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	141
716	HIBU PERU S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	141
717	AMERICAN AIRLINES INC. SUC. DEL PERU	TURISMO	141
718	EDPYME RAIZ S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	141
719	MICHELIN DEL PERU S.A.	VEHICULOS	141
720	AGROINDUSTRIAS SAN JACINTO S.A.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	141
721	SIKA PERU S.A.	QUIMICAS	141
722	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA	ADMINISTRACION PUBLICA	141
723	COCA-COLA SERVICIOS DE PERU S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	141
724	CONSORCIO NUEVA GAMBETTA	CONSTRUCTORAS	141
725	ELECTROVIA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	141
726	TECNOLOGIA QUIMICA Y COMERCIO S.A.	QUIMICAS	141
727	EXIMPORT DISTRIBUIDORES DEL PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	141
728	MINERALES LA MANO DE DIOS S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	141
729	MUR - WY S.A.C.	MINERIA	141
730	HIDROSTAL S.A.	METALMECANICA	141

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
731	DSM NUTRITIONAL PRODUCTS PERU S.A	COMERCIALIZADORAS	141
732	UNIVERSIDAD DEL PACIFICO	EDUCACION	141
733	IASACORP INTERNATIONAL S.A.	COMERCIALIZADORAS	141
734	EMPRESA PERIODISTICA NACIONAL S.A.	EDITORIALES	141
735	FIMA INDUSTRIAL S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	141
736	INVERSIONES ASPEN S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	141
737	FORSAC PERU S.A.	PAPEL	141
738	COSAPI DATA S.A.	COMERCIALIZADORAS	141
739	CIA. MINERA AGREGADO JULIACA S.C.R.L.	COMERCIALIZADORAS	141
740	PALMAS DEL ESPINO S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	141
741	SAPET DEVELOPMENT PERU INC. SUC. PERU	HIDROCARBUROS	141
742	GRUPO RPP S.A.	TELECOMUNICACIONES	141
743	EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	141
744	COMPUDISKETT S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	141
745	MOVILWAY PERU S.A.C.	INFORMATICA	141
746	LABORATORIOS AC FARMA S.A.	LABORATORIOS	141
747	QUIMICA SUIZA INDUSTRIAL DEL PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	141
748	CIA. PESQUERA DEL PACIFICO CENTRO S.A.	PESCA	141
749	ARTESCO S.A.	CAUCHO Y PLASTICO	141
750	BPO TRADING S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	141
751	CATERPILLAR INTERNATIONAL SERVICES DEL PERU S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	133
752	ANALYTICA MINERAL SERVICES S.A.C.	MINERIA	133
753	PROCESADORA DEL SUR S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	133
754	COMERCIAL CONTE S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	133
755	SERVICIOS GENERALES PASVELA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	133
756	ADECCO CONSULTING S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	133
757	AUTOREX PERUANA S.A.	VEHICULOS	133
758	OSTER DEL PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	133
759	CONCRETOS SUPERMIX S.A.	MINERALES NO METALICOS	133
760	MPT TRADING S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	133
761	BRITISH AMERICAN HOSPITAL S.A.	SALUD	133
762	INVERSIONES MARITIMAS UNIVERSALES PERU S.A.	TRANSPORTE	133
763	SERVICIOS MINERIA INC. SUCURSAL DEL PERU	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	133
764	INGRAM MICRO PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	133

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
765	TUBOS Y PERFILES METALICOS S.A.	METALMECANICA	133
766	BANCO SANTANDER PERU S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	133
767	CAJA DE PENSIONES MILITAR POLICIAL	INTERMEDIACION FINANCIERA	133
768	CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	133
769	CAJA MUNICIPAL DE CREDITO POPULAR DE LIMA	INTERMEDIACION FINANCIERA	133
770	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MARTIN DE PORRES	ADMINISTRACION PUBLICA	133
771	ANDES SECURITIES SOCIEDAD AGENTE DE BOLSA S.A.C.	INTERMEDIACION FINANCIERA	133
772	JIPE S.A.	COMERCIALIZADORAS	133
773	METALPREN S.A.	METALMECANICA	133
774	INSTITUTO PERUANO DEL DEPORTE	ESPARCIMIENTO	133
775	LIMA TOURS S.A.C.	TURISMO	133
776	CEMEX PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	133
777	CIA. MINERA QUIRUVILCA S.A.	MINERIA	133
778	CIA. MINERA SAN IGNACIO DE MOROCOCHA S.A.	MINERIA	133
779	HEMOCENTERS PERUANOS S.A.	COMERCIALIZADORAS	133
780	PAPELERA DEL SUR S.A.	PAPEL	133
781	CONSORCIO CAJAMARCA	CONSTRUCTORAS	133
782	CORPORACION MINERA CASTROVIRREYNA S.A.	MINERIA	133
783	DIMEXA S.A.	COMERCIALIZADORAS	133
784	CONSORCIO RIO PALLCA	CONSTRUCTORAS	133
785	CORPORACION DE INDUSTRIAS PLASTICAS S.A.	CAUCHO Y PLASTICO	133
786	CORPORACION ADC S.A.C.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	133
787	SOCOPUR S.A.C.	VEHICULOS	133
788	INTI GAS S.A.C.	HIDROCARBUROS	133
789	HOSPITAL NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION	SALUD	133
790	BRAEDT S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	133
791	CONDOR TRAVEL S.A.	TURISMO	133
792	MEGA REPRESENTACIONES S.A.	COMERCIALIZADORAS	133
793	PAZ CENTENARIO S.A.	INMOBILIARIAS	133
794	NEOMETAL INVERSIONES S.A.C	COMERCIALIZADORAS	133
795	LABORATORIOS PORTUGAL S.R.L.	LABORATORIOS	133
796	EMSA S.A.	FORESTAL Y SILVICULTURA	133
797	MWH PERU S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	133
798	CORPORACION AUTOMOTRIZ DEL SUR S.A.	AUTOMOTRIZ	133

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
799	POLINPLAST S.A.C.	QUIMICAS	133
800	PROTECTA S.A. CIA. DE SEGUROS	INTERMEDIACION FINANCIERA	133
801	TECNOFARMA S.A.	COMERCIALIZADORAS	124
802	EMPRESA AGROINDUSTRIAL TUMAN S.A.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	124
803	INCA TOPS S.A.A.	TEXTILES	124
804	CONTRATISTAS GENERALES EN MINERIA JH S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	124
805	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE TACNA S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	124
806	SOCIEDAD FRANCESA DE BENEFICENCIA	SALUD	124
807	INVERSIONES MARTINEZ & CHIHUANTITO S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	124
808	ANDINA PLAST S.R.L.	QUIMICAS	124
809	NORTFARMA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	124
810	MINERA IRL S.A.	MINERIA	124
811	GRANJA RINCONADA DEL SUR S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	124
812	MINERA PARAISO S.A.C.	MINERIA	124
813	UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA	EDUCACION	124
814	EPSON PERU S.A.	METALMECANICA	124
815	REPARACIONES Y SERVICIOS DEL SUR S.A.C.	VEHICULOS	124
816	FILASUR S.A.	TEXTILES	124
817	SAP PERU S.A.C.	INFORMATICA	124
818	L'OREAL PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	124
819	TRANSMERQUIM DEL PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	124
820	INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR TECNOLOGICO PRIVADO DE FORMACION BANCARIA	EDUCACION	124
821	GRUPO CCORI S.A.	MINERIA	124
822	DINETPERU S.A.	TRANSPORTE	124
823	GRUPO LA REPUBLICA S.A.	EDITORIALES	124
824	CINEMARK DEL PERU S.R.L.	ESPARCIMIENTO	124
825	SOCIEDAD MINERA AUSTRIA DUVAZ S.A.C.	MINERIA	124
826	BEMBOS S.A.C.	TURISMO	124
827	PROMOTORES ELECTRICOS S.A.	COMERCIALIZADORAS	124
828	CMC CONSTRUCTORA MANTTO-CYPCO S.A.C.	CONSTRUCTORAS	124
829	ELECTROLUX DEL PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	124
830	CORPORACION REFRIGERADOS INY S.A.	PESCA	124
831	TURISMO CIVA S.A.C.	TURISMO	124
832	INKABOR S.A.C.	QUIMICAS	124
833	SUR MOTORS S.A.	AUTOMOTRIZ	124
834	AUTONORT CAJAMARCA S.A.C.	VEHICULOS	124

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
835	LENOVO (ASIA PACIFIC) LIMITED SUCURSAL DEL PERU	COMERCIALIZADORAS	124
836	EMPRESA MINERA METALES DE LOS ANDES E.I.R.L.	MINERIA	124
837	UNION YCHICAWA S.A.	COMERCIALIZADORAS	124
838	NEXSYS DEL PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	124
839	CONSORCIO RIO URUBAMBA	CONSTRUCTORAS	124
840	MULTI TOP S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	124
841	AVICOLA SAN LUIS S.A.C.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	124
842	CONSORCIO ENERGETICO DE HUANCAVELICA S.A.	ENERGIA Y AGUA	124
843	J. CH. COMERCIAL S.A.	VEHICULOS	124
844	CONSTRUCTORA AESA S.A.C.	CONSTRUCTORAS	124
845	NEO MOTORS S.A.C.	AUTOMOTRIZ	124
846	CIA. MINERA AGREGADOS CALCAREOS S.A.	MINERIA	124
847	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PUBLICO DE ELECTRICIDAD ELECTROSUR S.A.	ENERGIA Y AGUA	124
848	DHL GLOBAL FORWARDING PERU S.A.	TRANSPORTE	124
849	FERREYCORP S.A.A.	COMERCIALIZADORAS	124
850	CIA. OPERADORA DE LNG DEL PERU S.A.C.	HIDROCARBUROS	124
851	MUNICIPALIDAD DE LA MOLINA	ADMINISTRACION PUBLICA	118
852	PESQUERA CANTABRIA S.A.	PESCA	118
853	LOS PODEROSOS MINERA AURIFERA E.I.R.L.	COMERCIALIZADORAS	118
854	AVENTURA PLAZA S.A.	INMOBILIARIAS	118
855	ACE SEGUROS S.A. CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS	INTERMEDIACION FINANCIERA	118
856	CUSA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	118
857	ATLAS TRADING & SHIPPING PERU S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	118
858	MOLINO EL TRIUNFO S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	118
859	CORPORACION GOYITA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	118
860	LEO ANDES S.A.	COMERCIALIZADORAS	118
861	PACIFIC FREEZING COMPANY S.A.C.	PESCA	118
862	UTE INABENSA ABENCOR CHILCA MONTALVO	CONSTRUCTORAS	118
863	DISTRIBUIDORA LINARES S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	118
864	AGROINDUSTRIAS AIB S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	118
865	NEWPORT CAPITAL S.A.C.	ESPARCIMIENTO	118
866	MANUFACTURAS SAN ISIDRO S.A.C.	TEXTILES	118
867	CENTRAL DE COOPERATIVAS AGRARIAS CAFETALERAS COCLA LTDA. N° 281	INDUSTRIA ALIMENTARIA	118

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
868	CORPORACION TURISTICA PERUANA S.A.C.	TURISMO	118
869	CONSTRUCTORA MALAGA HNOS S.A.	CONSTRUCTORAS	118
870	OPEN PLAZA S.A.	INMOBILIARIAS	118
871	PLAZA LIMA NORTE S.A.C	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	118
872	PRODUCTOS MIXTOS PROMIX PERU S.A.	TELECOMUNICACIONES	118
873	AGROINDUSTRIA SANTA MARIA S.A.C.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	118
874	INTERAMERICANA NORTE S.A.C.	AUTOMOTRIZ	118
875	CONSORCIO INTEGRACION	CONSTRUCTORAS	118
876	INVERSIONES CYS S.A.	COMERCIALIZADORAS	118
877	SINOMAQ S.A.	OTROS SERVICIOS	118
878	AGROPUCALA S.A.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	118
879	SCHERING-PLOUGH DEL PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	118
880	EQUIFAX PERU S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	118
881	UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO	EDUCACION	118
882	CICSA PERU S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	118
883	DELL PERU S.A.C	COMERCIALIZADORAS	118
884	DEPOSITO PAKATNAMU E.I.R.L.	COMERCIALIZADORAS	118
885	SERVICIOS, COBRANZAS E INVERSIONES S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	118
886	CIA. MINERA HUANCAPETI S.A.C.	MINERIA	118
887	AERO TRANSPORTE S.A.	TURISMO	118
888	AUTRISA AUTOMOTRIZ ANDINA S.A.	AUTOMOTRIZ	118
889	PERFUMERIAS UNIDAS S.A.	COMERCIALIZADORAS	118
890	CONCESIONARIA VIAL DEL SUR S.A. - COVISUR	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	118
891	CONSORCIO PASCO	MINERIA	118
892	ELECTROTIENDAS DEL PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	118
893	AMERICATEL PERU S.A.	TELECOMUNICACIONES	118
894	TACA INTERNATIONAL AIRLINES S.A. - SUCURSAL PERU	TURISMO	118
895	COLPEX INTERNATIONAL S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	118
896	DUPREE VENTA DIRECTA S.A.	COMERCIALIZADORAS	118
897	JOCKEY CLUB DEL PERU	ESPARCIMIENTO	118
898	SISTEMAS ORACLE DEL PERU S.A.	INFORMATICA	118
899	PLASTICA S.A.	CAUCHO Y PLASTICO	118
900	BPZ MARINE PERU S.R.L.	OTROS SERVICIOS	118
901	LEVEL 3 PERU S.A.	TELECOMUNICACIONES	116
902	GOLDER ASSOCIATES PERU S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	116

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
903	PRODUCTOS SANCELA DEL PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	116
904	MANUFACTURAS ELECTRICAS S.A.	METALMECANICA	116
905	IN CONSTRUCTORA S.A.C.	CONSTRUCTORAS	116
906	COTTON KNIT S.A.C.	TEXTILES	116
907	APC CORPORACION S.A.	OTROS SERVICIOS	116
908	DIAGEO PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	116
909	CONDUTO PERU S.A.C.	OTROS SERVICIOS	116
910	ASESORIA COMERCIAL S.A.	COMERCIALIZADORAS	116
911	JASS DISTRIBUCIONES S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	116
912	PC LINK S.A.C.	INFORMATICA	116
913	CONFIPERU S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	116
914	AUTOS Y CAMIONES S.A.C.	AUTOMOTRIZ	116
915	INGREDION PERU S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	116
916	A. L. S. PERU S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	116
917	CORI PUNO S.A.C.	MINERIA	116
918	MERCK SHARP & DOHME PERU S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	116
919	FERROCARRIL CENTRAL ANDINO S.A.	TRANSPORTE	116
920	COMERCIALIZADORA DE METALES LUZ S.C.R.L.	COMERCIALIZADORAS	116
921	PAZ-CENTENARIO-GLOBAL S.A.	INMOBILIARIAS	116
922	EL PEDREGAL S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	116
923	DISTRIBUIDORA CONTINENTAL 6 S.A.	COMERCIALIZADORAS	116
924	UNIVERSIDAD DE PIURA	EDUCACION	116
925	E. & M. S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	116
926	ILENDER PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	116
927	TECNOLOGIA TEXTIL S.A.	TEXTILES	116
928	COMFER S.A.	COMERCIALIZADORAS	116
929	INDUSTRIAS VENCEDOR S.A.	QUIMICAS	116
930	TRANSPORTES LINEA S.A.	TURISMO	116
931	EMPRESA DE GENERACION ELECTRICA MACHUPICCHU S.A.	ENERGIA Y AGUA	116
932	SAN JOSE PERU S.A.C.	CONSTRUCTORAS	116
933	FABRICA DE ENVASES S.A.	METALMECANICA	116
934	MENOR GOLD TRADING E.I.R.L.	COMERCIALIZADORAS	116
935	PEVISA AUTO PARTS S.A.	METALMECANICA	116
936	CONSORCIO ELECTRICO DE VILLACURI S.A.C.	ENERGIA Y AGUA	116
937	CASIMIRES NABILA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	116
938	SKF DEL PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	116
939	LA ESPERANZA DEL PERU S.A. - CLINICA SAN BORJA	SALUD	116
940	ENACORP S.A.	CONSTRUCTORAS	116
941	POLI MASTER S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	116
942	CONSORCIO JUANJUI III	CONSTRUCTORAS	116

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
943	CESEL S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	116
944	INVERSIONES KEMDIS S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	116
945	EXPLOMIN DEL PERU S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	116
946	CONSORCIO DE INGENIEROS EJECUTORES MINEROS S.A.	MINERIA	116
947	ECO - ACUICOLA S.A.C.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	116
948	NEGOCIACION KIO S.A.C.	TRANSPORTE	116
949	PEPSI COLA PANAMERICANA S.R.L.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	116
950	GEMASIA E.I.R.L.	MINERIA	116
951	PICORP S.A.C.	HIDROCARBUROS	111
952	GIRALDO CONSULTORES S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	111
953	ANDEAN MANAGEMENT S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	111
954	ANDINA TRADE S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	111
955	INVERSUR P.J. & R. E.I.R.L.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	111
956	IVC CONTRATISTAS GENERALES S.R.L.	CONSTRUCTORAS	111
957	CEMENTOS SELVA S.A.	MINERALES NO METALICOS	111
958	C. N. MINERIA Y CONSTRUCCION S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	111
959	GRUPO LA REPUBLICA PUBLICACIONES S.A.	IMPRESIÓN	111
960	INDUMOTORA DEL PERU S.A.	AUTOMOTRIZ	111
961	ORO FINO ASOCIADOS S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	111
962	EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PUBLICO DE ELECTRICIDAD DE PUNO S.A.A.	ENERGIA Y AGUA	111
963	WARI SERVICE S.A.C	COMERCIALIZADORAS	111
964	AUTOSERVICIO SAN ISIDRO S.A.	COMERCIALIZADORAS	111
965	INDUSTRIAL ALPAMAYO S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	111
966	NOVARTIS BIOSCIENCES PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	111
967	ENERGIGAS GRANEL S.A.C.	HIDROCARBUROS	111
968	CIA. REFINADORA DEL PACIFICO S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	111
969	FINANCIERA EFECTIVA S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	111
970	A. R. INMOBILIARIA CONTRATISTAS S.A.	CONSTRUCTORAS	111
971	AUTOMOVILES S.A.	AUTOMOTRIZ	111
972	CARTONES VILLA MARINA S.A.	PAPEL	111
973	NEUMA PERU CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	111
974	ALUSUD PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	111
975	INSTALACIONES MECANICAS ELECTRICAS CONTRATISTAS S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	111

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
976	TICINO DEL PERU S.A.	METALMECANICA	111
977	NYRSTAR ANCASH S.A.	MINERIA	111
978	TITAN CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.	MINERIA	111
979	MINERA PAMPA DE COBRE S.A.	MINERIA	111
980	CORPORACION DE VIDRIOS Y ALUMINIOS CORRALES S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	111
981	UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE S.A.C.	EDUCACION	111
982	NEGOCIACION COMERCIAL SANTA MARIA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	111
983	GEOTECNIA PERUANA S.R.L.	MINERIA	111
984	MUNICIPALIDAD DE CHORRILLOS	ADMINISTRACION PUBLICA	111
985	INCALPACA TEXTILES PERUANOS DE EXPORTACION S.A.	TEXTILES	111
986	NORLLANTAS MANUEL OLANO S.A.C.	VEHICULOS	111
987	FARMEX S.A.	QUIMICAS	111
988	TOPSA PRODUCTOS OPTICOS S.A.	METALMECANICA	111
989	J. & C. AURYSUR S.C.R.L.	COMERCIALIZADORAS	111
990	CONTINENTAL S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	111
991	INVERSIONES RUBIN'S S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	111
992	SAEXPLORATION INC. SUCURSAL DEL PERU	OTROS SERVICIOS	111
993	SANTIAGO QUEIROLO S.A.C.	BEBIDAS	111
994	CONSORCIO MINERO BUEN PASTOR S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	111
995	CONCESIONARIA VIAL DEL PERU S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	111
996	MUNICIPALIDAD DE LA VICTORIA	ADMINISTRACION PUBLICA	111
997	ASOCIACION CULTURAL PERUANO BRITANICA	EDUCACION	111
998	ALFREDO PIMENTEL SEVILLA S.A.	VEHICULOS	111
999	COLORTEX PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	111
1000	AUTOPISTA DEL NORTE S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	111
1001	F. F. TEXTIL S.A.C.	TEXTILES	99
1002	PANELES NAPSA S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1003	DISTRIBUIDORA LAS DUNAS S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1004	PETROSUR S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1005	DISTRIBUIDORA SELVA ORIENTE S.A.C. DISELVA ORIENTE S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1006	INGENIERIA MANTENIMIENTO CONSTRUCCION Y SERVICIOS S.A.C.	OTROS SERVICIOS	99
1007	SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACION PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION	EDUCACION	99
1008	ESMETAL S.A.C.	METALMECANICA	99

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
1009	NESSUS HOTELES PERU S.A.	TURISMO	99
1010	EMPRESA DE TRANSPORTES PERU BUS S.A.	TURISMO	99
1011	TIRE SOL S.A.C.	VEHICULOS	99
1012	KALLPA SECURITIES SOCIEDAD AGENTE DE BOLSA S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1013	DISTRIBUIDORA COMERCIAL ALVAREZ BOHL S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	99
1014	MUNICIPALIDAD DE VILLA EL SALVADOR	ADMINISTRACION PUBLICA	99
1015	NYRSTAR CORICANCHA S.A.	MINERIA	99
1016	CARDIF DEL PERU S.A. CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS	INTERMEDIACION FINANCIERA	99
1017	DISTRIBUIDORA EMBID S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1018	COMERCIAL INDUSTRIAL DELTA S.A. - CIDELSA	CAUCHO Y PLASTICO	99
1019	PROMOTORA DE TURISMO NUEVO MUNDO S.A.	TURISMO	99
1020	PERU MARINE OIL S.A.C.	OTROS SERVICIOS	99
1021	NEXOS COMERCIALES S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1022	SEDALIB S.A.	ENERGIA Y AGUA	99
1023	MUNICIPALIDAD DE VILLA MARIA DEL TRIUNFO	ADMINISTRACION PUBLICA	99
1024	CONDUCTORES ELECTRICOS LIMA S.A.	METALMECANICA	99
1025	FABRICA NACIONAL DE ACUMULADORES ETNA S.A.	METALMECANICA	99
1026	NOVOPAN PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1027	ODEBRECHT PERU OPERACIONES Y SERVICIOS S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1028	CENTURY MINING PERU S.A.C.	MINERIA	99
1029	ACEROS COMERCIALES S.C.R.L.	COMERCIALIZADORAS	99
1030	IQF DEL PERU S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	99
1031	AMEC (PERU) S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1032	KURESA S.A.	CAUCHO Y PLASTICO	99
1033	DELTA AIR LINES INC. SUC. DEL PERU	TURISMO	99
1034	PACK SOLUTIONS S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1035	ATENTO TELESERVICIOS ESPAÑA S.A. SUCURSAL EN PERU	OTROS SERVICIOS	99
1036	OPTICAS GMO PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1037	CIA. MOLINERA DEL CENTRO S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	99
1038	ANIXTER PERU S.A.C.	TELECOMUNICACIONES	99
1039	BAKER HUGHES INTERNATIONAL OPERATIONS DEL PERU S.A.	HIDROCARBUROS	99
1040	INKAFERRO PERU S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
1041	OVERALL STRATEGY S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1042	WOOD GROUP PERÚ S.A.C.	OTROS SERVICIOS	99
1043	DISTRIBUIDORA PMA E.I.R.L.	COMERCIALIZADORAS	99
1044	COMERCIALIZADORA SAN JUAN S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1045	DAEWOO ELECTRONICS CORPORATION S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1046	CONSTRUCSUR (SUCA MAMANI FERNAN TEODORO)	COMERCIALIZADORAS	99
1047	TOYOTA TSUSHO AUTOMOVILES S.A.C.	AUTOMOTRIZ	99
1048	INDUSTRIAL PAPELERA ATLAS S.A.	PAPEL	99
1049	BRADLEY MDH S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1050	PANAMOTOR S.R.L.	AUTOMOTRIZ	99
1051	PRODUCTORA ANDINA DE CONGELADOS S.R.L.	PESCA	99
1052	INDUSTRIA GRAFICA CIMAGRAF S.A.C.	IMPRESIÓN	99
1053	DISTRIBUCIONES OLANO S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1054	MAPLE GAS CORPORATION DEL PERU S.R.L.	HIDROCARBUROS	99
1055	REPRESENTACIONES TECNIMOTORS E.I.R.L.	VEHICULOS	99
1056	ASOCIACION PERUANO JAPONESA	ORGANIZACIONES	99
1057	GEODRILL S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1058	JAEN GAS S.A.C.	HIDROCARBUROS	99
1059	ANGELES MINERIA Y CONSTRUCCION S.A.C.	MINERIA	99
1060	STENICA S.A.	COMERCIALIZADORAS	99
1061	RELIMA AMBIENTAL S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1062	INSTITUTO SUPERIOR SAN IGNACIO DE LOYOLA S.A.	EDUCACION	99
1063	PETRAMAS S.A.C.	TRANSPORTE	99
1064	MINERA CHINALCO PERU S.A.	MINERIA	99
1065	INMOBILIARIA E INVERSIONES SAN FERNANDO S.A. - LADRILLOS LARK	MINERALES NO METALICOS	99
1066	FINANCIERA TFC S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	99
1067	CR SERVICE E.I.R.L.	INFORMATICA	99
1068	C. A. H. CONTRATISTAS GENERALES S.A.	CONSTRUCTORAS	99
1069	SEDAPAR S.A.	ENERGIA Y AGUA	99
1070	FUNDICION CALLAO S.A.	METALMECANICA	99
1071	TELEFONICA INTERNATIONAL WHOLESALE SERVICES PERU S.A.C.	TELECOMUNICACIONES	99
1072	UNIVERSIDAD PERUANA UNION	EDUCACION	99
1073	GCZ INGENIEROS S.A.C.	METALMECANICA	99
1074	SERVICENTRO SAN LUIS S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1075	CASTROVIRREYNA CIA. MINERA S.A.	MINERIA	99

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
1076	UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES	EDUCACION	99
1077	GRUPO GAMARRA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1078	CONSORCIO VIAL QUINUA	CONSTRUCTORAS	99
1079	XEROX DEL PERU S.A.	ALQUILERES (MAQUINARIA)	99
1080	CIA. UNIVERSAL TEXTIL S.A.	TEXTILES	99
1081	MINERA COLIBRI S.A.C.	MINERIA	99
1082	CLINICA SAN FELIPE S.A.	SALUD	99
1083	DISTRIMED S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1084	RESINPLAST S.A.	CAUCHO Y PLASTICO	99
1085	EMPRESA COMUNAL Y SERVICIOS MÚLTIPLES HUARAUCACA	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1086	ENOTRIA S.A.	IMPRESIÓN	99
1087	SHAMROCK DEL PERU S.A.C.	INMOBILIARIAS	99
1088	VIAJES PACIFICO S.A.C.	TURISMO	99
1089	ERNST & YOUNG ASESORES S.CIVIL DE R. L.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1090	COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA JIMENEZ S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1091	COLD IMPORT S.A.	COMERCIALIZADORAS	99
1092	MCKINSEY & COMPANY INC. PERU SUCURSAL DEL PERU	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1093	IMPORTADORA TECNICA INDUSTRIAL Y COMERCIAL S.A.	COMERCIALIZADORAS	99
1094	ROBERT BOSCH S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1095	COMERCIAL RC S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	99
1096	ROSEN PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	99
1097	COMERCIAL ISABELITA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1098	ASCENSORES S.A.	METALMECANICA	99
1099	CORPORACION AS PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1100	POLIMETALES S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1101	SINDICATO MINERO DE ORCOPAMPA S.A.	MINERIA	99
1102	EMPRESA DE TRANSPORTE TURISTICO OLANO S.A.	TURISMO	99
1103	CEDIMIN S.A.C.	MINERIA	99
1104	LABORATORIOS BAGO DEL PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	99
1105	ARENERA JAEN S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1106	MEDINA, ZALDIVAR, PAREDES & ASOCIADOS S. CIVIL DE R.L.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1107	AGRICOLA DEL CHIRA S.A.	HIDROCARBUROS	99
1108	CORPORACION FABRIL DE CONFECCIONES S.A.	TEXTILES	99
1109	TURBOGENERADORES DEL PERU S.A.C.	CONSTRUCTORAS	99
1110	TRITON TRADING S.A.	VEHICULOS	99
1111	CORPORACION MINING HALCON S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1112	INMOBILIARIA E INVERSIONES GUIPOR S.A.	INMOBILIARIAS	99
1113	INDECOPI	ADMINISTRACION PUBLICA	99

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
1114	AGUAYTIA ENERGY DEL PERU S.R.L.	HIDROCARBUROS	99
1115	ASOCIACION UNIVERSIDAD PRIVADA SAN JUAN BAUTISTA	EDUCACION	99
1116	CALATEL INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1117	SNACKS AMERICA LATINA S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	99
1118	BURLINGTON RESOURCES PERU LIMITED, SUC. PERUANA	HIDROCARBUROS	99
1119	INDUSTRIA DE GRASAS Y ACEITES S.A.	QUIMICAS	99
1120	INDUSTRIA TEXTIL PIURA S.A.	TEXTILES	99
1121	CONSTRUCCIONES E COMERCIO CAMARGO CORREA S.A. SUC. DEL PERU	CONSTRUCTORAS	99
1122	ASOCIACION CIVIL LIMA POLO CLUB	ESPARCIMIENTO	99
1123	CUPRICA S.A.C.	QUIMICAS	99
1124	DISTRIBUIDORA JANDY S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1125	PUNTO BLANCO S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1126	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACION ENRIQUE GUZMAN Y VALLE	EDUCACION	99
1127	MANPOWER PERU S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1128	APM GLOBAL LOGISTICS PERU S.A.	TRANSPORTE	99
1129	AUSENCO PERU S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1130	INTERNACIONAL DE MAQUINARIA Y COMERCIO S.A.	COMERCIALIZADORAS	99
1131	DINOSELVA IQUITOS S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1132	YAMAHA MOTOR DEL PERU S.A.	VEHICULOS	99
1133	REPRESENTACIONES VARGAS S.A.	COMERCIALIZADORAS	99
1134	INVERSIONES LA RIOJA S.A.	TURISMO	99
1135	MOVIL TOURS S.A.	TURISMO	99
1136	QUIMICA ANDERS S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1137	GRANJA SINCHI S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	99
1138	EULEN DEL PERU DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1139	SISTEMAS DE ADMINISTRACION HOSPITALARIA S.A.C.	SALUD	99
1140	CLINICA SAN GABRIEL S.A.C.	SALUD	99
1141	AEROPUERTOS DEL PERU S.A.	TRANSPORTE	99
1142	TEXTILES BUSTAMANTE S.A.	TEXTILES	99
1143	GRUPO ORO VERDE COMERCIALIZADORA S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	99
1144	SERVICENTRO RAMIREZ S.A.C.	HIDROCARBUROS	99
1145	CONSORCIO NAVIERO PERUANO S.A.	TRANSPORTE	99
1146	OPERACIONES ARCOS DORADOS DE PERU S.A.	TURISMO	99
1147	MUNICIPALIDAD DE SAN BORJA	ADMINISTRACION PUBLICA	99
1148	P. & G. INDUSTRIAL PERU S.R.L.	QUIMICAS	99

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
1149	CORPORACION GRAFICA NAVARRETE S.A.	EDITORIALES	99
1150	NORVIAL S.A.	OTROS SERVICIOS	99
1151	EMPRESA CONCESIONARIA DE ELECTRICIDAD DE UCAYALI S.A.	ENERGIA Y AGUA	99
1152	DISTRIBUCIONES G. & A. S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1153	TELEFONICA SERVICIOS COMERCIALES S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1154	INVERSIONES SAN BORJA S.A.	INMOBILIARIAS	99
1155	MULTIMARCAS VEGA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1156	J. & B.V. DISTRIBUIDORA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1157	LA LLAVE S.A.	COMERCIALIZADORAS	99
1158	BOYLES BROS DIAMANTINA S.A.	METALMECANICA	99
1159	FINANCIERA UNIVERSAL S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	99
1160	POLYTEX S.A.	CAUCHO Y PLASTICO	99
1161	DISTRIBUIDORA AGUIRRE S.A.	COMERCIALIZADORAS	99
1162	MISTR S.A.	COMERCIALIZADORAS	99
1163	ARCOR DE PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	99
1164	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO	EDUCACION	99
1165	DISTRIBUCIONES Y SERVICIOS ROMA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1166	CGGVERITAS LAND (U.S.) INC. SUC. DEL PERU	INVESTIGACION Y DESARROLLO	99
1167	ARIN S.A.	METALMECANICA	99
1168	PRORECOVE S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1169	BLACK & DECKER DEL PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	99
1170	ESTACION DE SERVICIOS SAN JOSE S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1171	CONSORCIO CHOTA COCHABAMBA	CONSTRUCTORAS	99
1172	RIO TINTO MINING AND EXPLORATION S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1173	TABLEROS PERUANOS S.A.	FORESTAL Y SILVICULTURA	99
1174	ASCENSORES SCHINDLER DEL PERU S.A.	METALMECANICA	99
1175	MERCANTIL S.A.	COMERCIALIZADORAS	99
1176	SQM VITAS PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1177	MADERAS Y SINTETICOS DEL PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1178	AGRICOLA LAS LLAMOZAS S.A.	OTROS SERVICIOS	99
1179	MORGAN DEL ORIENTE S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1180	PRICEWATERHOUSECOOPERS S. CIVIL R.L.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1181	GRUPO POLO S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1182	CRP MEDIOS Y ENTRETENIMIENTO S.A.C.	TELECOMUNICACIONES	99
1183	ANDINA DE DESARROLLO ANDESA S.A.C.	PESCA	99
1184	ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO GRAU S.A.	ENERGIA Y AGUA	99

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
1185	SAMITEX S.A.	TEXTILES	99
1186	GLOBAL SALES SOLUTIONS LINE SL SUCURSAL EN PERU	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1187	P. & D. ANDINA ALIMENTOS S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	99
1188	TEXCOPE S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1189	BEIERSDORF S.A.C.	LABORATORIOS	99
1190	EPLI S.A.C.	METALMECANICA	99
1191	CERAMICOS PERUANOS S.A.	MINERALES NO METALICOS	99
1192	EL S.A.	COMERCIALIZADORAS	99
1193	PRODUCTOS NATURALES DE EXPORTACION S.A.	QUIMICAS	99
1194	MOTORSUR S.A.C.	AUTOMOTRIZ	99
1195	RINTI S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	99
1196	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA	EDUCACION	99
1197	AVIGAN S.A.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	99
1198	TEJIDOS JORGITO S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	99
1199	TERMINAL INTERNACIONAL DEL SUR S.A.	TRANSPORTE	99
1200	INVERSIONES FAVEL E.I.R.L.	COMERCIALIZADORAS	99
1201	MINERA CONFIANZA S.A.C.	MINERIA	99
1202	CONTRANS S.A.C.	TRANSPORTE	99
1203	CONSTRUCCIONES ELECTROMECHANICAS DELCROSA S.A.	METALMECANICA	99
1204	CONSTRUCTORA BELFI-MONTEC S.A.C.	CONSTRUCTORAS	99
1205	3A S.A.	COMERCIALIZADORAS	99
1206	ENVASADORA SAN GABRIEL S.R.L.	HIDROCARBUROS	99
1207	SHOUGANG GENERACION ELECTRICA S.A.A.	ENERGIA Y AGUA	99
1208	PERUANA DE GAS NATURAL S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1209	DANA GOLD S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1210	ULMA ENCOFRADOS PERU S.A.	ALQUILERES (MAQUINARIA)	99
1211	REHDER Y ASOCIADOS S.A. CORREDORES DE SEGUROS	INTERMEDIACION FINANCIERA	99
1212	SURVIAL S.A.	OTROS SERVICIOS	99
1213	PROINVERSION - AGENCIA DE PROMOCION DE LA INVERSION PRIVADA	ADMINISTRACION PUBLICA	99
1214	PROCESOS DE MEDIOS DE PAGO S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1215	MUNICIPALIDAD DISTRITAL SAN JUAN DE MIRAFLORES	ADMINISTRACION PUBLICA	99
1216	SERVICIOS AEREOS DE LOS ANDES S.A.C.	TURISMO	99
1217	MERCURIUS S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
1218	UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA	EDUCACION	99
1219	UNIVERSIDAD CATOLICA LOS ANGELES DE CHIMBOTE	EDUCACION	99
1220	RESEMIN S.A.	METALMECANICA	99
1221	EL CORRALITO E.I.R.L.	COMERCIALIZADORAS	99
1222	MATTEL PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	99
1223	STIGLICH TRANSPORTES S.A.	TRANSPORTE	99
1224	MODAS DIVERSAS DEL PERU S.A.C.	TEXTILES	99
1225	ALGODONERA SUDAMERICANA S.A.	TEXTILES	99
1226	TDM ASFALTOS S.A.C.	MINERALES NO METALICOS	99
1227	REPUESTOS NUEVOS S.A.	VEHICULOS	99
1228	RECREATIVOS FARGO S.A.C.	ESPARCIMIENTO	99
1229	EXECUTIVE SOLUTIONS S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1230	INDRA PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	99
1231	FERRONOR S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1232	CELLMARK PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1233	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO MAYNAS S.A.	INTERMEDIACION FINANCIERA	99
1234	CONSTRUCTORA JME S.A.C.	CONSTRUCTORAS	99
1235	COMINTER S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1236	BESCO S.A.	CONSTRUCTORAS	99
1237	E. D. & F. MAN PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1238	RED DE COMBUSTIBLES LIQUIDOS S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1239	CROWN GAMING S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1240	DESTILERIAS UNIDAS S.A.C.	BEBIDAS	99
1241	EMERSON DEL PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1242	KARINTO S.R.L.	OTROS SERVICIOS	99
1243	MANNUCCI DIESEL S.A.C.	AUTOMOTRIZ	99
1244	PISOPAK PERU S.A.C.	CAUCHO Y PLASTICO	99
1245	INMUEBLES PANAMERICANA S.A.	INMOBILIARIAS	99
1246	LAMINADOS S.A.C.	CAUCHO Y PLASTICO	99
1247	KNIGHT PIESOLD CONSULTORES S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	99
1248	MEGAMARCAS S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	99
1249	INVERGOLD DEL SUR S.C.R.L.	COMERCIALIZADORAS	99
1250	PERU FASHIONS S.A.C.	TEXTILES	99
1251	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LOS OLIVOS	ADMINISTRACION PUBLICA	74
1252	CENTRO CERAMICO LAS FLORES S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	74
1253	PRECISION PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	74
1254	PROVESUR S.A.C	COMERCIALIZADORAS	74
1255	GLOBAL ALIMENTOS S.A.C.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	74
1256	R. A. B IMPORT E.I.R.L.	COMERCIALIZADORAS	74

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
1257	SANTOS CMI PERU S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	74
1258	PROCESADORA LARAN S.A.C.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	74
1259	DON POLLO TROPICAL S.A.C.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	74
1260	TUBERIAS Y GEOSISTEMAS DEL PERU S.A.	TEXTILES	74
1261	FABRICA DE TEJIDOS PISCO S.A.C.	TEXTILES	74
1262	EMBOTELLADORA DON JORGE S.A.C.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	74
1263	F. Y P. INVERSIONES S.A.C.	INMOBILIARIAS	74
1264	FRENO S.A.	METALMECANICA	74
1265	GRIFO DENNIS S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	74
1266	SILVER LAKE S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	74
1267	YOBEL SCM LOGISTICS S.A.	TRANSPORTE	74
1268	BOUBY S.A.C.	CONSTRUCTORAS	74
1269	SEGUROC S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	74
1270	LOGISTICA INTEGRAL CALLAO S.A. LICSA	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	74
1271	CEMPRO TECH S.A.C.	METALMECANICA	74
1272	ESTACION DE SERVICIOS SAN JOSE ESPINAR CUSCO S.C.R.L.	COMERCIALIZADORAS	74
1273	AGROPECUARIA PLUMA BLANCA S.A.C.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	74
1274	ADECCO PERU S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	74
1275	MIDAS GAS S.A.	COMERCIALIZADORAS	74
1276	CORPORACION MINERA TOMA LA MANO S.A.	MINERIA	74
1277	JAPAN AUTOS S.A.	VEHICULOS	74
1278	MULTICENTRO SANTA CATALINA S.A.	COMERCIALIZADORAS	74
1279	ANDINO S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	74
1280	TUBOPLAST S.A.	CAUCHO Y PLASTICO	74
1281	ALCATEL-LUCENT DEL PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	74
1282	EMPRESA PERUANA DE SERVICIOS EDITORIALES S.A. - EDITORA PERU	EDITORIALES	74
1283	CONCESIONARIA VIAL DEL SOL S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	74
1284	CLINICA JESUS DEL NORTE S.A.C.	SALUD	74
1285	KOREA NATIONAL OIL CORPORATION SUC. PERUANA	HIDROCARBUROS	74
1286	INTERFOREST S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	74
1287	SAVAR AGENTES DE ADUANA S.A.	TRANSPORTE	74
1288	ISOLUX INGENIERIA, S.A. SUCURSAL PERU	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	74
1289	CORPORACION REY S.A.	METALMECANICA	74
1290	PACKAGING PRODUCTS DEL PERU S.A.	METALMECANICA	74

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
1291	UNIVERSIDAD ANDINA NESTOR CACERES VELASQUEZ	EDUCACION	74
1292	COOP. DE TRABAJADORES DE PRODUCCION ESPECIALES T-IMPULSO LTDA.	OTROS SERVICIOS	74
1293	INVERSIONES PERU PACIFICO S.A	COMERCIALIZADORAS	74
1294	M. & M. REPUESTOS Y SERVICIOS S.A.	COMERCIALIZADORAS	74
1295	H. V. C.EXPORTACIONES S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	74
1296	AESA PERU S.A.C.	CONSTRUCTORAS	74
1297	ALMACENES DE LA SELVA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	74
1298	TAWA CONSULTING S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	74
1299	VISTONY CIA. INDUSTRIAL DEL PERU S.A.C.	HIDROCARBUROS	74
1300	DIAMANTE DEL PACIFICO S.A.	AUTOMOTRIZ	74
1301	DISTRIBUIDORA DEPORTIVA PUMA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	74
1302	NIISA CORPORATION S.A.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	74
1303	NEWMONT PERU S.R.L.	MINERIA	74
1304	CONSTRUCTORA INARCO PERU S.A.C.	CONSTRUCTORAS	74
1305	COANSA DEL PERU INGENIEROS SAC	CONSTRUCTORAS	74
1306	GRUPO TECNOLOGICO DEL PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	74
1307	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA	ADMINISTRACION PUBLICA	74
1308	PHILIP MORRIS PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	74
1309	PROCESADORA DE ALIMENTOS TI-CAY S.R.L.	INDUSTRIA ALIMENTARIA	74
1310	DISTRIBUIDORA YURI (YURIVILCA GAMARRA ROSA MARIA)	COMERCIALIZADORAS	74
1311	PERU METAL TRADING S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	74
1312	LOMA DORADA S.R.L.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	74
1313	CELL POWER S.A.C.	TELECOMUNICACIONES	74
1314	SERVICIOS GLOBALES DE TELECOMUNICACIONES S.A.C.	TELECOMUNICACIONES	74
1315	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL	ADMINISTRACION PUBLICA	74
1316	MULTIMERCADOS ZONALES S.A.	INMOBILIARIAS	74
1317	AJEPER DEL ORIENTE S.A.	BEBIDAS	74
1318	FILAMENTOS INDUSTRIALES S.A.	QUIMICAS	74
1319	PUIG PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	74
1320	KROTON S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	74
1321	ROCKWELL AUTOMATION DE PERU S.A.	INFORMATICA	74
1322	LADRILLERA EL DIAMANTE S.A.C.	MINERALES NO METALICOS	74
1323	PRAXIS COMERCIAL S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	74
1324	RODRIGO, ELIAS & MEDRANO ABOGADOS S. CIVIL R.L.	ABOGADOS	74

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
1325	PROORIENTE S.A.	COMERCIALIZADORAS	74
1326	ALTAMAR FOODS PERU S.A.C.	PESCA	74
1327	MADERERA BOZOVICH S.A.C.	FORESTAL Y SILVICULTURA	74
1328	AEROVIAS DEL CONTINENTE AMERICANO S.A. (AVIANCA) SUC. PERU	TURISMO	74
1329	COMERCIALIZADORA DE LA AMAZONIA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	74
1330	UTE PTAR TABOADA	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	74
1331	PTS S.A.	VEHICULOS	74
1332	MANTENIMIENTO CONSTRUCCION Y PROYECTOS GENERALES S.A.C.	CONSTRUCTORAS	74
1333	DON POLLO LORETO S.A.C.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	74
1334	SNC LAVALIN PERU S.A.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	74
1335	FARMAGRO S.A.	QUIMICAS	74
1336	SOYUZ S.A.	TURISMO	74
1337	TEXTIL OCEANO S.A.C.	TEXTILES	74
1338	GATE GOURMET PERU S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	74
1339	INTERNACIONAL DE TRANSPORTE TURISTICO Y SERVICIOS S.R.L.	TRANSPORTE	74
1340	ZICSA CONTRATISTAS GENERALES S.A.	MINERIA	74
1341	EXXON MOBIL AVIACION PERU S.A.	TRANSPORTE	74
1342	ELEODORO QUIROGA RAMOS S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	74
1343	LINDE GAS PERU S.A.	QUIMICAS	74
1344	DISTRIBUIDORA DROGUERIA SAGITARIO S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	74
1345	PROCAMPO S.A.	COMERCIALIZADORAS	74
1346	PORT LOGISTICS S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	74
1347	INTERAMERICANA TRUJILLO S.A.	AUTOMOTRIZ	74
1348	CODRALUX S.A. SUCURSAL DEL PERU	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	74
1349	SCHICK & ENERGIZER PERU S.A.	COMERCIALIZADORAS	74
1350	SKC RENTAL S.A.C.	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	74
1351	SHERWIN-WILLIAMS PERU S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	74
1352	LIDER INVERSIONES Y PROYECTOS S.A.	CONSTRUCTORAS	74
1353	CORPORACION AZUCARERA DEL PERU S.A. - COAZUCAR	INTERMEDIACION FINANCIERA	74
1354	METAL TUBO S.A. - METUSA	METALMECANICA	74
1355	BERTLING LOGISTICS (PERU) S.A.C.	TRANSPORTE	74
1356	TECHNOLOGY ENVISION PERU S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	74
1357	CORPORACION DE INGENIERIA DE REFRIGERACION S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	74
1358	DIFESUR S.R.L.	COMERCIALIZADORAS	74
1359	ORIUNDA S.A.C.	COMERCIALIZADORAS	74

Ranking	Razón Social	Sector	Venta en Millones S./
1360	NOR AUTOS CHICLAYO S.A.C.	AUTOMOTRIZ	74
1361	CONSORCIO ANTONIO LARI - MANTTO	INFORMATICA	74
1362	UNION ELECTRICA SA SUCURSAL DEL PERU	CONSULTORIAS Y SERVICIOS	74
1363	INDUAMERICA SERVICIOS LOGISTICOS S.A.C.	TRANSPORTE	74
1364	COMERCIAL TEXTIL S.A.	COMERCIALIZADORAS	74
1365	CONSORCIO KISHUARA III	CONSTRUCTORAS	74
1366	DETROIT DIESEL - MTU PERU S.A.C.	VEHICULOS	74
1367	DISTRIBUIDORA CUNZA S.A.	COMERCIALIZADORAS	74
1368	AGRICOLA DON RICARDO S.A.C.	AGROINDUSTRIA Y GANADERIA	74
1369	PROYECTO ESPECIAL OLMOS TINAJONES	ADMINISTRACION PUBLICA	74
1370	ASOCIACION CIVIL SAN JUAN BAUTISTA	ORGANIZACIONES	74
1371	ITALTEL PERU S.A.C.	TELECOMUNICACIONES	74
1372	FIBRAS MARINAS S.A.	TEXTILES	74
1373	ONCOCENTER PERU S.A.C.	SALUD	74

