

# Revisión teórica de los factores culturales que influyen en la negociación de los comerciantes al por menor

(Theoretical review of cultural factors influencing retail negotiation)

Cesar Augusto Sobrino-Espinoza<sup>1</sup>; Elda Ayde De León-De la Garza<sup>2</sup>; Monica Blanco-Jiménez<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Nuevo León – Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), [csobrinoe@gmail.com](mailto:csobrinoe@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Nuevo León – Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), [elda.deleong@uanl.edu.mx](mailto:elda.deleong@uanl.edu.mx)

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Nuevo León – Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), [monica.blancojm@uanl.edu.mx](mailto:monica.blancojm@uanl.edu.mx)

\* Autor de Contacto

## Resumen

**Cómo citar:** Sobrino-Espinoza, C. A., De León De la Garza, E. A., & Blanco-Jiménez, M. Revisión teórica de los factores culturales que influyen en la negociación de los comerciantes al por menor. *Vinculatégica EFAN*, 11(3), 96–115. <https://doi.org/10.29105/vtga11.3-1068>

El objetivo del presente estudio es analizar cómo factores culturales, tales como el regateo, la informalidad, la elocuencia, la confianza y el uso flexible del tiempo, influyen en la negociación de las empresas dedicadas al comercio por menor. La investigación tendrá un enfoque cualitativo, con el uso de las técnicas documental y bibliográficas, para lograr los resultados que justifiquen el sustento a las variables independientes que influyen en la variable dependiente propuesta, para finalizar con las respectivas conclusiones.

**Palabras clave:** Factores culturales, negociación, comercio al por menor.

**Códigos JEL:** C7, C79

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

**Recibido:** 17 de abril 2024

**Aceptado:** 4 de junio 2024

**Publicado:** 30 de mayo 2025

## Abstract

The objective of this study is to analyze how cultural factors, such as haggling, informality, eloquence, trust and flexible use of time, influence in the negotiation of companies dedicated to retail trade. The research will have a qualitative approach, with the use of documentary and bibliographic techniques, to achieve the results that justify the support for the independent variables that influence the proposed dependent variable, to end with the respective conclusions.

**Key words:** Cultural factors, negotiation, retail trade

**JEL Codes:** C7, C79



**Copyright:** © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista Vinculatégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Introducción

La negociación está presente en nuestra vida diaria, en especial en el mundo de los negocios, el cual, al haberse tornado en la actualidad tan competitivo, y teniendo como centro y protagonista al consumidor, obliga a las empresas a desarrollar productos o servicios innovadores y contar con negociadores sumamente preparados. Ambos presupuestos coadyuvarán en gran medida a lograr una negociación efectiva. No obstante, no es infrecuente que los ejecutivos o empresarios no cuenten con la debida preparación del caso, ni con un planeamiento adecuado que les permita llegar a acuerdos satisfactorios. Ello se debe, entre otras causas, a que no conocen sus fortalezas y debilidades, no cuentan con objetivos claros, no determinan sus intereses y posiciones, desconocen o no analizan a su contraparte, minimizan la importancia de la preparación previa, lo cual los lleva al fracaso de sus negociaciones, conforme lo puntualiza Sobrino (2019). Por su parte, la cultura tiene un rol crucial en la negociación, porque influye de manera preponderante en ésta, al ser los protagonistas de dicha actividad seres humanos, quienes, al negociar, traen consigo sus costumbres, percepciones, tradiciones, creencias, estilos, entre otros.

De otro lado, el sector microempresarial es una industria muy competitiva, no solo en el Perú sino a nivel mundial, el cual negocia grandes cantidades de dinero, así como que también involucra una gran cantidad de infraestructura, empleo y personas. Una herramienta fundamental para su desarrollo es la negociación, ya que por medio de esta se puede transar los bienes y servicios ofrecidos por los microempresarios. Sin embargo, no se puede soslayar el hecho de que este instrumento, es decir, la negociación está influida por los factores culturales de cada negociador, los cuales, en muchas ocasiones, juegan un papel decisivo en la consecución del acuerdo o en el cierre de una venta. Factores como el regateo, la confianza, la emocionalidad, la elocuencia, la informalidad, entre otros, son rasgos culturales muy arraigados en las sociedades latinoamericanas, como la peruana.

A nivel mundial, en su reporte de tendencias, el Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales de ADEX-PERÚ (2023), da cuenta de que las ventas de calzado que más relevancia tuvieron fueron las de tela y otros, con US\$ 140.4 mil millones en 2023 (35.2% del total), resaltando las que cuentan con parte superior textil, de caucho y/o plástico, como botas de goma, sandalias y zuecos de madera. Las proyecciones para el 2025 dan cuenta que oscilarían en US\$ 149.4 mil millones, siendo el crecimiento un promedio por año de 3.2% entre 2023 y 2025.

En lo concerniente al contexto nacional, COMEX PERÚ (2020) recoge las cifras de la ENAHO (Encuesta Nacional de Hogares) en 2020, dando cuenta de que las mypes representaron el 95% de las

empresas peruanas y emplearon a un 26.6% de la Población Económicamente Activa - PEA, reflejando una caída de 21.2 puntos porcentuales (pp) en el porcentaje de la PEA en 2019. Asimismo, indica que este sector registró ventas anuales por S/ 60,489 millones, traduciéndose en una disminución del 59.2% frente al 2019, y equivalen a un 8% del Producto Bruto Interno -- PBI. Estos resultados tendrían como causa las medidas adoptadas para frenar la pandemia de la Covid-19 en el territorio nacional.

Por su parte, el indicado reporte de tendencias, el Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales de ADEX-PERÚ (2023), consigna que la actividad exportadora de calzado peruano llegó a los US\$ 21.2 millones en 2022, creciendo un 9.1% en comparación al año precedente. Los países más relevantes al que se exportó en dicho año fueron Chile, Estados Unidos, Singapur, Bolivia y Ecuador, con un total de 80.1% de exportación.

Por otro lado, el portal Infobae.pe, citando un informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), da cuenta que las microempresas informales son el sector que ha recibido a más jóvenes entre el periodo abril 2022 y marzo 2023, dando a conocer que 17 millones 319.900 peruanos trabajan, pero de esa cifra, el 73,5% labora de manera informal, y que solo el 26,5% trabaja para una empresa formal y reciben sus beneficios por ley.

En lo que respecta a las principales causas y consecuencias del problema a estudiar, Hernando de Soto (2005), en su muy reconocido libro *el Otro sendero*, realiza un exhaustivo análisis de la informalidad en la economía del Perú, y explica, entre otros aspectos, las causas de cómo se negocia en dicho sector y de las consecuencias de tal actividad. En esa línea, De Soto plantea que las principales causas de la economía informal en el Perú tienen como raíces las migraciones de pobladores del interior del país, producto de la pobreza, atraso, olvido, centralismo capitalino, violencia terrorista, entre otros; situación que dio origen al desarrollo de un comercio informal, materializado a través de las invasiones de las calles por vendedores ambulantes, comercios informales o la creación de mercados y campos feriales. Continúa De Soto, señalando que otras causas de este problema son las políticas mercantilistas gubernamentales; la excesiva burocracia; corrupción, malestar y violencia, etcétera. Finalmente, De Soto postula que tales situaciones indicadas traen como consecuencias la informalidad, con los costos que eso acarrea; baja productividad; disminución de las inversiones; dificultades para formular políticas macroeconómicas, entre otras.

Por su parte, Ogliastri & Salcedo (2008), afirman que el Perú, al igual que muchos países latinoamericanos, presenta una gran diversidad cultural y étnica, producto del mestizaje hispano y europeo, y las etnias de origen andino, situación que trajo consigo una interacción cultural. Del mismo

modo, una característica muy relevante es centralismo y las jerarquías bien definidas, siendo Lima, la capital peruana, la que concentra el 80% del comercio del país. Esta situación, ha hecho que muchos pueblos de la Sierra y de la Selva del Perú migren hacia la capital, estableciéndose en los denominados “conos” (grandes centros poblados urbanos en los márgenes de la capital del Perú), donde se han concentrado prominentes empresarios “chichas”, esto es, informales (Ogliastri & Salcedo, 2008). Otra causa importante que trae como consecuencia que el negociador peruano se vea obligado, en muchos casos, a sacar ventaja de todo, es la pobreza y el desempleo, conforme lo señalan Ogliastri & Salcedo, 2008). Es así que, siguiendo a Ogliastri & Salcedo (2008), se concluye que el negociar con los peruanos trae como consecuencias aspectos tanto positivos como negativos. Entre los puntos positivos se tiene que es una cultura hospitalaria, amistosa, grata y muy amable, así como colaborativa y suave para los efectos de arribar a un acuerdo. En cuanto a los aspectos que les desagradan a otros negociadores del negociador peruano, se cita la muy baja sensación de seguridad en lo acordado; falta de planificación y la desmedida utilización de la elocuencia; la excesiva burocracia en el Estado peruano; en ocasiones es malicioso y cerrado; dependiendo la percepción de la contraparte, puede ser vivo o malicioso, y se puede poner en una situación de superioridad; no hay estándares claros, teniendo que negociarse todo, producto de la informalidad, así como un uso policrónico del tiempo.

En lo que respecta al sector Mype, Briceño (2017) sostiene que uno de los problemas más agudos que caracteriza a esta industria es la elevada informalidad, lo cual acarrea una pobre productividad laboral; bajas remuneraciones; el no poder negociar internacionalmente de manera directa y fácil; imposibilidad de acceder al sistema financiero formal; no poder negociar con el Estado, etcétera.

El objetivo del presente estudio es analizar el marco teórico que justifique la relación de los factores culturales/variables independientes que influyen en la forma de negociación/variable dependiente de las empresas dedicadas al comercio por menor. Por lo que se buscará justificar teóricamente las siguientes variables: el regateo, la informalidad, la elocuencia, la confianza y el uso flexible del tiempo.

## **Marco teórico**

### ***Variable dependiente “negociación”***

La negociación es una actividad cotidiana; la realizamos constantemente en la vida diaria, y con mucha más frecuencia en las relaciones empresariales. Sin embargo, en diversas situaciones las

personas o los comerciantes o bien utilizan de manera ineficaz la negociación o bien le restan relevancia como un vehículo útil para emprender y/o resolver disputas, lo cual los lleva a fracasar en el proceso de negociación, o a cerrar acuerdos que nos otorga ningún beneficio.

Es por los motivos expuestos que resulta trascendente realizar una revisión sobre las teorías, definiciones, modelos e investigaciones aplicadas sobre la negociación (variable dependiente).

### ***Teorías, definiciones e investigaciones sobre la negociación:***

Entre las principales teorías y modelos de negociación, podemos citar las siguientes:

Modelo de Harvard: Método Fisher- Ury. El presente modelo de negociación se basa en satisfacer los intereses, aunque en muchos casos no sea compartido. Es por ello que este método resulta ser uno de negociación asistida para la solución de disputas, sobresaliendo por su aptitud de intervenir exitosamente en diferentes ámbitos de negociación, a nivel nacional como internacional (Hernández, 2014). Se puede considerar que detrás de este modelo están las necesidades o deseos de las partes involucradas, además se deben buscar ventajas mutuas y cuando se presenten los conflictos se debe buscar la parcialidad del acuerdo. En suma, el método planteado por los investigadores señalados nos brinda la oportunidad de solucionar disputas o controversias en base a principios, méritos y criterios objetivos, y no tanto en las posiciones o los deseos de las partes, a efectos de arribar a acuerdos de mutuo beneficio.

Modelo de las 8 fases. Este modelo tiene su origen en el estudio y análisis de la negociación entre empresas y representantes sindicales pertenecientes al sector industrial. Sin embargo, también puede ser aplicado, obviamente con las necesarias modificaciones, a otros ámbitos como el comercial o el interpersonal. Dentro de las 8 fases de la negociación, están: la preparación, discusión, señales, propuestas, el paquete, el intercambio, el cierre y el acuerdo (Ovejero, 2004). Un modelo bien estructurado y no da espacio a la intuición, sin embargo, entre más ordenado sea el modelo de negociación más garantías se ofrece. Aunque la intuición funcione en algunos casos para alcanzar los objetivos, en este tipo de eventos como lo es la negociación nunca se debe dejar de lado la deducción y el razonamiento. Entonces, el cierre es un resumen donde se trata de terminar la fase del intercambio haciendo un resumen de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento. La última fase es el acuerdo, el propósito de la fase de cierre es conseguir un acuerdo sobre lo que se ofrece, un acuerdo satisfactorio de las dos partes. El acuerdo es la última fase de la negociación, a la que han ido dirigidas todas las demás.

Teoría de Hall. El investigador Edward T. Hall, hace referencia que la teoría está orientada a conocer el comportamiento de la persona negociadora, además de estudiar acerca de la comunicación no verbal, las culturas policrónicas y monocrónicas. Por ello, como Maldonado (2007) menciona que la teoría se ha clasificado en Cultura de Contexto Alto y Cultura de Contexto Bajo, donde la primera está representada por países de América Latina, Asia y África donde se caracterizan por tener una comunicación indirecta a través de gestos corporales y gestuales, todo ello debido que es importante dentro de estas culturas entablar una relación de amistad durante la negociación. En cambio, la segunda, tiene un lenguaje de comunicación más directo donde precisan detalles del posible contrato y prefieren el uso de documentos escritos para dejar en evidencia las responsabilidades de cada, dejando de lado las malas interpretaciones.

Teoría de Hofstede. Desarrollada por Gert Hostede, se encuentra basada en el estudio a las negociaciones internacionales en los años 80's a más de cincuenta países donde se estaban incluidos las empresas y gobiernos, contribuyendo así al campo negociación interculturales a través de las seis dimensiones propuestas las cuales según la página Intercultural Programs (2012) en términos de Hofstede menciona que son las siguientes: Distancia al poder, Individualismo – colectivismo, Evasión a la Incertidumbre, Masculinidad versus femineidad, Orientación a largo plazo - corto plazo y Complacencia – moderación. Cabe precisar que las dimensiones presentadas buscan explicar el comportamiento de personas de distintas naciones frente a otras y cómo los valores culturales afectan el desenvolvimiento y decisión de las partes en un proceso de negociación. Ello ha sido de gran utilidad para proyectos entre países de gran envergadura y conocer mejor el ámbito cultural de la contraparte a fin de obtener mejores resultados en una negociación.

Modelo de Sparks. Antes de iniciar una negociación es importante evaluar qué modelo o estilo se va a utilizar ya que ello está relacionado con el contexto social y cultural de ambas partes. Por ello, según Hoffmann (2013) indica que, Sparks analizó las suposiciones del ser humano a través de cuatro impulsos propuestos que quieren demostrar las distintas actitudes de las personas frente a un posible acuerdo satisfactorio. Sumado a ello, Sparks proporciona cuatro estilos de negociación a partir de los impulsos encontrados en los seres humanos.

Modelo de Ackoff. El presente estudio quiere explicar las interacciones que tienen los individuos en situaciones sociales o de colectividad. De acuerdo con Hoffmann (2013) indica que Ackoff divide los estilos en Introvertido y Extrovertido, donde el primero presenta estímulos internos para interactuar con otras personas, les resulta difícil entablar relaciones sociales dado que se encuentran enfocados en sus pensamientos y sentimientos. En cambio, las personas con un estilo

extrovertido son aquellas que reciben estímulos externos y del ambiente dado que su comportamiento se ve reflejado con el entorno en que se encuentren.

Las 5 fuerzas de la industria según Porter. En general, las empresas cuentan con sistemas abiertos, es decir, se encuentran en constante interacción con el medio, por tanto, los resultados internos que puedan obtener las empresas dependen de los factores externos y de una administración eficiente. En ese sentido Porter (2014) propone las 5 fuerzas para que las empresas puedan analizar y delimitar aquellas estrategias que sean adecuadas para hacer frente a los competidores y con ello tener la posibilidad de ser más atractivos en el mercado. Las 5 fuerzas propuestas por Michael Porter son: amenaza de nuevos aspirantes, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes.

En síntesis, la combinación de las fuerzas propuestas por Porter quiere dar a conocer el beneficio potencial que la empresa tiene en el sector, así como el hecho de considerar a los competidores como factores de análisis que permiten mejorar gestiones internas de una organización. Asimismo, dicho modelo de negociación ayuda a planificar estrategias y tácticas para crear ventajas competitivas o ser diferenciados dentro del actual mercado competitivo.

El modelo Blake & Mouton. Blake & Mouton plantearon el Estilo de Solución de Conflictos donde se caracteriza por ser presentar distintas actitudes de un líder con la finalidad de resolver problemas o conflictos que se puedan presentar. En base a Vargas, A, Cabrera, H, y Rincón, P. (1978) sostienen que el modelo de Blake & Mouton establecer 5 actitudes que las personas puede adoptar en un equipo de trabajo, las cuales son las siguientes: Competir, Ceder, Compromiso, Colaborar y Evitar.

En base a las definiciones que se encontraron se presenta que, según el diccionario de la Real Academia Española, la negociación es definida como la acción y efecto de negociar, así como los tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto. Ury (1993) afirma que la negociación es un proceso de comunicación mutua tendiente a lograr un acuerdo, en una situación en la que existen intereses compartidos y también opuestos. Así también lo puntualiza Flint (2001), quien entiende a la negociación como un proceso de comunicación dinámico, mediante la cual las partes tratan de resolver sus diferencias, así como defender sus intereses y lograr un resultado satisfactorio. En el ámbito de los negocios, la negociación comercial resulta ser un proceso que involucra personas, empresas o países, a fin de lograr acuerdos para el intercambio de bienes y servicios (Cornejo, 2012). Puchol (2005) afirma que una negociación es una actividad en la que dos partes, cuyos intereses son en parte complementarios y en arte opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo



los intereses de uno y otro. A su turno, Miranda. (2014) sostiene que la negociación es un medio no violento para resolver conflictos entre entidades y/o personas basado en un proceso de comunicación e intercambio.

Nocetti (2007) sostiene que en definitiva se pueden definir a las negociaciones como procesos a través de los cuales dos o más partes tratan de reducir o terminar un conflicto entre ellos. Según Amaya (2007) se entiende por negociación al proceso por el cual dos o más partes, con cierto grado de poder, con intereses comunes y en conflicto, se reúnen para proponer y discutir propuestas explícitas con el objetivo de llegar a un acuerdo. Kozicki afirma que la negociación es el arte de alcanzar un acuerdo para resolver diferencias a través de la creatividad.

De las definiciones antes expuestas, y coincidiendo, mayormente, con Ury, Flint y Puchol, se puede concluir que la negociación es un proceso mediante el cual las partes buscan lograr un acuerdo satisfactorio para los intereses de las mismas. Para ello, utilizarán diversos medios, tales como estrategias, tácticas, competencias, etc.

Sobre las investigaciones aplicadas se presentan varios autores, como: Perlaza y Cubides (2018), realizaron un estudio en el que concluyen que las empresas al momento de realizar negociaciones comerciales internacionales deben tener en cuenta el conocimiento cultural sobre los distintos países con los cuales se quiere realizar esta, a su vez implica un desarrollo en habilidades de sensibilidad cultural, pues cada país presenta particularidades en los idiomas, creencias y variedad en costumbres, todo esto dentro de un solo contexto para poder llegar a tener un negocio satisfactorio sin afectar las relaciones entre países. Asimismo, las empresas han logrado adaptarse a los diferentes cambios como: económico, cultural, social e ideológico, con lo cual se amplía el campo empresarial en términos de negociación internacional. Moreno (2018), realizó un estudio en el que llegó a la siguiente conclusión: un negociador internacional debe potencializar sus habilidades como estratega, contar con un equipo negociador conocer de las culturas, los negocios y las mega tendencias del mercado para lograr negociaciones efectivas y eficaces.

Menor y Huamani (2018), realizaron una investigación, en la que concluyen que la interculturalidad presupone intercambio porque se desarrolla en un espacio donde los conocimientos saberes, personas y patrones culturales son diferentes; además, busca desarrollar un marco de convivencia democrático inclusivo: presupone negociación y reconocimiento de relaciones asimétricas de poder económico, político y cultural. Asimismo, que la interculturalidad es un proceso dialéctico de comunicación y aprendizaje entre culturas que parte del presupuesto del respeto, la interacción mutua, equidad e igualdad.



Tamayo y Canal (2019), realizaron una investigación en la que arriban a las siguientes conclusiones: Las culturas se caracterizan por diferentes elementos como: costumbres, características políticas, económicas, sociales, valores y creencias que presentan un grupo de personas lo que la hacen tan diferente de cada región que se presenta. Igualmente, para realizar una negociación internacional no es necesario el entender, aceptar y comprender las características del otro país negociador, si no ser decisivo al momento de la toma de decisiones ya que se puede convertir en una barrera y las decisiones se pueden ver influenciadas por algunos de los elementos cultural que posiblemente se vieron afectados al momento de entablar las conversaciones negociadoras.

Maldonado (2007), en su investigación, llega a la conclusión de que los empresarios colombianos, han evolucionado a nivel comercio internacional, debido a la suscripción de acuerdos comerciales, como el suscrito con Estados Unidos, la incursión de inversionistas extranjeros, la búsqueda de nuevos mercados, lo que ha hecho que se apliquen formas innovadoras conforme a ese nuevo contexto económico.

## **Metodología**

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, con el uso de las técnicas documental y bibliográficas, ya que se realiza una revisión exhaustiva del marco teórico que da sustento a las variables independientes que influyen en la variable dependiente propuesta en esta investigación. Se presenta una serie de información en las bases de datos de las páginas de Google Scholar y Ebsco. En ese sentido, se analiza, fundamentalmente, diversas teorías y modelos que explican cómo la cultura y aspectos propios de la misma, influyen en la negociación. De igual forma, se presentan a una serie de definiciones de lo que es la negociación (variable dependiente) y de los principales factores culturales (variable dependiente) que influyen en aquella. Finalmente, se citan a diversas investigaciones que dan cuenta del estado de la cuestión del presente estudio.

## **Resultados**

En base a la revisión exhaustiva que se realizó en el marco teórico sobre las teorías, definiciones e investigaciones aplicadas de la variable dependiente, se presenta a continuación la justificación teórica de cada una de las variables independientes/Factores culturales planteadas en la hipótesis de investigación. Se conoce como cultura al conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc. (Diccionario de la

Real Academia Española). Cornejo (2012), citando a Luchi y Zamprile, señala que, en los procesos de negociación, en muchas ocasiones, toman protagonismo las actitudes, valores, creencias, tradiciones, usos y costumbres, historia, entre otros aspectos culturales. Y es que, coincidiendo con Restrepo (2013), en los negocios son inseparables las personas de su cultura, es por ello que entender los rasgos de las personas de distintos países, es crucial para el éxito en el mercado. Y es por esa razón que, como lo afirma Zalabarría (2014), los procesos de negociación demandan una preparación previa del planeamiento estratégico, a fin de tomar adecuadas decisiones; más aún, si hablamos de una negociación intercultural, dicha preparación es más crucial aún, puesto que se deben adaptar las diferencias culturales de las partes.

### ***Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas de la variable XI “Regateo”***

Conforme lo postulan Ogliastri & Salcedo (2008), la cultura peruana, al igual que casi todas las latinoamericanas, se basa en el regateo, iniciando con posturas exageradas y/o duras, lo cual denota un estilo tradicional de negociación. Así, estos autores afirman que es costumbre de los negociadores peruanos el establecer posiciones rígidas en el marco de una negociación no muy moderna. Como consecuencia, en muchos casos puede originar un enfado en aquellos que negocian en el Perú por primera vez. Resulta pues evidente que el iniciar con posiciones muy elevadas es la característica principal en un estilo de negociación basado en el regateo, como sucede en el Perú. De igual forma, Daza & Muñoz (2019), señalan que la idea central al negociar de parte de los peruanos es el regateo, mediante el cual se inicia el proceso de negociación con peticiones elevadas y fijas, pero que paulatinamente se van ajustan y recortando, incluso de forma abrupta e inesperada, a fin de poder lograr el cierre del negocio. Por su parte, dentro de la investigación efectuada por Toledo, Paredes & Miranda (2014), se puede apreciar que los resultados de la misma arrojan que los negociadores del rubro comercio al por mayor y menor en el Perú son un tanto pasivos y tienden a regatear cuando negocian. Es preciso señalar que dicha pasividad es muy marcada en este sector debido a la gran actividad de intermediación en los mercados de dichos sectores, así como para poder comprender al consumidor y llegar a un acuerdo. Del mismo modo, sostienen que no obstante el regateo ser una característica muy enraizada en la cultura negociadora peruana, ésta podría diferir debido a las diferencias entre culturas en los mercados. De otro lado, Gonzales & Rioja (2017) hacen hincapié en naturaleza regateadora del peruano, la cual está presente en su día a día, tanto en los negocios como en lo cotidiano. Asimismo, dichos investigadores señalan que, no obstante, existe la costumbre de pedir descuentos y rebajas en los precios, no siempre se da ello, y que si se da es porque ambas partes

ya han expresado sus voluntades de comprar y vender respectivamente; en consecuencia, cada una de las partes cuidará que su posición no sobrepase lo que pretende pagar o comprar, a efectos de sentir que están ganando, lo cual, a su vez generará una relación de negocio a largo plazo. De igual modo, en algunos casos se llega a sacrificar la calidad en aras de lograr un menor precio.

### ***Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas de la variable X2 “Informalidad”***

Conforme lo sostienen Ogliastri & Salcedo (2008), en lo que respecta a la negociación, la cultura peruana no cuenta con protocolos estrictos, sino comportamientos espontáneos. Sin embargo, en el sector gubernamental sí se nota mayor reglamentación y formalidad, siendo los protocolos obligatorios

Del mismo modo, refieren ambos autores, que prácticamente en la mayoría de los entornos culturales de Latinoamérica, en el Perú es necesario estrechar lazos de amicalidad para el inicio de los negocios; ello, porque probablemente, este contexto de informalidad los hace sentir menos presionados al negociar. En ese sentido, la cultura peruana tiene mayor costumbre y facilidad para negociar informalmente, lo cual sumado a su carácter de establecer relaciones interpersonales amistosas, les permite hacerlo con soltura y naturalidad.

Por su parte, en la investigación de Cendra, Silva, Ramos & Monteverde (2014), partiendo de la concepción de De Soto (2005) del sector informal, quien lo caracteriza como el conjunto de empresas, trabajadores y actividades que se desenvuelven al margen de la ley y de la economía formal, hacen hincapié de que la informalidad vendría a ser la respuesta a una excesiva reglamentación en la actividad económica, la cual trae una asignación de recursos deficiente, privando al comerciante de las ventajas que ofrece la legalidad, tales como la formalidad crediticia y la participación en el comercio internacional. Es así como, en aras de evadir el control estatal, muchos negocios prefieren seguir siendo pequeños, utilizando canales irregulares para proveerse de bienes y servicios, llegando hasta sobornar a funcionarios públicos. Añaden dichos investigadores, que la informalidad en muchas de las negociaciones en el Perú, resta competitividad en comparación a las negociaciones interculturales; lo torna menos exigente, ya que, al basarse en el vínculo amical y la empatía, podría arribar a acuerdos poco convenientes.

A su turno, Toledo, Paredes & Miranda (2014), en su investigación realizada, concluyen que los resultados a los que arribaron dan cuenta de que el Perú se es informal al iniciar las negociaciones, y que se echa mano del ingenio para capturar el interés y lograr un primer acercamiento con la

contraparte. Del mismo modo, sostienen que el inicio de este acercamiento se da por medios como la vía telefónica, el envío de correos electrónicos, etcétera.

Por su parte, Pistala y Rodríguez (2020), en su investigación concluyen que, generalmente los negociadores colombianos carecen de negociación investigativa y no se toman la molestia de ir más allá de solo cerrar el negocio, esto principalmente se puede dar por sus tradiciones, falta de educación, dinero entre otros, en Colombia los negociadores solo prestan atención al interés y beneficio personal en el momento de hacer un negocio, es decir solo se interesan por el beneficio de ese instante dejando abierta la brecha a una posible negociación o relación de negocio que le pueda brindar un beneficio a largo plazo.

### ***Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas de la variable X3 “Elocuencia”:***

Sobre el particular, Ogliastri & Salcedo (2008) recogen las opiniones de sus entrevistados, quienes enfatizan la costumbre del negociador peruano de hablar en demasía e irse por las ramas. Efectivamente, en el Perú es muy característica la fluidez verbal, más conocida el “florear” (hablar fluido sin mucho contenido), y esta elocuencia es enfatizada por muchos extranjeros. Continúan afirmando que, es probable que ello se deba a que el negociador peruano quiera más que hacer amigable y placentera la negociación, lograr convencer, sin embargo, ello puede traer como consecuencia el no lograrlo y crear distancia por parte de sus interlocutores (Ogliastri & Salcedo, 2008). También resaltan dichos investigadores que esa elocuencia lleva, en muchas ocasiones una mezcla de argumentos objetivos y verídicos, como una difícil situación económica, con la técnica de “llorar” en la negociación. Asimismo, los ya mencionados estudiosos, hacen énfasis en que lo ambiguo de la palabra y lo sutil de su uso son propios de los latinoamericanos, y que las inflexiones de la voz y su expresión también tienen un efecto comunicador relevante.

De otro lado, Condori, Flores, & León (2016), indican que existen dos tipos de negociadores peruanos: uno, preparado e informado, que demuestra dominio del tema a tratar; y otro, que muchas veces no sabe articular sus pensamientos, dando la impresión de falta de claridad, lo que lo impulsa a “florear”, ocasionando ambigüedad. Para Daza & Muñoz (2019), los peruanos se caracterizan por utilizar la táctica del desgaste en la negociación, a través de la comunicación, tratando de disuadir y alargar la conversación, a fin de ganar tiempo del acordado en un inicio, para desgastar a la otra parte y pueda ceder más de lo propuesto.

Toledo, Paredes y Miranda (2014), refieren que el peruano da uso de la parte comunicacional muy bien, utilizándola a su favor para defender sus intereses, y poder lograr una ventaja adicional.

Para obtener dicho objetivo comunicacional, el peruano debe estar cómodo en su ambiente. Conforme lo sostienen Ogliastri & Salcedo (2008) en su investigación, en lo que respecta a la negociación, la cultura peruana no cuenta con protocolos rígidos, sino comportamientos espontáneos. Sin embargo, en el sector gubernamental sí se nota mayor reglamentación y formalidad, siendo los protocolos obligatorios.

### ***Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas de la variable X4 “Confianza”***

Ogliastri & Salcedo (2008), postulan que en los negociadores en el Perú, la confianza está fundamentada en lo cercano entre ellos y la amicalidad, por lo que la desconfianza surge al proponer dejar el acuerdo por escrito. De igual manera, sostienen que la confianza se basa en la experiencia. Del mismo modo, refieren dichos autores que en el Perú las personas son muy gratas, hospitalarias, amistosas y muy amables, encontrándose manifestaciones de emocionalidad, a veces cambiantes (de amistad a enemistad o de cortesía a indiferencia; se acepta como algo natural expresar el sentir de cada quien al negociar, tanto los positivos como los negativos. Otro punto que destacan estos autores y que se encuentran relacionadas a la confianza y cercanía, es la emocionalidad, la cual se plasma al dar la apariencia de tranquilidad, lo cual a veces incomoda a los otros negociantes, así como su afabilidad.

Por su parte, Cendra, Silva, Ramos & Monteverde (2014), resaltan el aspecto expresivo de los peruanos, el cual se traduce en la afectividad, el ser simpático, sociable, hospitalario y solidario, lo cual puede deberse a la naturaleza colectivista de la cultura latinoamericana, según Gissi, Zubieta y Páez, 2001, que son citados por los autores antes mencionados.

Condori, Flores & León (2016) postulan, citando un estudio de ProChile, 2015, que en el Perú se valora mucho la actitud orientada a la calidad de vida, esto es, son muy importantes las relaciones interpersonales, al diálogo y el compromiso; la cercanía, amistad y confianza y se busca establecer relaciones de largo plazo. Es así que los peruanos propician ambientes amistosos y de confianza para negociar, lo cual los lleva a tomarse su tiempo para conocer a la contraparte antes de cerrar un acuerdo.

A su vez, las investigaciones de Toledo, Paredes & Miranda (2014) arrojan como resultados que el peruano conversa de otros temas cuando negocia como la comida, sitios turísticos, entre otros, a fin de entrar en confianza. Concluyen, asimismo, que, en términos generales, el peruano es muy sociable y humorístico al negociar, siempre dependiendo quién es la contraparte. Del mismo modo, refieren dichos autores que en el Perú las personas son muy gratas, hospitalarias, amistosas y muy

amables, encontrándose manifestaciones de emocionalidad, a veces cambiantes (de amistad a enemistad o de cortesía a indiferencia; se acepta como algo natural la expresión de sentimientos al negociar, tanto los de calidez y afecto como los de enfado u hostilidad.

En su investigación, Moreira (2018) estableció como objetivo determinar los estilos de negociación que son usados por los funcionarios crediticios de la banca Guatemalteca. Entre los encuestados se encontraban funcionarios crediticios con una antigüedad de entre 6 y 84 meses de labores. Los resultados arrojaron que el estilo al negociar es el adaptativo, lo que quiere decir que es quien cede sus propios intereses ante el de la contraparte, en aras de una relación llevadera, y no herir la susceptibilidad de la parte contraria.

### ***Teorías, definiciones e investigaciones aplicadas de la variable X5 “Uso flexible del tiempo”***

Ogliastri & Salcedo (2008) indican que la idiosincrasia del peruano es de flexibilidad con la gestión del tiempo siendo una característica fundamental al momento de negociar la impuntualidad y lo informal. En algunas ocasiones se dilata el tiempo para obtener posiciones de ventaja. Continúan afirmando que el carácter de la negociación es policrónico (se abarcan muchos puntos al negociar en lugar de hacerlo por tramos), que puede hacer uso del tiempo de manera pausada y difusa como una estrategia, lo cual reconocido y habitual en el Perú. Otro aspecto a resaltar por estos autores, es que algunos entrevistados advirtieron más lentitud en las instituciones públicas que en las privadas; ello debido a que muchos trabajadores públicos quieren jactarse de ser importantes o requieren de la autorización de un superior.

Daza & Muñoz (2019) consideran que en la cultura negociadora peruana, los negociadores alargan o recortan el tiempo al negociar, según les sea más favorable. Ayuda a ello la informalidad existente, lo cual les sirva para reducir la presión para negociar o comprometerse; consecuentemente, cuando el cumplimiento de la negociación afecta sus intereses, lo más probable es que no se lleve a cabo o no se cumpla con lo negociado.

En su investigación, Toledo, Paredes & Miranda (2014), verificaron que los negociadores optan por relaciones a largo plazo, sin importar el tiempo que ello les demande en su negociación; son flexibles; dejan constancia escrita de lo negociado, son desconfiados pero ganan la confianza con la formalidad. Gonzales & Rioja (2017), manifiestan su acuerdo con Ogliastri & Salcedo (2008), al señalar que la impuntualidad era aceptable en el Perú, no obstante, el sector minero demuestra puntualidad, también es reconocido que hay una tendencia a la impuntualidad bastante elevada en el Perú. Por su parte, Cendra, Silva, Ramos & Monteverde (2014), afirman que en el Perú, está

sobreentendido que el cumplimiento en la entrega de un bien o en la realización de un servicio será prorrogado, siendo que los plazos en las negociaciones o en los acuerdos solo son una referencia, pero no necesariamente una obligación o condición que debe cumplirse

### ***Algunos testimonios***

Respecto de los testimonios encontrados en relación a la variable “regateo”, Ogliastri & Salcedo (2008), dan cuenta de algunas respuestas relevantes de algunos de sus entrevistados, afirmando lo siguiente: “Uy... piden rebaja y rebaja, pero finalmente no es la base para su decisión ...”. “Dependiendo del nivel social, les gusta mucho el regateo y andan siempre de listos para sorprender a las personas”.

En cuanto a los testimonios de empresarios respecto de la informalidad, en una entrevista realizada por Condori, Flores, & León (2016), al Asesor de Negocios de Créditos Empresariales de la Agencia Real Caja Municipal Huancayo, Perú, respecto de cuál es la estrategia de negociación que utilizan con los clientes, se respondió que no tenían una estrategia marcada para los asesores, cada uno marca su estrategia.

Respecto del uso del lenguaje de los negociadores peruanos, en las entrevistas de la investigación de Cendra, Silva, Ramos & Monteverde (2014), se evidencia que de 16 entrevistados 15 a 16 de ellos señalaban que utilizaban un lenguaje coloquial e informal en sus negociaciones. En las investigaciones de Ogliastri & Salcedo (2008), se cita, a uno de los entrevistados, señalando que el peruano no es claro en sus planteamientos, se adorna mucho con la palabra [...] te complica las cosas, te las enreda, para llegar a una solución por una recta te toma tres curvas [...].

En relación a la variable “confianza”, Ogliastri & Salcedo (2008), citan los siguientes testimonios, que dan cuenta de la importancia de la confianza en las negociaciones con peruanos: “Intercambiar una relación de amistad y de confianza es mucho mejor, lo que permite hacer más fácilmente los negocios”, “A los peruanos les encanta conversar con la gente y conocerla tomándose una cerveza”.

En lo que se refiere al uso flexible del tiempo, las entrevistas realizadas por Gonzales & Rioja (2017), dan cuenta de respuestas como ... “pésimo, pésimo somos impuntuales, jalados cero cinco, yo siempre llego temprano”... (E001-FL, p. 8). ... “respecto a la puntualidad eso si no estamos muy bien, pero el tema de la puntualidad es algo que nos ha caracterizado mucho a los peruanos y lo peor es que siempre existe una justificación del porque se llega tarde”. Del mismo modo, en la entrevista realizada por Huamantumba, R, López, V y Relayze, P. (2014), uno de los entrevistados afirmó: “No,



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

### ***Algunas cifras y datos comparativos entre la forma de negociar peruana y otros países***

De acuerdo a la revista Ahorro Magazine del portal Picodi.com, casi al 72% de peruanos les gusta el regateo, de los cuales, el 68% de las mujeres señaló que le gusta regatear, mientras que de los hombres, la encuesta indica que corresponde al 83%. Respecto de otros países de América Latina, la encuesta señala que sólo a los colombianos, chilenos y argentinos les gusta regatear más que a los peruanos.

Del mismo modo, la mencionada revista sostiene que en Colombia, Chile y Grecia se disfruta más la negociación, mientras que los de Emiratos Árabes Unidos, Chile y Grecia obtuvieron los mejores resultados. En cuanto a los países asiáticos, el regateo es algo que se da entre ambas partes como una forma de construir relaciones. En estas culturas, la amistad se produce antes de negociar, y el regateo de precios es algo común y una puerta para conversar o conocer a otra persona. Igualmente, la revista da cuenta de que en países como Canadá, el Reino Unido y los Estados Unidos se prefiere una forma de negociar más directa, utilizándose también el humor, pero ello puede ser ineficaz o llevar a la confrontación. Menos de la mitad de los americanos gozan negociar por precios más bajos, sin embargo, obtuvieron un 17% cuando lo realizaron. Finalmente, la encuesta realizada por dicho portal, arroja que la mayoría de los países encuestados (incluidos México, Francia e India) asumían que para las mujeres era más fácil regatear que a los hombres; no obstante, muchos otros países (incluyendo España, Argentina, Chile y el Reino Unido) pensaban que el éxito en regatear era igual, sin importar el género; mientras que en países como Malasia, Pakistán, Portugal y Estados Unidos, los encuestados señalaron que la negociación es más fácil para los hombres que para las mujeres.

Parrado, F., Cabezas, L. y Calderón, C. (2018), concluyen en su estudio, que había diferencias en la forma de negociación entre Perú, México y Argentina. Por ejemplo, el Perú, se ubica con 66.1, logrando un tipo de negociación más integrativa de los países bajo estudio, ello debido a lo igualitario de su cultura, por lo que tiende a ceder al negociar de ser necesario, a fin de satisfacer las necesidades de ambas partes. Respecto de México, se ubica en 39.38, teniendo un estilo más distributivo entre los países estudiados, debido a que los negociadores mexicanos sienten el deseo de verse que ganaron más que la otra parte al negociar. Finalmente, los argentinos se ubicaron en 63.14, constatándose un estilo integrativo, más cercano al estilo peruano.

## Conclusiones

En este estudio se presentaron las principales teorías, modelos y definiciones de las variables independientes y dependiente, las mismas que sirvieron de fundamento teórico para justificar y validar la influencia de los factores culturales, tales como el regateo, la informalidad, la elocuencia, la confianza y el uso flexible del tiempo, en la negociación de las empresas dedicadas al comercio por menor.

Se pudo concluir que la negociación intercultural se lleva a cabo por la interacción de las personas que abrazan diversas culturas, y que, en la mayoría de casos, los factores propios de dichas culturas, influyen en la negociación.

Se concluye, asimismo, que las negociaciones entre personas con diferentes culturas es un tópico que cada día crece de manera importante y convierte al mundo en lugar interconectado al cual las personas y empresas se deben adaptar, independientemente del tamaño y envergadura que posean.

Igualmente, se aprecia que las empresas del sector comercio al por menor, son un motor importante de la economía de los países, el cual el Perú no es la excepción, y que teniendo en cuenta el mundo global en el que vivimos, es importante que éstas se adapten a las nuevas tendencias de negociación, lo cual incluye, entre otros aspectos, los factores culturales, ya que éstos influyen sobremedida en dicha actividad.

Asimismo, se pudo advertir, que existen diversos modelos y teorías de negociación, entre ellas se puede citar el modelo de Blake & Mouton, el que propone cinco actitudes diferentes que tiene que tener un negociador al momento de resolver cualquier conflicto; del cual se puede concluir que la aplicación de dicho modelo, dependerá de la situación en la que se encuentren las partes involucradas; el modelo de Hall, que se basa en saber cuál es el contexto, el tiempo y lugar donde se llevará a cabo la negociación, haciendo énfasis en culturas de Alto Contexto y de Bajo Contexto, culturas policrónicas y monocrónicas; el modelo de Hofstede, el que muestra seis dimensiones que sirven para identificar cuáles son los comportamientos culturales, dando un enfoque de las múltiples culturas que se pueden encontrar en una misma nación ya que no todas son iguales en la manera de pensar, actuar y en los valores que se posee dentro de una negociación intercultural.

Se concluye, igualmente, que la aplicación de los tipos de modelos dentro de una negociación intercultural citados, es de suma importancia, ya que permite profundizar las acciones que llevan a las partes a estar dentro del proceso de una negociación, donde se cumplen las metas y objetivos trazados, priorizando las diferentes culturas que se tienen. Sin embargo, de los modelos de

negociación que se presentan en este estudio, el modelo de Hofstede es el más completo y eficaz, ya que consiste en analizar de manera muy minuciosa la cultura que se tiene de la otra parte, y esto coadyuva a comprender y saber diferenciar los comportamientos que se presentan en cada grupo y cómo influyen dentro del contexto de la negociación intercultural.

En cuanto a los negociadores peruanos, se puede concluir que éstos dan preferencia a la sociabilización, a la amistad, a la confianza, pero también a la informalidad, al uso flexible del tiempo, pero en especial, al regateo, empezando al alza para ir luego flexibilizando sus posiciones y obtener acuerdos que le resulten más beneficiosos.

Finalmente se concluyó que el negociador en el Perú utiliza estrategias de negociación a fin de ganar y/u obtener mayores beneficios, ya que, de lo contrario, perciben que la misma ha sido infructuosa.

## Referencias

- Amaya, J. (2007). *Negociación: Arte & Técnica*. La Vid.
- Briceño Avalos, H. (2017). *La economía laboral informal en el Perú. Políticas públicas para promover el empleo formal y la implementación del seguro de desempleo*. Editorial Universitaria – UNFV.
- Cendra, S., Silva, R., Ramos, L. & Monteverde, J. (2014). ¿Cómo negociar con peruanos?: Sector Microfinanzas [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú-CENTRUM Católica]. Archivo digital <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8868>
- Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales de ADEX-PERÚ. *Reporte de tendencias (2023)*. En [https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2023/05/Reporte\\_RT\\_Abril\\_2023\\_.pdf](https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2023/05/Reporte_RT_Abril_2023_.pdf)
- COMEX PERÚ (2020). Las micro y pequeñas empresas en el Perú. Resultados en 2020. *Informe anual de diagnóstico y evaluación acerca de la actividad empresarial de las micro y pequeñas empresas en el Perú, y los determinantes de su capacidad formal*. En <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2020.pdf>.
- Condori, M., Flores, A. & León, C (2016). La cultura negociadora en el Perú y análisis del estilo de negociación peruano en la industria microfinanciera. Caso Caja Municipal Huancayo y Caja Municipal Sullana [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Archivo digital [https://upc.aws.openrepository.com/bitstream/handle/10757/621731/condori\\_cm.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://upc.aws.openrepository.com/bitstream/handle/10757/621731/condori_cm.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Cornejo Ramírez, E. (2012). *Negociaciones de calidad. Teoría y casos*. Editorial San Marcos.
- Daza Betancurth, J. & Muñoz Osorio, D. (2019). *Consideraciones culturales y negociadoras de Perú*. Seminario internacional de finanzas y negocios internacionales con la Universidad Privada de Tacna, Alas Peruanas y Arturo Prat 2018-2. Pp. 5,9,14. En <https://repository.unilivre.edu.co/bitstream/handle/10901/17823/CONSIDERACIONES%20CULTURALES%20Y%20NEGOCIADORAS%20DE%20PER%C3%A9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- De Soto, H. (2005). *El otro sendero*. Empresa editora El Comercio S.A.
- Flint, P. (2001). *Negociaciones eficaces. Implemente las mejores estrategias y tácticas*. Empresa editora El Comercio S.A.
- Gonzales, C. & Rioja, M. (2017). ¿Cómo negociar con peruanos?: Sector minero. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú-CENTRUM Católica]. Archivo digital <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8870>
- Hernández Ramos, C. (2014). Modelos Aplicables en Mediación Intercultural. Barataria. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, núm. 17, pp. 67-80. En <https://www.redalyc.org/pdf/3221/322132552005.pdf>
- Hoffmann, G. (2013). Negociaciones Interculturales en América Latina: ¿Cómo tratar con diferentes costumbres e identidades nacionales? [Tesis de maestría, Universidad Nacional de La Plata]. Archivo digital [https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/34982/Documento\\_completo.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/34982/Documento_completo.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Huamantumba, R, López, V y Relayze, P. (2014). Un estudio cualitativo: ¿cómo negociar con un directivo peruano de una gran empresa? [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú-CENTRUM Católica]. Archivo digital <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8862>
- Intercultural Programs (2012). *Dimensiones Culturales de Hofstede*. En [https://d22dvi4pfp3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13111303/Hofstede\\_sCulturalDimensions...forfriendsofAFS2012-ESP.pdf](https://d22dvi4pfp3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13111303/Hofstede_sCulturalDimensions...forfriendsofAFS2012-ESP.pdf)
- Maldonado, K. (2007). La interculturalidad de los negocios internacionales. *Revista Universidad y Empresa*, 9(12). Universidad del Rosario. Colombia. Pp. 261-269. En <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/973>
- Menor, J. y Huamani, R. (2018). La educación intercultural bilingüe y su relación con la formación integral de la personalidad de los alumnos del 4to y 5to año de educación secundaria de la institución educativa Daniel Alcides Carrión del distrito de Haqira Cotabambas Apurímac. 2018. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Archivo digital <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/8fa956b4-6cd5-4613-a254-1babb0b0db1b/content>
- Miranda, E. D. L. A. P. (2014). *El arte de NEGOCIAR. El Negociador a Tiempo Completo*. Madrid, ES: AIIM (Asociación de Ingenieros Industriales de Madrid).
- Moreira, J. (2018). Estilos de negociación mayormente utilizados por ejecutivos de créditos de un banco del sistema financiero nacional. [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. Archivo digital <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrzd/2018/05/43/Moreira-Jose.pdf>
- Moreno, M. (2018). “Compendio para la Enseñanza de la Interculturalidad y la Negociación a través del Juego de Roles”. *Revista Academia y Virtualidad*, 11, (1). Pp. 27-39. En <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/ravi/article/view/3015/2682>
- Nocetti, V. (2007). *Fundamentos de negociación*. Serie Documentos Docentes (SDD).
- Ogliastri, E., & Salcedo, G. (2008). La cultura negociadora en el Perú un estudio exploratorio. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(25). Universidad Esan Perú. Pp. 9-33. En <https://www.redalyc.org/pdf/3607/360733605001.pdf>
- Ovejero, A. (2004). Técnicas de Negociación: Cómo negociar eficaz y exitosamente. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 20, núm. 1, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Pp. 95-97. En <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317996007.pdf>
- Parrado, F., Cabezas, L. y Calderón, C. (2018). Estudio de estilos de negociación en Perú, México y Argentina. En [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR\\_18\\_14.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR_18_14.pdf)

- Perlaza, A. y Cubides, K. (2018). *Interculturalidad en los negocios internacionales*. Universidad Cooperativa de Colombia. En <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/53ba50c8-7525-4de9-a7f0-c0c3f431f6c8/content>
- Porter, M. (2014). *Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada*. Ediciones Deusto.
- Puchol, L. (2005). *El libro de la negociación*. Ediciones Díaz de Santos.
- Restrepo, E. (2013). La negociación y la cultura, es fundamental conocerla para el éxito en el mercado. *Revista Estrategia Organizacional* N° 2, Pp. 27-40. En <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7830526>
- Sobrino, C. (2019). “¿Por qué fracasan las negociaciones?”. En *Revista Digital N° 2 de la Facultad de Administración y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres*. En <https://www.administracion.usmp.edu.pe/revista-digital/numero-2/por-que-fracasan-las-negociaciones/>
- Tamayo, A. & Canal, A. (2019). Análisis del impacto de la interculturalidad en las negociaciones internacionales. *Revista Visión Internacional*, 1(1). Pp. 91-95. En <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/visioninternacional/article/view/2366>
- Toledo, J., Paredes, R., & Miranda, E. (2014) ¿Cómo negociar con peruanos?: sector comercio al por mayor y menor en Lima Metropolitana. [*Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú-CENTRUM Católica*]. Archivo digital [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9225/TOLEDO\\_PAREDE\\_S\\_NEGOCIAR\\_COMERCIO\\_LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9225/TOLEDO_PAREDE_S_NEGOCIAR_COMERCIO_LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ury, W. (1993). *¡Supere el No! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas*. Grupo editorial Norma.
- Vargas, A, Cabrera, H, y Rincón, P. (1978) (s.f). Estilos de Solución de Conflictos. *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 10, núm. 1. Pp 53 – 69. En <https://www.redalyc.org/pdf/805/80511106.pdf>
- Zalabarría, R. (2014). La importancia de una negociación culturalmente congruente en un mercado globalizado. [*Tesis de licenciatura, Universidad del Salvador*]. Archivo digital <https://racimo.usal.edu.ar/4275/1/P%C3%A1ginas%20desde500023117-La%20importancia%20de%20una%20negociaci%C3%B3n%20culturalmente%20congruente.pdf>