

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



¿Cómo Negociar con Peruanos del Sector Eléctrico?

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

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Michael Olaya Espinoza

Ricardo Pachas Lacherre

Hugo Padilla Ríos

David Pauta Juárez

Asesora: Beatrice Avolio Alecchi

Santiago de Surco, junio de 2014

Agradecimiento

Expresamos nuestra mayor gratitud y profundo aprecio a nuestra asesora Doctora Beatrice Avolio, por su constante y cuidadoso asesoramiento, sus respuestas acertadas y oportunas a lo largo del desarrollo de la investigación.

A nuestro profesor Daniel Guevara, por su invaluable aporte para el desarrollo de este estudio.



Por tu paciencia y comprensión, preferiste sacrificar tu tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío, Eli. Por motivarme y siempre darme su mano cuando sentía que el camino se terminaba, Gloria y Fredy. Y a mi pequeño Thiago, que me inspiraste a ser mejor por ti, esta tesis lleva mucho de ustedes, gracias por estar a mi lado.

Michael Olaya Espinoza

A mi amada esposa Rosa, por tu paciencia y enorme dedicación hacia nuestra familia, que ha sido durante todo este tiempo nuestro motor para todos nuestros logros, y éste es uno más, como siempre, ¡lo logramos mamita!

Ricardo Pachas Lacherre

Quiero dedicar estas líneas a mi amada esposa Cecilia quien me apoyo todo este tiempo de manera incondicional, desinteresada, y además me alentó para continuar en los momentos más difíciles. También quiero dedicar estas líneas a mis queridas madre y hermana por su apoyo moral. Les agradezco de corazón.

Hugo Padilla Ríos

A las principales personas que han apoyado a que estos estudios sigan adelante, mis padres Ciro y Teresa, quienes desde muy corta edad me inculcaron a seguir progresando en cada paso de mi vida. A ellos este trabajo.

David Pauta Juárez

Resumen Ejecutivo

En la actualidad negociar es sumamente importante, dada la globalización que vivimos, las empresas han tenido la necesidad de conquistar los mercados de forma global, pero ellas se enfrentan a diferentes retos, uno de los más importantes es conocer las características de cómo se negocia en determinada región o país.

El presente estudio cualitativo aplicó el método del caso múltiple de Robert Yin para recolectar información y comparar los resultados obtenidos sobre las características de cómo negocian los peruanos en el sector eléctrico.

En el presente estudio se analizó una muestra de 15 casos y se encontraron indicios que existen factores coincidentes acerca de la forma y las características de cómo negocian los peruanos dentro del sector eléctrico.

Entre los factores estudiados tenemos: (a) comunicación, lenguaje utilizado y modo de presentación; (b) comportamiento durante las reuniones y protocolos utilizados, (c) costumbres sociales y temas de conversación, (d) habilidades y destrezas en el manejo de las condiciones del entorno, (e) uso de la tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones, (f) disputas y controversias en el desarrollo de la negociación, (g) lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento; y (h) temas de conversación que se deben evitar.

Como resultado de la presente investigación se detallaron los resultados de los casos y se explicaron las diferencias encontradas, resaltando las opiniones más importantes y que ayudaron a obtener conclusiones relevantes de cómo negocian los peruanos en el sector eléctrico.

Abstract

Presently, negotiation is very important due to globalization. Companies have the need to conquer global markets and are faced with different challenges, being one of the most important the manner in which negotiation occurs in a certain region or country.

This qualitative study applied the multiple case method of Robert Yin to gather information and compare results obtained regarding the characteristics of how Peruvians negotiate in the electric sector.

The study analyzed a sample of fifteen cases and indications were found regarding the existence of coincident factors related to the manner and characteristics of how Peruvians negotiate in the electric sector.

Among the factors studied are: (a) communications, language used and manner of introduction; (b) behavior during meetings and protocols applied; (c) social customs and conversation topics; (d) knowledge and skills for managing the space; (e) use of Technology as support element in negotiation; (f) disputes and controversies during negotiations; (g) friendship, gifts and entertainment facilities; and (h) conversation topics to be avoided.

As result of this Research, case findings were presented in detail and the differences found were explained, highlighting the most important opinions which helped to reach relevant conclusions regarding the manner in which Peruvians negotiate in the electric sector.

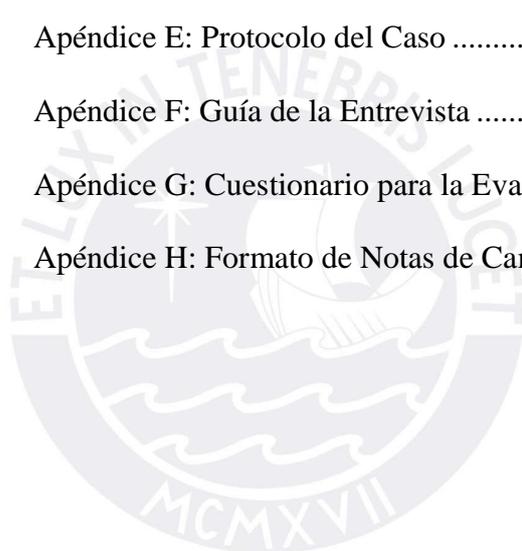
Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras	xiii
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Definición del Problema	4
1.3 Propósito de la Investigación	7
1.4 Importancia de la Investigación	8
1.5 Naturaleza de la Investigación	8
1.6 Preguntas de la Investigación	8
1.7 Supuestos	9
1.8 Limitaciones	9
1.9 Delimitaciones	10
1.10 Resumen	11
Capítulo II: Revisión de la Literatura	13
2.1 Mapa de exploración de la literatura	13
2.2 Negociación	15
2.2.1 La cultura dentro de un proceso de negociación	17
2.3 Negociación en América Latina	19
2.4 Negociación en el Perú	24
2.4.1 ¿Cómo se negocia en el Perú?	26
2.5 Negociaciones en el Sector Eléctrico Peruano	28
2.6 Conclusiones	30
Capítulo III: Método	33
3.1 Diseño de la Investigación	33

3.2	Consentimiento Informado	34
3.3	Población y Selección de los Casos	35
3.3.1	Muestreo	35
3.3.2	Estrategias	36
3.4	Confidencialidad	38
3.5	Procedimientos de Recolección de Datos	38
3.5.1	Fuentes de evidencia	38
3.5.2	Protocolo del caso	39
3.5.3	Casos piloto.....	39
3.5.4	Esquema de las entrevistas.....	40
3.6	Instrumentos.....	41
3.7	Procedimientos de Registro de Datos	42
3.8	Análisis e Interpretación de Datos	44
3.9	Validez y Confiabilidad	46
3.10	Resumen.....	47
Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....		49
4.1	Perfil de los Informantes	49
4.2	Presentación y Discusión de los Resultados	50
4.2.1	Comunicación y lenguaje utilizado en el ámbito de los negocios, y el modo de presentación de los empresarios y ejecutivos peruanos	51
4.2.2	Comportamiento de los peruanos durante las reuniones, ante el público, y principales protocolos utilizados.....	64
4.2.3	Principales costumbres sociales y temas de conversación característicos en las negociaciones de los peruanos	74

4.2.4	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.....	89
4.2.5	Uso de tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones de los peruanos	105
4.2.6	Reacción del peruano en la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación.....	115
4.2.7	Tipo de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento existen en una negociación con peruanos	124
4.2.8	Temas de conversación que se deben evitar en una negociación con peruanos ...	130
	Capítulo V: Conclusiones	136
5.1	Conclusiones	136
5.1.1	¿Cómo es la comunicación y el lenguaje utilizado en el ámbito de los negocios, y el modo de presentación de los empresarios y ejecutivos peruanos?	136
5.1.2	Comportamiento de los peruanos durante las reuniones, ante el público, y principales protocolos utilizados.....	139
5.1.3	Principales costumbres sociales y temas de conversación característicos en las negociaciones de los peruanos	140
5.1.4	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.....	143
5.1.5	Uso de tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones de los peruanos	145
5.1.6	Reacción del peruano en la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación.....	146
5.1.7	Tipo de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento existentes en una negociación con peruanos	148

5.1.8	Temas de conversación que se deben evitar en una negociación con peruanos ...	149
5.2	Recomendaciones	151
5.3	Implicancias Teóricas	152
5.4	Implicancias Prácticas.....	153
	Referencias.....	155
	Apéndices.....	160
	Apéndice A: Variación Porcentual del Producto Bruto Interno en el Perú	160
	Apéndice B: Producción de Energía Eléctrica en el Perú.....	161
	Apéndice C: Flujo de Inversión Extranjera Directa-Banco Central de Reserva del Perú	162
	Apéndice D: Consentimiento Informado	163
	Apéndice E: Protocolo del Caso	164
	Apéndice F: Guía de la Entrevista	165
	Apéndice G: Cuestionario para la Evaluación de Expertos	172
	Apéndice H: Formato de Notas de Campo	173



Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Cinco Dimensiones de Hofstede - Comparativo Países Latinoamericanos ..</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 2. Perfil de los Informantes</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 3. Idioma Predominante en el Sector</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 4. Inicio de Contacto</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 5. Medios de contacto</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 6. Uso de Tarjeta de Presentación</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 7. Entrega de Información de los Productos</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 8. Uso de Vestimenta</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 9. Lenguaje utilizado en la negociación</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 10. Protocolos de Negociación con Extranjeros</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 11 . Actitud durante la Negociación</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 12 . Formas de saludar</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 13. Horario de Negociación</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 14 . Proceso de Negociación</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 15 . Temas Gastronómicos y Turísticos</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 16. Puntualidad</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 17. Regateo</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 18. Beneficio Personal</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 19. Cultura de Confianza</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 20. Calidad por Costos</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 21. Documentos de Respaldo</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 22. Cultura Monobronica</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 23. Velocidad en la toma de decisiones</i>	<i>86</i>

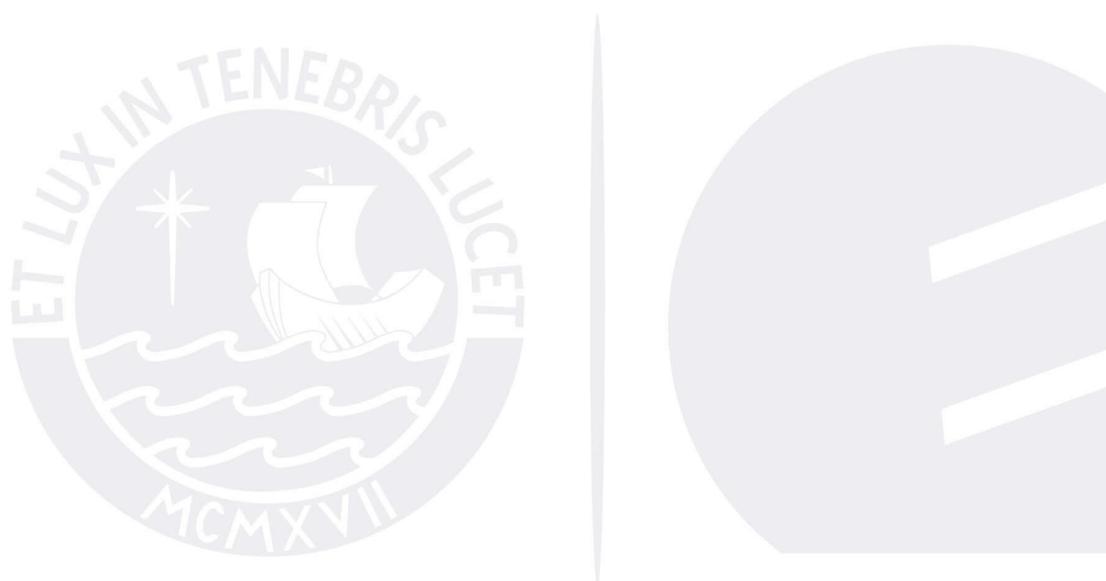
<i>Tabla 24. Ganar y Ganar.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 25. Cantidad de Personas.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 26. Género</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 27. Lugar de la negociación.....</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 28. Preparación para la Negociación.....</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 29. Formalidad en la Negociación.....</i>	<i>101</i>
<i>Tabla 30. Profesionalismo en la Negociación.....</i>	<i>102</i>
<i>Tabla 31. Tecnologías mas utilizadas durante una Negociación.....</i>	<i>106</i>
<i>Tabla 32. Utilización de Medios Electrónicos.....</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 33. Negociaciones por Videoconferencias</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 34. Medios Electrónicos para Investigar a la Competencia.....</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 35. El Peruano Confía en los Negocios Realizados por Medios Virtuales.....</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 36. El Peruano Investiga Nuevos Mercados Usando Internet.....</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 37. Las Empresas Peruanas Tienen Presencia en Internet.....</i>	<i>112</i>
<i>Tabla 38. Las Empresas Peruanas en Redes Sociales.....</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 39. Los Peruanos Buscan el Beneficio Común durante la Negociación.....</i>	<i>115</i>
<i>Tabla 40. Estilos de Negociación de los Peruanos.....</i>	<i>116</i>
<i>Tabla 41. Los Conflictos durante la Negociación.....</i>	<i>117</i>
<i>Tabla 42. Reacciones de los Peruanos ante una Disputa.....</i>	<i>119</i>
<i>Tabla 43. Reacciones de los Peruanos ante la Presión.....</i>	<i>120</i>
<i>Tabla 44. Al Peruano le Gusta la Polémica.....</i>	<i>122</i>
<i>Tabla 45. ¿Cuáles Son los Posibles Factores que Generan un Conflicto con Peruanos?.....</i>	<i>123</i>
<i>Tabla 46. Distribución de Respuestas sobre las Relaciones Profesionales o Temas</i>	<i>125</i>
<i>Tabla 47. Generación de Amistad después de la Negociación.....</i>	<i>126</i>

<i>Tabla 48. Invitaciones a Lugares de Entretenimiento</i>	127
<i>Tabla 49. Entrega de Regalos</i>	129
<i>Tabla 50. Creación de Amistad</i>	130
<i>Tabla 51. Temas No relacionados con la Negociación</i>	131
<i>Tabla 52. ¿Afrontas Temas Incomodos?</i>	133
<i>Tabla 53. Amenazas y Temas Sensibles durante la Negociación</i>	135



Lista de Figuras

<i>Figura 1 Ubicación del proceso en estudio dentro del Sector Eléctrico.....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 2. Mapa de exploración de literatura.</i>	<i>14</i>
<i>Figura 3. Las cinco dimensiones de Hofstede, comparativo entre países latinoamericanos.</i>	<i>24</i>



Capítulo I: Introducción

La globalización de los mercados ha sido un hito que ha marcado el progreso en general de todas las industrias a nivel mundial. La industria peruana no ha sido ajena a ello. Las cifras de crecimiento económico en el Perú son un fuerte indicador de que las oportunidades de negocio se han incrementado dentro de sus fronteras y fuera de estas, y se presenta un crecimiento sostenible en muchas de las industrias, así como una gran alternativa de inversión (ver Apéndice A).

Como consecuencia del crecimiento del país, las industrias han ido demandando cada vez mayores cantidades de energía, por lo cual es imprescindible que el sector energético, específicamente el sector eléctrico, crezca de manera sostenida, y así el país esté respaldado por un eficiente sistema de abastecimiento de energía eléctrica, la cual debe contar con una gama confiable y especializada de proveedores de bienes y servicios que le permitan operar de forma eficiente y segura.

El sector eléctrico peruano es el conjunto de empresas, principalmente formado por generadoras, transmisoras y distribuidoras de energía eléctrica; encargadas de atender la demanda industrial, comercial, iluminación pública y residencial, además están reguladas por entidades del estado peruano como el Comité de operación económica del sistema interconectado nacional (COES SINAC) y Organismo supervisor de la inversión en energía y minería (OSINERGMIN). Existen empresas proveedoras de bienes y servicios que de manera conjunta con las mencionadas anteriormente vienen a formar el sector eléctrico peruano.

El sector eléctrico, como una de las industrias en auge, debido al crecimiento del país (ver Apéndice B), demanda productos y servicios cuyos ofertantes son de procedencia nacional o extranjera; esta situación origina procesos de negociación que traen consigo un encuentro cultural y enfrentamientos de estilos de negociación de

manera inevitable, los que, si no son debidamente abordados, podrían traer como consecuencia el fracaso de las negociaciones y, por tanto, perder oportunidades de crecimiento económico para las empresas nacionales y el país en general.

En este contexto, el presente estudio tiene como propósito identificar las características de la cultura peruana en el ámbito de los negocios internacionales, de tal manera que sea útil a todos los interesados potenciales que deseen invertir o hacer negocios en el mercado peruano al brindarles una visión clara de la forma en que los peruanos hacen negocios.

1.1 Antecedentes

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

Para poder entender cómo negocian los peruanos, se debe partir de algunos conceptos básicos como: (a) ¿qué es negociar?, (b) ¿qué influye en las negociaciones?, (c) ¿de qué manera influyen las diferencias culturales en una negociación?, y (d) ¿qué se debe hacer y qué no se debe hacer?

Según Pruitt (citado en Lewicki, Barry, & Saunders, 2012), la negociación es una “forma de toma de decisiones en la que dos o más partes hablan entre sí en un esfuerzo por resolver sus intereses contrarios” (p. 3).

Por su parte, Lewicki, et al. (2012) precisaron que negociar es un proceso social muy complejo; muchos factores importantes que moldean el resultado no ocurren durante ella, sino antes de que las partes comiencen a negociar o moldean el contexto que rodea la negociación (p. 3).

En cuanto a las negociaciones internacionales, Sebenius precisó (citado en Lewicki et al., 2012) lo siguiente:

Negociar es un proceso social que se lleva a cabo en un contexto mucho más amplio. 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. (p. 250)

Llamazares (2013), al respecto, refirió:

Hall identificó cuatro categorías de variables culturales que afectan la forma de hacer negocios: relación personal/profesional, formas de comunicación, el tiempo y el espacio. Es clásica su distinción entre “culturas de bajo contexto” y “culturas de alto contexto”. Las primeras son aquellas donde los mensajes se transmiten verbalmente de forma clara y directa, es decir, se dice lo que se quiere decir. Por el contrario, en las culturas de alto contexto es más importante el ambiente y los mensajes no verbales; prima la ambigüedad e incertidumbre. Alemanes, holandeses o estadounidenses son ejemplos de “bajo contexto”, mientras que chinos, japoneses, o árabes conforman culturas de “alto contexto”. Los países de América Latina y los del sur de Europa (España, Italia, Grecia) se sitúan más cerca del “alto contexto”. (p. 34)

Según el tipo de negociación internacional, país, costumbres, ideales, y características propias, se pueden distinguir cuatro tipos distintos de negociación: (a) estilo de negociación americano, que se caracteriza por la autonomía del negociador;

(b) estilo de negociación asiático, basado en el diálogo, las conductas y las relaciones interpersonales que se producen en el proceso de negociación, y que dan importancia a las relaciones duraderas; (c) estilo de negociación europeo, que se caracteriza por lo siguiente: es importante establecer el idioma de la negociación, así como el papel de la mujer en esta, las relaciones interpersonales no existen, la comunicación entre gestos puede ser más o menos fluida, son claros y concisos en sus exposiciones, y el poder del líder negociador es autoritario; y (d) estilo de negociación árabe, en el que existe una figura de intermediario, los aspectos subjetivos son primordiales, el proceso negociador es duradero en el tiempo, y necesita de mucha información personal de la contraparte con la que negocian (Innovación y Cualificación [IC], 2006).

El Perú es un país rico en cultura, con costumbres, protocolos y formas socialmente arraigadas, debido a la mezcla de etnias, las cuales generan características propias del peruano, que deben ser conocidas y respetadas, ya que se convierten en requisito indispensable para el éxito de la negociación. Además, el contexto económico actual lo muestra como un país potencialmente atractivo para invertir.

En 2004, los investigadores Isabel Aguirre, Hugo Dancourt, Gonzalo Garland, y José Peroni realizaron un estudio denominado “Cómo negociar con peruanos”, auspiciado por el Banco de Crédito del Perú. En este contexto, el presente estudio busca actualizar y expandir los resultados de dicho estudio a diferentes industrias y tamaños de empresas.

1.2 Definición del Problema

En los últimos años, los mercados han crecido a ritmo acelerado, debido a la globalización y a las mejoras tecnológicas, y, por lo mismo, ahora es común que gente de todo el mundo negocie las 24 horas, inclusive la distancia ya no es un problema,

debido a la existencia de avanzadas tecnologías de comunicación como el Internet, desde donde se puede realizar videoconferencias y, por tanto, desarrollar negociaciones, lo que acorta distancias y optimiza tiempos.

Actualmente, el Perú ha logrado un crecimiento económico sostenido, debido a la estabilidad política obtenida y al aumento de la inversión extranjera. Como consecuencia de este crecimiento, el sector eléctrico ha logrado un auge considerable y atractivo para compañías foráneas que buscan expandir sus operaciones.

De igual manera, el Perú ha experimentado un crecimiento de profesionales y emprendedores, que, con el deseo de hacer empresa, han logrado convertirse en proveedores de productos y servicios que dinamizan el país, y obtenido experiencia en negociación con extranjeros y otros peruanos.

Dado que el sector eléctrico es uno de los suministradores más importantes de energía del país, su eficiente operación dependerá, entre otras cosas, de un adecuado suministro de bienes y servicios; es decir, de dotación de equipos para operación y mantenimiento, servicios de ingeniería, y equipamiento especializado para la protección personal de los trabajadores electricistas, entre otros.

Por otro lado, el escaso desarrollo tecnológico en el Perú ha originado la búsqueda de soluciones en el exterior, lo que ha impulsado la creación de empresas locales que son actualmente distribuidoras y representantes de marcas internacionales y; por lo tanto, proveedores del sector eléctrico.

Cabe destacar que las compañías extranjeras tienen formas particulares de negociación, debido a la cultura y espacio donde se desarrollaron. Según Lewicki et al. (2012), las empresas extranjeras podrían perder negocios debido a la falta de conocimiento de cultura de la otra parte negociadora, el conocer las diferencias culturales ayudaría a cerrar negociaciones exitosas. Para ello, es necesaria una

correcta preparación y se debe considerar la relevancia del lenguaje verbal y no verbal. Es durante la preparación donde se tiene que prestar máxima atención a los detalles que puedan influir en los objetivos e intereses de las partes (Dasí & Martínez-Vilanova, 2011).

A nivel de comunicación, es importante el entendimiento del lenguaje no verbal, pues existen culturas que no transmiten mensajes directos, y se debe entender su comportamiento y actitudes.

En un estudio realizado por Ogliastrri y Salcedo (2008), estos encontraron las siguientes características durante la negociación en la cultura peruana:

La concepción predominante de negociar es el regateo, basado en hacer una petición exagerada al comienzo e ir ajustándola a lo largo del tiempo. La cultura peruana prefiere relaciones personales cercanas, es amistosa en procesos de búsqueda de un acuerdo para resolver diferencias de intereses. La negociación transcurre dentro de un ambiente informal, frecuentemente con poca preparación, y recurriendo a habilidades y criterios subjetivos. (p. 10)

Las investigaciones respecto de las formas y costumbres sobre cómo los empresarios hacen negocios pueden ser útiles para potenciales empresarios que deseen invertir en Perú. Según reporte del Banco Central de Reserva del Perú (citado en Aquino, 2013), la inversión extranjera directa en el Perú se ha incrementado de US\$ 2,156'000,00 en 2002 a US\$ 12,240'000,000 en 2012 (ver Apéndice C), lo que indica que el Perú es un país atractivo para las inversiones, y, por ello, es necesario dar todas las herramientas que permitan una exitosa conclusión de un proceso de negociación entre peruanos y extranjeros.

En este contexto, el presente estudio busca presentar las características culturales propias del peruano, que influirían en el proceso de la negociación, así

como evidenciar los obstáculos que se presentarían para un extranjero que desee negociar en el Perú en el sector eléctrico. Además, el estudio actual busca identificar características resaltantes de la negociación en el sector eléctrico peruano.

1.3 Propósito de la Investigación

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

Los objetivos específicos del estudio aplicados al sector eléctrico peruano son los siguientes:

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

- h) Analizar el contenido de los temas de conversación que se deben evitar en una negociación.

1.4 Importancia de la Investigación

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

1.5 Naturaleza de la Investigación

La presente investigación tiene un propósito descriptivo y utilizará un enfoque cualitativo. La estrategia cualitativa utilizada es la de estudio de casos múltiples bajo un diseño holístico. Se considera que esta estrategia de estudio es la más adecuada por las siguientes razones: (a) permite obtener de los informantes respuestas adecuadas a las preguntas “cuál” y “por qué”; (b) se tiene poca información de la cultura negociadora peruana en el sector eléctrico; y (c) permite conocer información sobre los aspectos motivacionales y personales de los informantes.

1.6 Preguntas de la Investigación

Las preguntas de la presente investigación son las siguientes:

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

(preparación, negociación y cierre) y las destrezas en el manejo de las condiciones del entorno?

- e) ¿Cómo se usa la tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones de los peruanos?
- f) ¿Cómo reacciona el peruano en la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación?
- g) ¿Qué tipo de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento existen en una negociación con peruanos?
- h) ¿Cuáles son los temas de conversación que se deben evitar en una negociación con peruanos?

Estas preguntas se sustentan y justifican del estudio del año 2004, llevado a cabo por los investigadores Isabel Aguirre, Hugo Dancourt, Gonzalo Garland, y José Peroni denominado “Cómo negociar con peruanos”, auspiciado por el Banco de Crédito del Perú. En este contexto, el presente estudio busca actualizar y expandir los resultados de dicho estudio a los proveedores del sector eléctrico.

1.7 Supuestos

Se espera contar con la disponibilidad de tiempo de los responsables de negociar de las empresas proveedoras del sector eléctrico y que las respuestas proporcionadas por estos sean veraces y certeras.

1.8 Limitaciones

Se ha identificado las siguientes limitaciones:

- a) No es posible verificar que la información brindada sea verídica; el informante podría estar ocultando alguna información relevante para el estudio.
- b) No es accesible información relacionada a los montos facturados por las

empresas que no cotizan en la bolsa de valores de lima.

- c) Una de las dificultades de investigar cómo negocian los peruanos del sector eléctrico es que al no existir una base de datos sobre la cual construir muestras representativas de los negociantes en el sector eléctrico en el Perú, la investigación usa un muestreo de propósito que disminuye la generalización de los resultados.
- d) Las dificultades durante el proceso de negociación son valorados en base a la percepción de los informantes, a través del discurso de los informantes.
- e) No se tuvo acceso a entrevistar a gerentes de empresas de generación, transmisión y distribución eléctrica.

1.9 Delimitaciones

La investigación realizada, tiene las siguientes delimitaciones:

- a) El presente estudio se realizó en el territorio peruano, en la ciudad de Lima, entre las empresas que importan productos y servicios dirigidos al sector eléctrico, debido a que la mayor parte de estas se ubican en esta ciudad. (figura 1)
- b) La información fue recabada entre los gerentes o personas responsables de realizar o haber realizado negociaciones de compra-venta de suministros eléctricos, ingeniería, fabricación y puesta en marcha de proyectos o servicios en el rubro eléctrico.
- c) Además se ha considerado dentro del punto anterior solamente aquellas empresas proveedoras de los productos y servicios anteriormente indicadas. Es decir, no se considera la negociación de compra y venta energía eléctrica, ni a las empresas generadoras, transmisoras y distribuidoras.
- d) No incluye licitaciones de orden público o privado, debido que el margen de

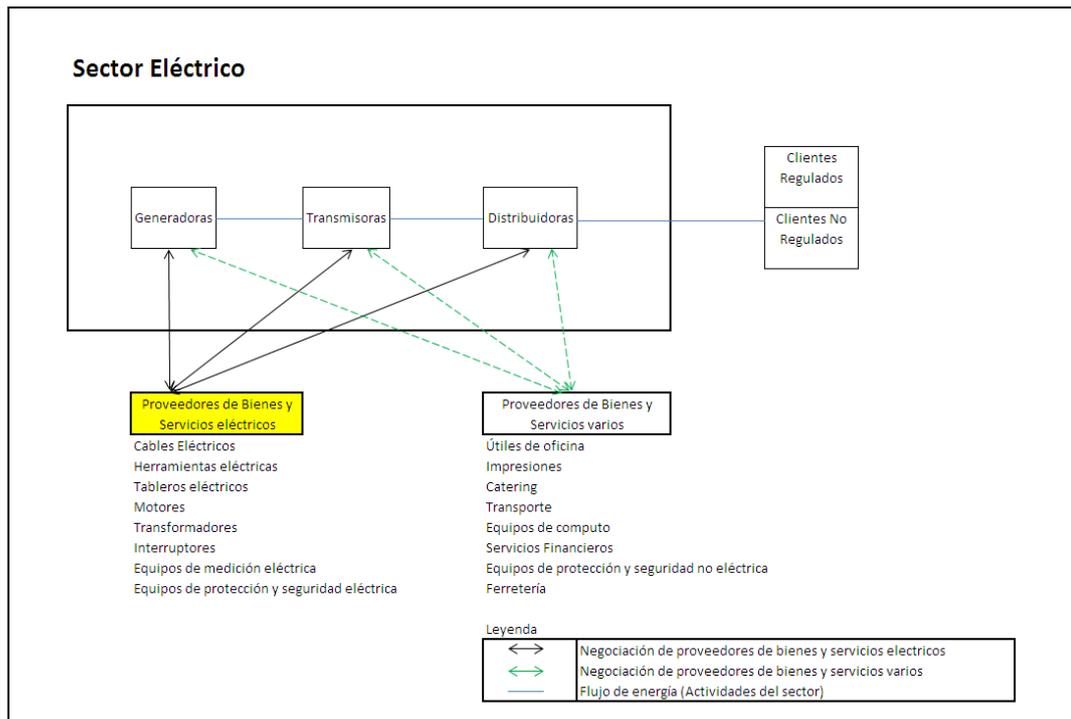


Figura 1. Ubicación del proceso en estudio dentro del Sector Eléctrico

negociación ya está limitado por el mismo proceso de licitación.

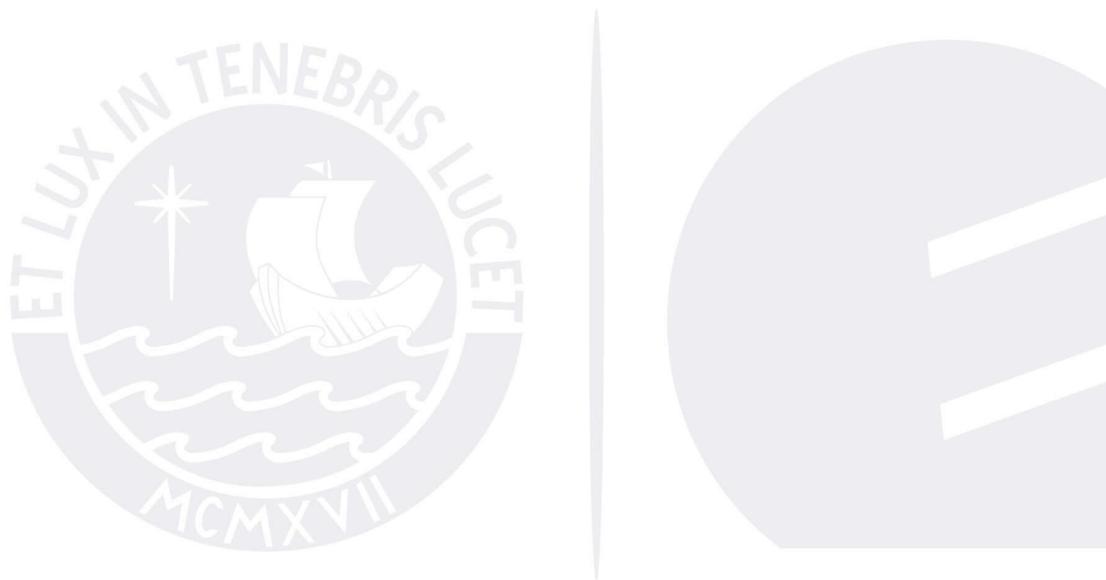
1.10 Resumen

Debido al crecimiento económico que viene experimentando el Perú, todas las industrias se vienen desarrollando y generando oportunidades de negocio para empresas locales y foráneas. Estas empresas foráneas deben entender cómo negociar de forma particular en cada mercado en el que desean expandir sus operaciones, y, por ello, el presente estudio desea identificar las características particulares que tiene la cultura peruana al negociar, centrándose estrictamente en el sector eléctrico.

El sector eléctrico se ha desarrollado de manera considerable en el país y demanda gran cantidad de productos y servicios entre los proveedores locales y extranjeros. El Perú carece de tecnología y, por lo tanto, los proveedores locales necesitan productos del exterior para satisfacer las necesidades de sus clientes, y es desde este punto que hay varias empresas foráneas que comercializan sus productos a través de sus distribuidoras locales, mientras que otras empresas foráneas prefieren

instalar oficinas y operar directamente en el Perú. El conocimiento que estas empresas tengan sobre la cultura de negociación en el Perú les dará más oportunidades de aumentar sus ventas.

El Perú es un país pluricultural y posee una diversidad de razas entre sus ciudadanos, hecho que se ve reflejado en Lima y que constituye una razón más por la que este estudio es desarrollado específicamente en esta ciudad.



Capítulo II: Revisión de la Literatura

El presente capítulo contempla definiciones de negociación citadas de diversos autores y comentarios acerca de ellos; la presentación de estos se desarrolla primero desde un punto de vista general para luego centrarse en lo particular; es decir, inicia con conceptos generales de negociación, para luego abordar estudios de negociación en la cultura latinoamericana, peruana y, finalmente, en el sector eléctrico peruano.

2.1 Mapa de exploración de la literatura

En la figura 2, se muestra el resumen de la literatura revisada en la cual se puede observar los diferentes autores consultados y relacionados al tema de investigación; así como los distintos factores que influyen en la misma. Los cuatro temas principales identificados dentro de esta revisión son: (a) definiciones de negociación, (b) definiciones de ambientes de los negocios, (c) definiciones de factores humanos – cultura, y (d) definiciones de comunicación.

Respecto a las definiciones de negociación, se encontró literatura relacionada a (a) proceso de negociación, (b) técnicas y estrategias de negociación, (c) habilidades de negociación, y (d) conflictos. En cuanto al tema de definiciones de factores humanos - cultura, la literatura está relacionada a (a) religión, (b) personalidad, (c) inteligencia emocional, y (d) social. Las definiciones de comunicación han sido estudiadas por los distintos autores desde el punto de vista (a) estilos de negociación y (b) tipos de comunicación. Por último el tema de las definiciones sobre los ambientes de los negocios ha sido desarrollada bajo tres sub temas: (a) negociación en Latinoamérica, (b) negociación en Perú, y (c) negociaciones en el sector eléctrico peruano. Sobre este último punto, la información literaria encontrada es escasa y enfocada a las inversiones en el sector eléctrico peruano, lo que deja una brecha para realizar un estudio acerca de cómo negocian los peruanos en el sector eléctrico y cuyo resultado

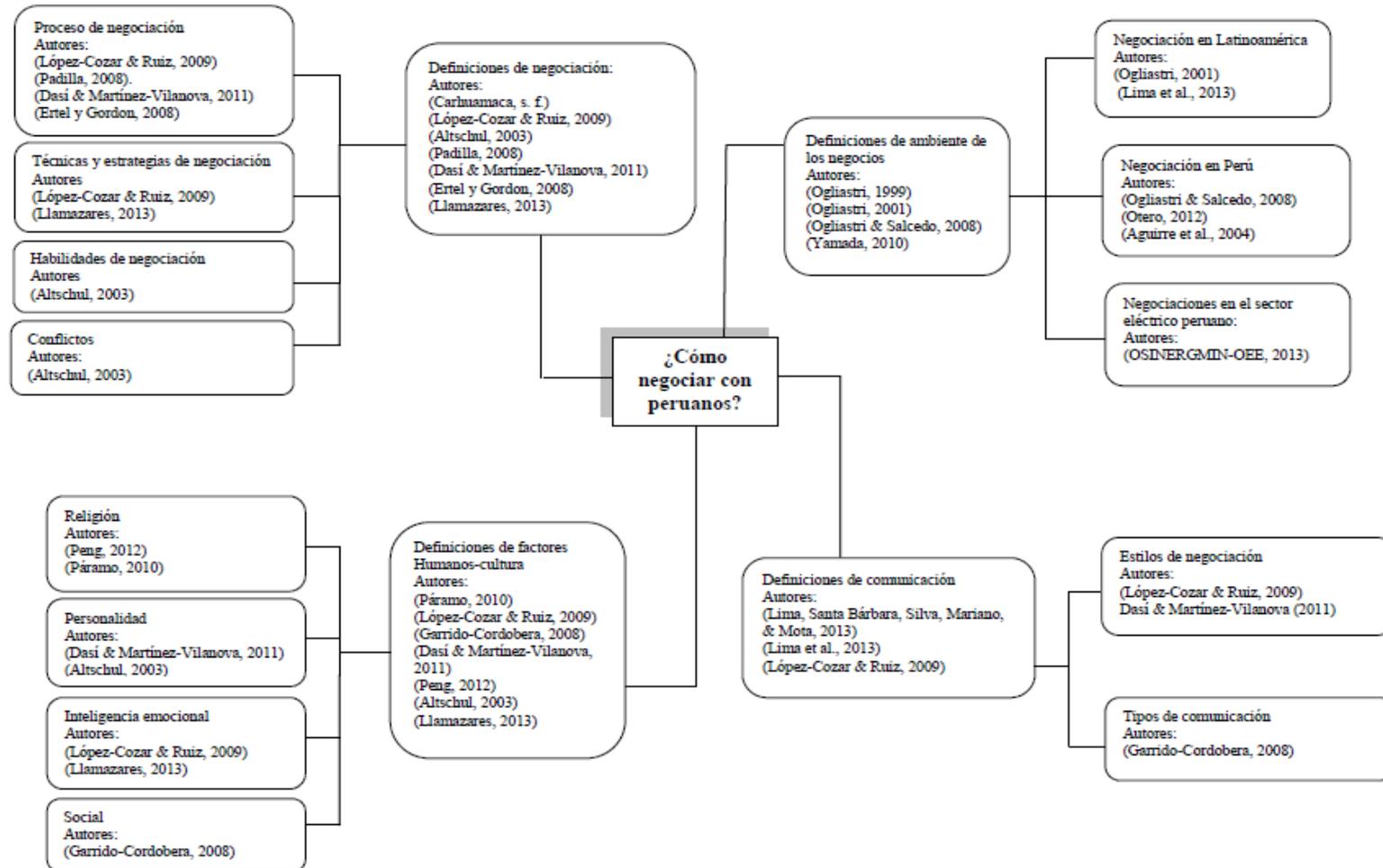


Figura 2. Mapa de exploración de literatura.

podría ser utilizado para la generación de nuevas oportunidades de negocio a quienes estén interesados en invertir en el sector eléctrico.

2.2 Negociación

La negociación es una actividad que se realiza a todo nivel y de forma cotidiana. Cada persona realiza negociaciones con la finalidad de obtener algo o resolver una situación. Por tanto, la negociación es un hecho presente en gran número de nuestras actividades. Gracias a ella, las personas obtienen lo que desean; ya sea que guste o no, que se esté consciente de ello o que apenas uno se dé cuenta, todos negociamos siempre algo (Carhuamaca, s. f.). “La existencia de diferentes propósitos, intenciones, visiones, necesidades, opiniones [...] nos lleva a negociar” (López-Cozar & Ruiz, 2009, p. 5).

En el caso empresarial, la negociación se ha convertido en una herramienta gerencial crítica, por lo que se hace imprescindible su manejo para esclarecer problemas difíciles y resolver conflictos. Alcanzar un acuerdo y un trato requiere construir una relación. Ambas cosas implican aceptar, creando valor a través de la creación de un vínculo (Altschul, 2003).

Según lo indicado por Altschul (2003):

El negociar es un proceso tan complejo como la gran cantidad de definiciones que han querido definirlo. “El único proceso de toma de decisiones que se sustenta en el intercambio” (Kennedy). “La comunicación de ida y vueltas que aspira alcanzar un acuerdo cuando diferentes partes tienen intereses parcialmente contrapuestos y otros parcialmente compartidos” (Fisher y Ury). “Un intento de dos o más partes de encontrar un modo de acción conjunta que parecerá a ambas mejor que otras opciones” (Lax y Sebenius). “Allí donde dos o más partes se proponen dilucidar lo que cada cual ha de dar y tomar, hacer y

recibir en contraprestación, en una transacción entre ellas” (Rubin y Brown). Según Iklé es un proceso a través del cual cada uno intenta persuadir al otro de la existencia de utilidades subjetivas no consideradas o previstas. Cuando ese proceso se refiere explícitamente a empresas, Kapoor y Fayerwether sostienen que la negociación es el uso que hace una negociación del sentido común, operando bajo presión, para alcanzar sus objetivos, actuando con otra organización. Kahn, en cambio simplifica el tema diciendo que constituye un intento de manejar interdependencias; mientras Colaiácovo sugiere que es un proceso de aproximaciones sucesivas al punto de convergencia de intereses en el que concluirá. (pp. 15-16)

Otra manera de definir negociación es concebirla como el proceso donde dos o más personas se reúnen para trabajar juntas y alcanzar una solución conjunta y aceptada acerca de un tema de común interés; ello implica un intercambio de concesiones de ambas partes para llegar a un acuerdo provechoso para ambos (López-Cozar & Ruiz, 2009).

Entonces, para el buen desarrollo de una negociación, los negociadores deben conocer cuál es la naturaleza del proceso que están desarrollando y entender su lógica. Si no entienden la complejidad que encierra una negociación, difícilmente obtendrán los beneficios que pueden derivarse de ella (Padilla, 2008).

En una negociación, existen variables que afectan el proceso, tales como: (a) conocer lo más posible a la otra parte; (b) la preparación de la negociación, el entorno y objetivos; (c) el desarrollo de la estrategia, argumentos y posibles objeciones; (d) técnicas psicológicas aplicadas al proceso, (e) las concesiones y los acuerdos; y (f) el contrato de satisfacción (Dasí & Martínez-Vilanova, 2011).

Todo negociador que quiera tener éxito debe tener presente que (a) no tiene

por qué haber un perdedor o un ganador, (b) las ideas no se imponen ni tienen por qué ser semejantes: se debe respetar las ideas de la otra parte, y (c) ceder no significa perder (López-Cozar & Ruiz, 2009). Ertel y Gordon (2008) establecieron que una negociación no termina en el acuerdo, sino que requiere realizar un seguimiento en la implementación de los acuerdos. Asimismo definieron que este es un elemento clave de todo el proceso, y que, a partir de este, se creará valor y se obtendrán relaciones duraderas.

En los últimos años, la globalización ha originado una mayor actividad comercial entre los diferentes países del mundo, lo que, para las grandes corporaciones, ha representado una mayor oportunidad de negocios, y, en consecuencia, el acercamiento a culturas con hábitos, formas de pensar, estilos de vida, y valoraciones diferentes. Ante ello, las empresas multinacionales se han visto en la necesidad de incorporar a su organización a ejecutivos globales, es decir, negociadores que tengan la capacidad de negociar en países con culturas muy diferentes (Llamazares, 2013). Entonces, realizar una negociación a nivel internacional requiere tener un conocimiento de las costumbres y hábitos de la otra parte negociadora, con la finalidad de tener mayores probabilidades de éxito en la negociación; es decir, se debería conocer la cultura del país con el que se quiere conseguir un trato.

2.2.1 La cultura dentro de un proceso de negociación

La cultura es un verdadero obstáculo para las empresas multinacionales cuando requieren estandarizar las decisiones y procesos para establecer lazos comerciales a largo plazo. Están obligadas a conocer las formas de organización de cada cultura y los valores predominantes en ellas como resultado de estar operando en una cultura determinada (Páramo, 2010). Por tanto, no puede considerarse que la

negociación sea una imposición de deseos o ideas, y, por el contrario, hay que respetar las ideas de la contraparte. Si las partes participan de la negociación con esta idea, lograrán preservar la relación (López-Cozar & Ruiz, 2009).

En las negociaciones internacionales, lo que realmente importa no es el estilo de negociación o si las partes dan a conocer sus objetivos reales, sino que cada parte sepa cuál es la expectativa de rendimiento que persigue con el acuerdo (Garrido-Cordero, 2008).

Dasí y Martínez-Vilanova (2011) identificaron las siguientes etapas de la negociación: (a) preparación, (b) estrategias, (c) desarrollo de las negociaciones, y (d) acuerdos y conclusiones. De esta clasificación, se podría notar que el conocimiento de la cultura toma una gran importancia en casi todo el proceso de la negociación, especialmente para los negocios internacionales. Para Geert Hofstede, profesor holandés, la cultura es “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro”. Sin embargo, debe precisarse que no existe una relación directa y única entre la cultura y un Estado nación; es decir, en los países multiétnicos, existen muchas culturas, como en Bélgica, China, India, Indonesia, Rusia, Sudáfrica, Suiza, y Estados Unidos, entre otros. Asimismo, la cultura tiene diversas clasificaciones, como la regional, étnica y religiosa, e incluso una empresa puede tener su propia cultura corporativa (Peng, 2012).

Identificar los rasgos o características culturales de un determinado grupo humano requiere conocer la manera como estos se comportan, es decir, la manera como se manifiestan; en ese aspecto, Peng (2012) precisó que la cultura se manifiesta principalmente a través de lo siguiente: (a) el idioma, (b) la religión, (c) la estructura social, y (d) la educación. En relación con el idioma, si bien el inglés es el idioma predominante en los negocios, no conocer el idioma local podría ocasionar perder

ciertas sutilezas culturales y, además, solo se podría interactuar con las personas que hablan el mismo idioma. Respecto de la religión, en el mundo, existen cuatro religiones predominantes: (a) el cristianismo, (b) el islamismo, (c) el hinduismo, y (d) el budismo; y cada una de estas tiene sus propias costumbres, las que deben ser apropiadamente conocidas para evitar hechos bochornosos y rechazos. La estructura social refiere a cómo una sociedad en general organiza a sus miembros; en estos casos, se debe tener en cuenta la estratificación social o arreglo jerárquico de las personas en las categorías sociales, así como la movilidad social, que es la facilidad con que los miembros de un estrato social pueden moverse hacia otro. Por último, la educación está relacionada con la enseñanza de valores y normas principales, y estos fomentan un sentido de identidad cultural.

Según Bazerman (citado en Altschul, 2003), es previsible que, en la negociación, surjan prejuicios que crezcan en culturas en las que prevalece lo informal, lo subjetivo y la costumbre, por lo que propone como razones que no permiten el éxito de una negociación: (a) creer que la ganancia propia debe darse a costa de la pérdida del otro, perdiendo oportunidades de ganancia mutua; (b) basar sus juicios en información no relevante; y (c) confiar en exceso en información de fácil acceso, dejando de lado información relevante.

Lo expuesto muestra la conveniencia en preparar siempre una negociación, buscando un conocimiento previo de la otra parte negociadora, especialmente si se trata de negociaciones internacionales, en donde la cultura en otras partes del mundo sería diferente y por ello requeriría otro tratamiento.

2.3 Negociación en América Latina

En relación con las negociaciones que se desarrollan en América Latina, Ogliastrì (1999) indicó:

El negociador latinoamericano es básicamente un regateador amistoso e informal, que no es muy preciso en sus términos. Prefiere negociar entre amigos, base central de su confianza en la contraparte. No sacrifica el corto plazo para obtener ventajas a la larga, prefiere satisfacciones inmediatas, en cada trato. No se destaca por su puntualidad y cumplimiento, pero es muy impaciente cuando el otro lo hace; es muy flexible en el uso del tiempo, viene de una cultura policrónica (varias cosas a la vez). Las decisiones están centralizadas al más alto nivel, y la toma el jefe como individuo; los grupos asesores o técnicos participan en las reuniones pero el único vocero real es el jefe. (p. 70)

Otras características que definen a un latinoamericano en una negociación son las siguientes: (a) realiza poca preparación, (b) no hace pre negociaciones, y (c) se siente más cómodo en negociaciones informales. Los acuerdos de un latinoamericano son rápidos, imprecisos, de palabra, o, paradójicamente, de una detallada legalidad (Ogliastri, 1999).

Wilen (2001) indicó:

Los latinoamericanos en general, prefieren llevar a cabo negociaciones comerciales cara a cara. Los aspectos personales de negocio - desarrollar y mantener relaciones - son muy importantes aquí, y el enfoque duro, directo frecuentemente asociados con el estilo de negociación EE.UU. no funciona bien en cualquier país de América Latina. La mayoría de la gente de negocios de América Latina prefieren trabajar con los que consideran amigos, en lugar de individuos con los que no han establecido una buena relación - incluso si los extranjeros tienen una buena oferta. Negociación en los países latinoamericanos en general toma más tiempo e incluirá muchos más debates y

reuniones.

La esencia de la negociación para los latinos es el regateo. Si no hay regateo no hay negociación: si no hay concesiones o rebajas, el latinoamericano toma el proceso como una pérdida de tiempo. Prefieren que la negociación ocurra entre amigos y en un ambiente cordial. Además, piensan a corto plazo, es decir, son más orientados al presente que al futuro.

Los latinoamericanos tienen fama de incumplidos porque son muy arriesgados: se comprometen a hacer cosas que desde el principio saben que les va a costar mucho trabajo cumplir. Para los latinos prometer algo en el contexto de una negociación es meramente una declaración de intenciones antes que un compromiso formal. (Ogliastri, 1999, p. 77)

Es importante resaltar, conforme lo indicó Ogliastri (1999), que una gran diferencia que ocasiona malentendidos entre los latinoamericanos en negociaciones con las culturas orientales es que ellos empiezan la negociación desde los niveles bajos de la organización y van progresando hacia arriba, mientras que, entre los latinos, quien negocia es el jefe.

“A pesar de su facilidad para hacer negociaciones informales por fuera de la mesa, los latinos pierden oportunidades porque improvisan al no estar muy preparados, lo que además dificulta hacer pre negociaciones” (Ogliastri, 1999, p. 79).

“Los latinos son altamente emocionales en su proceso de negociación, pues parte de la autenticidad personal está en ser espontáneo y dar cabida a la expresión de sentimientos” (Ogliastri, 1999, p. 79).

Asimismo Ogliastri (1999) indicó que “Hay muchas diferencias internas dentro de los latinoamericanos, porque hay grupos diversos y porque los individuos no son idénticos a su cultura, razón por la cual no debe tomarse esta descripción para

estereotipar a las personas” (p. 80). El consejo de Ogliastri para quienes van a negociar en América Latina es no tratar de ser como latinoamericanos, pero tampoco actuar unilateralmente haciendo caso omiso de sus peculiaridades.

Dentro de estudios sobre la cultura latina, se encontraron investigaciones relacionadas con la cultura colombiana, en las que se identificó que los colombianos no son cumplidos, quieren renegociar los términos, posponer las fechas, o decirle al otro sin mucha vergüenza que “No se pudo”. Para los colombianos, los compromisos son cosa del momento, de la espontaneidad, de lo que se siente cuando se cierra un acuerdo; pero una cosa son los sentimientos en el momento del acuerdo (cuando ellos quieren que todo el mundo se sienta bien) y otra la realidad de la vida. Prometen muchas cosas con exceso de optimismo, exageran las promesas y se toman tranquilamente el riesgo de no cumplir (Ogliastri, 2001).

Empresarios foráneos, como los holandeses, dicen que los colombianos son desvergonzadamente impuntuales, que llegar media hora tarde no es raro, y que lo que a la larga molesta es que siempre tengan una buena excusa, no necesariamente verdadera, pero siempre externa a la persona. Los holandeses tienen la impresión de que los colombianos no son precisos: (a) hablan mucho, (b) se van por las ramas, (c) son vagos, (d) no reconocen cuando no saben algo o no tienen la información, y (e) camuflan con muchas palabras las realidades de la negociación o de los acuerdos (Ogliastri, 2001).

Los colombianos tratan de hacer amigos negociando, son muy importantes las relaciones personales, creen que es mejor romper el hielo, y que sin acercamientos amistosos las negociaciones no tienen bases firmes. Lo que más frecuentemente mencionan los extranjeros sobre la experiencia de negociar en Colombia tiene que ver con (a) la desorganización, (b) flexibilidad, (c) falta de preparación, (d) informalidad,

y (e) ambigüedad. En segundo lugar, se escuchan comentarios sobre la manera personalizada y emocional como los colombianos conducen sus negociaciones (Ogliastri, 2001).

Por otro lado, la cultura brasileña no dista mucho de lo ya identificado para Latinoamérica. En el caso de Brasil, se da el respeto a la jerarquía y a la autoridad como característica de la población. En el ambiente organizacional, está el jefe, que se responsabiliza por el trabajo como un todo, y el estatus es valorado entre los demás. El grupo configura otra característica destacada referida a que el individuo forma parte de una comunidad que lo protege a cambio de lealtad. Así también el lenguaje corporal es un trazo bastante característico de ellos, lo que puede contribuir o no para el suceso de un negocio en curso (Lima, Santa Bárbara, Silva, Mariano, & Mota, 2013). La “ganga” en la composición del comercio brasileño es muy común y cotidiana; sea en establecimientos físicos o ambulantes, la ganga es la metodología aplicada, y equivale al procedimiento por el cual el vendedor aumenta el precio de un determinado producto para que pueda haber un margen de lucro cuando este reduzca el precio hasta tornarse satisfactorio al consumidor (Lima et. al., 2013).

En este contexto, se realiza un comparativo entre los principales países latinoamericanos, utilizando las dimensiones de Hofstede, los mismos que se muestran en la Figura 3

En la Tabla 1, se muestran los valores obtenidos por Hofstede para cada país según las dimensiones por él definidas, donde PDI es distancia al poder, IDV es individualismo versus colectivismo, MAS es masculinidad versus feminidad, y UAI es tolerancia a la incertidumbre.

De esta comparación, se puede establecer a priori que estos países latinos tendrían en común la tolerancia a la incertidumbre y la distancia al poder, entre lo más

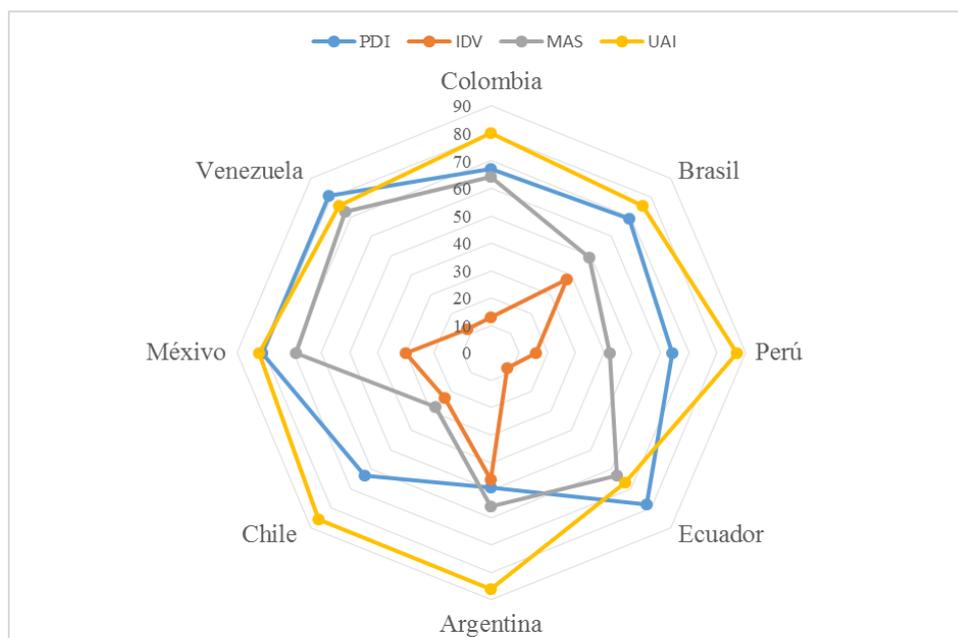


Figura 3. Las cinco dimensiones de Hofstede, comparativo entre países latinoamericanos.

Adaptado de "National culture. Countries," por G. Hofstede, s. f. Recuperado de <http://geert-hofstede.com/countries.html>

Tabla 1. Cinco Dimensiones de Hofstede - Comparativo Países Latinoamericanos
Cinco Dimensiones de Hofstede - Comparativo Países Latinoamericanos

	PDI	IDV	MAS	UAI
Colombia	67	13	64	80
Brasil	69	38	49	76
Perú	64	16	42	87
Ecuador	78	8	63	67
Argentina	49	46	56	86
Chile	63	23	28	86
México	81	30	69	82
Venezuela	81	12	73	76

Nota. Adaptado de "National culture. Countries," por G. Hofstede, s. f. Recuperado de <http://geert-hofstede.com/countries.html>

2.4 Negociación en el Perú

El Perú, como otros países latinoamericanos, presenta una notoria diversidad cultural y étnica, y su población se compone principalmente por dos culturas importantes: (a) la primera de origen hispano y europeo, que domina por lo general los grupos de poder del país; y (b) la segunda de origen andino. El Perú es un país mestizo, como producto de esta interacción cultural; sin embargo, aún no termina de aceptarlo (Ogliastri & Salcedo, 2008).

Ogliastri y Salcedo (2008) precisaron que la cultura negociadora del Perú es muy semejante a la encontrada en la mayor parte de los países latinoamericanos. Negociar, para los peruanos, es sinónimo de *regateo*, lo que implica partir de una petición demasiado alta para luego ajustarla a lo largo del tiempo. Para el peruano, las relaciones personales cercanas son muy importantes, y son amistosos en búsqueda de acuerdos de diferencias de interés. Asimismo el ambiente en el que se desenvuelven las negociaciones es informal, no se preparan para afrontar las negociaciones, y recurren a sus habilidades personales.

El Perú tiene un gobierno marcadamente centralizado en la capital, Lima, que es la que concentra un gran porcentaje del comercio del país, y, por ende, los negociadores son casi siempre de esta región, muchas veces acompañados de técnicos (Ogliastri & Salcedo, 2008).

La decisión de las personas que optan por migrar del interior del país hacia la capital toma en consideración: (a) mejorar el estilo de vida, (b) situación económica, y (c) acceso a una mejor infraestructura educativa y social (Yamada, 2010). Un ejemplo de ello es lo que encontraron Ogliastri y Salcedo (2008) en su investigación, en la que indicaron:

Un ejemplo son los “conos” (inmensas concentraciones urbanas ubicadas en los márgenes de la ciudad de Lima), donde se han asentado importantes empresarios “chichas”, dueños de empresas de transporte de carga, pequeños industriales y comerciantes de productos agrícolas. Tan importante es su dominio que son llamados “rey de la papa” (o del maíz, etc.), dependiendo del producto que comercialicen. Pero esta presencia cada vez más creciente en las actividades económicas del país pasa desapercibida en los negocios internacionales. (p. 11)

2.4.1 ¿Cómo se negocia en el Perú?

Ogliastri y Salcedo (2008) incidieron en que la cultura peruana tiene una concepción de suma cero sobre la negociación, y esa filosofía indica que el peruano inicia la negociación con demandas muy altas, ofertas muy bajas, y, mediante el uso de su astucia y artimaña para despistar al “enemigo”, da la impresión de que cede y es flexible, con lo que busca convencer a la otra parte de que se ofrece lo justo para ambos. Lo positivo es que los peruanos no son obstinados hasta el punto de quedar sin ningún acuerdo, y pueden bajar sus expectativas en caso de que vean que se puede truncar la negociación. El “regateo” es otra de las características primordiales de esta cultura, y está presente tanto en negocios grandes como en la vida cotidiana. “Otro comportamiento mencionado por los entrevistados es que se acostumbra hablar mucho y dar muchos rodeos sin prisa por concretar” (Ogliastri & Salcedo, 2008, p. 12).

Los peruanos optan por resolver los conflictos dentro de un clima amistoso, pues prefieren relaciones amistosas en las negociaciones, para lo cual se expresan con cordialidad y cortesía (Ogliastri & Salcedo, 2008).

Otero (2012) comentó, con respecto a la puntualidad, que los peruanos no son ingleses y, más bien, son muy latinoamericanos, es decir, son impuntuales, y que, algunas veces, en el Perú, no se habla de desayuno de trabajo, pues, para los peruanos, un desayuno es para desayunar y no para trabajar. Asimismo el peruano es muy informal, incluso más que el colombiano. En ese aspecto, Aguirre et al. (2004) encontraron que el peruano es generalmente puntual en el desayuno, y, por el contrario, en cualquier otra cita, puede llegar hasta con 30 minutos de retraso.

Asimismo, Aguirre et. al. (2004) precisaron que decir “mañana”, para un peruano, no significa necesariamente al día siguiente, sino que lo utiliza para dilatar

una situación o para no tener que decir que “no”; es decir, su significado es diferente a lo que en otros países o culturas podrían significar.

En relación con la cultura peruana, Ogliastri y Salcedo (2008) concluyeron:

En síntesis, esta es una cultura flexible con el tiempo y que recorre el camino de la negociación a tramos cortos, policrónica (se discuten diversos temas de la negociación a la vez en lugar de punto por punto), que puede utilizar el tiempo como un recurso en la negociación, poco acelerada, y en la que ser poco puntual es la norma aceptada y compartida por la gente. (p. 14)

En la cultura peruana, se le da mucha importancia a las relaciones personales, a la amistad, ya que genera confianza y seguridad. Aguirre et. al. (2004) encontraron que el peruano le da mucha importancia a la atención personal al visitante extranjero, en beneficio de crear un ambiente de amistad.

Debido a la incertidumbre vivida en décadas anteriores a causa del terrorismo, administraciones gubernamentales con malos resultados, fragilidad política y gobiernos militares, los peruanos se han adaptado a vivir bajo un cierto nivel de riesgo, lo cual requiere flexibilidad al asumir compromisos, y un cierto carácter informal al negociar (Ogliastri & Salcedo, 2008).

En el Perú, el perfil del empresario peruano, según los resultados del estudio realizado por Aguirre et al. (2004), es el siguiente: (a) 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 y 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) toma su tiempo

para dar respuestas, ve más el corto que el largo plazo; (i) planifica muy poco para el futuro; (j) es culturalmente abierto, logrando así una fácil interrelación, y no tiene antagonismo religioso, facilitando la fluidez de la relación; (k) no se caracteriza por su puntualidad; (l) utiliza la tecnología cada día más, teniendo aún un buen tramo por recorrer, el cual se reduce gracias a las nuevas generaciones principalmente. (p. 23)

Durante el proceso de la negociación, las visitas iniciales deben ser con los ejecutivos de más alto nivel y es probable que estén acompañados de ejecutivos de nivel medio; sin embargo, los que definen el negocio son el presidente o gerente general de la empresa (Aguirre et. al., 2004).

Ogliastri y Salcedo (2008) también encontraron evidencia de que, en ocasiones, las negociaciones las inician los especialistas técnicos, pero, a medida que avanzan las negociaciones, es la persona de más jerarquía la que observa, objeta y cierra los acuerdos.

2.5 Negociaciones en el Sector Eléctrico Peruano

El crecimiento económico del país ha traído como consecuencia el incremento del consumo de energía eléctrica. Una muestra de ello es el crecimiento obtenido durante el año 2012, que llegó a 6.3% (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [OSINERGMIN]-Oficina de Estudios Económicos [OEE], 2013). Según OSINERGMIN-OEE (2013), solo en el año 2012, se incorporaron cuatro empresas de generación, y son 42 las empresas que produjeron electricidad en ese mismo año. Por el lado de la transmisión y distribución, la cantidad de empresas se mantuvo en cinco y 21, respectivamente, y, en esta última, el 48% de ellas son públicas, y el 52% de las mismas son privadas.

Asimismo, en la última década, las inversiones se han caracterizado por su tendencia creciente. En el año 2012, las inversiones en el sector eléctrico ascendieron

a US\$ 2,589'000,000, mayor en un 48% a las de 2011, y más del 90% de estas provienen del sector privado (OSINERGMIN-OEE, 2013). El Comité Eléctrico de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE) precisó que tiene en sus manos una cartera de proyectos en ejecución, por US\$ 6,234'000,000, para el periodo 2013-2016 (Millones, 2013).

Estos niveles de inversión en el sector eléctrico son una muestra del dinamismo y de las grandes oportunidades de negocio que se presentan para los proveedores de bienes y servicios, tales como: (a) equipos de generación, (b) transformadores, (c) equipos de seguridad eléctrica, (d) cables y conductores, (e) equipos de protección eléctrica, (f) equipos de medición y contraste, (g) ferretería y estructuras para líneas, y (h) análisis de ingeniería, entre muchos otros productos que se utilizan en el sector.

Muchos de los productos utilizados en el sector eléctrico provienen de fuera del mercado peruano, como los relés de protección eléctrica o las cubiertas de protección contra contacto eléctrico accidental, debido al escaso desarrollo tecnológico en diversos productos utilizados en el sector. Por esa razón, la presencia de proveedores que suministren estos productos se vuelve importante para el sector al cumplir la función de intermediarios y contactos entre la empresa nacional y el fabricante extranjero.

Los productos utilizados en el sector eléctrico provienen de países como (a) Estados Unidos, (b) Suecia, (c) Alemania, (d) Francia, (e) Venezuela, (f) Italia, (g) China, (h) India, (i) Brasil, y (j) Argentina, entre otros. Asimismo, dada la especialización y riesgo asociado al sector, los fabricantes de los productos utilizados requieren cumplir con requisitos como: (a) experiencia, (b) confiabilidad, y (c) buena performance comprobada de sus productos.

A pesar de que, en la última década, el sector ha sido atractivo para el desarrollo de negocios, y no se ha encontrado información específica relacionada con cómo negociar con peruanos proveedores del sector eléctrico, lo que representa un vacío por cubrir en esta investigación.

2.6 Conclusiones

Se han encontrado conceptos similares de la definición de *negociación*. En resumen, *negociación* es el proceso donde dos o más personas se reúnen para trabajar juntas y alcanzar una solución conjunta y aceptada acerca de un tema de común interés; ello implica un intercambio de concesiones de ambas partes para llegar a un acuerdo (López-Cozar & Ruiz, 2009). Si no entienden la complejidad que encierra una negociación, difícilmente obtendrán los beneficios que pueden derivarse de ella (Padilla, 2008).

Según lo indicado por Altschul (2003):

El negociar es un proceso tan complejo como la gran cantidad de definiciones que han querido definirlo. “El único proceso de toma de decisiones que se sustenta en el intercambio” (Kennedy). “La comunicación de ida y vueltas que aspira alcanzar un acuerdo cuando diferentes partes tienen intereses parcialmente contrapuestos y otros parcialmente compartidos” (Fisher y Ury).

(pp.15-16)

De lo expuesto por varios autores, la negociación es una actividad que se realiza a todo nivel para solucionar conflictos. En todo momento se negocia, por lo que es importante tomar conciencia de este hecho. Es un proceso innato a la naturaleza humana, ya que cada uno intenta persuadir a otro haciéndoles ver cosas subjetivas que no se consideraron.

Es por ello que en una negociación existen variables que afectan el proceso,

tales como: (a) conocer lo más posible a la otra parte; (b) la preparación de la negociación, el entorno y objetivos; (c) el desarrollo de la estrategia, argumentos y posibles objeciones; (d) técnicas psicológicas aplicadas al proceso, (e) las concesiones y los acuerdos; y (f) el contrato de satisfacción (Dasí & Martínez-Vilanova, 2011). De lo expuesto se muestra la conveniencia en preparar siempre una negociación, buscando un conocimiento previo de la otra parte negociadora, especialmente si se trata de negociaciones internacionales, este hecho es clave para que las empresas puedan cerrar negocios en el exterior pues el no conocer a profundidad estos detalles de la cultura de un país pueden ser la diferencia entre el fracaso y el éxito en ese mercado.

Dasí y Martínez-Vilanova (2011) identificaron las siguientes etapas de la negociación: (a) preparación, (b) estrategias, (c) desarrollo de las negociaciones, y (d) acuerdos y conclusiones. De esta clasificación, se podría notar que el conocimiento de la cultura toma una gran importancia en casi todo el proceso de la negociación, especialmente para los negocios internacionales.

En cuanto a negociaciones con Latinoamericanos, las características que definen a un latinoamericano en una negociación son las siguientes: (a) realiza poca preparación, (b) no hace pre negociaciones, y (c) se siente más cómodo en negociaciones informales. Los acuerdos de un latinoamericano son rápidos, imprecisos, de palabra, o, paradójicamente, de una detallada legalidad (Ogliastri, 1999).

Se denota que, en muchos estudios realizados, las características de negociación del latinoamericano en general se asemejan, y se pone énfasis en características personales, como son: (a) el regateo, (b) la informalidad, (c) la impuntualidad, y (d) el establecimiento de relaciones cercanas entre otras. En el caso

de la cultura peruana, no es ajena a las características mencionadas.

Ogliastri y Salcedo (2008) incidieron en que la cultura peruana tiene una concepción de suma cero sobre la negociación, y esa filosofía indica que el peruano inicia la negociación con demandas muy altas, ofertas muy bajas, y, mediante el uso de su astucia y artimaña para despistar al “enemigo”, da la impresión de que cede y es flexible, con lo que busca convencer a la otra parte de que se ofrece lo justo para ambos.

Los peruanos no tienen la costumbre de analizar con objetividad las negociaciones. Es una costumbre en los peruanos encarar el proceso de negociación con poca información y preparación, prefieren los ambientes informales, así como crear relaciones amicales. Asimismo no entran a la negociación de inmediato, y prefieren tertulias de introducción antes de empezar.

Todas estas características, costumbres y comportamientos de la cultura peruana se deben conocer en una negociación para lograr mejores resultados. A pesar que en la última década, el sector eléctrico ha sido atractivo para el desarrollo de negocios, no se ha encontrado información específica relacionada con éstas características, costumbres y comportamiento de los peruanos en éste sector.

Además, debido al escaso desarrollo tecnológico del sector eléctrico, muchos de los productos utilizados provienen del extranjero; por esta razón, la presencia de proveedores que suministren estos productos se vuelve importante para el sector eléctrico al cumplir la función de intermediarios y contactos entre la empresa nacional y el fabricante extranjero, lo que representa un vacío por cubrir con esta investigación.

Capítulo III: Método

El presente capítulo expone la metodología utilizada en el estudio, detallando el diseño de la investigación, los procedimientos para la selección de los casos, y la recolección de la información así como su análisis. Avolio (2008), utilizó los siguientes apartados para realizar su estudio relacionado a mujeres empresarias, el cual ha sido tomado como referencia para estructurar la metodología de investigación.

3.1 Diseño de la Investigación

La investigación tiene un propósito descriptivo y ha utilizado el enfoque cualitativo para describir y analizar: (a) cómo negocian los peruanos proveedores de productos (bienes y servicios) en el sector eléctrico; (b) sus expectativas en el ámbito personal, económico y laboral; así como (c) los principales obstáculos que enfrentan los ejecutivos de este sector.

La estrategia cualitativa utilizada es la de estudio de casos múltiples bajo un diseño holístico. El enfoque cualitativo ha sido utilizado en este estudio por las siguientes razones: (a) permite captar la opinión de los entrevistados: “uno de los beneficios de los estudios cualitativos es la libertad que se otorga al investigador para analizar las respuestas de los entrevistados de forma más cercana de lo que es posible en un estudio cuantitativo” (Inman, 2000, p. 80); (b) la forma más apropiada de entender las expectativas y obstáculos que tienen los ejecutivos del sector eléctrico en el Perú para su futuro desarrollo es darles el espacio suficiente para escuchar sus propias historias; de acuerdo con Rubin y Rubin (1995), “a través de las entrevistas cualitativas se pueden entender las experiencias y reconstruir los eventos en los que el investigador no participa” (p. 3); (c) el enfoque cualitativo es especialmente adecuado para entender el significado de situaciones y acciones en las que los participantes están involucrados, así como para entender el contexto particular en el que los participantes

actúan y la influencia del contexto en sus acciones (Maxwell, 1996); y (d) si bien los cuestionarios estructurados son útiles para obtener información, la mejor manera para este tipo de estudio es entrevistarlos para entender sus características y estilos en la negociación dentro del sector eléctrico, y dejarlos explicar sus anécdotas y experiencias.

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).

La investigación ha utilizado la estrategia de casos de estudio múltiples bajo un enfoque holístico. El estudio del caso ha tenido un diseño holístico, puesto que implica una sola unidad de análisis: peruanos que negocian productos (bienes y servicios) en el sector eléctrico. Los casos de estudio múltiples son apropiados ya que “la evidencia de casos múltiples es considerada más completa y así el estudio completo es metodológicamente más fuerte” (Yin, 2003, p. 46). Además, los casos múltiples permiten “(a) predecir resultados similares (réplica literal), o (b) predecir resultados contrastantes, pero por razones predecibles (réplica teórica)” (Yin, 2003, p. 47).

3.2 Consentimiento Informado

Los procedimientos de recolección de información consideran que los participantes lean, comprendan y firmen, en señal de conformidad, el consentimiento informado que se muestra en el Apéndice D. El consentimiento informado expresa claramente: (a) los objetivos de la investigación, (b) los procedimientos de la entrevista, y (c) el compromiso de confidencialidad sobre la información y la publicación de los resultados del estudio. Una copia del consentimiento informado ha

quedado en poder de los informantes, y la otra copia ha sido archivada en la base de datos del caso.

3.3 Población y Selección de los Casos

La población de peruanos que negocian productos (bienes y servicios) en el sector eléctrico comprende a todos los responsables (varones o damas) del departamento de Lima.

A continuación, se describen los procedimientos utilizados para selección de los casos de acuerdo con lo sugerido por Maxwell (1996), Miles y Huberman (1994), y Yin (2003).

3.3.1 Muestreo

Los estudios cualitativos no utilizan el muestreo probabilístico ni el muestro por conveniencia, sino que se basan en un muestreo de propósito o *purposeful sampling*, el cual es “una estrategia en la que escenarios particulares, personas o eventos se seleccionan de manera intencional para proveer información importante que no puede ser obtenida de la misma manera y en la misma calidad a partir de otros medios” (Maxwell, 1996, p. 70). La principal consideración que se debe tener en cuenta para el *muestreo de propósito* es la selección de individuos “que puedan proveer la información necesaria para poder responder a las preguntas de la investigación” (Maxwell, 1996, p. 70). El presente estudio utiliza un muestreo de propósito por lo siguiente:

La lógica y el poder del *purposeful sampling* se basa en seleccionar casos ricos en información para el estudio en profundidad. Los casos ricos en información son aquellos de los cuales se puede aprender mucho sobre los aspectos de importancia para el propósito del estudio. (Patton, 1990, p. 169)

El muestreo de propósito elegido tiene los siguientes objetivos para el estudio:

(a) alcanzar representatividad e identificar los casos típicos de cómo negocian los peruanos proveedores de productos (bienes y servicios) del sector eléctrico; (b) capturar adecuadamente la heterogeneidad de la población de responsables que negocian productos (bienes y servicios) en el sector eléctrico del departamento de Lima, y asegurarse de que las conclusiones representen adecuadamente los diversos rangos de posibilidades (*maximun variation sample*); y (c) examinar los casos que son críticos para las teorías consideradas o que se desarrollarán en el estudio (Maxwell, 1996, pp. 71-72).

3.3.2 Estrategias

La muestra en los estudios cualitativos es teóricamente construida, es decir, la elección de los informantes es guiada por las preguntas conceptuales y no por la búsqueda de representatividad (Miles & Huberman, 1994). Los estudios del caso orientados a generar teorías utilizan el muestreo teórico, es decir, los casos son elegidos para (a) obtener la réplica de los casos anteriores, (b) profundizar en las teorías que están siendo inductivamente desarrolladas, (c) completar categorías teóricas, y (d) proveer ejemplos negativos o contradictorios (Eisenhardt, 1989). 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 construida utilizando una combinación de las siguientes técnicas: (a) casos típicos de cómo negocian los peruanos proveedores del sector eléctrico; (b) *bola de nieve*, “identificando casos de interés de personas que conocen personas que saben que la información sobre dichos casos es rica” (Miles & Huberman, 1994, p. 78); y (c) máxima variación, buscando que los casos elegidos abarquen la mayor cantidad de situaciones o tipos de evolución de las mismas, de acuerdo con las alternativas mostradas por la literatura.

Los estudios cualitativos utilizan pequeñas muestras de casos, analizados en su contexto y en profundidad (Miles & Huberman, 1994). Para responder adecuadamente las preguntas de la investigación, se han seleccionado 30 casos, lo cual ha permitido obtener la información suficiente para realizar el análisis transversal de los casos y responder a las preguntas de la investigación. El número de casos se ha seleccionado sobre la base de la saturación teórica, es decir, el punto en que el aprendizaje incremental del siguiente caso es mínimo, porque los investigadores ya no obtienen conocimiento adicional (Glaser & Strauss, 1967).

De acuerdo con Yin (2003), no existe una regla sobre el número necesario de casos, dado que la investigación sigue la lógica de réplica más que la lógica estadística. Los criterios típicos respecto del tamaño de muestra son irrelevantes, y la investigación debe pensar en esta decisión como un reflejo del número de réplicas de los casos que el estudio necesita o le gustaría tener. Los casos de estudio múltiples siguen la lógica de la réplica, lo que significa que “cada caso debe ser cuidadosamente seleccionado, de manera que: (a) revele resultados similares (réplica literal), o (b) revele resultados contrastantes pero por razones anticipadas (réplica teórica)” (p. 47).

3.4 Confidencialidad

Para proteger la privacidad de las participantes, sus nombres han sido reemplazados por seudónimos, los archivos han sido grabados e identificados con dichos seudónimos, y las respuestas han sido transcritas con un código con el objetivo de proteger la identidad de los responsables de negociar productos (bienes y servicios) del sector eléctrico. Ninguna información ha sido publicada de forma que sea personalmente identificable.

3.5 Procedimientos de Recolección de Datos

Yin (2003) sugirió tres principios para la recolección de datos en estudios del caso: (a) usar múltiples fuentes de información; (b) crear una base de datos; y (c) mantener una cadena de evidencia en el análisis, mostrando explícitamente la relación entre las preguntas de la investigación, la información obtenida y las conclusiones (pp. 97-105).

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

3.5.1 Fuentes de evidencia

Para la recolección de información, se han utilizado entrevistas en profundidad. Las entrevistas en profundidad permiten recolectar un amplio rango de información en un corto periodo de tiempo, además de permitir el contacto personal y la observación del entrevistado. De acuerdo con Marshall y Rossman (1999), las entrevistas cualitativas son más conversaciones que eventos formales con categorías predeterminadas de respuestas, y tienen el supuesto fundamental de que “la perspectiva del fenómeno de interés surge de acuerdo como el participante lo percibe

y no como el investigador lo percibe” (p. 108).

De acuerdo con Marshall y Rossman (1999), una entrevista es una manera práctica de obtener mucha información de forma rápida y combinada con la observación; las entrevistas “permiten al investigador entender el sentido completo que tienen las actividades diarias de sus entrevistados” (p. 110). Sin embargo, entrevistar tiene sus debilidades: la cooperación es esencial, y puede ocurrir que los entrevistados no cooperen o que se sientan incómodos al compartir todo aquello que el investigador quiere saber. Los entrevistadores deben tener una gran habilidad para escuchar y ser hábiles en la interacción personal, así como para formular las preguntas; la información toma mucho tiempo en ser analizada, y el entrevistador debe tener cuidado con la calidad de la misma desde el momento de la recolección de los datos.

3.5.2 Protocolo del caso

El protocolo es la agenda que guía el trabajo del investigador. Antes del inicio de la entrevista, cada participante ha recibido información acerca de lo siguiente: (a) el propósito del estudio, (b) los principales aspectos que serán tocados, y (c) una carta de consentimiento informado. El protocolo del estudio se presenta en el Apéndice E.

3.5.3 Casos piloto

Los primeros dos casos fueron utilizados como una prueba piloto para probar la guía de entrevista y realizar los ajustes y cambios necesarios a la misma; como resultado de ello, varias preguntas fueron modificadas y otras incluidas en la guía. De acuerdo con las recomendaciones de Yin (2003), los casos piloto han sido seleccionados por razones de conveniencia y acceso, con el objeto de lograr una relación más prolongada entre los entrevistados y el investigador. Los casos piloto

asumen “el rol de un laboratorio para los investigadores, permitiéndoles observar diferentes fenómenos desde diferentes ángulos o tratar diferentes enfoques” (p. 79).

Los reportes de los casos piloto, de acuerdo con la recomendación de Yin (2003), han incluido explícitamente las mejoras en el diseño de la investigación y los procedimientos de campo.

3.5.4 Esquema de las entrevistas

Los responsables de la negociación de productos (bienes y servicios) en el sector eléctrico inicialmente fueron contactados por teléfono y vía correo electrónico. En relación con los candidatos por ser entrevistados y que no se pudo ubicar en la primera oportunidad, se intentó comunicarse con ellos al menos en tres oportunidades antes de dejarlos de lado para la entrevista. Para seleccionar a los candidatos por ser entrevistados, se recurrió a contactos del sector. Al establecer contacto (vía telefónica o correo electrónico), el investigador se identificaba como estudiante de la escuela de negocios CENTRUM Católica y explicaba brevemente el propósito del estudio mencionando los temas en los que se quería profundizar, y la importancia de la investigación para establecer una base de conocimiento que permita al inversionista extranjero conocer cómo hacen negocios los peruanos en el sector, así como una guía a los empresarios peruanos. Cabe destacar que, en la mayoría de los casos, el contacto se realizaba por teléfono, dado que por correo electrónico no se obtenía respuesta. Si la persona estaba interesada, el investigador describía el estudio con más detalle y planteaba establecer una entrevista. Se acordaba la fecha y el lugar más conveniente para la entrevista.

El objetivo de la entrevista era obtener información de parte de los entrevistados en relación con (a) sus costumbres, (b) paradigmas, (c) hábitos utilizados, y (d) todos aquellos aspectos que influyen en la negociación. Para ello, era

esencial generar confianza y un sentido de cooperación en los entrevistados, de manera que se sientan cómodos y libres de revelar la información requerida. Las entrevistas fueron realizadas de acuerdo con el protocolo del caso. El desarrollo de la entrevista debía ser en un ambiente confortable y en el que los entrevistados se sintieran cómodos, por lo que se solicitó, en primera instancia, que sugirieran el lugar y el horario más conveniente para ellos. La mayoría de entrevistas fueron realizadas en los lugares convenidos con los entrevistados, en su mayoría en restaurantes. Algunos preferían ser entrevistados fuera del horario de trabajo, mientras se degustaba de la cena, momento en el que tenían más tiempo disponible. Otros preferían ser entrevistados el sábado por la tarde o el domingo por la mañana para no interrumpir sus horas de trabajo.

Antes de iniciar la entrevista, se entregaba el consentimiento informado, y se le comunicaba que la entrevista iba a ser grabada, ante lo cual los entrevistados podían decidir si aceptaban o no ser grabados. Las entrevistas fueron realizadas de acuerdo con la guía de entrevista, que se muestra en el Apéndice F.

De las entrevistas realizadas, se obtuvo información relevante que contribuyó en el análisis para entender cómo negocian los peruanos proveedores del sector eléctrico. Después de superar las dudas iniciales tanto por parte del entrevistado como de los investigadores, se pudo entrar en confianza y entablar una conversación amistosa y de colaboración, y se mostró mucha disposición para conversar de sus experiencias.

3.6 Instrumentos

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

Como recomienda Yin (2003, p. 74), las preguntas de la guía se han orientado al investigador y no al entrevistado, con el objeto de establecer la información que tiene que ser recolectada y su justificación. Esta característica es lo que diferencia claramente a una guía de entrevista de una encuesta. Asimismo la evaluación de expertos se ha realizado mediante una guía, la cual se muestra en el Apéndice G.

Las preguntas de la guía comprenden la información necesaria para responder a las preguntas de la investigación. Dado que algunas preguntas están relacionadas con aspectos personales, y en aquellos casos en los que a los responsables de negociar productos en el sector eléctrico les era difícil reflexionar o expresar verbalmente sus expectativas, se ha utilizado la técnica conocida como *probing* para permitirles reflexionar y explicar sus respuestas. La técnica consiste en mantener una entrevista en marcha mientras se obtienen más detalles sin cambiar el punto central del interrogatorio (Rubin & Rubin, 1995). Por esto, se han incluido preguntas de “prueba” (*probing*) en la guía de entrevista con el objeto de que los entrevistados puedan seguir hablando sobre el asunto estudiado, completen una idea, esclarezcan lo que han dicho u obtengan ejemplos y pruebas de detalles particulares.

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

3.7 Procedimientos de Registro de Datos

Después de cada caso, los datos de las observaciones, así como de las notas de comentarios del entrevistador fueron registrados. El Apéndice H muestra el formato de notas de campo para las observaciones, así como el formato de notas de entrevistas. Las entrevistas han sido grabadas y transcritas.

Para aumentar la confiabilidad del estudio, se ha desarrollado una base de datos para cada caso, de manera que la evidencia para cada entrevista realizada puede ser directa y claramente revisada. La base de datos está compuesta por los siguientes documentos: (a) datos generales de las entrevistas realizadas, (b) formato de consentimiento informado firmado por el entrevistado, (c) fotografía del entrevistado, (d) formato de notas de campo (ver Apéndice H), (e) transcripciones de las entrevistas, (f) el reporte del investigador, y (g) reporte de narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista, con las respectivas citas (sugerido por Yin, 2003). Estos documentos se encuentran archivados física y digitalmente.

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

La cadena de evidencia en el análisis del estudio se expresa a través de lo siguiente: (a) la fecha, la hora y el lugar de cada entrevista a los responsables de negociar productos en el sector eléctrico se encuentran documentados en los datos generales de las entrevistas realizadas; (b) los entrevistados han firmado el formato de consentimiento en señal de conformidad con su participación en el estudio; (c) se realizaron notas respecto de lo observado en las entrevistas, las cuales han quedado registradas en la base de datos a través del formato de notas de campo; (d) se tomaron apuntes personales durante la entrevista, que complementan el reporte del investigador y que han sido registrados en la base de datos a través del formato de notas de

entrevistas; (e) las grabaciones de las entrevistas han sido transcritas; (f) el reporte hecho por el investigador incluye referencias específicas de la transcripción de las entrevistas; (g) la información ha sido recolectada por los investigadores de acuerdo con los procedimientos del protocolo; y (h) la información ha sido procesada mediante el *software* Atlas, manteniendo clara la evidencia entre las narrativas y la codificación de la información en el proceso de análisis.

3.8 Análisis e Interpretación de Datos

“El análisis de datos es el proceso de ordenar, estructurar e interpretar la información recolectada. Es un proceso confuso, completo, ambiguo, consumidor de tiempo, creativo y fascinante” (Marshall & Rossman, 1999, p. 150). En los enfoques cualitativos, el proceso de interpretación es otorgar significado a la información. La información sin analizar no tiene un significado inherente; la interpretación brinda significado a la data y expone ese significado al lector a través del reporte escrito.

La investigación ha utilizado como estrategia general para el análisis un marco descriptivo para organizar el caso. “Esta estrategia es menos preferible que utilizar proposiciones o explicaciones rivales, pero sirve como una alternativa cuando es difícil aplicar otros enfoques de trabajo” (Yin, 2003, 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 de cada caso y la transcripción de las entrevistas. La información cualitativa ha sido codificada, categorizada y analizada utilizando la inducción analítica (Strauss & Corbin, 1998) y los procedimientos sugeridos por Miles y Huberman (1994) para analizar información cualitativa.

El proceso de análisis ha consistido en un proceso interactivo de tres actividades: (a) reducción de la información, (b) presentación de la información, y (c) análisis (Miles & Huberman, 1994). La información fue analizada de acuerdo con las seis fases sugeridas por Marshall y Rossman (1999): (a) organizar y preparar la información para el análisis; (b) generar categorías, temas y patrones mediante la revisión exhaustiva de la información; (c) codificar las categorías y los temas, marcando citas en la información; (d) someter a prueba los hallazgos iniciales; (e) buscar explicaciones alternativas para la información; y (f) escribir el reporte.

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

La primera fase del análisis individual de los casos ha sido la de ingresar las transcripciones de las entrevistas en el *software* Atlas para el análisis cualitativo, el cual facilita el análisis de información cualitativa voluminosa y cuenta con varias herramientas muy útiles para explorar los fenómenos complejos y escondidos en la información cualitativa. En esta fase, la información fue revisada repetidas veces para familiarizarse con la mayor cantidad posible de aspectos y así obtener una idea general de la información y su significado completo. La segunda fase del análisis ha comprendido el proceso de reducción de información, mediante la creación de marcas (*quotations*) en los principales párrafos de las entrevistas transcritas. La tercera fase del análisis ha sido la codificación de la información. Los códigos son “etiquetas para asignar unidades de significado a la información recolectada” (Miles & Huberman, 1994, p. 56), que constituyen la representación formal del pensamiento analítico. La información fue codificada de acuerdo con una lista inicial provisional, según lo sugerido por Miles y Huberman (1994). Esta lista inicial fue creada sobre la base de

las preguntas de la investigación y el marco conceptual utilizado en el estudio. Otros códigos fueron generados utilizando el enfoque inductivo sugerido por Eisenhardt (1989) y surgieron del conocimiento proporcionado por los entrevistados.

Al final de cada semana, con el propósito de analizar la información recolectada, se revisaron notas, grabaciones y apuntes del investigador, y se lograron examinar los datos e ir sacando conclusiones previas. Además, se hizo un resumen de cada entrevista con el objetivo de citar frases e ideas que puedan ser usadas en el reporte de la investigación. Tendencias, contrastes y semejanzas fueron realizados con estas frases con ayuda del *software* Atlas.

3.9 Validez y Confiabilidad

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

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

Confiabilidad. Se refiere a que otros investigadores deben alcanzar similares resultados si estudian el 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 tres estrategias para asegurar la confiabilidad. Primero, el uso de un protocolo del caso, donde se establecen los procedimientos de campo, incluidos procedimientos similares para las entrevistas, técnicas para crear una atmósfera de confianza con el entrevistado, formatos de notas de entrevistas, tiempo

de la entrevista, etcétera; principalmente, se utiliza una misma guía de entrevista para todos los casos. Segundo, el uso de una base de datos de cada caso, con una estructura estandarizada que permite transferir los datos y formar una fuente sólida, completa y detallada de la información recolectada. Tercero, el uso de un investigador externo, que no ha formado parte del estudio, encargado de verificar el contenido y la lógica del análisis de la información, comparando las conclusiones obtenidas por el estudio con las que el investigador considera que emergen de la información.

3.10 Resumen

Como bien se describió al inicio, la investigación tiene un propósito descriptivo y ha utilizado el enfoque cualitativo para describir y analizar: (a) cómo negocian los peruanos proveedores de productos (bienes y servicios) en el sector eléctrico; (b) sus expectativas en el ámbito personal, económico y laboral; así como (c) los principales obstáculos que enfrentan los ejecutivos de este sector.

La estrategia cualitativa utilizada es la de estudio del caso múltiple bajo un diseño holístico, donde la mejor manera para realizar este tipo de estudio es obtener de los entrevistados sus características y estilos en la negociación dentro del sector eléctrico dejándolos explicar sus anécdotas y experiencias. Siendo esta la metodología más apropiada para responder a las preguntas de la presente investigación, se ha utilizado el estudio del caso: “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” (Yin, 2013, p. 13).

Además, se han tenido en cuenta los siguientes puntos: (a) consentimiento informado; (b) población y selección de casos (muestreo y estrategias); (c) confidencialidad; (d) procedimiento de recolección de datos, utilizando múltiples

fuentes de información, creando una base de datos, y manteniendo una cadena de evidencia en el análisis; (e) instrumentos basados en la recomendación de Yin; (f) procedimiento de registro de datos; (g) análisis e interpretación de datos con ayuda del *software* Atlas; y (h) validez y confiabilidad.

Luego de todo este proceso metodológico, lo que se espera es concluir la investigación con aportes específicos a proveedores del sector eléctrico que ayuden a conocer e identificar las características de la cultura peruana en el ámbito de negociaciones con otros países, así como a evidenciar los obstáculos que se presentan ante las diferencias culturales propias y según el contexto del Perú.



Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

Después de completar el trabajo de campo, los resultados obtenidos de los casos de estudio han sido resumidos, analizados y organizados a manera de responder los objetivos de la guía de entrevista (ver Apéndice F). El objetivo del estudio es conocer e identificar las características de la cultura peruana en el ámbito de las negociaciones, y evidenciar los obstáculos que se puedan presentar ante las diferencias culturales propias y según el contexto del Perú. Con la finalidad de proteger los datos personales de los informantes y de acuerdo con el formato de consentimiento firmado por cada uno de ellos, los nombres de los informantes han sido codificados.

Este capítulo está organizado de tal manera que muestra el perfil de los informantes y el reporte basado en el análisis transversal de 15 casos, en los que se responde a las preguntas de la investigación. Asimismo se presentarán citas de los informantes como evidencia de la información obtenida.

El propósito del capítulo es ofrecer y discutir los resultados del estudio.

4.1 Perfil de los Informantes

El resumen de los perfiles de los ejecutivos con amplia experiencia en el sector eléctrico se muestra en la Tabla 2. Para la presente investigación, se contactaron a 30 personas del sector eléctrico, sin importar el sexo por haber definido previamente una unidad de análisis (diseño holístico), de las cuales 23 aceptaron participar del estudio y se concertó una cita con las mismas; sin embargo, solo se pudo concretar la reunión con 15 de ellas. De las 15 personas entrevistadas, 14 fueron hombres y una fue mujer. Por razones de confidencialidad, los nombres de los informantes han sido codificados con las letras CE y un número correlativo del uno al 15.

El equipo de investigación buscó, en su red de contactos, a los ejecutivos

proveedores de bienes y servicios del sector eléctrico que cumplan con los requisitos para participar de la investigación: (a) tener experiencia como proveedores en el sector eléctrico, y (b) tener experiencia negociando con peruanos y extranjeros en el sector.

Tabla 2

Perfil de los Informantes

Código	Género	Edad	Estado Civil	Actividad laboral	Tipo de empresa
CE01	Femenino	33	Casado	Gerente de Cuenta	Comercializadora
CE02	Masculino	39	Soltero	Gerente Comercial	Distribuidora
CE03	Masculino	60	Casado	Gerente Técnico	Comercializadora
CE04	Masculino	65	Casado	Gerente General	Distribuidora
CE05	Masculino	41	Casado	Gerente General	Distribuidora
CE06	Masculino	35	Casado	Gerente de Cuenta	Distribuidora
CE07	Masculino	49	Casado	Gerente de Ventas	Distribuidora
CE08	Masculino	42	Casado	Gerente Comercial	Comercializadora
CE09	Masculino	42	Casado	Gerente Técnico	Distribuidora
CE10	Masculino	55	Casado	Gerente General	Distribuidora
CE11	Masculino	63	Casado	Gerente General	Distribuidora
CE12	Masculino	46	Soltero	Subgerente de Transmisión	Distribuidora
CE13	Masculino	56	Casado	Gerente General	Distribuidora
CE14	Masculino	47	Casado	Gerente de Cuentas Claves	Comercializadora
CE15	Masculino	38	Casado	Gerente General	Distribuidora

4.2 Presentación y Discusión de los Resultados

Los resultados del estudio son presentados de acuerdo con las preguntas de la guía de entrevista, la cual se elaboró sobre la base de las preguntas de investigación. La información es presentada de manera narrativa y agrupada por cada pregunta de investigación, con apoyo en tablas para realizar de manera comparativa el análisis transversal. Los grupos de análisis son los siguientes: (a) ¿Cómo es la comunicación y el lenguaje utilizado en el ámbito de los negocios, y el modo de presentación de los empresarios y ejecutivos peruanos?; (b) ¿Cómo es el comportamiento de los peruanos durante las reuniones, ante el público, y cuáles son los principales protocolos utilizados?; (c) ¿Cuáles son las principales costumbres sociales y temas de conversación característicos en las negociaciones de los peruanos?; (d) ¿Cuáles son las habilidades de los peruanos en las etapas de la negociación (preparación, negociación y cierre) y las destrezas en el manejo de las condiciones del entorno?; (e)

¿Cómo se usa la tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones de los peruanos?; (f) ¿Cómo reacciona el peruano en la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación?; (g) ¿Qué tipo de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento existen en una negociación con peruanos?; y (h) ¿Cuáles son los temas de conversación que se deben evitar en una negociación con peruanos?

4.2.1 Comunicación y lenguaje utilizado en el ámbito de los negocios, y el modo de presentación de los empresarios y ejecutivos peruanos

El objetivo es entender la comunicación y lenguaje usados en el ámbito de los negocios por los peruanos proveedores del sector eléctrico, la forma que tienen para presentarse al iniciar una negociación, así como el protocolo que siguen durante la misma.

Idioma utilizado en la negociación. En esta sección, se presentan los resultados respecto de la pregunta: ¿Qué idiomas predominan en el sector? (ver Tabla 3).

Tabla 3 *Idioma Predominante en el Sector*

Idioma	Participantes	<i>f</i>
Español	CE01, CE02, CE03, CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE09, CE10, CE11, CE12, CE13, CE 14 y CE15	15
Inglés	CE01, CE02, CE03, CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE09, CE10, CE11, CE12, CE13, CE 14 y CE15	15
Otros	CE05	1

En la Tabla 3, se muestran los resultados de la pregunta formulada, en la que se observa que los informantes manifiestan que los idiomas más utilizados son el inglés y el español, con una frecuencia de 15 respuestas en ambos casos. Esto se presenta debido a que los informantes negocian tanto con peruanos como con extranjeros. Los extranjeros son de diversas nacionalidades; sin embargo, el idioma

que se utiliza para comunicarse es el inglés, lo que se evidencia con las respuestas directas que dieron los informantes:

Normalmente español, pero sí se requiere inglés en algunos casos, donde hay que coordinar con gente de otros países, de los clientes. (CE06)

Bueno [...] depende, generalmente el idioma universal es el inglés [...].
(CE13)

Durante las sesiones, los informantes mencionaron que actualmente las empresas extranjeras que invierten en el Perú se preocupan por tener, entre su personal de negociación, gente con capacidad de hablar el idioma español, ya sea como segundo idioma o como lengua materna, lo que se evidencia con las respuestas directas que dieron los informantes:

[...] ahora, yo veo que cada vez más las empresas tienen, para Latinoamérica, gente que habla español; si no son de origen latinoamericano, es gente que ha viajado al extranjero y ha vivido en un país latinoamericano y domina el idioma; entonces cada vez es menos necesario tener que hablar en inglés. Con alemanes, te hablan en inglés; con chinos, te hablan en inglés; o sea, el inglés es el idioma universal. (CE13)

[...] en general el español, salvo que las personas en el entorno sean extranjeras, y normalmente es el inglés el que se tiene que usar [...], casi todas las personas de la empresa deben tener la habilidad de hablar inglés; es cierto que hay algunos que no hablan con total fluidez, pero son capaces de sostener una reunión, conversación, de un nivel suficientemente claro para poder transmitir las cosas a las personas de habla inglesa. (CE14)

Asimismo, en el sector es importante no sólo conocer o hablar el inglés sino también conocer los términos técnicos que se manejan en este sector, se evidencia así

por las respuestas directas e indirectas que dieron los informantes:

Cuando haya que trabajar algo muy técnico sería inglés. (CE03)

En inglés, principalmente; básicamente es el inglés en todo lo que son las relaciones con las fábricas. (CE09)

Normalmente, para negociar, se utiliza el lenguaje castellano, pero mucha de la información viene en inglés, no solamente la especificación que el cliente tiene, sino también la información que viene de los fabricantes. (CE15)

Asimismo, un informante mencionó el portugués como otro idioma que se debe tener en consideración durante las negociaciones:

El idioma español, el inglés y últimamente estaba entrando el portugués. (CE05)

Estos resultados van en contraste con lo encontrado en la literatura revisada, dado que según Aguirre et. al. (2004), indicaron que los empresarios peruanos en su mayoría utilizaba muy poco el idioma inglés en las negociaciones, sin embargo, en contraste por lo indicado por ellos, los informantes de este estudio indicaron que es muy utilizado, y no solo el idioma inglés sino también otros idiomas como el portugués.

Inicio de contacto. En la Tabla 4, se puede apreciar el resultado de la respuesta a la pregunta: ¿Cómo inicias el contacto con los clientes?

Tabla 4

Inicio de Contacto

Inicio de contacto	Participantes	<i>f</i>
Por cuenta propia	CE01, CE02, CE03, CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE09, CE10, CE11, CE12, CE13, CE 14 y CE15	15
Por parte del interesado	CE03, CE04, CE06, CE08, CE09, CE10, CE11, CE12, CE13 y CE15	10

Todos los informantes manifestaron tomar la iniciativa en la intención de

iniciar un contacto con sus clientes o proveedores (frecuencia igual a 15), mientras que nueve de ellos manifestaron también responder a las necesidades de los clientes o posibles proveedores de marcas, que buscarían una representante o distribuidor en el país, lo que se evidencia en las siguientes respuestas:

Igualmente, si sabemos lo que necesita el cliente y hemos trabajado una propuesta formal, siendo lo eléctrico muy técnico, parafraseamos al cliente (es decir, me estás pidiendo esto, para esto), de acuerdo a lo que me has pedido [...]. (CE03)

Siempre agradeciendo la oportunidad de estar en la reunión cualquiera sea la reunión, agradezco el tiempo, agradezco la oportunidad y normalmente voy directo al grano, o sea, al tema por el cual ha sido llamada la reunión. (CE08)

[...] o, en otras oportunidades, lo que nosotros buscamos hacer es encontrar el problema e informarle al cliente que hay una solución; algo que muchas veces ellos consideran que es algo normal, es una problemática normal y que no tiene solución; entonces tratamos de encontrar y solucionar algunos problemas que puedan tener. (CE09)

Sin embargo, también se encuentran declaraciones en las que se precisó que es el cliente o proveedor quien inicia el contacto, esto principalmente por una necesidad que ellos tienen debido al conocimiento que poseen o la representación que manejan:

Bueno, normalmente el contacto se inicia a partir de una necesidad, una necesidad que es buscada la mayoría de las veces por el cliente, porque tiene algún problema que busca solucionar [...]. (CE09)

[...] generalmente las compañías eléctricas privadas se contactan con nosotros, más porque somos representantes acá en el Perú [...] de alguna forma u otra toman conocimiento de que acá hay un responsable del territorio

peruano que suministra estos productos de calidad y con las certificaciones tanto de ASTM o NFPA 70; ese es el primer contacto que tenemos con ellos.

(CE10)

Por otro lado, se precisó que es posible que tomen contacto para obtener información, lo cual crearía en sentimiento de utilización:

[...] hay veces que te llaman por teléfono a sonsacarte información, entonces uno nunca sabe qué grado de sofisticación puede tener el que te quiere sonsacar información: de repente te puede pedir hasta una reunión, no solo una llamada telefónica; entonces más o menos hay que informarse para saber qué es lo que realmente quiere, si estás perdiendo tu tiempo o si realmente hay una posibilidad. (CE13)

En la Tabla 5, se muestra cuáles son las preferencias de los informantes acerca del medio que utilizan para establecer contacto con los clientes o proveedores.

Tabla 5. Medios de contacto
Medios de Contacto

Inicio de contacto	Participantes	<i>f</i>
Correo electrónico	CE01, CE02, CE03, CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE09, CE11, CE12, CE13 y CE15	13
Teléfono	CE02, CE03, CE04, CE05, CE09, CE10, CE11, CE13, CE14 y CE15	10
Otros	CE04 y CE11	2

En la Tabla 5, se puede observar que cinco solo emplean correo electrónico, dos utilizan solo teléfono, mientras que ocho indicaron que utilizan ambos medios; asimismo dos informantes indicaron que utilizan otros medios como las ferias o conferencias:

[...] recientemente incluso he estado en la feria de Hannover y no he hecho mucho contacto, porque nuestra empresa no puede hacer más: no podemos atender muchas marcas [...]. (CE04)

El primer contacto lo realizamos usualmente vía e-mail o lo hemos hecho en alguna conferencia, en alguna feria a la que hemos asistido, usualmente hemos asistido a algunas ferias, donde hemos tenido contactos preliminares, estando la persona, y eso a veces ha originado ya un seguimiento, un contacto a través de ferias. Otro es un contacto directo que uno propicia a veces, rara vez también se dirigen a nosotros por la referencia que tienen nuestros fabricantes afines. (CE11)

Este acercamiento, podría darse también a través de las Embajadas:[...] a veces a través de las Embajadas te ponen en contacto con personas que vienen ellos acá al Perú buscando distribuidores o representantes, ellos te llaman, te dicen que acá hay un interés determinado y recibes a la persona; esa es una de las formas más genéricas. En otros casos, la empresa que está acá no viene muchas veces a través de una embajada, sino que viene a través del conocimiento que él tiene de las empresas del sector, donde va a trabajar y las empresas que tiene, en ese caso, ya van indagando poco a poco con qué empresas puede conversar, se informa previamente, hace un estudio de mercado que puede encargar o lo hacen ellos mismos, y selecciona los interlocutores que tiene. (CE11)

En cuanto al uso de tarjeta para presentación, en la Tabla 6, se muestra el resumen de las respuestas de los informantes, en donde 14 respondieron que sí las utilizaban, y uno respondió que, aunque las tiene, no necesariamente las utiliza:

Totalmente importante al inicio de una reunión, siempre es importante.

(CE01)

La tarjeta de presentación me gusta, pero ha caído un poco en desuso. (CE02)

Entre las razones por las que se utiliza la tarjeta de presentación, están la

Tabla 6
Uso de Tarjeta de Presentación

Importancia y uso de tarjeta de presentación	Participantes	<i>f</i>
Sí	CE01, CE02, CE03, CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE10, CE11, CE12, CE13, CE14 y CE15	14
No	CE09	1

formalidad que representa al mostrar que se viene en nombre de una empresa o compañía y la confianza en que se está tratando con la persona correcta para la negociación:

Sí, el uso de la tarjeta de presentación nos da, de alguna forma, la confianza a la otra persona de que representas primero a una empresa y bajo el cargo que tú estás yendo a negociar. En caso de que tú no te identifiques, podrías dar a entender a la otra persona que no eres la persona adecuada para la negociación, podría suponerlo. Entonces, para evitar que ella lo suponga o él lo suponga, pues, la tarjeta de presentación te garantiza que eres la persona con quien tú tienes que negociar. (CE05)

Asimismo, en los casos en donde no se conoce al interlocutor, es una buena manera de reforzar la presentación:

Si recién nos conocemos para mí es todo formalidad: apretón de manos; por favor, siéntese; qué se le ofrece; tarjeta de presentación es obligado. (CE04)

En la primera reunión, sí, porque creo que es ya un formalismo, es como una forma de presentarse formalmente, o sea, uno entrega su tarjeta y obligas a que el otro te dé la suya también y es como que formalmente ya nos conocemos dentro del ambiente y ya estamos intercambiando el contacto, o sea, los datos para futuros negocios de repente. Si no hay el intercambio de tarjetas, es como que algo te vaya a faltar, hay alguien que de repente te

puede decir: ¡Oye, te la doy la próxima vez que vengas!, si es que no la tiene, y eso queda siempre como algo pendiente. (CE06)

Asimismo, es considerado como una muestra de seriedad en las negociaciones que se desarrollan:

Es muy importante, sí [...] normalmente te das cuenta de que, cuando acompañas a una persona de comercial porque tuviste que hacer algún reforzamiento técnico, seguro no has llevado tarjeta, porque crees que no es importante, pero es distinto, porque, cuando vas a una reunión, el cliente le da tarjeta a todos y se ve muy mal que recibas una tarjeta y estés inventando excusas: ¡Se me olvidó!, ¡La dejé en el auto!, etcétera. Normalmente tengo un tarjetero, pero también tengo tarjetas en mi billetera, por si me olvido el tarjetero. (CE07)

De la literatura revisada se encontró que el uso de la tarjeta es realmente un protocolo (Aguirre et. al., 2004), lo que se corrobora por lo indicado en la muestra en esta investigación.

Entrega de información sobre los productos. En la Tabla 7, se muestra el resumen de las respuestas relacionadas con la entrega de información del producto o servicio motivo de la negociación, o información relacionada con la empresa; en todos los casos, los informantes afirmaron que sí entregaban información, sea en archivos digitales o en *brochures*, a sus interlocutores, especialmente cuando se trata de clientes o productos nuevos:

Depende cuál sea la cita, depende cuál sea el espíritu de la reunión, lo considero importante cuando tú, por ejemplo, vas a mostrar una cartera, un portafolio que no conozcan, un producto nuevo, ahí es importante y no únicamente catálogo, sino también información visual para esa

presentaciones o llevarle un USB con toda la información de catálogos; eso, por ejemplo, en nuestra unidad, es para productos nuevos. (CE01)

No sé si catálogo propiamente dicho, pero sí es importante que el cliente pueda visualizar lo que tú le estás diciendo, eso ayuda a la interiorización de la información y también a ser más amena la presentación en la reunión, dejando un poco la monotonía; por eso, es importante qué es lo que tú presentas y cómo lo presentas. (CE14)

Tabla 7

Entrega de Información de los Productos

Entrega de información de los productos	Participantes	f
Sí	CE01, CE02, CE03, CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE09, CE10, CE11, CE12, CE13, CE14 y CE15	15
No	--	0

Vestimenta. En la Tabla 8, se muestra el resultado a la pregunta: ¿Qué vestimentas utilizas durante las reuniones de negociación?

Tabla 8 *Uso de Vestimenta*

Uso de vestimenta	Participantes	F
Formal	CE01, CE02, CE03, CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE09, CE10, CE11, CE12, CE13, CE14 y CE15	15
Informal	CE02, CE03, CE04, CE05, CE06, CE08, CE09, CE13, CE14 y CE15	10

Las respuestas obtenidas fueron que 15 informantes precisaron utilizar vestimenta formal, mientras que 10 manifestaron utilizar vestimenta informal. Al respecto, se debe precisar que los informantes manifestaron que el uso de vestimenta estaba condicionado a la etapa de la negociación en que se encontraban, así como a la jerarquía de la persona o del lugar donde se encontraban negociando:

Totalmente formal. (CE01)

Para mí, es irrelevante. Si estás en oficina, vas en ropa formal [...] En realidad, me adecuó a las circunstancias y al lugar donde es la negociación. (CE02)

Sí, sí considero que, al negociar con clientes, es con quién estás negociando.

En este caso, con clientes es bastante formal, con proveedores no es necesaria la formalidad, con una vestimenta laboral que uno va a trabajar diariamente; sin embargo, cuando uno sabe que va a negociar con un cliente en especial, pues, sí trata de buscar su vestimenta lo más formal que sea y sus accesorios, uno va preparado para eso, la agenda, las tarjetas, la camisa que esté limpia, la más adecuada para negociación; sin embargo, para proveedores o para contratación de personal no ocurre lo mismo. (CE05)

Depende también mucho de cómo se está vistiendo el cliente, o sea, uno trata siempre de estar en el ambiente más comfortable para el cliente. Si el cliente son todos técnicos, estamos negociando con el Gerente de Planta, pues; obviamente es algo más informal, puede estar con jean, no voy a aparecerme, pues, con corbata; pero, si estoy hablando con un gerente de un área, una oficina, obviamente mejor ir formal, depende mucho de la persona con la que uno habla, pero es adaptable. (CE06)

La que tengo puesta es formal, preparado para toda ocasión; para donde tenga que ir, voy formalmente. (CE11)

Del estudio se recogió que los informantes utilizan vestimenta formal, estas opiniones se pueden corroborar en un estudio previo realizado por Aguirre et. al. (2004).

Uso del lenguaje durante la negociación. En la Tabla 9, se muestran las respuestas obtenidas por los informantes en relación con el tipo de lenguaje que se utiliza en el sector.

Tabla 9.

Lenguaje Utilizado en la Negociación

Lenguaje utilizado en la negociación	Participantes	<i>f</i>
Técnico	CE01, CE02, CE03, CE05, CE06, CE07, CE08, CE09, CE10, CE11, CE12, CE13 y CE14	13
Comercial	CE03, CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE09, CE10, CE12, CE13 y CE14	11
Formal	CE01, CE02, CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE11 y CE14	9

Un total de 13 participantes mencionaron la prevalencia de un lenguaje técnico en todas las negociaciones; asimismo, un total de 11 informantes mencionaron el uso de términos comerciales, mientras que nueve informantes indicaron el uso de un lenguaje formal, especialmente cuando se trata con niveles gerenciales:

Es muy formal. (CE01)

Sí, sí, es una reunión formal. (CE04)

Dentro del ejercicio de mi profesión, siempre he manejado un tipo de lenguaje formal. (CE05)

Depende el momento, depende de la persona con la que estemos hablando, principalmente, pero siempre se trata de tener un léxico de respeto, técnico; dependiendo de la persona con la que estemos hablando, pero siempre, pues, tiende a ser un poco técnico; nuestra formación es más técnica, pero no es siempre que se usa el lenguaje técnico, no necesariamente siempre. (CE06)

En cuanto a la pregunta específica sobre algún lenguaje técnico utilizado, los informantes refieren que sí lo utilizan, dado que el sector cuenta con especialistas en distintas ramas del sector eléctrico:

En el sector eléctrico, sí, prevalece bastante, lógicamente por el tipo de productos y servicios que tenemos nosotros. (CE11)

En relación con el lenguaje comercial, este dependía de la etapa de la

negociación en que se encontraban:

[...] pero dentro de la profesión de un pro manager está más orientado a lo contractual, a la gestión, plazos, costos, alcances y de estos tipos de temas; también han habido temas técnicos, para lo cual ya nos acompaña un pull de ingenieros. (CE05)

Según Aguirre et. al. (2004) en el estudio como negociar con peruanos encontraron que tienen un léxico especial en los negocios, sin embargo, no especifica no especifica el tipo de léxico. Con el estudio realizado los informantes indicaron que en el sector eléctrico el lenguaje utilizado es técnico, es decir se manejan términos que serían fáciles de entender para Ingenieros eléctricos, mecánicos y especialistas que laboran en el sector.

Protocolo de negociación con extranjeros. Con relación de la pregunta:

¿Tienes experiencia de negociación con extranjeros?, todos los informantes respondieron que sí tenían experiencia de negociación con extranjeros; y, respecto de la pregunta: ¿crees que es necesario un protocolo en la negociación con extranjeros, de acuerdo con lo mostrado en la Tabla 10, todos los informantes respondieron que sí era necesario tener un protocolo de negociación con extranjeros:

Los informantes consideran que el comportamiento de los extranjeros es diferente al del peruano, por lo que debería primero conocerse de dónde es la persona que viene a negociar para tener idea de cómo debe comportarse con ella:

Hay que saber cuál es el país, inmediatamente nos ponemos en contacto con alguien de ese país para entender las características de la cultura de ese país, para evitar patinar, como decimos. En algunos casos, hay que ser muy amable, muy directo; en otros casos, hay que ser un poco diferente. Entonces, hay que analizar para iniciar la negociación. (CE03)

Los suizos son los más difíciles. Bueno, son muy verticales, tienen una posición muy difícil [...] cuando toman una decisión es muy difícil demostrar que es otra realidad; son mucho más formales. (CE09)

Los extranjeros. En nuestro caso, el 99% de las marcas que representamos son de fabricación en los Estados Unidos. Los norteamericanos creen en tu palabra: si tú les engañas una vez sencillamente te lapidan. Entonces, o caminas derecho con ellos, o no caminas sencillamente; eso es muy importante, y acá mantenemos una línea única de respeto con esos temas. (CE10)

Tabla 10.

Protocolos de Negociación con Extranjeros

¿Es necesario el uso de protocolos en la negociación con extranjeros?	Participantes	f
Sí	CE01, CE02, CE03, CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE09, CE10, CE11, CE12, CE13, CE14 y CE15	15

Asimismo, los informantes consideran que las diferencias culturales condicionan el comportamiento para negociar con extranjeros:

Cuando negocias con gente de otro país, se agrega dificultad, porque ingresa el tema cultural, y este va más allá: se trata de cómo hablas a la persona, cómo la tratas, a veces hay gente con cultura muy parecida, pero, en realidad, no lo es. (CE02)

[...] piensan que van a vender como si vendieran, por ejemplo, los europeos, alemanes, los suizos, incluso los italianos, como si vendieran en su mercado; entonces, la negociación es diferente, la negociación con aquellos países que no tienen claras cuáles son las reglas de juego en nuestro país es más difícil

en el sentido de que ellos van hacer siempre muy exigentes [...] (CE04)

Varía bastante de acuerdo con de dónde vengan: si son americanos, tienen su cultura; los europeos tienen la suya y, dentro de Europa, también varía un poquito.

(CE01)

No creo que sea igual, sí va a depender mucho de qué parte son: los orientales, por ejemplo, son muy diferentes a los occidentales; los europeos son diferentes a los americanos; y los orientales generalmente tienen un problema de comunicación, porque, por más que hablen español o inglés, generalmente no lo hablan muy bien y crea siempre una barrera adicional con la cual hay que lidiar. Hay que ir con mucho cuidado, hay que ir aclarando las cosas que no deben quedar sin aclarar y que no queden cabos sueltos ni cosas que se presten para mal entendidos. (CE13)

4.2.2 Comportamiento de los peruanos durante las reuniones, ante el público, y principales protocolos utilizados

El objetivo es entender el comportamiento de los peruanos durante las reuniones, ante el público, y los principales protocolos utilizados en el ámbito de los negocios en el sector eléctrico, la forma que tienen para presentarse al iniciar una negociación, así como el protocolo que siguen durante la misma.

Actitud del peruano durante la negociación. En la Tabla 11, se observa que, de un total de 15 informantes, 11 mencionaron que toman una actitud receptiva durante la negociación:

[...] mucha atención, tomar nota de todo lo que se dice en las reuniones, el cliente percibe eso, apagar el celular o ponerlo en off. (CE01)

[...] por lo general, he tratado de que el nivel de atención se mantenga.

(CE03)

Tabla 11.

Actitud durante la Negociación

Actitud durante la negociación	Participantes	f
Receptivo	CE01, CE03, CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE09, CE12, CE14 y CE15	11
Persuasivo, conciliador	CE01, CE03 CE04, CE06, CE07, CE11 y CE14	7
Agresivo	CE01, CE02 CE07, CE08, CE09 y CE12	6
Estratégico	CE02, CE05, CE07, CE10, CE13 y CE15	6

Otros informantes sugieren que la posición depende de la situación en que uno se encuentre respecto de la competencia:

[...] si tú sabes que estás en una muy buena posición, vas a escuchar a la otra parte, pero, si tú sabes que vas en una posición en desventaja, que sabes que la competencia te está ganando, entonces tú tratas de ser un poco más agresivo, es una mixtura de ambos. (CE07)

[...] entendemos que la persona que viene está haciendo su trabajo, buscando lo mejor para ellos, y nosotros también, mostrándoles lo mejor de nosotros, lo que podemos hacer por ellos, queremos ser un equipo teniendo un trato amical, y, si no llegáramos a buenos términos, igual. (CE09)

Este mundo sería ideal si mando un correo y te responden, pero no; es la persona, es ganártelo, entonces, ese es el feeling que yo dije; ese tema tiene que ganarse, tiene que sentirse y tiene que desarrollarse en el mercado. (CE12)

[...] pero debes tener la capacidad de escuchar al cliente, pero luego encontrar una forma de traerlo de nuevo al proceso, para que la gente se enfoque en el objetivo de la reunión. (CE14)

[...] al comienzo, por lo general, soy receptivo. (CE15)

Seis de los 15 informantes manifestaron que también podían adoptar una postura persuasiva o conciliadora:

Yo creo que integrador; siempre trato de que el cliente también salga contento con lo que se está llevando, o de alguna manera persuadirlo a que él esté contento con lo que se está negociando. (CE01)

[...] trato de ser persuasivo. (CE03)

Yo, normalmente, soy más conciliador, y puedo ser agresivo, pero, ya cuando uno se siente atacado, siente que ya están tomando ventaja. Generalmente, trato de mantener la calma y quedar bien, de ganármelos. (CE06)

[...] queremos ser un equipo teniendo un trato amical. (CE09)

[...] es una actitud respetuosa ante las creencias y opiniones del cliente. Él puede tener una idea muy diferente a la tuya y puede abiertamente planteártela y decirte: Yo no creo en tal cosa porque uso tal, igual debes tener una actitud muy responsable y respetuosa y tratar de encontrar en todos sus argumentos la forma de darle la vuelta con argumentos sólidos que tengas tú respecto de tu solución. (CE14)

Por otro lado, seis de 15 informantes manifestaron que también podían adoptar una postura agresiva:

Creo que es un mix. Al principio, escucho lo que tiene que decir, escucho, escucho, escucho, escucho; al final, sí soy agresiva. (CE01)

Soy bastante directo. Me gusta poner las cartas sobre la mesa. (CE02)

Dependiendo, o sea, cuando hablamos de agresión en el tema comercial, me refiero a qué tan agresiva puede ser nuestra propuesta frente a nuestros competidores, no frente a tu cliente. El cliente tiene que verme agresivo en el sentido de que: Oye, quiero que trabajes conmigo y estoy dispuesto a

proponerte las condiciones que permitan que eso finalmente ocurra. (CE08)

[...] yo les recomiendo: Mira, te voy hacer el camino corto, tienes que hacer estos puntos, seguir estos pasos, porque, si no, vas a ver y vamos a seguir el paso como varias de tus empresas, empresas europeas que vienen, que, si no se adecúan al entorno o no conocen el entorno en el que se están desarrollando, vienen rápido y se van rápido. (CE12)

Seis de los 15 informantes comentaron que se adaptan según la situación:

Pero, muchas veces, sí hay gente que va viendo por etapas, primero toda la parte del alcance, segundo todas las condiciones generales, y después dejan el precio para negociarlo solo. (CE02)

Habíamos conversado un poco que respetamos un poco el protocolo, el protocolo de entrada, y el protocolo como lo vamos a llevar; hacemos una agenda, hacíamos algunas estrategias, cuando nos toca oficinas del cliente o en las instalaciones del cliente; yo voy usualmente con otra persona, para, de alguna forma, estar en la táctica de que uno sea el bueno y otro el malo [...]

(CE05)

Del estudio, la mayoría de informantes indico que la actitud que toman durante una negociación es la ser receptivo. Esto contrasta con los resultados del estudio que indicaron que el empresario peruano es agresivo cuando negocia (Aguirre et. al., 2004).

Estilo de presentación. En la Tabla 12, se muestran las características de las diferentes formas de saludo que los informantes mencionaron como más usuales al momento de presentarse, y se han considerado, dentro de estas características, las formas utilizadas de presentarse antes de la reunión de entrevista.

Todos los informantes indicaron que su saludo es dando la mano mientras

miran a los ojos:

[...] siempre con un fuerte apretón de manos y una mirada a los ojos a la persona con la que me estoy presentando. (CE01)

Tabla 12 .

Formas de Saludar

Formas de saludar	Participantes	f
Saludo con la mano mirando a los ojos	CE01, CE02, CE03, CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE09, CE10, CE11, CE12, CE13, CE14 Y CE15	15
Con una sonrisa	CE01, CE02, CE04, CE05, CE06, CE07, CE12, CE13, CE14 y CE15	10
Beso en la mejilla	CE08	1

En algunos casos, aunque no lo mencionaron, se pudo apreciar que, además del saludo con la mano, mantenían la mirada en el interlocutor, como son los casos que se mencionan a continuación:

[...] siempre la mano, hombre o mujer, la mano. (CE08)

[...] primero trato yo de generar [...] de romper el hielo presentándome y que es lo que espero de ellos. (CE12)

En este caso, se le estrechó la mano al entrevistador mientras se le miraba a los ojos, así como en la entrevista realizada al informante CE15, quien mencionó:

Mi estilo es presentarme ante cualquier persona, incluso aunque sea más joven que yo o mayor que yo, con un buenos días, o buenas tardes, diciendo mi nombre. (CE15)

Un informante mencionó que, además, mostraba una sonrisa durante el saludo:

Siempre con una sonrisa. (CE01)

Mientras que otros, aunque no lo mencionaron, recibieron al entrevistador con una sonrisa, como: CE02, CE04, CE05, CE06, CE07, CE12, CE13, CE14 y CE15.

Los informantes no incluidos en esta relación no mostraron esta característica.

El informante CE08 mencionó que, en caso de que su interlocutor fuese una dama, podría darle un beso solo si ella tomase la iniciativa:

[...] en caso de mujeres, a algunas personas les gusta saludar con un beso, algunas de por sí se acercan como corresponde, pero normalmente es la mano; incluso con mujeres, el primer contacto siempre es la mano, salvo que ellas te saluden con un beso. (CE08)

La literatura indicó que el peruano tiene un estilo propio para presentarse y que la diferencia en cuanto a las presentaciones se basa en rangos de edad, siendo el saludo de mano el más utilizado (Aguirre et. al., 2004). En el estudio los informantes también indicaron que el saludo de manos es el más utilizado dentro del sector durante la negociación.

Horario de negociación. En la Tabla 13, se muestra el resultado a la pregunta: ¿En qué hora del día prefieres agendar la reunión de negociación? Aunque todos indicaron que se acomodarían al requerimiento de los clientes, las respuestas brindadas responden a sus preferencias:

De un total de 15 informantes, ocho indicaron que prefieren negociar durante las mañanas:

Tabla 13.

Horario de Negociación

Hora de negociación	Participantes	<i>f</i>
En la mañana	CE01, CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE11 y CE15	8
Indiferente	CE02, CE03, CE10b y CE14	4
En la tarde	CE09, CE12 y CE13	3

Hay un tema de psicología que yo aplico, que, por ejemplo, es antes del almuerzo, porque el cliente tiene hambre, ya quiere cerrar, entonces va a tratar de que la reunión sea lo más rápida posible; si la haces después de

almuerzo, el cliente va a estar cansado, va a estar con el estómago lleno, entonces va a estar aburrido, se va a estar durmiendo, no te va a prestar atención, es posible que te llame para otra reunión; si es por la tarde, igual va a estar esperando salir, entonces es un tema de medirlo; la estrategia que yo utilizo para un tema de negociación es antes del almuerzo, pero depende de la disponibilidad del cliente. (CE01)

Personalmente, me siento más lúcido, más fresco, más entusiasmado, yo siempre he sido un optimista, pero yo prefiero en las mañanas, para negociar en la mañana. (CE04)

Yo, definitivamente, escogería la hora de la mañana. Los motivos de la hora de la mañana es porque aprovecho empezando el día, porque, al terminar el día, uno llega con mucho estrés, todo por el trabajo diario que tiene, y segundo, porque te corta el día prácticamente del trabajo que tienes para ese día. Puedes entrar 8 a. m., 10 a. m. en una negociación, estás en la oficina a las 11 a. m., para seguir trabajando hasta 6 p. m., 7 p. m. Si sale uno a la reunión a las 3 p. m., pues, sales de la oficina a las 2 p. m., para adelante ya no das, porque llegas a tu casa, se siente que ya no es lo mismo; por eso yo preferiría en la mañana. (CE05)

Temprano, en la mañana, más fresco; yo creo que es el mejor momento, porque uno está fresco y empieza el día con eso y, sí, la negociación, pues, toma mucho, puede tomar tiempo. En general, creo que siempre es así, siempre que piden para negociar la mayoría lo hace así. (CE06)

Las mañanas son mejores, porque estamos más energizados, el cliente está con mejor disposición y no está cargado con las eventuales cosas del día. (CE08)

Temprano en la mañana, porque sales de tu casa y vas a la reunión directo. Si

es en la tarde o a media mañana, generalmente te dejas atrapar por el día a día y no llegas a tiempo a tu reunión. (CE15)

Mientras que tres de 15 informantes comentaron que preferían negociar por la tarde:

Es variado: nos acomodamos al horario que el cliente tenga por conveniente.

Normalmente, ellos lo hacen por la tarde, sí. Algunos son por la mañana a primera hora, pero normalmente la mayoría pide que sea en la tarde, a las 4 o 3 de la tarde. (CE09)

Yo prefiero las reuniones en la tarde, en la mañana como que hay gestión, y, en la tarde, como que manejas tu tiempo. Lo que pasa es que en la tarde no hay techo, como ahora comprenderás. No podemos quedarnos un poco más tarde; en cambio, en la mañana: Mira, tenemos que cerrar, porque a las 11 tenemos una reunión o a las 12. (CE12)

Para mí es preferible en la tarde. En mi caso, en las mañanas, generalmente tengo que comunicarme con empresas de Europa y es preferible hablar bien temprano en lugar de tener reuniones para temprano salir del tema del extranjero; por la diferencia horaria, generalmente puedes hablar hasta las 11 de la mañana o 12 a más tardar. (CE13)

Cuatro de 15 informantes, mencionaron que el horario de negociación es indiferente:

Depende, hay negociaciones que duran media hora y hay negociaciones que duran dos semanas. Para los peruanos, se evita que sea muy temprano, pero, fuera de eso, no he percibido ninguna diferencia. (CE02)

[...] nos suscribimos a lo que el cliente indique, lanzamos una propuesta con posibilidades de fecha y esperamos que el cliente nos indique. (CE03)

Cualquiera, el que determine el cliente. (CE04)

Proceso de negociación. En la Tabla 14, se muestra la respuesta de los informantes respecto de la pregunta: ¿Cómo se desarrolla el proceso de negociación?

Del total de informantes, 13 consideran que las reuniones se desarrollan formalmente, mientras que nueve consideran que las reuniones se desarrollan informalmente. Cabe precisar que estos mismos informantes consideran que pueden presentarse ambas situaciones.

Tabla 14 .

Proceso de Negociación

Proceso de negociación	Participantes	<i>f</i>
Formal	CE01, CE02, CE03, CE04, CE07, CE08, CE09, CE10, CE11, CE12, CE13, CE14 y CE15	13
Informal	CE01, CE02, CE04, CE05, CE06, CE08, CE09, CE14 y CE15	9

Los que tienen una apreciación sobre el desarrollo de estas reuniones como formales mencionan lo siguiente:

Al inicio, siempre va ser formal, yo siempre trabajo con lenguaje formal, trato de romper el hielo en algunas oportunidades, pero al inicio es una comunicación formal. (CE01)

Depende del negocio del que se esté tratando: se está cerrando un negocio con gente que se viste formalmente, estamos formalmente; nuestra compañía fue migrando de lo formal a lo informal, como parte de la cultura de la compañía. En el negocio, la regla es te vistes igual o mejor que el cliente. (CE03)

En la literatura mencionan que los peruanos durante la negociación no siguen protocolos muy formales en el sector privado, sin embargo en el sector gubernamental

los protocolos son obligatorios (Ogliastri & Salcedo, 2008). Los informantes indicaron que el proceso de negociación en el sector eléctrico es mayormente formal lo que contrasta con lo encontrado en la literatura.

Temas gastronómicos y turísticos. En la Tabla 15, se muestra el resultado a la pregunta: ¿Abordas temas gastronómicos y turísticos?

Tabla 15 .

Temas Gastronómicos y Turísticos

Aborda temas gastronómicos y turísticos	Participantes	f
Sí	CE01, CE03, CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE09, CE11, CE14 y CE15	11
No	CE02, CE10, CE12 y CE13	4

Los comentarios relacionados con este tema son los siguientes:

Sí, yo creo que el peruano de por sí le pregunta a la persona que viene acá:

¿comiste ceviche?, ¿comiste tal cosa? Yo creo que es parte de nuestra identidad como peruanos el preguntar por ese tipo de temas, porque siempre nos interesa saber si es que el cliente, en este caso, la persona xxx, está cómodo, comparte tus mismos gustos, como la gastronomía. (CE01)

Sí les damos sugerencias, claro que sí. De hecho, los latinos, los europeos prefieren probar cosas nuevas; en cambio, los americanos están

acostumbrados a la comida rápida y a no hacer ensayos. Lo que siempre digo es ¿Qué se te ocurriría? o ¿Qué se te antoja: carnes, pescados, pastas?, y, con base en lo que me digan, les digo si les gustaría probar algo típico. En esos casos, hay gente que te dice: No en este momento, hay gente que te dice: Si para eso estoy aquí, pero siempre dejo la opción al visitante. (CE03)

Sí, si sucede, y nosotros con el mayor gusto para promocionar nuestro país y que vean que aquí también, en el Perú, hay cosas bonitas, interesantes, y

colaboramos con ellos, por supuesto, y también es bueno eso porque en ese, digamos, en ese fuera de negocio uno se va conociendo más con la persona.

(CE04)

Sí, dependiendo del tema, dependiendo de las personas con las que estás tratando; de repente alguno de ellos llama a ese tema, pues, sí; pero, mientras tanto no [...] de repente no está en sus planes, no está en sus posibilidades de alguna persona que está en la reunión. (CE09)

Sí, por supuesto que sí. (CE11)

Sí, por ejemplo, una pregunta importante que se le hace cuando vienen: se les pregunta si quieren probar algo regional, algo local o si quieren algo más tradicional para ellos, y muchos de ellos se sienten a gusto probando diferentes cosas nuevas, pero muchos otros no; ellos se cuidan porque podrían salir dañados, pero es importante preguntarles, hablarles, porque es un buen tema para entrar en confianza, hablarle de lo grandioso de la comida peruana, decirle que tenemos una gran comida y de repente ellos deciden allí probar algo. (CE14)

Según Aguirre et. al. (2004) indicaron que al peruano negociador le gusta mostrar su arte culinario y por ende comentar del tema. En el estudio los informantes tienen en su mayoría la misma apreciación.

4.2.3 Principales costumbres sociales y temas de conversación característicos en las negociaciones de los peruanos

El objetivo es entender las costumbres propias de la cultura peruana y cómo las enfocan en sus temas de conversación durante las negociaciones, específicamente los protocolos de negociación utilizados, el grado de formalidad o informalidad con el que son tratadas las mismas en los negocios por los peruanos proveedores del sector

eléctrico, la forma que tienen para presentarse al iniciar una negociación, y el protocolo que siguen durante la misma, además del medio de comunicación que utilizan para acompañarse.

Puntualidad. En esta sección, se presentan los resultados respecto de la pregunta: ¿El peruano es puntual para sus citas de negocio? (ver Tabla 16).

Tabla 16

Puntualidad

Puntualidad	Participantes	<i>f</i>
No	CE01, CE02, CE03, CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE09, CE10, CE11, CE12, CE13, CE 14 y CE15	15

En la Tabla 16, se muestran los resultados de la pregunta formulada, respecto de la cual los informantes manifiestan que el peruano no es puntual en sus citas de negocio, con una frecuencia de 15 respuestas en todos los casos, lo que demuestra que la cultura peruana no es puntual a la hora de hacer sus citas de negocio.

La puntualidad implica no solo comenzar a tiempo las reuniones, sino también terminarlas dentro de hora, aunque suelen tolerarse, como parte de la “costumbre”, estas faltas de puntualidad. Sin embargo, también el ser puntual se suele ver como una oportunidad para diferenciarse de los demás. Al respecto, los informantes señalan lo siguiente:

No se concluye a la hora pactada [...]. (CE05).

No se es puntual, y eso es general [...]. (CE07).

No se es puntual, pero se toleran 15 minutos. (CE06).

No se es puntual, pero se está mejorando: tolerar unos 15 minutos, antes eran 30 minutos. (CE12).

No se es puntual y tampoco lo es quien recibe, porque sale tarde a la sala de recepción. (CE08).

La duración de la reunión es otro de los temas en que se indica que el tema de falta de puntualidad está arraigado dentro de la cultura peruana; es decir, varios de los informantes manifestaron que los tiempos pactados de las reuniones tampoco se respetan, básicamente por falta de preparación y planificación de la negociación:

Normalmente, no se establece y se termina cuando se agotan todos los puntos.

El tiempo presiona porque siempre hay que cumplir con una agenda. (CE01)

Bastante despreocupación por el tiempo. (CE04)

Es mejor sugerir puntos de agenda para saber cuánto más o menos demorará la reunión, es bueno para todas las partes. Dos reuniones es el promedio, y la negociación puede durar largo tiempo sin llegar a nada cuando el cliente está sesgado o no tiene claro lo que quiere. (CE07)

Una buena recomendación es llevar un buen control del tiempo de la duración de la reunión para evitar saturar e incomodar al cliente y al proveedor mismo de tal forma de asegurar el éxito de la negociación, y dejar, si es posible, el manejo de la extensión del tiempo al mismo cliente:

Es bueno llevar un control del tiempo para no extenderse más allá de lo planificado e ir directo al grano. A no ser que el cliente muestre interés y desee continuar más allá de lo acordado. (CE08)

Depende bastante del cliente. Por nuestro lado, tratamos de cumplir con todos los puntos en el tiempo acordado. (CE09)

Sin embargo, el tiempo pasa a un segundo plano cuando lo que prima es la efectividad de la reunión:

No importa cuánto dure la reunión con tal de que sea efectiva. Si con 15 minutos se llegan a acuerdos claros, está bien. Si se necesitan nueve horas,

también está bien si es que todo queda claro. Normalmente, no menos de dos reuniones en el sector. (CE12)

Depende de lo que haya que tratar, siempre que sea efectivo. Hay que tratar de sacar el máximo provecho al tiempo que te dan. (CE14)

Es relativo el tiempo dependiendo de cómo estén las partes con la agenda. (CE15)

Aguirre et. al. (2004) mencionó que los peruanos no se caracterizarían por su puntualidad, hecho que podemos corroborar con los comentarios de los informantes que en su totalidad coincidieron en lo mismo.

Regateo. En esta sección, se presentan los resultados respecto de la pregunta: ¿Es común durante las negociaciones solicitar algún tipo de descuento o regatear el precio? (ver Tabla 17).

Tabla 17. *Regateo*

Regateo	Participantes	f
Sí	CE01, CE02, CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE09, CE10, CE11, CE12, CE13, CE 14 y CE15	14
No	CE03	1

En la Tabla 17, se muestran los resultados de la pregunta formulada, respecto de la cual los informantes manifiestan que el peruano, en su mayoría, siempre suele solicitar el regateo o descuento. Más aún, algunos de ellos manifestaron que muchas veces es la única herramienta de negociación que se maneja en el sector y es un componente común y parte de la negociación, lo que demuestra que la cultura peruana tiene como costumbre solicitar el descuento, ganga o regateo en todas sus negociaciones:

Por lo general siempre lo piden. (CE01)

Sí, es parte de la negociación. Es muy común. (CE02)

Si, y hay que tener un sexto sentido para no caer en el abuso. (CE04)

Si, y te presionan con la competencia de manera ciega (es una estrategia de presión). (CE07)

Sí. Hasta es parte de la política del comprador. Es una falta de seriedad pedir descuento luego de haber pasado un concurso formal, entonces para qué concursan?.
(CE12)

Si, y solo se espera una valla mínima técnica. Nadie evalúa qué hay más allá ni lo que pasará en los 5 ó 10 años siguientes. (CE15)

Beneficio personal. En esta sección, se presentan los resultados respecto de la pregunta: En general, ¿crees que el peruano busca algún beneficio personal durante la negociación? Para lograr cerrar un negocio, ¿puedes llegar a utilizar algún tipo de incentivo? (ver Tabla 18).

Tabla 18. *Beneficio Personal*

Beneficio personal	Participantes	<i>f</i>
Sí	CE01, CE02, CE04, CE05, CE09, CE11, CE13, CE 14 Y CE15	10
No	CE06, CE07 y CE08	3

En la Tabla 18, se muestran los resultados de la pregunta formulada, respecto de la cual los informantes manifiestan que el peruano, en su mayoría, siempre busca tener un beneficio personal, es decir, sacar provecho propio de la negociación; y, de acuerdo con las opiniones vertidas por los informantes, esto se debería a un tema de persona más que de empresa. Como estrategia sugerida para evitar este tipo de situaciones, es mejor realizar reuniones en grupo, que eviten arreglos bajo la mesa:

Sí, algunos tienen esa fama: ¿Cuánto gano yo?. Hay que cuidar la marca y la imagen de la empresa que representas. (CE01)

En su mayoría, no; pero hay algunos que sí. Es más un tema personal. (CE02)

Sí, en algunos casos. Pero particularmente cortamos ese tema. Entregamos obsequios personales, pero dentro del límite que la compañía considera aceptable.

(CE03)

Sí, pero no hay mucho; generalmente, en el sector estatal. (CE04)

Sí, por eso es mejor tener reuniones grupales. Si se da, lo que hacemos es esperar que, en algún momento, esa persona salga de la empresa para volver a establecer relaciones comerciales. (CE09)

Sí, hasta es parte de la política del comprador. Es una falta de seriedad pedir descuento luego de haber pasado un concurso formal. Entonces, ¿para qué concursan?. (CE12)

Sí, y solo se espera una valla mínima técnica. Nadie evalúa qué hay más allá ni lo que pasará en los 5 o 10 años siguientes. (CE15)

De hecho, las opiniones complementarias de los informantes son muy diversas. Algunas de ellas indican que este tipo de beneficios suelen darse con mayor frecuencia en el sector estatal:

Sí, pero preferimos perder el negocio a aceptarlo. (CE11)

Sí, pero es mejor hacer lo correcto. (CE13)

Sí, pero es poco común en el sector. Tal vez solo en el ambiente público.

(CE14)

Sí; es algo común en nuestro medio. (CE15)

Cultura de confianza. En esta sección, se presentan los resultados respecto de las siguientes preguntas: ¿Se trata de una cultura donde los acuerdos deben escribirse, o con la palabra basta? ¿Cuál es la importancia del sistema legal, los abogados y la formalización oficial? ¿Se trata de una cultura confiada o desconfiada? ¿Cómo se genera confianza en que la contraparte cumplirá y dice lo correcto? ¿Se trata de una

confianza basada en la persona, en el sistema legal y el contrato escrito, en la experiencia previa? (ver Tabla 19).

En la Tabla 19, se muestran los resultados de la pregunta formulada, respecto de la cual los informantes manifiestan que la cultura peruana es netamente

Tabla 19.

Cultura de Confianza

Cultura de confianza	Participantes	<i>f</i>
No	CE01, CE02, CE03 CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE11, CE12, CE13, CE 14 y CE15	13

desconfiada; es decir, no basta con los acuerdos ni con la palabra, y todo debe escribirse, por correo electrónico o a través de un contrato escrito que respalde el acuerdo y compromiso de todas las partes:

Desconfiada, por cuidar intereses de ambas partes. (CE01)

Desconfiada generalmente. Depende bastante de la persona. (CE02)

Desconfiada, sobre todo las empresas estatales. (CE03)

Sí, pero no hay mucho; generalmente, en el sector estatal. (CE04)

Según los informantes, hay muchas maneras de generar confianza dentro de esta cultura organizacional peruana, y esto depende básicamente de (a) la persona, y (b) la experiencia previa:

Con acciones, con un buen historial en el tiempo. (CE01)

Cumpliendo lo pactado, escribiendo los acuerdos, con la experiencia previa.

(CE02)

Teniendo certificaciones y documentación en general; muchos aspectos.

(CE03)

Teniendo ya soluciones similares, operando bien en el mercado peruano.

(CE04)

Cumpliendo lo pactado. (CE05 y CE08).

Cumpliendo lo prometido. Se basa en la persona y en la experiencia previa.

(CE06)

Cumpliendo lo prometido, aunque no esté escrito. Se basa en la persona y en la experiencia previa. (CE07)

Sinceridad y franqueza, con flexibilidad en los acuerdos. (CE11)

Demostrando que funcione lo ofrecido. (CE12)

Cumpliendo lo ofrecido, experiencia previa, hablando con la verdad, haciendo siempre lo correcto. Quedar bien con la empresa y no con la persona (la empresa queda y las personas se van), con la referencia. (CE13)

Las licitaciones públicas con el Estado tienen intervención de todo un sistema legal. Es la forma de garantizar confianza en el proceso. (CE14)

Las horas de servicio invertidas. Importante cumplir con lo pactado. Depende de la persona. Todo por escrito. Conocer el tema y mantener la confidencialidad de la información. Honrar los compromisos. (CE15)

Calidad por costo. En esta sección, se presentan los resultados respecto de la pregunta: ¿Prefieres sacrificar calidad por costo o es importante la calidad en el rubro? (ver Tabla 20).

En la Tabla 20, se muestran los resultados de la pregunta formulada, respecto de la cual los informantes manifiestan que la calidad es importante en el rubro. Salvo raras excepciones, existe una alta coincidencia de opinión entre los informantes. A veces es mejor “jugar” con el alcance para encontrar un mejor precio a “jugar” con la calidad.

Un problema de calidad hasta podría arruinar el negocio dentro de este sector, por lo que se prefiere un margen menor a sacrificar la calidad:

Bastante y debe ser muy alta por la naturaleza del negocio eléctrico. (CE01)

Es mejor encontrar diferentes precios para diferentes alcances, pero lo que no se puede sacrificar no se puede. (CE02)

Tabla 20

Calidad por Costo

Calidad por costo	Participantes	f
No	CE01, CE02, CE03 CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE09, CE10, CE11, CE12, Y CE13	13
A veces	CE14	1
Depende	CE15	1

Es parte del modelo de negocio ofrecer calidad. (CE03)

Sacrificar la calidad podría arruinar el negocio. (CE05)

Nunca en el sector. En el tiempo resultaría peor. (CE06)

Es preferible un margen bajo pero sin sacrificar la calidad. (CE07)

Debe cumplirse al detalle con todos los criterios técnicos. (CE11)

Importante, y verificar que esté dentro del precio de mercado. Algo muy por debajo de ese precio definitivamente no va a ser de buena calidad. (CE12)

Siempre que se cumpla con el requerimiento del cliente. Es muy riesgoso en el sector. (CE14)

Hay que evaluar costo-beneficio-disponibilidad. (CE15)

Sin embargo, muchas veces es el cliente quien no está dispuesto a pagar por una buena calidad:

Por política no podemos hacerlo, aunque, muchas veces, el cliente es el que castiga calidad por precio. (CE08)

Al contrario, tratamos de que el cliente lo entienda, aunque, a veces, es complicado. (CE09)

Documentos de respaldo. En esta sección, se presentan los resultados respecto

de la pregunta: ¿Es una cultura donde los acuerdos deben escribirse o con la confianza basta? (ver Tabla 21).

En la Tabla 21, se muestran los resultados de la pregunta formulada, respecto de la cual los informantes manifiestan que todo debe documentarse, es decir, que la

Tabla 21

Documentos de Respaldo

Documentos de respaldo	Participantes	<i>f</i>
Sí	CE01, CE03 CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE10, CE11, CE12, CE13, CE14 y CE15	13
No	CE09	1

palabra no es suficiente para poder garantizar el cumplimiento del acuerdo, además de ser visto como un tema de formalidad. Por otro lado, el sistema legal no basta para garantizar el cumplimiento, por lo que la persona o personas son quienes están detrás de él:

Sí, da mayor seguridad a lo pactado y por una mejor interpretación. El sistema legal debe estar 100% involucrado. (CE01)

Es importante para que no se retracte la palabra. Tener certificaciones también ayuda en generar confianza. (CE03)

Sí, es un tema de formalidad. (CE04)

Debe estar documentado para garantizar el cumplimiento de lo pactado.

Deben escribirse los acuerdos. Es importante el sistema legal. Es importante para confiar. (CE05)

No necesariamente un contrato, pero sí debe haber un escrito firmado. (CE06)

Debe escribirse lo pactado. Un simple correo electrónico basta. El sistema legal es un mal necesario. (CE07)

El acuerdo debe quedar por escrito. (CE08)

En el Perú, sí debe escribirse, porque las palabras se las lleva el viento.

(CE10)

Es un tema de formalidad, aunque, a veces, por la confianza en el cliente se puede comenzar a trabajar sin esperar la orden de servicio. Es raro llegar a utilizar el sistema legal. (CE11)

Todo debe ser a través de contratos, pero no solo el contrato garantiza el cumplimiento, sino las personas que están tras de él. (CE12)

Contratos u órdenes o ambas es la formalidad del acuerdo y el negocio. Los contratos verbales suelen ser efectivos dependiendo de la persona con quien se negocia. (CE13)

La palabra que se toma en la reunión luego debe formalizarse a través de un correo electrónico, orden de compra o contrato. La persona y el contrato son lo que dan confianza y garantizan el cumplimiento de lo pactado. (CE14)

Según los informantes, hay muy pocos quienes confían en el sistema legal, porque, muchas veces, lo que este sistema hace es dilatar más y más la negociación sin llegar a un acuerdo concreto. Es importante, a veces, llegar a un arreglo en el fuero civil:

Todo debe estar por escrito, sobre todo cuando recién lo estás conociendo. No es bueno meter a abogados, lo que hacen es dilatar el tiempo tratando de justificar algo que no está bien definido, y eso sucede en ambas partes. Es mejor ir por el ámbito civil. (CE15)

Cultura monocrónica o policrónica. En esta sección, se presentan los resultados respecto de la pregunta: ¿La cultura peruana es monocrónica o policrónica, es decir, hacen varias cosas a la vez, o negociación punto por punto, secuencialmente? (ver Tabla 22).

En la Tabla 22, se muestran los resultados de la pregunta formulada, respecto de la cual los informantes manifiestan que ven a la cultura peruana como

Tabla 22

Cultura Monocrónica

Monocrónica	Participantes	<i>f</i>
Sí	CE01, CE05, CE06, CE07, CE09, CE10, CE11, CE13, CE14 y CE15	10
No especifica	CE04, CE08 y CE 12	3
No	CE02 y CE03	2

monocrónica, es decir, solo negocian un punto por vez.

Subjetividad en la toma de decisiones. En esta sección, se presentan los resultados respecto de la pregunta: ¿Qué detalles subjetivos tomas en cuenta para tomar la decisión de cerrar un negocio? (ver Tabla 23).

Son varias las opiniones mostradas por los informantes al respecto de los temas subjetivos que se tienen en cuenta:

Que el cliente ya esté apurado para tomar la decisión de ejecución. Que tenga hambre, cansancio y esté con la hora. (CE01)

La trayectoria de la persona con quien se va a negociar, su perfil, su edad. (CE05)

La forma en que te habla, las cosas que te dice, gestos, palabras, comentarios que te puedan dar a entender que quiere decir algo más. (CE06)

Ir con mentalidad de ganar poco para conseguir al cliente, pero también ir preparado a perder para luego no sentirse mal. (CE07)

Gestos, detalles que hagan ver si el cliente está animado a seguir con nosotros o con la competencia. (CE08)

La mirada y la expresión facial. (CE10)

Mirando si me está siguiendo con la conversación de la reunión, si no ha

perdido el interés de la misma. (CE11)

Costumbres de la cultura propia de con quién esté negociando. Por ejemplo, si es chino, alemán, etcétera. (CE12)

Siendo bastante perceptivo, y, si no, llevando en el equipo a alguien que lo sea. Siempre un gesto, actitud o mirada te pueden decir mucho. Hay que observar. (CE13)

La amistad y la empatía ayudan a poder cerrar los negocios. (CE14)

La generación de confianza es un tema subjetivo que ayuda bastante. (CE15)

Velocidad en la toma de decisiones. En esta sección, se presentan los resultados respecto de la pregunta: ¿Es descrita esta cultura peruana como rápida o como lenta para hacer acuerdos? (ver Tabla 23).

Tabla 23 Velocidad en la toma de decisiones

Velocidad en la toma de decisiones

Velocidad	Participantes	<i>f</i>
Lenta	CE01, CE07, CE08, CE11, CE14 y CE15	6
No sabe	CE06, y CE12,	2
Rápida	CE09	1

En la Tabla 23, se muestran los resultados de la pregunta formulada, respecto de la cual los informantes manifiestan que, en su mayoría, la cultura peruana es lenta en la toma de sus decisiones:

Lenta, porque nos demoramos en levantar información, nos demoramos en contestar, nos demoramos en dar respuestas a consultas. (CE01)

Muy lenta, el peruano demora mucho en tomar una decisión, y la cambia, porque, si tú has estado en ejecución de proyectos, por qué crees que hay muchos adicionales. (CE07)

No, normalmente es decisión del cliente; no todos, hay decisiones más lentas

que otras. (CE08)

Usualmente, vamos avanzando muy gradualmente; para nosotros, es muy gradual, toma tiempo, puede tomar una negociación un año tranquilamente para lograr una representación en el caso nuestro, pero preferimos ir de esa manera, una manera muy natural de ambas partes para poder llegar, pues, a un acuerdo que nosotros buscamos que sea a largo plazo. (CE11)

Es lenta, a la mayoría le cuesta tomar decisiones por el riesgo que estas puedan llevar. (CE14)

Yo creo que es lenta porque tiene muchos factores, pero no vas al grano directo, hay mucho preámbulo. (CE15)

Sin embargo, uno de los informantes ve la cultura peruana como rápida para tomar decisiones, pero básicamente por premura y/o falta de tiempo:

Es rápida, el peruano no está acostumbrado a negociar tres veces el mismo tema, a tomar la decisión con más calma en una siguiente reunión; trata y quiere cerrarlo en este momento. (CE05)

Algunos de los informantes no pudieron establecer un criterio exacto para determinar la rapidez o lentitud de la cultura peruana para la toma de decisiones:

No te sabría decir, la verdad; no tengo una respuesta para eso, o sea, me han tocado diversos casos, no hay una generalización. (CE06)

Eso va a depender del proveedor, generalmente son dos casos, porque, las primeras reuniones, cuando vienen, es para conocer el producto o el servicio que ofrecen y la oferta que podrían hacer; y si me permito yo tomar decisiones con cabeza más fría no en ese momento, cuando ya hablamos de decisiones económicas. (CE12)

Ganar y ganar. En esta sección, se presentan los resultados respecto de la

pregunta: En las negociaciones, ¿te preocupa lograr una relación a largo plazo o no?
 ¿Por qué? (ver Tabla 24).

Tabla 24

Ganar y Ganar

Ganar y ganar	Participantes	f
Sí	CE01, CE03, CE04 CE05, CE06, CE10, CE12, CE14 y CE15	9
No	CE07 y CE08	1

En la Tabla 24, se muestran los resultados de la pregunta formulada, respecto de la cual los informantes manifiestan que, en su mayoría, buscan el ganar y ganar con sus clientes.

Se busca un win to win de manera progresiva. Es algo que no se logra de la noche a la mañana. (CE01)

Win to win para ambas partes. (CE03)

Teniendo una amistad que va a hacer que el win to win se dé siempre en todas las negociaciones. (CE04)

Busca el beneficio común. (CE05)

Busca el beneficio común de ambas partes en el largo plazo. (CE06)

Ambos. Es que mira, en una operación logística, ambas partes, tanto el comprador como el vendedor, tienen que verse beneficiados; como te repito, el mejor precio, el mejor producto y el mejor tiempo de entrega, para mí, esa es una cadena que no se debe romper, y nos enfocamos justamente en eso, no romper esa cadena, darles el mejor precio, el mejor producto y el mejor tiempo de entrega, y con eso estamos trabajando muy bien con estas compañías. (CE10)

Busca el win to win. (CE12)

Sí, la filosofía de la empresa, y es algo muy bueno, es lo que se llama el ganar

ganar, win to win, si ambos, tanto el cliente como el proveedor, sienten que están ganando en una negociación; creo que esa es una muy buena negociación y es una relación que va a perdurar en el tiempo, pero si alguno siente que no gana, eso se convierte en un problema. (CE14)

El beneficio común. (CE15)

Sin embargo, algunos de los informantes indicaron que suelen buscar el máximo beneficio:

El beneficio común no siempre, o sea, el mejor negocio es cuando ambas partes ganan; o sea, de repente, en algunas cosas, tú puedes estar sacando cierta ventaja, pero tienes que hacerle sentir a la otra parte que también está ganando en esta negociación y no solamente tú, porque, si ambos están contentos con los acuerdos llegados, mejor para los dos. (CE07)

Se busca el máximo beneficio, pero hay que encontrar un equilibrio. (CE08)

4.2.4 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

El objetivo es entender las habilidades de los peruanos durante las etapas de la negociación y la destreza en el manejo de las condiciones del entorno, los lugares, el inicio y el cierre de una negociación y la estrategia seguida durante la misma.

Cantidad de personas en la negociación. En esta sección, se presentan los resultados respecto de la pregunta: ¿Prefieres negociar con una persona o con un grupo de personas? ¿Por qué? (ver Tabla 25).

En la Tabla 25, se muestran los resultados de la pregunta formulada, respecto de la cual los informantes manifiestan que la mayoría de los informantes prefieren sus hacer sus negociaciones con una persona; tal vez esto último tenga que ver con

Tabla 25

Cantidad de Personas

Cantidad de personas	Participantes	f
Grupo de personas	CE01, CE02, CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE09, CE12, CE13, Y CE14	11
Una persona	CE03, CE10, CE11 y CE15	4

el nivel de confianza que se tenga con la otra parte.

Prefiero varias personas, porque así queda un registro mayor de todo lo tratado y acordado. Siempre son equipos tanto de las áreas técnicas como de las áreas administrativas. (CE01)

Es preferible la equidad en cantidad de personas y especialidades en el momento de la negociación. (CE05)

Es mejor que la decisión final sea compartida o por lo menos dos o tres; ya hay más personas involucradas. (CE06)

Además, varios de los informantes coinciden con indicar que los equipos de negociación formados deben ser multidisciplinarios, es decir, por profesionales de las distintas especialidades, como son: ingeniería, logística, contabilidad, entre otras.

El cliente ya no va solo, siempre está acompañado de alguien más.

Normalmente hay diferentes especialidades. (CE07)

Generalmente con varias personas y que, dentro de ellas, esté la persona que pueda decidir, firmar o cerrar la negociación. (CE08)

En grupo conformado por especialistas. (CE09)

Lo que sí me gusta también es manejar el tema de una reunión no de una sola persona. Me gusta estar siempre con mi equipo, y, en el equipo, siempre tener diferentes roles: el técnico sabiendo, el malo, el que tiene la experiencia. (CE12)

Prefiero ir en grupo. Dos cabezas piensan mejor que una. Es mejor negociar

en un grupo y donde participen todos los involucrados (técnica y administrativa). De esta forma, te aseguras que las decisiones que se tomen sean las correctas. (CE13)

Es mejor en grupo, así se involucran a las diferentes especialidades. (CE14)

Algunos de los informantes prefieren las negociaciones uno a uno por darles mayor confianza con la persona que tienen delante de ellos y por evitar diversas opiniones e intereses:

Es más fácil negociar con uno solo: cuando negocias con muchos, todos tienen diversos intereses, diversas interpretaciones. Al final, dejas muchas cosas importantes de lado. (CE02)

Es preferible una persona porque te facilita las cosas: cuando hay dos personas o más, quizá una de las dos personas puede tener dudas e incluso se puede caer la negociación. (CE03)

Aunque uno de los informantes manifestó que no tiene preferencia de hacerlo en grupo o de manera individual, con lo que se muestra el criterio de confianza para poder sentirse más cómodo en la negociación, independientemente del tamaño del grupo con el que tiene que negociar:

Depende de la confianza que yo tenga: si tengo un nivel de confianza bien desarrollado con el interlocutor o la persona que toma la decisión, prefiero hacerlo solo con él; si no tengo esa confianza o, mejor dicho, sé que mi competencia tiene esa confianza, es mejor hacerlo con un grupo de personas, para que la decisión sea en consenso y no recaiga en una sola persona.

(CE15)

Cierre de la negociación. En esta sección, se presentan los resultados respecto de las preguntas: ¿Podrá describir brevemente cómo fue el cierre y el acuerdo de una negociación? ¿Cuándo es un buen acuerdo?

Son varias las opiniones mostradas por los informantes al respecto del protocolo de inicio, cierre y acuerdos de una negociación:

Saludo con la mano o beso, mirando a los ojos. Antes haciendo un resumen de la negociación. Cerrando la agenda de apuntes. (CE01)

Verificar si se ha detectado toda la necesidad del cliente, luego implementarla hasta lograr la orden o contrato, luego supervisar la ejecución y recibir un feedback del cliente para saber que se está ejecutando acorde con lo ofrecido y sus expectativas. (CE02)

Escuchar y tomar decisiones en grupo me ayudan a mejorar mi negociación y cierre. El momento para cerrar es cuando ya no tienes más argumentos sobre los del cliente. (CE04)

Luego de los acuerdos, se hace el acta en el momento o se envía luego.

Después una despedida formal es suficiente. Si se demora mucho, usamos una palabra clave para que el cliente se dé cuenta de que estamos intentando cerrar. (CE05)

Ningún protocolo en especial, solo les agradezco por su tiempo. O decirle a la otra parte: ¿Qué vamos a hacer para la siguiente reunión?. (CE06)

Un apretón de manos, un beso en la mejilla si es mujer y hay confianza. El hecho es hacer un resumen y remarcar algo que quede grabado y se acuerden en el momento de tomar la decisión. El resumen y la exposición de la propuesta ayudan, porque el cliente se dará cuenta de que conoces y dominas lo que le estás ofreciendo. Entregar un documento por si solo es algo frío y no hay forma de saber si en él está todo lo que el cliente desea o no se puede expresar, todo lo que como proveedor ofreces. Dar la confianza al cliente de que te ubiquen si es que se les olvidó algún punto es una buena forma de

cerrar. Fue buena la negociación cuando luego de un buen tiempo invertido el negocio es adjudicado a ti. (CE07)

Depende. Normalmente, tendría que sentir que estoy a punto del cierre, que estoy al paso siguiente; ya cuando eso pasa a un tema comercial o ya estoy para plantear el valor del contrato, intentaría llegar a ese punto dependiendo del tipo de reunión o cuál es el estatus de la negociación. Ahora, si se sabe que esa es una reunión inicial o tenía la información o los compromisos, o sea, tú me envías la especificación y yo te envío esto a más tardar en dos días. Suelo después de cada reunión mandar un correo si en caso no hay un acta con algún resumen. (CE08)

Muchas gracias por el tiempo, nos estamos comunicando. Te llamo para coordinar. Te envío la invitación para finiquitar los detalles. Debe cerrar cuando hay un match entre lo que se ofrece y lo que se necesita. (CE14)

Para alguno de los informantes, el nivel jerárquico tiene que ver con la decisión final:

Es el jefe quien toma la decisión, el de mayor jerarquía en ese momento.

(CE03)

El buen acuerdo es catalogado cuando los objetivos se alcanzan y son duraderos en el tiempo.

Negociación buena cuando cumples con el objetivo trazado y es duradero en el tiempo. (CE12)

Debes terminar la reunión cuando a la otra parte se la ve cansada o aburrida o contra el tiempo. Y es exitosa cuando lograste el objetivo que te habías trazado.

(CE13)

Toda despedida siempre tiene que ser cordial, más allá de que se haya llegado

o no con éxito a la negociación, sobre todo cuando tú piensas en relaciones a largo plazo. Depende de la empresa y del tipo de negocio, pero no hay un promedio. Cada negocio es una historia aparte, tiene su propio ADN, como yo le digo. Haciendo un resumen, recapitulando, preguntando cuándo colocan la orden para comenzar a trabajar. Es un buen cierre cuando ambos se van contentos de la reunión. (CE15)

Género de la negociación. En esta sección, se presentan los resultados respecto de la pregunta: ¿Prefieres negociar con hombres o mujeres dentro del sector? (ver Tabla 26).

Tabla 26

Género

Género	Participantes	f
Hombres	CE01, CE03, CE04, CE07, CE09, CE10 y CE15	7
Indistinto	CE02, CE05, CE08, CE11, CE12, CE13 y CE14	7
Mujeres	Ninguno	0

En la Tabla 26, se muestran los resultados de la pregunta formulada, respecto de la cual los informantes manifiestan que la mayoría prefiere sus negociaciones con hombres. Ninguno de ellos indicó que prefiera hacerlo con mujeres, frente a una minoría, que manifestó que le era indistinto:

Con varones. Es más difícil romper el hielo con una mujer. (CE07)

Con varones. Las mujeres son más metódicas. (CE09)

Hay que cuidarse mucho en el trato con una mujer. (CE10)

Indistinto. Aunque la mujer es más incisiva que el hombre. (CE13)

Indistinto. Hay que estar preparado para todo. (CE14)

El negociar con hombres es más fácil, la mujer es más meticulosa, más de detalles, no sé si será por su forma de ser o por el desconocimiento que pueda

haber en el tema, que justamente le hace ser más específica sobre temas puntuales. (CE15)

Lugar de la negociación. En esta sección, se presentan los resultados respecto de la pregunta *¿En qué lugar prefieres concertar una cita de negocios? ¿Por qué?* (ver Tabla 27).

Tabla 27

Lugar de la negociación

Lugar	Participantes	<i>f</i>
Privado	CE01, CE02, CE03, CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE09, CE10, CE11, CE12, CE13 y CE14	14
Público	CE15	1

En la Tabla 27, se muestran los resultados de la pregunta formulada, respecto de la cual los informantes manifiestan que la mayoría prefiere sus negociaciones en lugares formales y privados:

Definitivamente, en un lugar formal (en las oficinas del cliente, para que se sienta más cómodo). (CE01)

Generalmente es privado: una sala de reuniones, una oficina, público no es bueno, porque se ventilan muchos aspectos de lo que se habla y se devela lo que se está diciendo. Hay muchos casos donde se negocian muchos aspectos de manera tácita o explícita y voluntaria en un restaurante, pero es lo mínimo. (CE02)

Es importante, pero, en nuestro caso, por lo general, es nuestro cliente quien nos indica. No proponemos: Vamos a cenar y cerremos la negociación. No es lo nuestro. Vamos a las instalaciones del cliente. (CE03).

Yo prefiero hacerlas en nuestras oficinas, siempre nosotros preferimos que el

*cliente o el proveedor venga a nosotros cuando le es posible y que sepa quiénes somos, cómo hacemos, cuál es nuestro personal, cuál es nuestro desorden, porque todavía lo hay y todo lo demás; o sea, nos gusta presentarnos tal cual somos y hay que ser transparentes, no hay más. (CE04).
Todas las negociaciones son sobre la mesa y en lugares formales y privados.*

De preferencia, en las instalaciones del cliente. (CE05)

No. Yo creo que la mayoría de veces que se ha negociado cosas importantes son en lugares formales, en reuniones. Detalles se pueden ver afuera, fuera de la reunión, pero las negociaciones siempre tienen que ser en un lugar formal. Al final, tiene que haber una formalidad; si no, no hay mucha seguridad de lo que se está haciendo. Lugar privado. En las instalaciones del cliente. (CE06)

Lugar privado, las instalaciones del cliente. No se invita al cliente a un lugar de entretenimiento para conseguir un negocio. (CE07)

Generalmente, en la zona de confort del cliente. Donde este se sienta a gusto. En su totalidad, es en sus instalaciones. (CE08)

Normalmente, las hacemos en las oficinas del cliente. No es por comodidad, es por formalidad, o sea, es bastante común de que muchos negocios se cierran. Puede ser en un restaurante, en un local social; no es nuestro estilo de trabajo: eso un poco que quita transparencia y a veces se ve mal; es más, hay el estereotipo de que, si alguien sale con un comprador, de repente puede pensar mal del comprador; entonces, cuidamos mucho también lo que puedan pensar del comprador; así no haya pedido nada, preferimos no hacerlo.

(CE09)

En las instalaciones del cliente. (CE10).

Normalmente, en el lugar del cliente, en su oficina. Siempre tratamos de

visitar al cliente nosotros. Por supuesto, los clientes muchas veces vienen acá también para alguna presentación o ver algo muy específico que no se puede a veces llevar a la oficina de ellos. Usualmente visitamos al cliente. También el cliente nos visita. (CE11)

Yo prefiero que las negociaciones o para conocer el producto que sean en mi oficina. (CE12)

Puede ser en la oficina del cliente, no tanto es nuestra oficina. Es más, la oficina del cliente o de repente afuera, en algún restaurante, algún café. (CE13)

Normalmente, el desarrollo de estas negociaciones se da en las oficinas de los clientes o, si estamos buscando un proveedor, se da en nuestras oficinas. A veces, algún tipo de negociación o tipo de seguimiento de una negociación se puede dar en un almuerzo o en una cena de trabajo, o a veces en una presentación, en un evento público, donde se hace una presentación, se hace un evento, donde se convoca a personas de una misma empresa o de diferentes empresas, y al final se hace una conversación selectiva con los clientes y, en ese momento, se hacen acuerdos, por lo menos para etapas posteriores. (CE14)

Solo una minoría de los informantes indicó que prefieren hacer sus negociaciones en lugares públicos:

Muchas, porcentualmente no lo podría definir, pero sí son muchas; es más, los negocios más importantes se definen fuera de la empresa. (CE15)

Preparación de la negociación. En esta sección, se presentan los resultados respecto de la pregunta: Previamente a la negociación, ¿preparas una agenda con los puntos importantes por tratar? ¿Cuántas reuniones tienes antes de cerrar el negocio? (ver Tabla 28).

Tabla 28

Preparación para la Negociación

Preparación para la negociación	Participantes	<i>f</i>
Se preparan	CE01, CE02, CE03, CE06, CE08, CE10, CE11, CE12, CE13, CE14 y CE15	11
No se preparan	CE05, CE07 y CE09	3

En la Tabla 28, se muestran los resultados de la pregunta formulada, respecto de la cual los informantes manifiestan que la mayoría de ellos preparan sus reuniones de trabajo y/o negociaciones; sin embargo, también indican que es común que el peruano en general se prepare profesionalmente para la negociación, a diferencia de otras culturas:

Es importante. Hay que respetar el tiempo de la otra parte también. Se prepara una agenda y se hace saber con anticipación a la otra parte.

Generalmente, dos reuniones antes de cerrar el negocio. Muy pocos clientes se preparan para la negociación. El peruano normalmente improvisa. (CE01)

Me preocupa el tiempo que yo invierta y si la otra parte invierte tiempo es mejor, porque habrá una mejor negociación. Es mejor hacer una agenda de puntos por tratar y escribirlos; irlos tachando conforme se vaya tratando para así no olvidarse de nada. El peruano no prepara las negociaciones de manera profesional. En las transnacionales, se está comenzando con ello. Se utilizan formas para salir de la reunión: si es que te das cuenta de que te usan para ganar tiempo, te retiras diciendo que el tiempo ha vencido y tienes otros compromisos. (CE02)

Me preocupa el tiempo que haya invertido mi contraparte. Si debe preparar una agenda con los objetivos, con evaluación previa del análisis y cuáles serían las alternativas que el cliente puede adoptar, si tiene alternativas el

cliente. Definitivamente, preparamos la negociación y llevamos a alguien más. Si va un financiero, llevamos un financiero; si hay abogado, llevamos un abogado. Hay que prepararse para cada cliente (no es lo mismo). (CE03)

Sí, indudablemente, tienes que tomarte un tiempo; tampoco puedes tomarte mucho. Hay que ir preparado, ya depende de cada uno cuánto tiempo tome. Sí preparo una agenda. (CE06)

Es fundamental la planificación. (CE08)

En algunos casos, se hace una agenda. (CE10)

En algunos casos se prepara para la reunión, se investiga a la empresa, se va con la gente adecuada a lo que se va a tratar. Una negociación es exitosa cuando las partes se van contentas de la misma. Alguna táctica es presentar la fortaleza de la empresa. (CE11)

Prepararse conociendo quién es el rival, con quién vendrá, qué problemas tiene. Muy pocos se preparan. Algunos investigan al rival. Conocer muy bien el producto y tener un back up no negociado. (CE12)

Tenemos que saber qué quiere el cliente, qué va a necesitar. Eso es prepararse. Si el cliente es nuevo, se le investiga previamente: información contable, financiera, técnica. Elaborar agenda. Informarse bien. (CE13)

Es importante el tiempo invertido, porque la negociación será provechosa para todos. Sí preparo mis reuniones. (CE14)

Me preocupa el tiempo que invierta la otra parte y el mío, porque preparo la negociación. Los grupos de negociación peruanos no se preparan. (CE15)

Normalmente, el desarrollo de estas negociaciones se da en las oficinas de los clientes o, si estamos buscando un proveedor, se da en nuestras oficinas. A veces, algún tipo de negociación o tipo de seguimiento de una negociación se

puede dar en un almuerzo o en una cena de trabajo, o a veces en una presentación en un evento público, donde se hace una presentación, se hace un evento, donde se convoca a personas de una misma empresa o de diferentes empresas, y, al final, se hace una conversación selectiva con los clientes y, en ese momento, se hacen acuerdos, por lo menos para etapas posteriores. (CE14)

Solo una minoría de los informantes indicó que no suelen preparar sus reuniones de negociación:

El peruano peca de optimista y no planifica sus reuniones. Es importante el tiempo que invierta la otra parte y yo también. Sí, definitivamente, la madurez que está tomando el sector, que está bastante copado por jóvenes, ya están tomando la cultura de agendar, la importancia del manejo del tiempo y por la coyuntura que vive el país y los proyectos vienen de una y otra, se toma bastante en cuenta la agenda, se siente ya en el ambiente que todos dicen: Mañana hay una reunión; pues, envíame la agenda, envíame la agenda, sin la agenda sería una mala práctica y nadie se beneficia. (CE05)

Muy pocos peruanos preparan la reunión. Los franceses preparan las señas, los gestos que harán. Los chilenos ensayan hasta la ubicación en la mesa y cómo irán abordando a la contraparte para poder llevarlo a donde ellos quieren. La cultura peruana aún no llega a ese nivel. De mi experiencia, si más se demora la negociación peor para ambas partes, pues lo que se logra es hacer revisiones y en cada revisión te ajustas en revisar los costos y de repente un poco que el cliente te obliga no a sacrificar calidad, sino a hacer una mixtura de cosas de equipamiento no solamente de tu marca, sino utilizar otras marcas más para ajustarse a lo que ellos están buscando. (CE07)

Poca preparación de negociación de los peruanos y mayormente enfocada en el precio. (CE09)

Proceso de negociación formal. En esta sección, se presentan los resultados respecto de la pregunta: ¿Crees que el peruano en general maneja los negocios de forma profesional? ¿Por qué? (ver Tabla 29).

Tabla 29

Formalidad en la Negociación

Formalidad en la negociación	Participantes	<i>f</i>
Formal	CE02, CE03, CE04, CE07, CE08, CE10, CE12, CE13 y CE14	09
Informal	CE02, CE04, CE05, CE08, CE09, CE13 y CE15	07

En la Tabla 29, se muestran los resultados de la pregunta formulada, respecto de la cual la mayoría de los informantes manifiestan que los peruanos tienen una manera formal de llevar a cabo los negocios y procesos de negociación:

Sí, es todo un proceso. La decisión viene de varios niveles. (CE04)

Sí, en la mesa de negociación. (CE07)

Sí, se sigue todo un protocolo. (CE08)

Sí, es todo un proceso formal. (CE10)

Sí, muy formal y muy rígido. En ambos lados, cliente-proveedor. (CE12)

Sí. Más formal al inicio que al final. Al final es algo amical. El sector eléctrico es formal. (CE14)

Uno de los informantes indica que la formalidad va acorde al tamaño de la empresa:

Sí. Cuanto más grande la empresa, mayor formalidad. La informalidad ocurre en las pequeñas empresas. (CE13)

Sin embargo, muchos de ellos también indican que es alto el nivel de informalidad que se tiene dentro del proceso:

Sí. Algunas se realizan por fuera. (CE02).

Sí. Y te usan como en un juego de póquer. Se negocia con quien no toma la decisión (se pierde el tiempo). (CE04)

Sí, en el mercado eléctrico, no hay muchas personas con perfil de negociador; por lo que todo tiende a lo informal. (CE05).

Sí, algunas veces. Se puede plantear una oportunidad (eso es informal). (CE08)

Sí, con la vestimenta y cultura se aprecia la informalidad. (CE09)

Sí, y no se sigue un protocolo. (CE15)

Profesionalismo en la negociación. En esta sección, se presentan los resultados respecto de las preguntas: ¿Cuán bien efectúan los equipos de negociación peruanos el trabajo previo a toda negociación? ¿Cuál es la manera como conduce una negociación, su comportamiento básico más general? (ver Tabla 30).

En la Tabla 30, se muestran los resultados de la pregunta formulada, respecto de la cual la mayoría de los informantes todavía ven el proceso de negociación de los peruanos como un tema informal. Algunos de ellos manifiestan que se está en camino a la formalización, pero poco a poco:

Tabla 30

Profesionalismo en la Negociación

Profesionalismo en la negociación	Participantes	<i>f</i>
No profesional	CE02, CE04, CE08, CE09, CE10, CE11, CE12, CE13 y CE15	09
Profesional	CE01, CE03, CE06, CE07 y CE14	05

Sí, en camino, comenzando por las transnacionales. (CE01)

A medida que vas adquiriendo experiencia, en tu propuesta, están todos los puntos por discutir, luego que de la propuesta inicial haya contrapropuestas que dilatan y se debe revisar todo. En el sector privado, se va avanzando más, hay una negociación más profesional, en el sector público es más complicado. (CE03)

Sí. Ahora más que antes; debe ser por la influencia de las empresas extranjeras y que nos han dejado un poco esa escuela, pero cada vez más se está volviendo más profesional las negociaciones. (CE07)

Sí, en el sector privado, las negociaciones se hacen con mucho profesionalismo y siempre tienen un conocimiento cabal de la situación que enfrenta y para la cual necesita una solución. (CE14)

Algunos de los informantes indican que la formalidad no se toma en serio:

En general, no. Hay mucho criollismo, mucha parte chicha. Ok, entonces les digo hagamos un contrato y te dicen: Pero por qué, para qué, te dicen.

Normalmente, se está profesionalizando esa parte. La entrada de empresas transnacionales y las nacionales va creciendo; han ido aprendiendo que es sano tener las cosas claras. Se sabe manejar la presión. (CE02)

Te usan como en un juego de póquer. Te llaman a negociar sobre el precio que presentaste en un concurso. O sea, como te digo, lo que nos fijamos no solamente yo es el objetivo y el mínimo, entonces siempre tratamos de ir al objetivo, lógicamente, tratar de hacer 100 puntos y no bajar de los 90, que es el mínimo. Sí, es importante el trato personal, la negociación y sobre todo tener información, o sea, tú no puedes juzgar nada si no tienes información, no puedes aplicar la receta de allá. Acá, en esencia, la puedes aplicar, pero

tienes que acomodar a las condiciones del mercado, cada escenario es diferente, cada negociación también puede ser diferente y de hecho lo es.

(CE04)

Sí, hoy sí y eso depende del tipo de empresa: empresas un poco más informales, contratistas, puedes quedar en algo y después salen con otra cosa.

(CE08)

No. O sea, es un negociador intermedio, no hacen una evaluación completa de los pros y contras para su empresa. No es muy profesional, no es tan informado.

Generalmente, ponderan más el precio que el alcance y experiencia técnica. (CE09)

Yo te diría que de repente hasta un 40% es gente que cierra las operaciones, pero no de forma profesional. Hoy en día, como te digo, mi mercado al que yo me dirijo son las compañías transnacionales, donde son serios, y, en su mayoría, son profesionales con los que yo trato el resto. Como te digo, uno se da cuenta por los conocimientos que tiene la otra persona, vas evaluando, dices hasta dónde llegan sus conocimientos; entonces, con base en eso, tú también te das cuenta. (CE10)

En general, yo diría que sí tienen carencias. (CE11)

Quizás del enfoque que a veces le pueden dar a las cosas, o sea, una negociación a la que a veces creen que ellos tienen derecho de recibir todo y no hay beneficios de la otra parte. Como dice el dicho, a veces tratan de ver el precio en todo caso, pero sin entrar a los detalles; pero, cuando es cuestión de precio, nosotros vamos a ver la parte de detalles, por qué la diferencia, a qué se debe, por qué tiene esa privación, pero hay personas que simplemente no entran siquiera a eso, no perciben que ellos pueden tener un mayor beneficio realmente si ellos empiezan a discutir por ese tipo de cosas. (CE11)

En el mercado, se ve empresas que, por inexperiencia o por querer hacer algo medio chueco o tanta cosa, se tiran al suelo y malogran a las empresas serias o medianas que están por ahí queriendo hacer algo; por eso, como te digo, depende de tu responsabilidad. (CE12)

Se prepara para la negociación. Entonces, lamentablemente, a veces el cliente no está instruido, no está informado adecuadamente, y, con base en eso, su criterio no es el mejor. Bien preparados, pero también vas a encontrar de todo. (CE13)

Generar empatía y amistad. Muchas de las decisiones en el sector no son técnicas, sino por referencias, empatía y amistad. Se varían bastante los acuerdos debido a que no existe una cultura de planificación. Son pocos los que analizan a la contraparte. Yo creo que sí, en el sector eléctrico, yo creo que si se llevan a cierto nivel, de manera profesional. También hay improvisación. (CE15)

4.2.5 Uso de tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones de los peruanos

La tecnología, hoy en día, es una importante herramienta de apoyo para realizar negociaciones.

Tecnológica durante la negociación. En la Tabla 31, se muestra el tipo de tecnología que prefieren los informantes durante sus negociaciones. De un total de 15 informantes, cuatro prefieren utilizar Microsoft Office (Power Point o Excel), mientras que, de los mismos 15 informantes, dos prefieren usar Internet; asimismo cinco informantes indicaron que utilizan *laptops* durante la negociación.

Cabe destacar que hubo informantes, aunque en su minoría, que prefieren utilizar un teléfono móvil, iPad o proyectores. En estos casos, se tuvo un informante por cada equipo de tecnología.

Finalmente, tres informantes destacaron que, durante una negociación, prefieren no utilizar tecnología y, muy por el contrario, están muy contentos usando cuadernos, libretas de notas u hojas, por ultimo (ver Tabla 31).

Tabla 31

Tecnologías Más Utilizadas durante una Negociación

Tipo de ayuda/herramientas de apoyo	Participantes/informantes	f
Laptops	CE03, CE04, CE05, CE07, CE10, CE12	5
Microsoft Office (Power Point, Excel)	CE01, CE07, CE08, CE13	4
Ninguna	CE02, CE06, CE14	3
Internet	CE09, CE11	2
Proyectores	CE07	1
Teléfonos celulares	CE10	1
iPad	CE15	1

Como se puede observar, las preferencias son diversas y nuestros informantes prefieren, en la mayoría de casos, tecnología de punta, y otros prefieren los materiales clásicos, como lo destacaron en sus respuestas, en particular los testimonios de CE07 y CE02:

Normalmente, llevo la laptop, porque allí tienes todo. Acostumbro mucho a hacer presentaciones de la solución que estoy presentando usando Power Point. Si no hay proyectores o medio audiovisual, simplemente volteo la laptop y hago participe a todos lo que hemos tratado. (CE07)

Personalmente, prefiero apuntar en papel, pues, si alguien está con la computadora, pueden pensar que se está modificando el papel, o, en todo caso, pueden pensar que se está viendo el Facebook. Lo tecnológico tiende a malograr la negociación, lo ideal es tenerlo todo en papel. (CE02)

Utilización de medios electrónicos. Todos los informantes dijeron, tal como se puede observar en la Tabla 32, que utilizan Internet para buscar información.

Tabla 32

Utilización de Medios Electrónicos

Software	Participantes	<i>f</i>
Internet	CE01, CE02, CE03, CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE09, CE10, CE11, CE12, CE13, CE 14 y CE15	15

Negociaciones por videoconferencia. El estudio demostró que hay un grupo de peruanos que sí realizan negociaciones con videoconferencia y que otro grupo prefiere las reuniones presenciales (ver Tabla 33). De un total de 15 informantes, seis dijeron que sí participan en videoconferencias, pero que no confían del todo en cerrar negociaciones por este medio: están mayormente obligados porque sus clientes están ubicados físicamente en el extranjero, y, de estos mismos, un pequeño grupo manifestó sentirse cómodo cerrando negociaciones por este medio, pero deben ser montos pequeños. Nueve dijeron que no hacen reuniones vía teleconferencia, porque prefieren las reuniones presenciales.

A continuación, se detallan los comentarios a favor de la negociación vía videoconferencias:

He realizado al menos con dos clientes negociaciones, que son con

Tabla 33

Negociaciones por Videoconferencias

Videoconferencia	Participantes	<i>f</i>
No	CE01, CE02, CE04, CE06, CE07, CE08, CE11, CE12 y CE14	9
Sí	CE03, CE05, CE09, CE10, CE13, Y CE15	6

colombianos, supervisores colombianos y un cliente que nos tocó de todo un proyecto, que fue español. Realmente, no es igual que no estemos presentes,

pues uno no puede percibir los gestos ni traducir de repente con quién está acompañado, ni ver eso; son puntos en contra del que está negociando.

(CE05)

Sí, con Europa. De hecho, no han sido montos grandes. Han sido productivas, sí son efectivas y sí son confiables. (CE03)

Sí, bastantes no, pero sí hemos hecho. Bueno, si la empresa está en Europa y tu cliente está acá, es mejor que nada, no es lo ideal, pero ayuda, porque por lo menos ves la cara y escuchas. (CE13)

A continuación, se detallan los comentarios en contra de la negociación vía videoconferencias:

No, no las he hecho: es mejor hacerlas personalmente, he hecho algunas coordinaciones por Skype u otros medios, pero prefiero que una reunión de negocio sea presencial. (CE07)

Más que negociaciones, se hacen reuniones de trabajo dentro de la empresa, no negociaciones. Definitivamente, es mucho mejor tener cara a cara a la persona con quien vas a negociar. (CE14)

El face to face es lo mejor. Estableces un vínculo. Una videoconferencia se debe usar cuando no se puede, es decir, hay varios países a la vez, o con gente que tiene un viaje largo; es una alternativa y se convierte en válida en ciertas circunstancias. No es igual, hay casos en que la gente negocia por teléfono o por correo. Van, vienen, y llegas a acuerdos más simples. (CE02)

Uso de medios electrónicos para investigar a la competencia. El estudio mostro que los 15 informantes utilizan Internet para investigar a la competencia (ver Tabla 34). Los comentarios que destacan son de los entrevistados CE07, CE15 y CE02:

Eso sí, reviso su página web o cualquier publicación o cualquier historia en negocios similares que ellos hayan tenido o si tienen problemas con tal o cual cliente o si en tal o cual proyecto le fue bien o mal. Ahora, en la web, hay información de todo, pero sí realizo investigación. (CE07)

Sí, claro. Internet, ahí está todo, puedes sacar hasta su ficha RENIEC, ver socio de qué club es, dónde para, también puedes forzar reuniones informales si sabes a qué club va y te apareces por ahí, de manera casual. (CE15)

Definitivamente, sí. Desde Google, LinkedIn, Facebook. Qué empresa es, conoces a tal persona. Quiénes son sus proveedores, quiénes son sus clientes. Cómo negocian. Es muy importante tratar de conseguir la mayor información que se pueda obtener. (CE02)

Tabla 34 *Medios Electrónicos para Investigar a la Competencia*

Medios Electrónicos para Investigar a la Competencia

Medios electrónicos	Participantes	<i>f</i>
Internet	CE01, CE02, CE03, CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE09, CE10, CE11, CE12, CE13, CE 14 y CE15	15

Confianza en negocios realizados a través de medios virtuales. Los informantes indicaron que los peruanos, en su mayoría, no confían en los negocios realizados a través de medios virtuales. Solo tres de los 15 informantes dijeron que sí hay este tipo de confianza, y los 12 restantes dijeron que no confían (ver Tabla 35).

Tabla 35

El Peruano Confía en los Negocios Realizados por Medios Virtuales

Medios virtuales	Participantes	<i>f</i>
No confía	CE02, CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE09, CE10, CE11, CE12, CE 14 y CE15	12
Confía	CE01, CE03, CE13	3

Las respuestas negativas destacadas fueron de los informantes CE06, CE14 y CE02, quienes respondieron:

No están muy acostumbrados todavía, no mucho. Ha habido casos en que hay gente que no lo utiliza mucho, yo los invito a veces y algunos no están muy acostumbrados. (CE06)

Ahora entiendo que todavía no, que todavía es pequeña la penetración de estos negocios por Internet, pero mucho es porque todavía la gente no confía 100% en la tecnología, porque se da mucho tema de estafas, robo de información. Entonces, aún estamos en un proceso de adaptación y poco a poco irá creciendo como es la tendencia mundial. (CE14)

Yo creo que todavía no, somos una cultura donde todavía tenemos la persona muy al centro de todo, y esto ayuda a generar más confianza. Se está utilizando cada vez más, es una alternativa cuando no se puede lo otro, pero, en general, no es que haya desconfianza como tal, pero no se debe confiar del todo. (CE02)

La respuesta positiva destacada fue del informante CE15:

Sí, claro, hasta hace unos años yo creo que no, pero, hoy en día, sí; la gente entra a tu página web para saber qué cosa has hecho; las empresas responden a los correos de página web, antes no se respondía, ahora son cada vez más las empresas que lo hacen, y esto va generando ese hábito o formalizando ese tipo de búsqueda también. (CE15)

Investigación de nuevos mercados usando Internet. Los informantes indicaron que los peruanos, en su mayoría, sí investigan por Internet en búsqueda de nuevos mercados. En total, fueron 10 quienes dieron una opinión favorable, dos dijeron que no y tres no especificaron (ver Tabla 36).

A continuación, se detallan las respuestas más destacadas de los informantes CE01, CE14, CE05 y CE06:

Sí, ahora sí, sobre todo ahora el mercado asiático. (CE01)

Sí, obviamente depende del tamaño de la empresa, del tipo de empresa: hay algunas que hacen más investigación que otras, contratan a empresas especializadas de estudio de mercado, para analizar la situación y atacarla. (CE14)

Como fuente secundaria podría usarlo, pero no creo que de ahí saque una conclusión definitiva, una primera herramienta yo creo que sí, porque la fuente secundaria es lo primero que uno va a investigar para tener algo básico del mercado, ahí están los indicadores y todo; lo que tiene que ver es la fuente, si la fuente es confiable, pero es parte de análisis; no creo que sea al 100%. (CE05)

Sí, un poco, no mucho, pero sí. (CE06)

Tabla 36 *El Peruano Investiga Nuevos Mercados Usando Internet*

El Peruano Investiga Nuevos Mercados Usando Internet

Investigación de nuevos mercados vía Internet	Participantes	f
Sí	CE01, CE02, CE03, CE05, CE06, CE07, CE09, CE13, CE 14 y CE15	10
No especifica	CE08, CE10, CE11	3
No	CE04, CE12	2

Presencia en Internet de empresas peruanas. Los resultados estaban muy disputados entre los informantes. Seis dijeron que las empresas peruanas sí tienen presencia en Internet, seis dijeron que las empresas peruanas no tienen presencia en Internet, y tres no especificaron esta consulta (ver Tabla 37).

Las respuestas más destacadas de los informantes CE03, CE05, CE12 y CE14, quienes comentaron:

Tabla 37

Las Empresas Peruanas Tienen Presencia en Internet

Las empresas peruanas tienen presencia en Internet	Participantes	f
Sí	CE01, CE03, CE05, CE08, CE12, CE 14	6
No	CE02, CE04, CE06, CE09, CE10, CE13,	6
No especifica	CE7, CE11, CE15	3

Sí las hay, de hecho lo están haciendo, lo primero que haces es buscar Internet. De ahí buscas información técnicas, proyectos en los que haya participado.

(CE03)

Lo que sí me he dado cuenta es de que casi el 90% de las empresas o más tienen su página web; la rapidez y la sencillez con la que se maneja esos softwares en la actualidad hace eso factible. (CE05)

De acuerdo al tamaño de la empresa. Generalmente, por la experiencia aquí, son empresas con cierto renombre que sí se encuentran en mi caso, seguro que es más difícil cuando son empresas chicas o pequeñas PYMES que no tienen mucha experiencia de mercado o recién están saliendo, tal vez no se encuentra. Ahí lo que sí yo te digo: si no hay herramienta electrónica, es alguien que conozca el producto, qué experiencia tiene, por lo menos siempre es bueno, yo voy más confiado a una reunión con cierta información de ese tipo previamente. (CE12)

Sí, todas tienen su página web, sus comunicaciones a través de su portal, portales de compra, donde hacen un listado de sus proyectos (al menos las empresas públicas, las privadas no tanto). También tienen mucho en sus páginas web, porque tratan de dar bastante información para, por ese medio, darse a conocer y que se acerquen a ellos. (CE14)

No, para mí no hay. Claro que todas las empresas tienen algún tipo de eso, pero no se utiliza mucho. (CE06)

Sí, se están implementando con las fábricas recientemente lo que son los webinar; entonces, es una herramienta muy poderosa, pero que todavía no la tenemos en Perú, o sea, no he visto una fábrica o una empresa en Perú que brinde ese servicio a sus usuarios peruanos. El webinar es una charla, un seminario que lo da una persona desde el Internet y que todos los asistentes están conectados a Internet; entonces uno ve la presentación y va haciendo la explicación; en cualquier momento, uno de los participantes de cualquier parte del mundo puede hacer una pregunta como si estuviese en una sala.

Entonces, eso todavía no lo he visto implementado en una empresa peruana. (CE09)

Presencia de empresas peruanas en redes sociales. De los resultados obtenidos, cinco de los informantes indicaron que las empresas peruanas tienen presencia en las redes sociales y 10 dijeron que no (ver Tabla 38).

Se destaca que los informantes que se mostraron positivos con las redes sociales observaron que la presencia en redes sociales de las empresas peruanas en el sector eléctrico es muy pequeña todavía, que recién se está empezando.

Tabla 38

Las Empresas Peruanas en Redes Sociales

Empresas peruanas con presencia en redes sociales	Participantes	<i>f</i>
No	CE02, CE04, CE05, CE06, CE09, CE10, CE11, CE12, CE13, CE14	10
Sí	CE01, CE03, CE07, CE08, CE15	5

Se resaltan las respuestas de los informantes CE01, CE04, CE06, CE07 y

CE08:

Sí, muchos están empezando. (CE01)

Sí, pero no hacemos negociación por Facebook. (CE04)

No, para mí, no hay. Claro que todas las empresas tienen algún tipo de eso, pero no se utiliza mucho. (CE06)

Cada vez hay más, pero no comparto mucho eso, no soy muy afín a eso.

(CE07)

Sí, se puede usar como un medio de publicidad, publicidad masiva. (CE08)

No. Por la gama de productos que manejamos, que son muy especializados, no es muy usual, por decir, que un cliente determinado esté siguiéndonos por Facebook. Tenemos un volumen de noticias, por decir, que le enviamos a todos nuestros clientes, informándoles de alguna actividad específica; clientes interesados; tenemos sectorizados a nuestros clientes, por decir, clientes que usan las maletas de prueba, entonces les enviamos sus boletines referidos a las maletas de prueba; clientes referidos a lo que son conectores, terminaciones, les enviamos un boletín referido a eso cada vez que tenemos una novedad. Pero, por decir, en Twitter, estaríamos enviando un mensaje, pues, cada tres meses; entonces, no tendríamos mucha atención; creo que una de esas páginas es para algo que sea más constante, novedades mucho más seguidas. Desacuerdos tecnológicos o novedades no muy seguidas en esta parte eléctrica. (CE09)

Estas repuestas sugerirían poca presencia de las empresas peruanas en las redes sociales

4.2.6 Reacción del peruano en la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación

El presente estudio tiene como objetivo conocer cuáles son las posibles reacciones de los peruanos ante disputas y controversias en el desarrollo de la negociación.

Durante la negociación, el peruano busca beneficio de ambas partes. Ante la pregunta de si los peruanos buscan el beneficio común, 10 de los informantes afirmaron que sí y cinco del total no especificaron (ver Tabla 39).

Tabla 39

Los Peruanos Buscan el Beneficio Común durante la Negociación

Beneficio de ambas partes (win to win)	Participantes	f
Sí	CE01, CE03, CE05, CE06, CE09, CE10, CE11, CE12, CE13 y CE15	10
No especifica	CE02, CE04, CE07, CE08 y CE14	5

Luego de revisar las respuestas obtenidas, se rescatan los siguientes comentarios relacionados con los que opinaron de forma positiva: CE03, CE11 y CE12:

Mi punto de vista particular, me gusta que salgamos con la intención clara de un win-win para ambos lados. (CE03)

Por supuesto y mucho, me refiero a que el cliente, a la larga, va a ser el beneficio nuestro; así como las relaciones que buscamos a largo plazo con la representada también la buscamos con el cliente. (CE11)

Yo creo en las negociaciones que lleven a un tema sociedad donde sea win-win, ahora, los contratos te van a decir como los contratos de matrimonio, la buena intención, en el camino se va a [...] el caminar es lo que te va a decir si es a largo

plazo. Yo creo que todo el mundo se casa para siempre, la cosa es que dure para siempre. (CE12)

¿Cómo defines tu estilo de negociación? Se preguntó a los 15 informantes qué estilos de negociación hay en el Perú. Algunos informantes escogieron hasta dos estilos de negociación (ver Tabla 40).

Tabla 40

Estilos de Negociación de los Peruanos

Estilos de negociación	Participantes	<i>f</i>
Conciliador	CE04,CE06, CE12,CE14	4
Transparente	CE07, CE11, CE12, CE13	4
persuasivo	CE03.CE09	2
Agresivo	CE03, CE04,CE08	3
Integrador	CE01	1
Protocolar	CE05	1
Muy práctico	CE07	1
Reactivo	CE10	1
Adaptable	CE15	1
No específica	CE02	1

Luego de revisar las respuestas obtenidas, se rescatan los comentarios de CE01, CE05, CE07 y CE15:

Yo creo que integrador, siempre trato de que el cliente también salga contento con lo que se está llevando, ¿no?, o de alguna manera persuadirlo a que él esté contento con lo que se está negociando. (CE01)

Habíamos conversado un poco que respetamos un poco el protocolo, el protocolo de entrada, y el protocolo como lo vamos a llevar; hacemos una agenda, hacíamos algunas estrategias; cuando nos toca oficinas del cliente o en las instalaciones del cliente, yo voy usualmente con otra persona, para de alguna forma estar en la táctica de que uno sea el bueno y otro el malo, más allá de otras tácticas. Cuando vienen a ABB o cuando tenemos la reunión en nuestro lado, no hemos aplicado otras tácticas, mas que, la que quizá un poco,

la espera, pero no; felizmente, no me ha tocado clientes que no es necesidad de tanto. (CE05)

Muy práctico y muy transparente, tratar de ser lo más transparente posible. (CE07)

Yo lo definiría como adaptable, lo que yo busco siempre es la relación de confianza; ahora el cómo yo genero esa confianza va a depender en realidad de la persona con la cual voy a interactuar: si es una persona formal, mi negociación va a ser formal, si es una persona informal, mi negociación va a ser informal; pero el factor común ahí es la generación de confianza y empatía. En unión a eso es que me adapto a la forma de ser, a la cultura, a los usos y costumbres que mi contraparte tenga. (CE15)

Los peruanos y el conflicto durante la negociación. Según el estudio, las respuestas estuvieron bastante equilibradas. Seis informantes dijeron que se toma de manera positiva el conflicto durante la negociación, cuatro de ellos afirmaron que depende mucho de las circunstancias, y cinco afirmaron que el peruano toma de forma negativa los conflictos durante la negociación (ver Tabla 41).

Tabla 41 Los Conflictos durante la Negociación

Los Conflictos durante la Negociación

Conflicto	Participantes	<i>f</i>
De forma positiva	CE01, CE03, CE08, CE09, CE10, CE14	6
Depende	CE07, CE011, Y CE12, CE15	4
De forma negativa	CE02, CE04, CE05, CE06, CE13	5

Luego de revisar las respuestas obtenidas destacan los comentarios de CE01, CE09, CE14, CE15, CE02 y CE05:

Yo creo que siempre un conflicto es algo positivo, una lección aprendida y

experiencia dentro de lo que se está haciendo, siempre tomarlo como lado positivo, que va a generar fricciones con el cliente, pero al final de eso siempre va a salir algo positivo en tanto que lo sepas manejar de manera adecuada. (CE01)

Buscando siempre lo mejor para ambas partes, ponernos primero en los zapatos del usuario, el usuario es primero y que no se afecte para nada la empresa o el cliente nuestro; eso es lo principal que tenemos. (CE09)

Como una experiencia, que definitivamente te enseña, te prepara para no cometer un error de ese tipo; son pocos casos que en la empresa se hayan dado. (CE14)

Depende de cómo capitalices eso, yo creo que el peruano lo vive como algo negativo, pero, en realidad, el conflicto muchas veces puede ser positivo, porque va a depender de cómo tú lo soluciones para consolidar una relación con tu cliente. (CE15)

Es visto como algo muy negativo, hay culturas que lo ven como algo muy positivo. Definitivamente, el peruano, en general, evita el conflicto. Hay personas que buscan el conflicto para romper la negociación o para lograr una especie de beneficio, pero está mal visto en general. (CE02)

No sé si generalizarlo, pero creo que hasta la fecha siempre los conflictos los peruanos lo perciben como algo negativo; creo que por lo que alguna vez me han comentado algunos colegas de afuera. En los negocios se ve eso en otros países, pero creo que, en el Perú, siempre los conflictos van hacer negativos, nadie quiere pelearse con nadie y nuestra cultura va por ahí, nadie piensa que va a salir discutiendo, o lo dejamos para una siguiente reunión, para darle una revisión, pero no es el estilo del peruano, ni el mío. (CE05)

A continuación, se detallan cuatro preguntas realizadas a los 15 informantes: (a) ¿Cuál es la reacción de un peruano ante una disputa?, (b) ¿Cómo reacciona el peruano ante la presión?, (c) ¿Al peruano le gusta polemizar?, y (d) ¿Cuáles son los posibles factores que generan conflictos con peruanos?

Reacción de un peruano ante una disputa. Se observó que la mayoría de informantes no pudieron especificar una posible reacción, y, por eso, nueve de ellos se abstuvieron de dar respuesta, tres de los 15 informantes dijeron que lo tomarían de forma personal, un informante dijo que el peruano se comportaría diplomáticamente, otro de los informantes dijo que dependía mucho de la madurez, y el último informante dijo que el peruano es picón (ver Tabla 42).

Tabla 42

Reacciones de los Peruanos ante una Disputa

Reacciones ante una disputa	Participantes	f
No especifica	CE04,CE05,CE08, CE09,CE10,CE11, CE12,CE13, CE14	9
Lo toma de forma personal	CE01, CE02, CE07	3
Trata de ser diplomático	CE03	1
Es picón	CE06	1
Depende de la madurez	CE15	1

Luego de revisar las respuestas obtenidas destacan los comentarios de CE01, CE03, CE06, CE07 y CE15:

Lo toma personal, trata de buscar siempre la forma de salir librado. (CE01)

Un peruano trata de palear la situación, o sea, puede haber un fastidio expresado en forma bastante expresiva, pero del pasado al momento buscan nuevamente un punto medio. (CE03)

Se pica, siempre hay discusión. (CE06)

Lo toma a mal como personal. No debería ser, pero sí lo toma como algo personal; de ambas partes. (CE07)

Depende del nivel de madurez de la persona con la cual estés negociando si es una persona ya madura, cuajada, lo va a tomar de manera calmada; si es una persona joven, impetuosa, probablemente sea más explosiva, aunque hay chibolos muy maduros también mentalmente; depende mucho de tu forma de ser, es relativo eso, generalmente somos emocionales. (CE15)

Reacción de un peruano ante la presión. El estudio reveló puntos de vista muy interesantes de los 15 informantes. Nueve se abstuvieron de opinar, al no tener certeza; dos dijeron que el peruano se pone tenso con la presión; y los demás dijeron en una oportunidad, cada uno, que los peruanos tratan de cubrirse con correos. Otros toman a mal la presión e indican que el peruano se pone agresivo, y los que opinaron de forma positiva dijeron que hay peruanos que sí soportan la presión (ver Tabla 43).

Tabla 43 Reacciones de los participantes ante la presión

Reacciones de los Peruanos ante la Presión

Reacciones ante la presión	Participantes	f
No especifica	C04,C05,CE08, CE09,CE12,CE13,CE14 CE15	8
Tenso	CE06,CE10	2
Trata de cubrirse con correos	CE01	1
Lo toma a mal	CE02	1
Resiste la presión	CE03	1
Agresivo	CE06	1
No le gusta la presión	CE07	1
Depende de la persona	CE11	1

Luego de revisar las respuestas obtenidas, destacan los comentarios de CE01, CE02, CE05, CE06, CE07 y CE10:

Por lo general, trata de cubrirse con correos, trata de ser más agresivo, involucrar a más personas, no quedarse con la responsabilidad bajo su cancha, como se dice. (CE01)

Un poco de presión no afecta, pero, cuando ella empieza a elevarse, sí lo toma

a mal. Muchas veces se cae en desesperación y por presión fuerte se dan cosas que no deberías, por salirse de la negociación, por la incomodidad que genera. Por lo tanto, no hay un manejo adecuado de la presión. (CE02)

Va ver varios tipos de perfil. En el trabajo, he podido encontrar gente que maneja proyectos, gente que hace ofertas, gente que negocia oferta, también hemos podido encontrar gente en campo, dependiendo en cada momento, cuál es el momento, las circunstancias; yo creo que eso es cambiante, variable: algunos pueden tener más facilidad, otros no, va a depender, creo yo; no tengo una respuesta única. (CE05)

Indudablemente tensionado y más agresivo. (CE06)

No le gusta ser presionado. (CE07)

El que está metido en el negocio logístico está todo el día tenso, es un trabajo tenso, el simple hecho de recibir ya una solicitud de cotización y de cumplir con las condiciones de venta; ya para uno, que está inmerso en la logística, sabe muy bien que pueden suceder muchas cosas; como te repito, la fábrica te puede dar una información en el momento en que estaba en stock el producto y de repente a las horas vendieron todo ese lote y tú ya has cotizado una aceptación de orden de compra y de repente las cosas no salen como uno pensaba, pero uno se acostumbra a trabajar de esta forma y sobre todo, si te gusta, lo aceptas y sigues para adelante. (CE10)

Al peruano le gusta la polémica. Las entrevistas a los 15 informantes

arrojaron que cinco están de acuerdo con que al peruano le gusta la polémica; dos no están de acuerdo con dicha afirmación; uno de los informantes opina que hay casos determinados en que sí y otros en que no, pero no puede explicar más, no detalla y no da ejemplos; y, finalmente, los últimos siete informantes no especificaron sobre este

tema (ver Tabla 44).

Tabla 44

Al Peruano le Gusta la Polémica

Gusto por la polémica	Participantes	<i>f</i>
No responde /no especifica	CE02,CE05,CE06, CE07,CE10,CE11, CE13	7
Sí	CE08,CE09,CE12, CE14,CE15	5
No	CE01, CE04	2
A veces	CE03	1

Luego de revisar las respuestas obtenidas, destacan los comentarios de CE01, CE03, CE04, CE08, CE12 y CE14:

Yo creo que no, trata de manejarlo tranquilo, hasta donde más o menos puedo entender. (CE01)

En algunos casos, sí; en empresas públicas, se ve más que en el sector privado. Los objetivos son más claros, todos están más orientados a una productividad. (CE03)

No, yo diría que no; polemiza, pero no mucho. (CE04)

Mucho, muchas cosas subjetivas. (CE08)

Ah, no, los extranjeros polemizan más, porque se sienten ofendidos. Yo creo que el Perú es un mercado que, desde 1994, tiene desarrollado el sector eléctrico privatizado, hay experiencia, y la experiencia que tuvo el Perú ya vino con la una experiencia ganada en Chile, un mercado que creció más o menos maduro; entonces ya tenemos las cosas más o menos claras y ha sido un mercado bastante vertical.

(CE12)

Sí, a mucha gente le gusta hablar de muchas cosas y dar su punto de vista.

(CE14)

Posibles factores que generan un conflicto con peruanos. Se consultó a los

informantes sobre los factores que generan conflictos entre peruanos. Luego de revisar las respuestas, se observó que hay puntos de vista muy diferentes. De los 15 informantes, solo cuatro manifestaron opinión, mientras que los 11 restantes se abstuvieron de hacerlo (ver Tabla 45).

Tabla 45

¿Cuáles Son los Posibles Factores que Generan un Conflicto con Peruanos?

Factores que generan conflictos con peruanos	Participantes	f
No responde /No especifica	CE04,CE05,CE06, CE07,CE08,CE09, CE10,CE11,CE12, CE13,CE14	11
Precio	CE01	1
Personalizar las cosas	CE02	1
Faltad e formalismo	CE03	1
Desconfianza	CE15	1

Para entender los comentarios, se citan las opiniones de los informantes

CE01, CE02, CE03 y CE15:

Precio, interpretación de lo que se está dando, tiempo de entrega probablemente, forma de pago: si es de dividirlos en 20 cuotas, lo van a dividir en 20 cuotas sin intereses. (CE01)

Primero, cuando se personalizan las cosas, es decir, lo toman como personal. Esa es una fuente de conflicto muy grande. También cuando uno se enfoca en las diferencias y no en las convergencias. Es bueno enfocarse en los puntos comunes. Si de saque uno va y golpea, genera las diferencias. De por sí, en las negociaciones hay puntos que generan conflictos. (CE02)

Que no vayan formalizando, que quede en oral y, si no está por escrito y los acuerdos no se han puesto por escrito, empiezan a cambiar las condiciones; por ello, es muy importante formalizar por escrito la negociación. Me ofreciste esto o lo otro, o me estás dando un descuento. (CE03)

La informalidad te lleva a no definiciones; cuando uno tiene temas no definidos justamente es que la probabilidad de controversia se incrementa. (CE15)

4.2.7 Tipo de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento existen en una negociación con peruanos

El objetivo es analizar al empresario peruano del sector eléctrico y los tipos de lazos de amistad posterior al proceso de negociación, la entrega o recepción de obsequios previos o posteriores al cierre de la negociación que se puedan dar, y los lugares de entretenimiento a los que se pueda llevar a sus potenciales clientes o proveedores durante las negociaciones. Este objetivo está muy ligado a las costumbres de la cultura peruana y del peruano en general, que se trasladan al momento de hacer negocios.

Para la investigación, se han propuesto las siguientes interrogantes con la finalidad de obtener un mayor entendimiento de sus acciones: (a) ¿Dirías que su relación es estrictamente profesional o se tratan diversos temas personales?, (b) ¿Sueles generar amistad después de la negociación?, (c) ¿Realiza invitaciones a lugares de entretenimiento para entablar la negociación?, (d) ¿Es su costumbre dar o recibir regalos de cortesía a un potencial cliente o proveedor?, y (e) ¿Crear un ambiente de amistad es importante para los peruanos en el sector eléctrico?

Relaciones estrictamente profesionales o se tratan temas personales. Del total de informantes, como se muestra en la Tabla 46, la mayoría considera que sus relaciones son estrictamente profesionales (13 informantes), mientras que solo dos indican que sí llegan a tratar temas personales durante la negociación.

Algunos comentarios respecto al tema son los siguientes:

Desde mi punto de vista la negociación debe ser lo más formal posible, en el

sentido de dejar las cosas personales por fuera, para que no sean subjetivas. (CE02)

Tabla 46

Distribución de Respuestas sobre las Relaciones Profesionales o Temas Personales

Respuestas	Casos	f.
Relación Profesional	CE01,CE02,CE03,CE04,CE05,CE06,CE07,CE08,CE09,CE11,CE12,CE13,CE14	13
Temas personales	CE10,CE15	2

Definitivamente los clientes, proveedores y demás siempre es un tema profesional, el tema personal generalmente no se mezcla; sí se habla algo para romper el hielo al inicio, quizás al final, pero no es algo que uno va a relacionarse de amistades con clientes ni proveedores; siempre tratamos de evitar esos tipos de intereses, mantenemos siempre separados. (CE05)

No, en la negociación, no: antes o después se pueden hablar cosas personales, pero durante no. (CE06)

En otras respuestas, manifestaron que sí es posible tocar temas personales en una negociación, lo que se observa en dos informantes que mencionan el tema de forma directa e indirecta:

Mi política no es solamente tener una relación, un vínculo comercial con la gente, sino también entrar a tallar en el tema personal. En muchos casos, hasta he viajado con mi esposa y hemos tenido reuniones de pareja: va el gerente con su esposa, el vicepresidente con su esposa o el Gerente de Ventas con su enamorada, y ya hay una relación más amical. Trato, en lo posible, de que esa relación vaya paralelamente con el tema comercial; entonces, sí, definitivamente, es mi política tener no solamente un vínculo comercial, sino también amical con la gente, sobre todo con la que vamos a trabajar años; con ellos nos conocemos de años y vamos creciendo junto con ellos. (CE10)

En nuestra cultura peruana, es indispensable la generación de confianza, la generación de empatías y, en ese camino, está justamente el desarrollo de una amistad, una amistad no interesada; pero lo que sucede es que, al desarrollar la amistad, justamente vas conociendo mejor a esa persona con la que estás interactuando y vas ganándote la confianza; es una forma de evaluar con quién vas a asociarte en un negocio. (CE15)

Generar amistad después de la negociación. Para explorar sobre la generación de amistad de los peruanos que negocian en el sector eléctrico después de la negociación, se planteó la siguiente pregunta: ¿Sueles generar amistad después de la negociación? (ver Tabla 47).

Tabla 47

Generación de Amistad después de la Negociación

Respuestas	<i>f</i>
Sí	11
No	4

En la Tabla 47, se observa que 11 informantes consideran que la generación de amistad después de la negociación es importante, sobre todo si es que se quiere tener una relación a largo plazo. Algunos comentarios sobre el tema son los siguientes:

Sí, casi todos mis clientes son mis amigos. (CE07)

A la larga, por supuesto; ese es el esquema, ese es el objetivo, generar una relación amical y de confianza. (CE09)

Yo busco el acercamiento, el feeling, más que decir: Oye, eres mi amigo, el tema es de que haya un feeling y que la cosa fluya; ese es mi forma de tratarlo. (CE12)

En otras de las respuestas, mencionan que no se genera amistad debido a que les es indiferente o, en el caso de la informante mujer, siempre trata que sea 100%

profesional para evitar malas interpretaciones. Esto se observa en los siguientes informantes, que mencionan el tema directa o indirectamente:

No, nada. (CE01)

Personalmente, no lo hago; sin embargo, la empresa nos sugiere que sí deberíamos, para poder cerrar acuerdos [...] Me es indiferente. (CE03)

Muy pocas veces, no es mi estilo, no es mi costumbre, no quiere decir que no tengo amigos, porque primero fueron amigos, luego fueron clientes; entonces uno mantiene, igual con proveedores: primero fueron amigos, luego proveedores; pero viceversa, por lo general, no se da: uno o dos casos que tengo, pero no es que todos mis clientes con frecuencia nos visitamos, nace la amistad, luego se vuelven proveedores o clientes, y ahí continua. (CE05)

Invitación a lugares de entretenimiento. La interrogante tiene como finalidad determinar si las invitaciones a lugares de entretenimiento forman parte del proceso de negociación en el sector eléctrico. Para ello, se planteó la siguiente pregunta:

¿Realizas invitaciones a lugares de entretenimiento para entablar la negociación? (ver Tabla 48).

Tabla 48 *Invitaciones a Lugares de Entretenimiento*

Invitaciones a Lugares de Entretenimiento

Respuestas	<i>f</i>
No	9
No especifica	5
Sí	1

En la Tabla 48, se observa que nueve informantes indicaron que no invitan a lugares de entretenimiento, debido a que lo asocian con un tema ético. Por otro lado, indican que casi siempre las negociaciones se realizan en las oficinas del cliente o en la misma empresa. No obstante, mencionaron que podían invitar desayuno o

almuerzo, pero que no era una práctica habitual. Cinco informantes no especificaron su respuesta. Algunos comentarios sobre el tema son los siguientes:

No, personalmente, no me gusta; no lo veo ético. (CE02)

Algunas veces se puede hacer como un desayuno, un almuerzo, pero no más allá de eso, para hacer un poco menos tensas las reuniones. (CE06)

No, normalmente, no. Básicamente, cuando coincidimos en algún lugar, si conversamos, me paro y converso; pero normalmente no; expresamente para conseguir un negocio no lo hago. (CE07)

Respecto de la respuesta positiva, el informante indica que, como política de la empresa, se hacen invitaciones, aunque básicamente a clientes para desarrollar una mejor relación. Esto también está relacionado con mantener una relación de largo plazo:

Se hace como política de la empresa, pero no a título personal, con los principales clientes, solo para tratar de acercarse y tratar de tener un trato más cordial. (CE14)

Entregar o recibir regalos de un potencial cliente o proveedor. De acuerdo con las respuestas obtenidas, se puede decir que, respecto de la pregunta: ¿Entrega regalos a un potencial cliente o proveedor?, la mayoría de los informantes indicaron que no entregan regalos onerosos, es decir, whisky, algún vale para una cena, pasaje de avión o un viaje todo pagado, ya que indican que eso no es ético y no quieren dar la imagen que están tratando de ganar un favor para el futuro. Lo que indican es que pueden llegar a entregar solo lo permitido por la empresa. También pueden entregar *merchandising* en el que se dé a conocer a la empresa (ver Tabla 49). Algunos de los comentarios sobre el tema son los siguientes:

No, con el tema de los regalos, solamente los que están permitidos por la

compañía, que son los de merchandising. (CE01)

No, a veces con los franceses teníamos la costumbre de regalar un presente, merchandising, pero de allí a hacer un regalo oneroso no ha sido una práctica usual.

(CE07)

Sí, tenemos obsequios para diferentes niveles: para algunos gerentes, hay unos lapiceros finos con material publicitario, con la marca, para que no lo perciba como un regalo de valor, sino un detalle; digamos que a la mayoría le gusta. (CE08)

No nunca doy antes de un regalo en agradecimiento. Generalmente, los ofrecimientos son que eventualmente hago, por agradecimiento, y son posteriores a todo servicio, pero nunca antes, porque no me gusta condicionar o que la otra persona se sienta presionada o condicionada a algo. Esa es la forma, por así decirlo, más allá de que haya una intencionalidad después. (CE15)

Tabla 49 *Entrega de Regalos*

Entrega de Regalos

Respuestas	Casos	<i>f</i>
No	CE01, CE06, CE07, CE09, CE11, CE12, CE14, CE15	8
No específica	CE02, CE04, CE10, CE13	4
Sí	CE03, CE05, CE08	3

Creación de un ambiente de amistad. De acuerdo con los informantes, para un peruano, es muy importante crear un ambiente de amistad en la negociación. Solo dos indicaron que no era necesario y que, si esta se da, solo es a cierto nivel (ver Tabla 50).

Algunos comentarios sobre el tema son los siguientes:

En general, en cualquier negociación, hay ciertos puntos álgidos y, cuando la relación existe y mientras más cercana sea, va a ser más fácil llegar a puntos de acuerdo. (CE02)

Yo creo que sí, de todas maneras el peruano, de alguna forma, creo que no llegará a hacer amistad con clientes y proveedores, pero sí tratan de que la relación dure un poco más allá del momento, un poquito más del mediano plazo. De alguna forma, se puede hacer partícipe de un evento futbolístico, una reunión entre amigos, pero no es el fin, no es una búsqueda, es algo que puede llegar. (CE05)

Sí, somos muy amigueros. Primero, los peruanos tratan de ser amigos antes de hacer negocios. (CE07)

Sí, de hecho, los grandes acuerdos se dan al final por el lazo de amistad. (CE14)

Depende, pero yo creo que, a cierto nivel, no. A cierto nivel, se tratan solamente temas profesionales. (CE01)

Tabla 50 Creación de Amistad

Creación de Amistad

Respuestas	Casos	<i>f</i>
Sí	CE02, CE04, CE05, CE06, CE07, CE08, CE09, CE10, CE11, CE12, CE13, CE14, CE15	13
No	CE01, CE03	2

4.2.8 Temas de conversación que se deben evitar en una negociación con peruanos

El objetivo es analizar los temas que para los peruanos que negocian en el sector eléctrico se debe evitar durante una negociación. Se explorarán las respuestas obtenidas a cada una de las interrogantes planteadas: (a) ¿Te incomoda hablar de temas no relacionados a la negociación?, (b) ¿Qué haces cuando te hablan de un tema incómodo? ¿Qué haces para salir de la situación?, (c) ¿Qué tipo de conversación no

debe surgir durante la negociación y qué tantas amenazas representa?, y (d) ¿Existe algún tema sensible para usted en la negociación?

Temas no relacionados con la negociación. Para explorar sobre este tema, se planteó la siguiente pregunta: ¿Te incomoda hablar de temas no relacionados con la negociación? (ver Tabla 51).

Tabla 51

Temas No relacionados con la Negociación

Respuestas	Casos	<i>f</i>
Sí	CE01, CE02, CE03, CE04, CE05, CE07, CE09, CE10, CE12, CE13, CE14, CE15	12
No	CE06, CE08, CE11	3

En la Tabla 51, se muestra que la mayoría de los informantes indican que si es incómodo hablar de temas no relacionados con la negociación. En una de las respuestas, se indica que hablar de política y religión es algo que no debe darse durante una negociación. Por otro lado, otras respuestas indican que no les gusta que los comparen con la competencia, no les parecía correcto hablar de terceras personas que no se encontraban en ese momento; esto se muestra en los 12 informantes que mencionan el tema de forma directa o indirecta:

Hay dos temas que considero que no se deben tocar, porque caldean los ánimos. En primer lugar, la política: si hay puntos de vista diferentes, se generara un conflicto adicional. El segundo punto sería la religión. Por otro lado, tampoco es recomendable hablar de deportes; una vez que se cerró una negociación, no es bueno, desde mi punto de vista, hablar ni del tiempo.

(CE02)

Comparaciones con la competencia. (CE03)

Temas políticos, no me agrada hablar nada de política, porque es un tema

muy subjetivo, es un tema que no sé cómo lo pueda tomar la otra persona de acuerdo a lo que tú piensas. (CE07)

No me gusta que me comparen en primer lugar. Me ha pasado que ya han tenido en alguna oportunidad una mala experiencia, hablo de empresas americanas que por equis razones se contactaron con una compañía peruana y resultó que fueron afectadas económicamente, estafadas, nunca recibieron el dinero y cosas por el estilo y como que desaparecieron; entonces ellos tienen esa mentalidad que tienen que tener mucho cuidado, porque muchas empresas pueden hacer lo mismo; entonces, cuando ocurre eso y me mencionan de alguna empresa peruana, les digo: A mí no me metan en ese costal; que lo hay sí debe haber, no solamente una: debe haber muchas compañías peruanas que estafan, pero así como hay empresas peruanas también hay empresas norteamericanas que estafan; entonces les hago ver eso, pero sí me molesta tremendamente que me comparen. (CE10)

No es conveniente en un proceso de negociación hablar de temas controversiales, de tendencia política, religiosa, de economía, porque es algo que nos compete a todos; pero, básicamente, eso nomás: política y religión son temas que no convienen. (CE15)

Otra respuesta de los informantes está relacionada con que no incomoda hablar de temas que no pertenecen a la negociación, pues indica que pueden tratarlos de forma alturada. Sin embargo, es preferible evitarlos, pues el cruce de ideas que no son similares puede traer abajo una negociación. Esto está muy relacionado con el tema en el cual se indica que el peruano se toma todo como algo personal, lo que se muestra en los tres informantes que mencionan el tema de forma directa o indirecta:

No, creo que no hay ningún tema que me incomode. (CE06)

No, por lo general, en función de cómo se esté llevando la negociación o lo que perciba la otra parte, suelo traer temas que puedan ser controversiales; depende de la persona con la que esté negociando, la confianza que le tenga y el tiempo que nos conocemos. (CE08)

En una negociación, en realidad ningún tema me incomodaría, salvo el tema religioso. Como te digo, a mí no me incomoda para nada, pero la actividad que uno expone puede causar incomodidad a otros clientes o a otras personas. El tema político también, es decir, no me incomoda a mí, pero a otras personas podría incomodarles. (CE11)

Como afrontas los temas incómodos. Con base en las consultas realizadas, las opiniones de los informantes estuvieron divididas (ver Tabla 52).

Algunos indicaron que preferían evadir el tema. Entre las respuestas, se tiene

Tabla 52 *¿Afrontas Temas Incómodos?*

Respuestas	Casos	f
No	CE01, CE02, CE04, CE05, CE07, CE09, CE12, CE13, CE14, CE15	10
Si	CE03, CE06, CE08, CE10, CE11	5

que preferían cambiar el tema haciendo otra pregunta, otros respondían que no sabían mucho del tema y que no podían emitir una opinión, y algunos más radicales cortaban de raíz el tema y regresaban a los puntos de negociación. Esto se muestra en los 10 informantes que mencionan el tema de forma directa o indirecta:

Cambio de tema. (CE01)

Depende de si lo plantean directamente: abiertamente debo dar una opinión.

En general, si has hecho bien tu tarea, sabes qué tipo de persona es. Por ejemplo, si estás hablando con una persona china comunista y te pregunta qué opinas del comunismo, y uno está en contra del comunismo, no se lo puedes

decir. Lo que uno hace es evadir las preguntas. Otro también es tender un puente hacia otro tema. Por ejemplo, decirle: Me parece que no es relevante; ¿qué te parece si nos enfocamos en lo que hemos venido a tratar? (CE02)

Yo soy directo. En ese caso, como dije, pido que no se toque más el tema y que se converse con la persona que tiene que conversarse. (CE05)

Un poco, decir que no conozco mucho del tema y que no sabría cómo opinar porque no conozco mucho del tema. (CE07)

Le respondo, pero le cambio el tema con otra pregunta. (CE15)

La otra respuesta de los informantes fue que, si la contraparte abordaba un tema polémico, lo afrontaban directamente siempre tratando de no hacer sentir mal o incomodar a la contraparte. Esto se muestra en los cinco informantes que mencionan el tema de forma directa o indirecta:

Si lo hacen, lo afrontamos. (CE03)

En la negociación misma, no; eso es como para romper el hielo, pero no para negociar. (CE06)

De la mejor manera, por supuesto, que yo voy hablar siempre a mi favor de las cosas que hacemos, no voy a mencionar ni refutarle a la otra persona algún comentario que me haya hecho sentir mal o incómodo. (CE11)

Amenazas y temas sensibles durante la negociación. Respecto del tema de amenazas, las respuestas fueron muy variadas; sin embargo, se pudo identificar ciertas similitudes en las respuestas brindadas. Algunos informantes indican que veían como una amenaza la comparación con la competencia, pues, en algunos casos, recibían quejas o les indicaban que la competencia les daba ciertas características que ellos no estaban cubriendo. En otros casos indican que los incentivos también representan una amenaza, sobre todo porque se relacionan con el tema ético profesional, así como a

negocios que no son legales entre proveedor y cliente. Adaptación a las costumbres del potencial cliente o proveedor también es otra de las amenazas que los peruanos de este sector la identifican como tal. La falta de objetivos claros durante la negociación, ya sea por parte del cliente o de la persona o grupo que va a negociar, acarrea dificultades durante la misma, ya que, según lo indicado, se divaga en la reunión. En cuanto a la rigidez de cambio de paradigmas en el sector, algunos informantes indican que la inflexibilidad para aceptar propuestas innovadoras podría llegar a estancar las negociaciones, debido al temor de incumplir alguna norma. Otros informantes indican que las discrepancias durante una negociación son tomadas como algo personal, y, más aún, durante la misma, el peruano se coloca a la defensiva deslindando cualquier responsabilidad. Se encontró también que otra amenaza es la de generar conflicto para lograr la ruptura de las negociaciones.

En cuanto a temas sensibles, se resaltan las respuestas de la mayoría de los informantes en dos subtemas: (a) religión, y (b) política. Ambos temas son los que la mayoría trata de evitar en todo momento y casi nunca los abordan en las negociaciones (ver Tabla 53).

Tabla 53 Amenazas y Temas Sensibles durante la Negociación

Amenazas y Temas Sensibles durante la Negociación

Componente	Respuestas
Amenazas durante la negociación	Incentivos (10)
	Comparación con otros proveedores (9)
	Adaptación a las costumbres del cliente o proveedor (7)
	Las discrepancias las toman como algo personal. (6)
	Falta de objetivo claro (5)
Temas sensibles	Rigidez en cambio de paradigmas (Ejemplo: cambio de tecnología) (2)
	Religión (5)
	Política (7)
	Discriminación (2)

Capítulo V: Conclusiones

El presente capítulo contiene conclusiones, recomendaciones e implicancias teóricas y prácticas del estudio.

5.1 Conclusiones

A través del presente estudio de enfoque cualitativo y de tipo descriptivo, se ha respondido las siguientes preguntas de investigación: (a) ¿Cómo es la comunicación y el lenguaje utilizado en el ámbito de los negocios, y el modo de presentación de los empresarios y ejecutivos peruanos?; (b) ¿Cómo es el comportamiento de los peruanos durante las reuniones, ante el público, y cuáles son los principales protocolos utilizados?; (c) ¿Cuáles son las principales costumbres sociales y temas de conversación característicos en las negociaciones de los peruanos?; (d) ¿Cuáles son las habilidades de los peruanos en las etapas de la negociación (preparación, negociación y cierre) y las destrezas en el manejo de las condiciones del entorno?; (e) ¿Cómo se usa la tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones de los peruanos?; (f) ¿Cómo reacciona el peruano en la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación?; (g) ¿Qué tipo de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento existen en una negociación con peruanos?; y (h) ¿Cuáles son los temas de conversación que se deben evitar en una negociación con peruanos?

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

- a) De acuerdo con los resultados obtenidos, los peruanos que negocian en el sector eléctrico reconocerían dos idiomas principales para la negociación:

(a) el español, y (b) el inglés. Asimismo, percibirían que el idioma inglés sería el de mayor prevalencia a nivel mundial, así como que el idioma español habría tomado mayor importancia en las negociaciones; de hecho, algunas empresas extranjeras estarían contratando a personas que hablan el español como lengua materna o segunda lengua, aunque, a la vez, se reconocería que otros idiomas estarían tomando alguna presencia en los negocios que se desarrollan en el sector, mas no serían aún de real importancia.

Un aspecto importante que se destacaría, es que no sería suficiente hablar el mismo idioma, sino también tendría que conocerse los términos técnicos que se manejan en el sector, dado que se trataría de una rama altamente especializada; caso contrario, ocurriría con los términos comerciales, los que se perciben de conocimiento general.

b) Por lo general, la iniciativa de contacto sería tomada por los proveedores del sector eléctrico, quienes establecerían una comunicación con sus clientes o fabricantes en busca de una reunión para iniciar una negociación. No menos importante serían las ocasiones en que los clientes o fabricantes tomarían contacto con los proveedores del sector en busca de una solución a sus necesidades o la representación de productos que pueden comercializarse en el país. En este punto, debe de indicarse, además, que un motivo de inicio de contacto con los proveedores sería el conocimiento que estos tendrían sobre ciertos aspectos técnicos y que no serían de conocimiento de los clientes, y, aunque ello no necesariamente originaría un negocio de corto plazo, sí influiría en la construcción de la confianza entre el proveedor y el cliente.

- c) Los medios mayormente utilizados para iniciar el contacto serían, en primer lugar, el correo electrónico y, en segundo lugar, una llamada telefónica.
- d) El uso de tarjetas de presentación sería generalizado; sería tomado como un requerimiento casi obligado para iniciar el contacto; asimismo sería una forma de facilitar la recordación de la compañía y de la persona que se acerca a iniciar el contacto para negociar. De alguna manera, el uso de la tarjeta de presentación generaría mayor formalidad entre las partes, pues remarcaría la seriedad de las compañías.
- e) Los proveedores utilizarían medios físicos y electrónicos para entregar información acerca de sus productos o de la misma empresa. Esta sería especialmente importante en la primera reunión, en donde se hace de conocimiento el producto o la empresa. Se consideraría especialmente importante que el cliente visualice la empresa con la que está iniciando contacto. Asimismo, el contenido de la información debería ser elaborada de tal manera que pueda satisfacer las expectativas del cliente.
- f) La vestimenta utilizada en el sector dependería de la etapa en que se encuentre la negociación; en la etapa de presentación y difusión del producto, bien podría utilizarse vestimenta formal o informal; durante las pruebas de campo del producto, la vestimenta suele ser informal; mientras que, en las negociaciones finales, especialmente frente a funcionarios de alta jerarquía, la vestimenta sería preferentemente formal.
- g) En cuanto al protocolo seguido durante la negociación, los informantes considerarían que los latinos tienen similitudes en el comportamiento y, por tanto, podrían entenderse mejor, y es diferente el caso con los

negociadores procedentes de Norteamérica, Europa o Asia; en el sector, los proveedores serían conscientes que deberían tener en cuenta las características culturales del país de procedencia si se quiere tener una buena comunicación y entendimiento con ellos.

5.1.2 Comportamiento de los peruanos durante las reuniones, ante el público, y principales protocolos utilizados

- a) Los peruanos del sector eléctrico tomarían diversas actitudes durante la negociación. Entre las más frecuentes, destacarían: (a) receptivo, (b) persuasivo o conciliador, (c) agresivo, y (d) estratégico o adaptable. En algunos casos, podrían tomar más de una posición, como, por ejemplo, ser receptivo al principio para luego pasar a tomar una postura agresiva. En este caso, debe mencionarse que la actitud agresiva estaría relacionada con una actitud determinada y orientada a demostrar una fuerte intención de conseguir el objetivo de la negociación. Otra postura, según los informantes podría encontrarse durante la negociación, sería la que se condiciona por la misma actitud que tome el interlocutor. Sin embargo, sea la postura que adopte, mantendría siempre la cordialidad y el respeto a sus interlocutores como principio para negociar.
- b) Se concluyó que sería usual estrechar la mano y mirar a los ojos cuando se presentan o saludan a su interlocutor, asimismo la mayoría de ellos mostraría una sonrisa al momento de saludar. Otra forma de saludo practicado sería con un beso en la mejilla, pero esta estaría condicionada a la iniciativa que tome el interlocutor.
- c) Se concluyó que los proveedores se adecuarían al horario de reunión propuesto por el cliente; sin embargo, la mayoría preferiría reunirse por la

mañana, debido que se sentirían más lúcidos y con mayor vitalidad para desarrollar la negociación, e incluso considerarían que los clientes se sentirían más dispuestos a negociar. Una minoría preferiría realizar negociaciones por la tarde, principalmente por las tareas que tendrían agendadas en la mañana y que no podrían realizarlas en otro momento del día.

- d) Respecto del proceso de negociación, se consideraría que este es un proceso que se iniciaría con mucha formalidad, pero que, con el tiempo, suele volverse un tanto más relajado.
- e) Se ha concluido que existiría una tendencia a hablar y recomendar acerca de temas gastronómicos, especialmente cuando se habla con un extranjero.

5.1.3 Principales costumbres sociales y temas de conversación característicos en las negociaciones de los peruanos

- a) Según los informantes, habría una costumbre marcada de falta de puntualidad para con las citas de negocio, hábito que implicaría no solo no comenzar a tiempo las reuniones; sino terminarlas fuera de la hora pactada; además se admitiría como parte de la costumbre a estas faltas de puntualidad, el tomarse unos 15 minutos como tiempo tolerable. Ahora, según se analizó, esta falta de puntualidad vendría de ambas partes; es decir tanto del que cita como del citado.
- b) La duración de la reunión sería otra de las características en el sector; ya que éstas podrían extenderse; básicamente por falta de preparación y planificación de la negociación.
- c) Además, podríamos concluir que debido a esta falta de puntualidad, el ser

puntual podría ser utilizado como una ventaja competitiva.

- d) Otra característica durante la negociación, sería el regateo; la muestra en su mayoría manifestó que se suele solicitar descuento. Es más, esta sería una de las herramientas predominantes de negociación que se manejaría en el sector y sería un componente común en la misma. Podríamos entonces esperar una solicitud de descuento, ganga o regateo en las negociaciones en el sector.
- e) Existiría una tendencia de buscar obtener un beneficio personal; es decir sacar provecho propio de la negociación. Esto se debería a un tema de persona más que de empresa. Esta característica no sería practicada en el sector privado. Como estrategia sugerida para evitar este tipo de situaciones sería conveniente realizar reuniones en grupo.
- f) La cultura peruana sería netamente desconfiada; es decir, no bastaría con los acuerdos ni con la palabra. Parece existir una tendencia a registrar todos los acuerdos, sea por correo electrónico o a través de un contrato escrito que respalde el acuerdo y compromiso de todas las partes.
Además, la confianza se basaría principalmente en la persona que hace el acuerdo más que en un Sistema Legal.
- g) La documentación para garantizar el cumplimiento de los acuerdos debería además ser visto como un tema de cumplimiento de la formalidad. Por otro lado, el Sistema Legal no bastaría para garantizar el cumplimiento; sino la persona o personas quienes están detrás de él.
- h) Además, existiría poca confianza en el sistema legal, pues se percibe que en muchas ocasiones el sistema dilataría más la solución, y no se llegaría a un acuerdo satisfactorio. Sería de mayor preferencia intentar llegar a un

arreglo en el fuero civil.

- i) Habrían muchas maneras de generar confianza dentro de esta cultura organizacional peruana y esto dependería básicamente de la persona y de la experiencia previa.
- j) Existiría una alta coincidencia de consideración de la calidad como un tema de alta importancia en el sector eléctrico. Un problema de calidad podría arruinar el negocio dentro de este sector; por lo que se preferiría un margen menor que sacrificar la calidad. Sin embargo, muchas veces es el cliente quien no estaría dispuesto a pagar por una buena calidad se producto.
- k) La negociación en el sector eléctrico sería monocrónica; es decir, solo negociarían un punto por vez.
- l) Además, serían muchos los temas subjetivos que se tomarían en cuenta para tomar decisiones; entre los cuales estarían: La disponibilidad de tiempo que tiene el cliente; es decir si está contra la hora o no. El hambre y el cansancio serían otro de los temas subjetivos a tomar en cuenta para tomar una decisión. La trayectoria de la persona con quien se negociaría, su perfil y su edad serían herramientas subjetivas de ayuda para los proveedores. Gestos, detalles, mirada, expresión facial, la forma en que te habla, las cosas que te dice, palabras y/o comentarios que te podrían dar una señal de preferencia por el proveedor parte de la negociación o por la competencia; serían otros de los detalles subjetivos que se usarían para poder tomar una decisión. Las costumbres propias de la cultura con quien se negociaría; por ejemplo si es Chino, Alemán; serían puntos a tomar en

cuenta para analizar objetivamente y ayudar a tomar una decisión al negociador.

- m) La generación de confianza sería un tema subjetivo dentro de la toma de decisiones para ambas partes. Es decir, el nivel de confianza que pueda existir entre las partes influiría en la toma de la decisión, sea positiva o negativa.
- n) En el contexto de la investigación, la toma de decisiones durante el proceso de negociación; sería lenta; es decir se tomaría mucho tiempo analizando propuestas de acuerdos, dar respuestas a consultas o cambiando decisiones ya tomadas. Sin embargo, en circunstancias en donde el tiempo disponible para la toma de acciones es corto, la toma de sus decisiones sería más bien rápida y de manera no planificada.
- o) Dentro del contexto del estudio, algunos de los informantes no pudieron establecer un criterio exacto para determinar la rapidez o lentitud para la toma de decisiones.
- p) Los informantes manifestaron que en todas sus negociaciones buscarían siempre una relación del tipo ganar o ganar con sus clientes, de tal forma que le permita mantener relaciones al largo plazo.
- q) Dentro de esta investigación se ven pocos indicios que podrían indicarnos que la cultura peruana solo buscaría el máximo beneficio.

5.1.4 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

- a) Desde el punto de vista de cantidad de personas en la negociación, existiría una preferencia a que éstas sean grupales; es decir que sean más

de una persona, en el lado de la contraparte, con las que se tenga que negociar. Sin embargo, el nivel de confianza entre las partes influiría en la preferencia de negociaciones unipersonales.

- b) Existiría preferencia a formar equipos de negociación multidisciplinarios, aunque esto no es una limitante al proceso de negociación.
- c) Una reunión de negocios, se iniciaría con un saludo con la mano o beso, esto último si se tratase de una mujer, el saludo sería mirando a los ojos, y luego se procedería con un resumen de la negociación. También se utilizarían frases como: les agradezco por su tiempo, ¿qué vamos a hacer para la siguiente reunión?. Otra forma utilizada sería hacer un resumen y remarcar algo de manera que quedaría registrado y podría ser utilizado en el momento de tomar la decisión. El resumen y la exposición de la propuesta ayudarían porque el cliente percibiría seguridad y conocimiento del producto de parte del proveedor.
- d) Dentro del contexto del estudio, existiría una preferencia en que sus negociaciones no participen mujeres, aunque no se podría descartar que para un cierto grupo importante sería indistinto el género de la persona o personas con quienes tengan que negociar.
- e) Se preferirían realizar las reuniones de negociación en lugares formales y privados; percibiendo que una negociación en un lugar público podría verse como una negociación bajo la mesa.
- f) Existiría una tendencia llevar a cabo los negocios y procesos de negociación de manera formal, la misma que estaría dada principalmente en función al tamaño de la empresa; por lo mismo que no se descarta que habría un número importante de negociadores del sector que tratarían aun

la negociación de una manera informal.

- g) De lo anterior indicado, el proceso de negociación todavía sería visto como un proceso informal en camino a la formalización y que estaría encabezado por las grandes empresas transnacionales que operarían en el país, ejemplo que recién estaría madurando y entrando poco a poco a ser tomado en cuenta por las empresas de menor tamaño dentro del sector.

5.1.5 Uso de tecnología como elemento de apoyo en las negociaciones de los peruanos

- a) En lo que respecta al tipo de ayuda tecnológica durante la negociación, existiría preferencia por el uso de la laptop como herramienta de mayor apoyo.
- b) En lo concerniente a los medios electrónicos que serían más usados por los peruanos, según el estudio de casos, se concluiría que el Internet es el medio usado.
- c) Con respecto a si el peruano realiza negociaciones por videoconferencia, según el estudio, se concluiría que la mayoría de la población preferiría no utilizar las videoconferencias para cerrar negociaciones, por considerarlas menos serias. En resumen, existiría preferencia en cerrar las negociaciones *face to face*.
- d) La mayoría de los informantes no confiaría en realizar negocios a través de medio virtuales por sentirlos inseguras, y solo en algunos casos sí confiarían cuando el cliente se encuentra en lugares geográficamente distantes y es imposible el contacto físico.
- e) Según el estudio, se concluiría que los peruanos, en su mayoría, usan Internet para investigar a la competencia.

- f) Con respecto a la pregunta de si las empresas peruanas tienen presencia en las redes sociales, la mayoría de nuestros informantes concluyeron que no, y los que dijeron que sí remarcaron que todavía hay una presencia muy pequeña en las redes sociales y, además, este tipo de publicidad no sería la más adecuada para el sector.

5.1.6 Reacción del peruano en la resolución de disputas y/o controversias en el desarrollo de la negociación

- a) Con respecto a la pregunta: ¿El peruano busca el beneficio de ambas partes?, se concluiría que la gran mayoría esperaría que, al cerrar una negociación, sí se logre un *win to win*. Sin embargo, también se observó que un grupo de los informantes tendría un concepto negativo de los peruanos que negocian en el sector al considerar que solo buscarían su beneficio individual; esta percepción no alcanzaría a los negociadores del al sector privado dentro del sector eléctrico peruano.
- b) Dentro del estudio, con respecto a los estilos de negociación, se concluyó que existirían diversos estilos, entre ellos los que se percibirían como positivos, como conciliadores, integradores, protocolares, transparentes; y otro grupo con estilos de negociación percibidos como negativos, como agresivos y reactivos.
- c) Dentro del estudio, con respecto a cómo se tomarían los conflictos, se concluyó que en su mayoría éstos serían considerados de forma positiva, y que servirían de experiencia para mejorar en casos futuros. Hay que destacar que un grupo de informantes indicaron que también dependería mucho de la madurez de la persona.
- d) Con respecto a la reacción frente a las disputas, se concluyó que la

disputa durante una negociación podría ser tomada de manera personal, y esto podría interferir seriamente en la negociación. Cabe destacar que la mayoría de los informantes evadieron la pregunta; y que para ésta conclusión; se considero las notas de campo.

- e) Dentro del estudio, con respecto a la percepción de cómo se reacciona ante la presión, hubo diversas respuestas, entre las que se destacarían las evaluaciones negativas, es decir, se pondría tenso o agresivo, trataría de proteger su posición con registros de correos electrónicos; sin embargo dentro de los informante, hubo un grupo que destacó reacciones positivas, como que sí resistiría a la presión y dependería mucho de la madurez de la persona.
- f) Dentro del contexto del estudio, con respecto a la pregunta relacionada al gusto con polemizar, se concluyó, en base a la respuesta de los informantes, que se percibiría tendencia a polemizar durante una negociación.
- g) Dentro del contexto del estudio, con respecto a los factores que generarían un conflicto, se registraron respuestas muy diversas; sin embargo, la mayoría de los informantes no pudieron o evadieron responder la pregunta, mientras que el resto respondieron que una variable podría ser discusiones por
- h) Algunas razones sobre los factores que generarían un conflicto durante la negociación, estarían relacionadas al precio, a la personalización de las disputas, a la informalidad y desconfianza. Sin embargo, en su mayoría, los informantes no respondieron directamente esta pregunta, al contrario intentaron evadirla a través de otro tipo de respuestas.

5.1.7 Tipo de lazos de amistad, obsequios y lugares de entretenimiento existentes en una negociación con peruanos

- a) De acuerdo con lo investigado, los informantes reconocerían en mayor o menor grado lo siguiente: (a) tipo de relación en la negociación, (b) generación de amistad después de la negociación, (c) invitaciones a lugares de entretenimiento, (d) dar y recibir regalos, y (e) crear un ambiente de amistad. Primero, que dentro del ámbito del estudio; se consideraría que el tipo de relación es estrictamente profesional durante la negociación, mientras que antes o después de ella, la interacción podría ser amical o como un momento de distensión anterior o posterior a la negociación, pero nunca durante la misma. Parecería que, se tendría bien definido y separado el tema de la amistad antes de la negociación o después de esta, así como el profesionalismo que demuestra durante una negociación, lo que se evidenciaría con las respuestas obtenidas respecto del hecho de generar amistad posterior a la negociación, en las cuales se indica que sí se generaría en la mayoría de los casos, que sería importante tener una relación a largo plazo, y, además, este lazo amical ayudaría a establecer relaciones futuras en los negocios.
- b) En cuanto a invitaciones a lugares de entretenimiento, la mayoría de los informantes indicaron que no realizan este tipo de invitaciones, pues lo relacionan mucho a un tema ético. Por otro lado, indicaron que no es lugar propicio para entablar una negociación, ya que los temas por tratar son demasiado técnicos y necesitan de una presentación formal.
- c) Respecto del tema de dar o recibir regalos a potenciales clientes o proveedores, los informantes indicaron que sí entregaría o recibirían

regalos, pero solo los permitidos por la política interna de la empresa: *merchandising*; debido que no se querría proyectar una imagen errónea y que pudiese interpretarse como si estuviesen tratando de ganar un favor para el futuro.

- d) Para la mayoría de los informantes que participaron de esta investigación, la creación de un ambiente amical durante la negociación sería importante y estaría muy relacionado con el componente descrito anteriormente, en el cual, dentro del ámbito del estudio, se buscaría generar lazos de amistad con la finalidad de llegar a tener una relación a largo plazo. Este componente también estaría relacionado con la forma como los peruanos afrontarían un tema incómodo, ya que, en la mayoría de los casos, se preferiría evitar estos temas, pues el objetivo no sería cerrar la posibilidad de llegar a tener una relación de largo plazo.

5.1.8 Temas de conversación que se deben evitar en una negociación con peruanos

De acuerdo con los resultados obtenidos, sería incómodo tratar temas no relacionados con la negociación, sobre todo aquellos relacionados con religión y política, dado que serían temas muy subjetivos y no se sabría cómo se interpretarían las opiniones. Otro tema incómodo que se trataría de evitar sería solicitar algún comentario sobre la competencia, pues las respuestas de los informantes indicarían que no es ético hablar de alguien que no está presente para poder defenderse. Se observó que, en el sector, la mayoría de personas se conocería y, a la larga, todo se sabría.

- a) Mostrarían un comportamiento característico ante la situación de cómo afrontarían un tema incómodo. La mayoría de los informantes

mencionaron que siempre tratarían de evitar discusiones, las acciones más comunes serían cambiar de tema haciendo otra pregunta, responder que no sabrían mucho del tema y preferían no emitir opinión. Algunos más radicales cortarían de raíz el tema y regresarían a los puntos de negociación. Como se indicó, esta reacción estaría muy relacionada la creación de un ambiente amical durante la negociación, les gustaría crear lazos de amistad y sobre todo desarrollar relaciones de largo plazo.

- b) Respecto de las amenazas durante la negociación, los informantes destacarían los siguientes puntos:
 - a. Comparación con la competencia, en el sentido de que muchas veces indicarían que tuvieron malas experiencias con otros empresas que no cumplieron con lo acordado, y comentarían sus quejas incitando a la persona que negocia a que emita un comentario. También compararían los servicios adicionales que le ofrece una empresa respecto de otra.
 - b. Incentivos, en el cual su contraparte intentaría algo indebido; esto sería una amenaza en la negociación, ya que, según lo indicado, no estarían dispuestos a entrar a negociar de esa forma, pues no lo considerarían ético.
 - c. Adaptación a las costumbres del cliente o proveedor, relacionada con el conocimiento de cada potencial cliente o proveedor de su forma de hacer negocios para lograr saber cómo tratarlos durante la negociación.
 - d. Falta de objetivos claros durante la negociación, que tendría como consecuencia dificultades durante la misma, pues se empezaría a

- divagar en la reunión y no se llegarían a tomar acuerdos.
- e. Rigidez ante el cambio de paradigmas, que estancarían las negociaciones, ya que no estarían abiertos a escuchar ideas innovadoras.
 - f. Las discrepancias en las negociaciones serían tomadas como algo personal, por lo que los informantes indicarían que se colocarían a la defensiva deslindando cualquier responsabilidad.
 - g. En relación con temas sensibles, los informantes indicarían que no sería bueno mezclar temas diferentes de los que se tratan en una reunión de negocios. Religión y política resultarían ser los temas más sensibles, que siempre tratarían de evitar. También indicarían otros temas como, por ejemplo, hablar de fútbol o economía.

5.2 Recomendaciones

Sobre la base de los resultados del estudio, se presentan las siguientes recomendaciones prácticas:

Debido a que la puntualidad no es una costumbre arraigada en el sector, se recomienda utilizarla como una ventaja competitiva.

Se recomienda capacitarse profesionalmente en temas de negociación para evitar tomar decisiones con poco fundamento o basadas sólo en la experiencia previa o totalmente subjetivas.

Se recomienda que, para mejorar las posibilidades de lograr objetivos en la negociación es necesario que las personas posean la capacidad de utilizar tecnología en las etapas de preparación y durante la negociación.

Se sugiere que para próximas investigaciones, se considere las diferencias de como negocian los peruanos distinguido por género. La finalidad es analizar la diferencia en el comportamiento de ambos.

Se recomienda que para próximas investigaciones se considere la forma como negocian los peruanos, distinguiendo el aspecto generacional, si está influyendo en el tipo de estrategias que utilizan y los resultados obtenidos.

Se recomienda que para futuras investigaciones se abarque la contra parte de los proveedores del sector eléctrico como son: empresas generadoras, transmisoras y distribuidoras y la manera en cómo hacen negocios estas empresas, a fin de tener completo el panorama dentro de este sector.

5.3 Implicancias Teóricas

La literatura afirma que el negociador peruano trata por igual a las mujeres en la mesa de negociaciones, sin embargo en esta investigación se ha encontrado preferencia de negociar con varones.

La literatura indica que se acostumbra tener poca preparación en la negociación (Ogliastri y Salcedo, 2008). Se concluye de la muestra que si existe preparación y ésta se maneja como una etapa primordial en el proceso.

La literatura indica que el peruano podría hablar de política sin ningún problema (Aguirre et. al., 2004), sin embargo en esta investigación, se ha encontrado que los informantes no tocarían el tema de política pues podría generar conflicto y entrampar las negociaciones.

La literatura afirma que el negociador peruano tiene una concepción de suma cero sobre la negociación (Ogliastri y Salcedo, 2008). Sin embargo, en la muestra del estudio se ha encontrado que los negociadores peruanos prefieren el ganar-ganar.

La literatura indica que el idioma inglés sería poco utilizado por los empresarios peruanos o simplemente no utilizarían (Aguirre et. al., 2004), sin embargo la muestra indicó que el idioma inglés es muy utilizado en el sector.

5.4 Implicancias Prácticas

Sobre la base de los resultados del estudio, se presentan las siguientes implicancias prácticas:

El estudio realizado sobre peruanos que negocian como proveedores en el sector eléctrico será un aporte a las investigaciones relacionadas a mostrar las características culturales del Perú y será valorada tanto por peruanos negociadores no frecuentes del sector como por extranjeros interesados en invertir en él.

El estudio ofrece un marco de referencia en el que se plantean características propias de los peruanos y el efecto de cada una de ellas en el proceso negociador, con la finalidad de ayudar a identificar las fortalezas y debilidades de los negociadores del sector de tal forma que se pueda establecer programas para mejorar sus habilidades de negociación; a su vez nos ayudara a resolver problemas y a evitar conflictos.

Se recomienda capacitar a los ejecutivos de encargados de negociaciones en el uso de herramientas tecnológicas visuales y de alto impacto, el uso efectivo que se de a estas herramientas demostraría la importancia de generar una buena impresión durante las presentaciones del negocio.

Del estudio realizado se puede inferir que los temas controversiales pueden traer una consecuencia negativa en una negociación. El uso de la inteligencia emocional es fundamental para saber manejar situaciones difíciles, por ello se recomienda llevar talleres y cursos que lleven a establecer la inteligencia emocional en los negociadores. Así mismo del estudio realizado se podría recomendar que se

debe tomar en cuenta la importancia de la importancia de la comunicación no verbal y es necesario la capacitación al respecto.



Referencias

- Aguirre, I., Dancourt, H., Garland, G., & Peroni, J. (2004). *Cómo negociar con peruanos. Caretas*. Edición especial.
- Altschul, C. (2003). *Dinámica de la negociación estratégica* (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Aquino, C. (2013). Análisis de las relaciones comerciales entre Perú y Asia. Recuperado de <http://www.slideshare.net/carlosalbertoquinorodriguez/comercio-con-asia>
- Avolio, B. (2008). Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias en el Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1601>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (s. f.). *Producto bruto interno desde 1951 (variaciones porcentuales reales)*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Carhuamaca, C. (s. f.). *Técnicas de negociación*. Huancayo, Perú: Facultad de Ciencias Administrativas y Contables-Universidad Peruana Los Andes. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/170145039/Tecnicas-de-Negociacion-Carlos-Saul-Poma>
- Creswell, J. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dasí, F., & Martínez-Vilanova, R. (2011). *Técnicas de negociación. Un método práctico* (9ª ed.). Madrid, España: ESIC.
- Day, G. (2004). Achieving advantage with a new dominant logic. *Journal of Marketing*,

- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ertel, D., & Gordon, M. (2008). *El quid de la negociación. Triunfar antes, durante y después del sí*. Barcelona, España: Deusto.
- Feng, Y. (2005). *Study of societal cultural impact on HRM practices in business organizations: The case of China*. Maastricht, The Netherlands: Maastricht School of Management.
- Garrido-Cordero, L. (2008). Las desigualdades negociables y la trascendencia del poder en la negociación contractual. *Universitas*, 115, 213-246. Recuperado de http://www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Juridicas/pub_rev/documents/09Contratos.pdf. (Nº UMI 38034005).
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago, IL: Aldine Publishing Company.
- Hofstede, G. (s. f.) National culture. Countries. *The Hofstede Centre*. Recuperado de <http://geert-hofstede.com/countries.html>
- Inman, K. (2000). *Women's resources in business start-up, a study of black and white women entrepreneurs*. New York, NY: Garland Publishing.
- Innovación y Cualificación [IC]. (2006). *Técnicas de negociación. Habilidades directivas* (pp. 24-25). Málaga, España: Autor.
- Lewicki, J., Barry, B., & Saunders, D. (2012). *Fundamentos de la negociación* (5ª ed.). México D. F., México: McGraw Hill.
- Lima, E., Santa Bárbara, A., Silva, V., Mariano, A., & Mota, A. (2013). El perfil del brasileño en las negociaciones internacionales. *Revista ADMpg Gestao Estratégica, Ponta Grossa*, 55-56. Recuperado de www.admpg.com.br/2013/down.php?id=193&q=1

- Llamazares, O. (2013). Diferencias culturales en la negociación internacional: el caso de América Latina. *Leadership*. Recuperado de revistaleadership.com/articulo31.pdf
- López-Cózar, C. & Ruiz, M. (2009). *Negociación inteligente. La creatividad más allá de la técnica*. Madrid, España: Delta.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design: An integrative approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Millones, S. (2013, 20 de septiembre). El sector eléctrico invertirá más de US\$ 6,300 millones en centrales hidroeléctricas y sistemas de transmisión. *El Peruano*. Recuperado el 24 de noviembre de 2013, de <http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-el-sector-electrico-invertira-mas-6300-millones-10346.aspx#.UpKGNTHRbIU>
- Ogliastri, E. (1999). El estilo negociador de los latinoamericanos. Una investigación cualitativa. *INCAE, Centroamérica, Campus de Costa Rica (Alajuela)*, 70-83. Recuperado de colombiainternacional.uniandes.edu.co/datos/pdf/descargar.php?f...
- Ogliastri, E. (2001). *¿Cómo negocian los colombianos?* Bogotá, Colombia: Alfaomega.
- Ogliastri, E., & Salcedo, G. (2008). La cultura negociadora en el Perú. Un estudio exploratorio. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(25), 9-34. Recuperado de

<http://www.esan.edu.pe/publicaciones/journal-of-economics-finance-and-administrative-science/2007/numero-25/>

Organismo Superior de la Inversión en Energía y Minería [OSINERGMIN]-Oficina de Estudios Económicos [OEE]. (2013). Reporte semestral de monitoreo del mercado eléctrico. Segundo semestre del 2012. Año 2, N° 2. Recuperado de http://www.osinerg.gob.pe/newweb/uploads/Estudios_Economicos/ReportesMercado/RSMME-II-2012.pdf

Otero, H. (2012). *Perú: Una cultura imperial de negocios*. Recuperado el 25 de noviembre de 2013, de <http://www.youtube.com/watch?v=1-LZGAXGvPQ>

Padilla, J. (2008). Una mirada hacia adentro. El proceso de negociación. *Debates IESA*, 13(3), 14-19.

Páramo, D. (2010). Editorial. *Pensamiento & Gestión*, 29. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1435583777?accountid=28391>

Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Peng, M. (2012). Énfasis en las instituciones informales: cultura, ética y normas. *Negocios globales* (61-93). México D. F., México: Cengage.

Rubin, H., & Rubin, I. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Taylor, S., & Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Recuperado de

<http://asodea.files.wordpress.com/2009/09/taylor-s-j-bogdan-r-metodologia-cualitativa.pdf>

Yamada, G. (2010). *Migración interna en el Perú*. Documento de Trabajo 86. Lima, Perú: Universidad del Pacífico. Recuperado de

<http://www.up.edu.pe/ciup/pub/Paginas/PUB/Detalle.aspx?IdElemento=635>

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

Willen, T (2001). *Negotiating Skills Must Be Adapted In Latin America*. Recuperado de <http://www.sfgate.com/jobs/article/Negotiating-Skills-Must-Be-Adapted-In-Latin-2941042.php>



Apéndices

Apéndice A: Variación Porcentual del Producto Bruto Interno en el Perú

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Producto Bruto Interno (%)	6.8	7.7	8.9	9.8	0.9	8.8	6.9	6.3

Nota. Adaptado de Producto bruto interno desde 1951 (variaciones porcentuales reales), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), s. f. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>



Apéndice B: Producción de Energía Eléctrica en el Perú

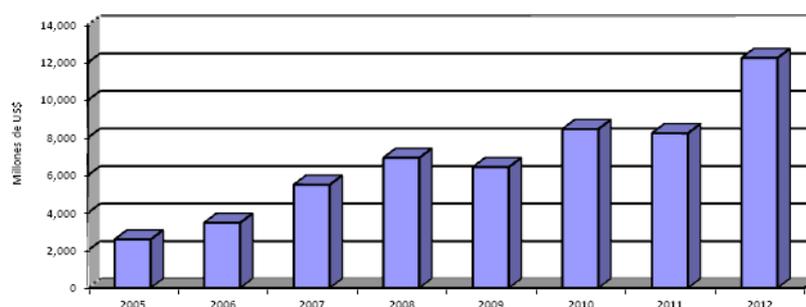
Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Producción anual, en miles de GWh	25	27	29	32	32	35	38	40

Nota. Adaptado de Reporte semestral de monitoreo del mercado eléctrico. Segundo semestre del 2012, por el Organismo Superior de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN)-Oficina de Estudios Económicos (OEE), 2013. Recuperado de

http://www.osinerg.gob.pe/newweb/uploads/Estudios_Economicos/ReportesMercado/RSMME-II-2012.pdf



Apéndice C: Flujo de Inversión Extranjera Directa-Banco Central de Reserva del Perú



Tomado de Análisis de las relaciones comerciales entre Perú y Asia, por C. Aquino, 2013. Recuperado de <http://www.slideshare.net/carlosalbertoquinorodriguez/comercio-con-asia>



Apéndice D: Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado ¿Cómo negociar con peruanos?: proveedores de productos y servicios eléctricos, el cual está siendo conducido por el grupo conformado por Michael Olaya, Ricardo Pachas, Hugo Padilla y David Pauta, bajo la supervisión de su asesora, la 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 entender cómo negocian los peruanos, enfocado a los proveedores de productos en el sector eléctrico.

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 relativas a mis expectativas y obstáculos para lograrlos. 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

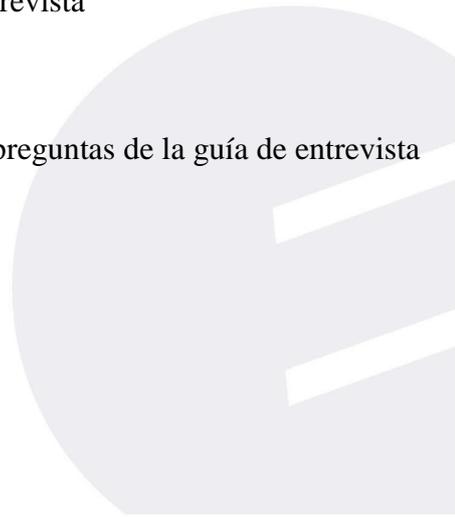
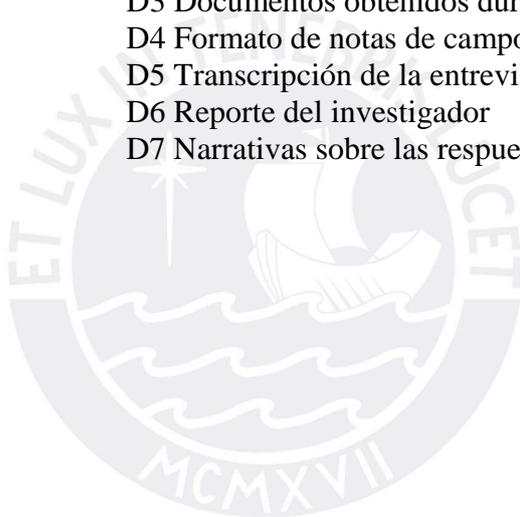
Firma del investigador/Fecha

Firma del participante

Por favor, firmar ambas copias, retener una y devolver la otra al investigador.

Apéndice E: Protocolo del Caso

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



Apéndice F: Guía de la Entrevista

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

Parte I: Información

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

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

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

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

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

Información requerida	Pregunta
Comunicación y lenguaje negocios	P6A ¿Qué tipo de lenguaje es el que mayormente utilizas en una negociación? ¿Por qué?
	P6B En el ámbito de negociación del sector _____, ¿se maneja algún lenguaje o léxico específico?
	P7 En una negociación, ¿prefieres utilizar vestimenta formal o casual?
	P8 ¿Qué idiomas predominan en el sector? ¿Qué idioma utilizas?
Modo de presentación negociación de los empresarios y ejecutivos Explique.	P9 En el sector, ¿prefieres negociar con varones o con damas? ¿Por qué?
	P10 ¿Cómo inicias el contacto para una reunión de
	¿Por qué?
	P11 ¿Tiene algún estilo propio para presentarse?
	P12 ¿Es importante utilizar tarjeta de presentación? ¿Por qué?
	P13 ¿Es importante el uso de catálogos durante la presentación? ¿Por qué?
	P14 ¿Podría describir brevemente su experiencia profesional vinculada a actividades de negociación con personas de otros países?
	P15 ¿En qué áreas específicas posee usted experiencia en actividades de negociación?
P16 ¿Cuáles fueron los antecedentes o intereses que motivaron esta negociación?	

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Parte X: Preguntas de cierre

P111	¿Hay algún otro tema que no hemos cubierto en esta entrevista respecto de sus expectativas u obstáculos y que cree conveniente compartir?
P112	¿Habría algún problema en volver a contactarlo para clarificar algún tema que hemos conversado el día de hoy?
P113	¿Conoce algún responsable de negociar productos (bienes y servicios) en el sector eléctrico que estaría dispuesto a participar en el estudio? (Nombre, dirección, número telefónico).
P114	¿Qué rol cree que juega la capacidad de negociación de un país como el Perú como condicionante de su proceso de desarrollo?
P115	¿Por qué?
P116	¿Qué recomendaciones específicas podría hacer para mejorar la capacidad de negociación del Perú?

Apéndice G: Cuestionario para la Evaluación de Expertos

Documento para la evaluación y corrección de reactivos
 Cuestionario para evaluación de expertos
 CENTRUM-Católica
 (Derechos reservados por Dr. Daniel E. Guevara)

El propósito de este documento es que usted evalúe los reactivos de esta escala. Se le solicita, que para cada reactivo, evalúe si lo considera esencial y si lo considera adecuado. Al evaluar si es esencial, por favor, tome en consideración que se pretende medir el constructo de.....

Evalúe cuán adecuada le parece la redacción (traducción, redacción) de cada reactivo. Si usted considera que el reactivo no es esencial, explique su respuesta en el espacio que se provee. Si usted considera que la redacción (traducción y redacción) no es adecuada, por favor, presente la propuesta de redacción que le parecería apropiada.

Por favor, haga una marca de cotejo en el espacio que refleje su evaluación.

Muchas gracias por su colaboración y por su aportación al evaluar esta escala Reactivo	<u>Esencial</u>	<u>Comentarios/ explicación</u>	<u>Redacción</u>	<u>Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)</u>
Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario	Apropiada	No apropiada

Apéndice H: 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 entrevistado	
Nombre del investigador	
Notas descriptivas	Comentario del investigador
1. Registran todo lo que se puede recordar sobre la observación.	Comentario personal del investigador, como ideas, impresiones y prejuicios (Creswell, 2003).
2. Retrato del entrevistado.	Registro de sentimientos, interpretaciones, intuiciones, preconcepciones y áreas futuras de indagación (Taylor & Bogdan, 1984).
3. Descripción del ambiente físico, estructura del escenario.	
4. Eventos particulares.	
5. Secuencia y duración de los acontecimientos y conversaciones.	
Firma del investigador	

