



Journal of Economics, Finance and
Administrative Science

ISSN: 2077-1886

jguillen@esan.edu.pe

Universidad ESAN
Perú

Ogliastri, Enrique; Salcedo, Gimmy

LA CULTURA NEGOCIADORA EN EL PERÚ UN ESTUDIO EXPLORATORIO

Journal of Economics, Finance and Administrative Science, vol. 13, núm. 25, diciembre, 2008, pp. 9-33

Universidad ESAN
Surco, Perú

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733605001>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

LA CULTURA NEGOCIADORA EN EL PERÚ UN ESTUDIO EXPLORATORIO

Enrique Ogliastri*

Incae (Costa Rica)
Instituto de Empresa (Madrid, España)
enrique.ogliastri@incae.edu

Gimmy Salcedo

Empresa de Generación Eléctrica Machupicchu (Perú)
gsalcedo@egemsa.com.pe

Resumen

Esta es una investigación cualitativa acerca de cómo se negocia en el Perú. Se basa en 47 cuestionarios semiestructurados sobre experiencias concretas de negociación en las que estuviera involucrada una parte peruana. La información se clasificó en 23 temas sobre costumbres, tácticas, conceptos, expectativas, creencias y valores que ocurren en procesos de conflicto y negociación en el Perú. Se encontró una cultura muy semejante a la generalizada en América Latina: el predominio del regateo como proceso negociador, basado en hacer una petición exagerada al comienzo que se va ajustando lentamente. Se prefieren relaciones cordiales en un ambiente informal, se acostumbra preparar poco la negociación y se recurre a la astucia y al poder más frecuentemente que a criterios técnicos objetivos. En esta cultura se expresan emociones, y las incertidumbres han generado mucha flexibilidad en las negociaciones. Los resultados deben validarse mediante un análisis posterior. Este estudio forma parte de una extensa investigación sobre negociación intercultural.

Palabras clave: Perú, cultura, negociación.

Abstract

This is a qualitative study about how to conduct business in Peru. It is based on 47 semi-structured questionnaires on pointed negotiation experiences in which a Peruvian side was involved. The information was classified into 23 items about the customs, tactics, concepts, expectations, beliefs and values that occur in conflict and negotiation processes in Peru. Here was found a culture very similar to that widespread in Latin America: the dominance of haggling as a negotiating process, based on an unreasonable request at the beginning that is to be adjusted slowly. Cordial relations are preferred in an informal atmosphere; it is customary to not do much preparation for the negotiation and recourse to cunning and power more often than to objective technical criteria. In this culture emotions are expressed, and uncertainties have generated a great deal of flexibility in negotiations. The results must be validated by further analysis. This study is part of an extensive research on intercultural negotiation.

Key words: Peru, culture, negotiation.

* Cuando comenzó este trabajo, E. Ogliastri trabajaba en la Universidad de los Andes (Bogotá) y G. Salcedo se sumó a este mientras era alumno del Incae. Los autores agradecen el apoyo en la investigación de Adolfo Combariza, Jorge Gartner, Jaime Jiménez, Germán Infante y 28 estudiantes del Incae y del Instituto de Empresa (Madrid). Asimismo, agradecen a Hugo Dancourt por sus comentarios y observaciones al manuscrito. Una versión preliminar de este trabajo se presentó a la Asamblea de Cladea reunida en Lima en el año 2003.

Introducción

La cultura negociadora del Perú es muy semejante a la encontrada en la mayoría de los países latinoamericanos. Esta es la conclusión principal de este estudio realizado mediante análisis cualitativo de 47 entrevistas estructuradas sobre una experiencia internacional de negociación en la cual estuviera involucrada una parte 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.

En este documento se resume en 23 temas la información obtenida sobre cultura negociadora: los comportamientos, las costumbres, las actitudes, los razonamientos y tácticas más comunes utilizados por personas del Perú cuando se enfrentan a negociar conflictos o diferencias de intereses. Las entrevistas se realizaron con metodología de investigación cualitativa y constituyen apenas una primera aproximación a esta cultura negociadora, que debe confirmarse con los resultados de investigaciones posteriores. La lista de personas entrevistadas se presenta en el *anexo 1* y cabe resaltar que la mayoría de ellas son latinoamericanas. Cada una respondió un cuestionario de preguntas abiertas con las cuales se le pidió detallar una experiencia de negociación internacional en el Perú, así como sus conclusiones sobre la experiencia. Todos los cuestionarios están disponibles por escrito.

Este estudio es parte de un proceso de investigación sobre culturas negociadoras iniciado en 1987, cuyas principales publicaciones aparecen en la bibliografía. El primer acercamiento se hizo sobre las negociaciones entre Japón y América Latina (Ogliastri, 1992), se amplió la comparación a las culturas de negociación en Francia, Estados Unidos y el Medio Oriente (Ogliastri, 1997b; Ogliastri, Rendón, Rivera, Fosse, 2009), Venezuela y Colombia (Ogliastri, 1997a, 2001), Holanda y Colombia (Van Hoof, Ogliastri y otros, 2005). La metodología cualitativa de la investigación se detalló en Ogliastri (1999)¹.

1. Antecedentes e influencias

El Perú, como muchos países de Latinoamérica, se caracteriza por tener una notoria diversidad cultural y étnica. El territorio alberga dos culturas importantes: la primera de origen hispano y europeo, que domina por lo general los grupos de poder del país, y la segunda de origen andino². El Perú es resultado de esta interacción cultural, un país mestizo, aunque no termina de aceptarlo. Otro aspecto importante y notorio es que constituye un país centra-

1. El estudio ha sido financiado en diversas ocasiones por el Comité de Investigaciones de la Universidad de los Andes (Bogotá) y por el Incae (Costa Rica) y ha contado con la participación activa como investigadores y asistentes de investigación de un sinnúmero de estudiantes de la Universidad de los Andes, el Incae y el Instituto de Empresa (Madrid), que ha incluido trabajos de curso sobre una experiencia de negociación concreta en otro país, así como una docena de tesis de grado y posgrado. El archivo global de entrevistas llegaba en 2008 a más de 4000 documentos escritos, clasificados en más de 40 países y culturas.
2. Decimos que una persona es de origen andino para referirnos a aquellos que tienen influencia de culturas prehispánicas (Inca, Aimara, etc.) y que viven, un 80%, en los Andes peruanos.

lizado y de jerarquías definidas. Lima, la capital, concentra el 80% del comercio del Perú, quizás por ello quienes negocian son siempre personas de esta región del país y del más alto nivel, a veces acompañados por técnicos. Desde hace algunas décadas, los peruanos de las serranías y del oriente selvático poco a poco se han dado cuenta de que para negociar sus productos es ineludible establecerse en Lima. Un ejemplo son los “conos” (inmensas concentraciones urbanas ubicadas en los márgenes de la ciudad de Lima), donde se han asentado importantes empresarios “chichas”³, 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.

Asimismo, hay una diferencia entre el negociador del sector estatal y el del sector privado: el primero se aproxima más al promedio latinoamericano, el segundo es más cosmopolita, ha hecho sus estudios fuera del Perú, conoce otras culturas y tiene mucho roce internacional.

2. ¿Cómo se negocia en el Perú?⁴

En esta cultura hacer negociaciones significa generalmente repartirse algo de valor

3. La chicha es una bebida autóctona fermentada, hecha de maíz. El término se usa coloquialmente para referirse a personas y expresiones culturales originadas en los Andes y la selva, e igualmente “al accionar desordenado con que han creado sus empresas y las manejan” (H. Dancourt).
4. Las preguntas que se trataron de responder con la investigación en este punto (aunque no fueron

fijo, problema que implica que una de las partes gana lo que pierde la otra, una concepción de “suma cero” sobre la negociación. Esto lleva implícita cierta aprehensión y una lucha por ganar o perder, por sacar provecho de la contraparte. Esta filosofía de carácter distributivo va aparejada por aperturas o demandas muy altas (y ofertas muy bajas) y el uso de la astucia y las tretas para despistar al “enemigo”, que incluyen dar la impresión de que ceden y son flexibles:

las preguntas del cuestionario), que es en gran parte un resumen de todo el estudio, fueron las siguientes:

¿Cuál es la cultura de negociación: los elementos cognoscitivos, de comportamiento, emocionales, y las actitudes sobre la negociación más comunes en el Perú?

¿Qué es “negociar” para la cultura peruana?

¿Cuál es el razonamiento que se hace respecto a la mejor manera de resolver conflictos? ¿Cuál es la manera ideal de trabajar diferencias? ¿Cuáles son los conceptos guía de una negociación? ¿Se siguen procesos inductivos o deductivos de razonamiento?

¿Cuál es la manera como ellos tratan de conducir una negociación, su comportamiento básico más general? ¿Cuál es el orden, las etapas, que se siguen en una negociación típica? ¿Cuáles son las costumbres que tienen? ¿Cómo experimentan y describen las otras culturas el concepto de negociación de esta? ¿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? ¿Cómo experimenta esta cultura sus negociaciones con otras culturas? ¿Qué les sorprende, qué encuentran semejante o diferente?

¿Qué papel juegan las emociones? ¿Qué tipo de emociones se expresan y cuáles se reprimen: conflicto, afecto? ¿Es la negociación un proceso emocional o un proceso racional? ¿Cuáles son los valores dominantes en esta cultura, las ideologías y preferencias culturales?

¿Cómo se vive el conflicto: como algo positivo, o como algo peligroso y negativo? ¿Cuáles son las actitudes más generalizadas de esta gente ante un conflicto: confrontación directa, sumisión, evasión, conciliación, búsqueda de un tercero (árbitro o mediador), pelea agresiva, acción unilateral...?

Creo que en general en el Perú se negocia en forma parecida a la experiencia que recién he contado: las personas lanzan propuestas elevadas, y utilizan mentiras y criterios objetivos para intentar convencerte de que te ofrecieron lo justo para ambas partes; la diferencia es que los peruanos normalmente no son tan obstinados hasta el punto de quedarse sin acuerdo, si ven que no se va a llegar a un acuerdo bajan sus expectativas para intentar conseguirlo (entrevista 20)⁵.

Otra característica de la negociación en esta cultura es el recurrir primordialmente al regateo, que está presente tanto en negocios grandes como en la vida cotidiana:

El sistema de taxi en el Perú no se encuentra regulado, por lo que cada servicio que uno tome, por más que sea la misma distancia, tiene un precio diferente el cual debe ser negociado con el taxista (28).

Uy... piden rebaja y rebaja, pero finalmente no es la base para su decisión (12).

Dependiendo del nivel social, les gusta mucho el regateo y andan siempre de listos para sorprender a las personas (28).

Otro comportamiento mencionado por los entrevistados es que se acostumbra hablar mucho y dar muchos rodeos sin prisa por concretar:

Mi jefe, por otro lado, estaba dispuesto a aceptar de parte de Caterpillar el compartir los costos, aunque no tenía claro cuánto debía ser asumido por cada empresa [...]. En mi caso tiendo a alargar normalmente el preámbulo como parte de la negociación (23).

5. En lo sucesivo identificaremos las citas textuales por el número de la entrevista en el archivo, ya que se ofreció confidencialidad a los entrevistados. Se pondrá entre paréntesis el número de la entrevista de la cual se obtuvo la cita correspondiente.

¿Cómo se concibe a la contraparte?⁶

En la cultura peruana se prefiere una relación amistosa en las negociaciones, para lo cual se expresan cordialidad y cortesía, pues se opta por resolver los conflictos dentro de un clima amistoso. Posiblemente esto sea parte de una concepción negativa de los conflictos y un temor a que estos se resuelvan por confrontación (por constructiva que esta sea).

Al inicio se actúa con mucha cordialidad pero con reserva, cautela y cuidadosa observación de la contraparte, como indicó un peruano:

El mexicano no miraba a los ojos, sólo hablaba, hablaba pausado, demostraba terquedad y le percibí cierta timidez oculta al enfrentarse (36).

Se mencionaron reacciones de flexible acomodo, que dependían de cómo actuaba la contraparte:

Siento que para mi “mamá” americana también fue una situación peculiar, jamás había salido de Indiana, era una persona bastante tradicional y conservadora y ante todo Brent era su hijo. Además, la expectativa de ellos sobre la chica peruana era totalmente distinta a la que en realidad fue. Es decir, no conocían nada sobre el Perú, pero se esperaba que yo fuese morena con

6. En este tema las preguntas base de la investigación fueron las siguientes: Al entrar a un proceso de negociación, ¿cómo ven los peruanos a su contraparte, cuál es la idea previa y el trato que dan al otro? ¿Cuál es la expectativa para el manejo del conflicto? ¿Cuál es la diferencia entre las cosas personales y el negocio en sí? ¿Qué tanto se quieren llenar las expectativas del otro? ¿Cómo es el trato, trato personal o profesional, durante la negociación? ¿Se actúa como si el otro fuera un amigo, como si fuera un colega, un enemigo, o neutralmente impersonal?

trenzas, con vestidos largos y abultados y que mi perfil sea bastante tímido, tranquilo e introvertido (35).

También se acomodan al negociador en la medida de sus posibilidades, como dijeron dos peruanos describiendo a sus contrapartes:

Creo que los españoles son muy prácticos para todo, les gusta llegar a la solución de las cosas de la manera más rápida posible, sin rodeos y diciendo las cosas como las piensan (30).

La gente dice las cosas duramente, y la amabilidad y la calidez como persona no son características de su cultura. No es que sean malos o tengan un problema conmigo, es que somos diferentes [...] da la impresión de que son poco serviciales y amables (27).

No hay mucha evidencia sobre la idea previa que tengan los peruanos de sus contrapartes, pero en muchas entrevistas es claro un mundo de negocios donde se percibe a la contraparte como a un colega. A pesar de esta perspectiva profesional, no dejan pasar detalles sobre la conducta negociadora del otro:

Fue una negociación entre colegas muy edificante y provechosa [...]. Me llamó mucho la atención la diferencia de conductas de los miembros de la comisión colombiana en la mesa de negociaciones y fuera de ella (7).

En dieciséis de las entrevistas mencionaron algo sobre este aspecto, y nueve de estas aluden a este tema; a medida que avanzan las negociaciones, no escatiman palabras para resaltar las fortalezas de sus contrapartes:

Yo creo que negocian bien [...] negociar bien es estar enterado o tener los canales para

verificar o no una información determinada; las tienen [fortalezas], estoy hablando exclusivamente de los aspectos comerciales, he notado que las tienen; tener un nivel personal, intelectual, no necesariamente tengo que referirme a un nivel académico, siendo que son gente de primer nivel académico, pero no, no es solo académico (17).

Tal vez sea esta una actitud inconsciente para agradar o aceptar como amigos a sus contrapartes negociadoras.

Perspectiva temporal sobre el negocio⁷

La cultura peruana es muy flexible en el uso del tiempo y este es un elemento característico de la negociación. La conducta es frecuentemente dominada por la impuntualidad y lo informal:

Generalmente, el peruano es impuntual e informal en el trato, y no se muestra tan exigente sino más bien es flexible. Algunas veces se deja llevar por sus sentimientos (21).

Al parecer algunos negociadores peruanos dilatan el tiempo para obtener posiciones de ventaja:

Durante varios días estuvimos negociando todos los puntos del contrato comercial, y lo más desesperante era que en todo momento ellos querían ganar. Todos los beneficios los discutían en su propio beneficio, los puntos que tenían que ver con nosotros ni

7. En este tema las preguntas que se intentaron responder mediante la investigación fueron las siguientes: ¿Se piensa el acuerdo a largo o a corto plazo? ¿Se trata de una cultura monocrónica o policrónica, es decir, hacen varias cosas a la vez, o negocian punto por punto, secuencialmente? ¿Puntual o impuntual? ¿Cómo se fracciona el tiempo durante la negociación? ¿Es descrita esta cultura como rápida o como lenta para hacer acuerdos?

los tocaban. La manera de trabajar de ellos era regatear (45).

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.

Base de la confianza⁸

En la cultura de negociación peruana la confianza se basa en la cercanía personal, en la amistad. Asimismo, un aspecto muy importante radica en la persona del negociador, y la desconfianza surge cuando alguien propone dejar el acuerdo por escrito:

Tanto la palabra como la moralidad son muy importantes [...] por ejemplo, cuando le dije que escribiéramos todo lo que habíamos hablado [...] y cuando ya estábamos decididos, a él aparentemente no le pareció como muy claro, o le pareció como un poco de desconfianza mía (14).

También basa su confianza en la experiencia:

Lógicamente al principio los pedidos que recibimos eran de más o menos 10% del consumo total porque la gente quería probar (los peruanos), conocernos y una vez que

8. Las preguntas que se intentaron responder en el estudio fueron las siguientes: ¿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? ¿Qué tan importante es tener desde el principio esa certidumbre psicológica de confianza?

se sintieron tranquilos [...] se fue logrando una participación más importante en los mercados [...], con las visitas continuas que se hacen al Perú, se ha logrado intercambiar una relación de amistad y de confianza mucho mejor, lo que permite hacer más fácilmente los negocios (1).

La palabra es importante, particularmente si incluye una expresión clara de intereses:

Realmente, aparte de lo ya comentado, creo que lo que más contribuyó a llegar prontamente a los puntos importantes y a un acuerdo fue que tanto ellos como yo hicimos nuestros planteamientos con precisión. Esto creó un clima de confianza mutua y convencimiento para cerrar el acuerdo en esa reunión (15).

Igualmente, se les mostraban los estados financieros de la empresa, así como estudios de mercado sobre la penetración del servicio (26).

En la cultura peruana de negociación se establece credibilidad al comienzo a través del acercamiento amistoso y es muy importante la relación personal, particularmente si se encuentran argumentos y datos claros, que brindan seguridad y confianza.

Toma de riesgos⁹

Debe destacarse en primer lugar el grado de incertidumbre en que se ha vivido el Perú por muchos años. Los peruanos han soportado décadas de crisis económicas

9. Las preguntas investigadas fueron las siguientes: ¿Qué tantos riesgos está dispuesto a correr un negociador? ¿Qué tanto se puede dejar al azar, qué tanta necesidad hay de tenerlo todo bajo control? ¿Qué tanto se acepta el riesgo de no cumplir, el manejo de incertidumbres y los eventos inesperados?

desde los gobiernos militares de los años setenta. La incertidumbre política y los problemas de naturaleza climática implican un cierto nivel de riesgo que en el medio peruano requiere flexibilidad al asumir compromisos, un cierto carácter informal al negociar:

Debido a los cambios económicos del Perú existe flexibilidad en el cumplimiento [...], en estas condiciones él (representante) ha tenido que asumir el manejo de su propia cartera [...]. La contraparte no considera esto un incumplimiento [...], yo creo que no, a pesar de que el negocio fue iniciado bajo otras condiciones, más bien pienso que lo debemos ir moldeando de acuerdo con las nuevas perspectivas (14).

Un caso de los problemas climáticos lo tenemos en la siguiente cita:

Falló por el fenómeno de El Niño, que nos ocurrió y posiblemente hasta hubieran podido cumplir, probablemente no en el total [...] yo pienso que ellos aceptaron un volumen más grande de lo que podían, tal vez, no sé cómo ocurrió nada [...] fue la primera negociación que teníamos con ellos y falló, no los podemos medir a cabalidad (16).

En el Perú, durante las pasadas décadas se han vivido largos ciclos de escasez para los negocios internacionales, periodos durante los cuales no ha habido muchos recursos económicos:

La gran dificultad que hemos tenido es la falta de plata de los peruanos para poder pagar. Tenemos que trabajar únicamente con cartas de crédito irrevocables y confirmadas, y aun así con algún nivel de miedo (2).

El peruano es un tipo sencillo. Ellos sienten en este momento una especie de frustración por el lento desarrollo del país (1).

Por todo ello, el negociador de esta parte de Latinoamérica debe vivir entre la incertidumbre y la volatilidad, lo que lo lleva a tolerar riesgos al establecer acuerdos; a muchos esta situación económica no los ayuda, y en diversos periodos tampoco la situación política les ha brindado seguridad:

La actitud perseverante de un vendedor peruano es totalmente distinta al vendedor costarricense. Un cliente perdido es dinero perdido, y si hay algo que no se puede perder en el Perú es dinero. Creo que esta diferencia de conceptos se debe a la crisis económica vivida en el Perú en las últimas décadas. Primero una altísima inflación y luego una altísima recesión han generado una sustancial disminución en el poder adquisitivo de los peruanos. Por tal motivo, un comerciante, independientemente del giro de su negocio, no puede darse el lujo de perder a un cliente, y menos de ofrecerle un mal trato (19).

La conclusión es que se ha desarrollado una cultura tolerante con la incertidumbre y de alto riesgo, como las culturas latinoamericanas estudiadas por Hofstede (1983) y en el proyecto Globe (Ogliastri et ál., 1999). En su afán de llegar a un acuerdo, los negociadores se arriesgan al ceder y comprometerse, no pueden calcular bien si será posible cumplir; esto es coherente con su forma de negociar: duro al inicio y flexible al final.

Quiénes negocian¹⁰

Es común en el Perú que quienes negocien ocupen las jerarquías del más alto nivel

10. Las preguntas que guiaron la investigación en este punto fueron las siguientes: ¿Con qué criterio se escoge a los negociadores? ¿Existen roles distintos sobre la mesa de negociación? ¿Se tiene un proceso de negociación grupal o individual?

dentro de las organizaciones, tanto gubernamentales como privadas. En ocasiones pueden negociar personas de jerarquía intermedia, pero quienes definen el negocio son las cabezas:

Cuando estábamos en la parte álgida entraron ambos ministros a rematar la negociación [...]. Los ministros entraron porque supuestamente el toro ya estaba con banderillas, estaba toreado y había que darle la estocada (6).

En algunos casos se observa que el líder peruano es centralizador, autoritario y no da espacio a otras figuras:

Él era la voz cantante y con una autonomía absoluta. Los otros [...] como era un negocio tan grande estuvieron ahí presentes, pero yo diría que había un líder en esa negociación y él fue quien manejó todo (16).

También se obtuvo alguna evidencia de que en el sector privado pueden iniciar el negocio los técnicos, pero después, a medida que avanza la negociación, es la persona de jerarquía la que objeta las posiciones:

Uno iba viendo que alguien externo ponía en un momento dado más objeciones, o que alguien quería pensar más el negocio a la hora de la verdad, aparentemente por consenso, porque siempre han sido así en sus negocios, era él quien podía en un momento dado tomar la decisión (14).

En general, en las culturas latinas, europeas y americanas se ha encontrado esta centralización y jerarquía de los negociadores, lo que probablemente sea parte de la “distancia de poder” (Hofstede, 1997; Ogliastri et ál., 1999; House et ál., 2004; Chokkar et ál., 2007).

Toma de decisiones¹¹

Como se mencionó anteriormente, se acostumbra en el Perú que los acuerdos los haga la alta dirección o los más altos rangos; por lo mismo, quienes toman las decisiones son precisamente miembros de la jerarquía alta; esto se pudo observar en quince de quince entrevistas en las que se mencionó este punto:

Y que ellos no tenían permiso para negociar un acuerdo de tal dimensión [...], eso sí, siempre consultando a sus superiores; incluso el ministro peruano, antes del acuerdo final, consultó con el ministro de Economía, ya que el problema básicamente era de tipo fiscal (9).

Hasta las personas que ocupan las jerarquías del más alto nivel requieren consultar, pues cuando negocian técnicos o niveles intermedios no gozan de autonomía. Frecuentemente juegan un papel de introducción a los negociadores reales:

Los llamé y me dieron una cita, inicialmente con la gente del área operativa, con quienes me entrevisté [...], les insinué la importancia del negocio y las ventajas [...] con el fin de que transmitieran mi planteamiento a la alta gerencia como una iniciativa de ellos. Esta táctica dio resultado, pues me comunicaron que el gerente de la firma me recibiría para que le hiciera el planteamiento del negocio (15).

11. Las preguntas base del estudio en este punto fueron: ¿Cuáles son las costumbres habituales en la toma de decisión durante las negociaciones? ¿La tiene que aprobar la jerarquía externa o se tiene poder de negociación sobre la mesa? ¿Todo lo decide el jefe, o se hace por consenso del grupo? ¿Cuál es el papel de los técnicos?

Formalidad¹²

En la cultura peruana de negociación no se siguen protocolos muy formales, los peruanos son más dados a llegar a un acuerdo según el tipo de negocio:

No sé hasta qué punto sea apropiado hablar de agenda. Realmente en este tipo de negociaciones lo que uno va a discutir es un conjunto de productos que integran el acuerdo [...], en la mesa tendían a ser informales y de pronto muy rigurosos (7).

En la negociación se aprecian comportamientos espontáneos:

No, realmente todo fue espontáneo desde la primera reunión, después del planteamiento general del negocio y del interés por ellos manifestado. Quedamos en que a mi regreso a Colombia les enviaría una carta en la que formalizaría una propuesta, y después de que ellos la analizaran tendríamos una nueva reunión en Lima para afinar detalles y cerrar el negocio (15).

Sin embargo, en el sector gubernamental, que es bastante reglamentado, la formalidad y el protocolo son obligatorios:

Los negociadores ya se conocían. Cuando son nuevos, hay un proceso de presentación [...] y se conviene de entrada un procedimiento de negociación o unos temas a tratar (3).

... quizás en alguna oportunidad hemos tenido dificultades, pero más que de la compañía en sí, de las reglamentaciones internas del

Perú. Algunos de nuestros clientes prefieren términos de pago diferentes a cartas de crédito, y no hay posibilidad de hacerlo así por regulaciones internas y en eso ha habido algunas dificultades, pero ningún incidente (4).

Negociaciones informales¹³

Al igual que en la mayoría de las culturas latinas, en el Perú se establecen primero vínculos de amistad como base para iniciar los negocios:

Intercambiar una relación de amistad y de confianza es mucho mejor, lo que permite hacer más fácilmente los negocios (1).

Al parecer esta informalidad los hace sentir menos presionados al realizar las negociaciones:

Dentro de la informalidad que hemos trabajado con Compañía Química, es una de las empresas con las que trabajamos más confortablemente (4).

A los peruanos les encanta conversar con la gente y conocerla tomándose una cerveza (39).

Los peruanos están acostumbrados y tienen facilidad para realizar negociaciones informales y, dado su interés por relaciones interpersonales amistosas, pueden negociar en ámbitos informales con soltura y naturalidad.

12. Las preguntas que orientaron la investigación fueron: ¿Qué tanto protocolo se sigue en el proceso de negociación, qué tan informales son las relaciones? ¿Cuál es el protocolo? ¿Cómo es el trato interpersonal?

13. Las preguntas que se quisieron responder sobre este punto fueron: ¿Qué tanto de la negociación se realiza en reuniones informales (sociales, etc.) o se trata exclusivamente de un proceso sobre la mesa de negociación? ¿Se considera de malas maneras negociar durante la cena o por fuera de la mesa?

Prenegociaciones¹⁴

Debido a su tendencia a establecer relaciones de amistad al hacer los acuerdos, los peruanos tienden a informarse sobre su contraparte antes de negociar:

Inicialmente ellos viajaron, conocieron los posibles proveedores, evaluaron su capacidad productiva, calidad, etc. (13).

Algunos dirían que se trata más de “conversaciones” previas y no de “negociaciones”, pero en todo caso en la cultura peruana se facilitan esos contactos informales. Lo que hace más difícil la realización de prenegociaciones es que no se preparan muy exhaustivamente y entonces más que de prenegociaciones se trata de acercamientos amistosos a la contraparte.

Apertura¹⁵

En esta cultura, como en la mayoría de las latinas, la negociación es un regateo que se inicia mediante una petición exagerada. Al inicio se suelen poner posiciones duras, su forma de negociar es muy tradicional:

14. Las siguientes preguntas guiaron la investigación: ¿Qué tan amplias son las negociaciones previas a sentarse los representantes formalmente en la mesa? ¿Se discute internamente en cada grupo antes de ir a la negociación con la contraparte? ¿Se trata meramente de intercambio de información para preparar la negociación, o la exploración de intereses y acuerdos?
15. Estas son las preguntas guía en este punto de la apertura de las negociaciones: ¿Cómo se abre la negociación: mediante una petición inflada o más cerca del resultado final? ¿Se basa la apertura en criterios o estándares objetivos o se define mediante criterios subjetivos? ¿Qué tan importante es la demanda inicial en el proceso total de la negociación? ¿Se hace al principio o se presenta una oferta después de obtener información? ¿Se trata de un proceso de negociación centrado en el regateo de la oferta inicial?

Los peruanos acostumbran fijar unas posiciones rígidas al principio dentro de un esquema negociador no muy moderno [...]. Resulta que yo no puedo llegar ni de cerca a lo que me están pidiendo. Al principio uno encuentra una posición irreconciliable (3).

Este comportamiento en ocasiones puede generar enfado en algunas personas que por primera vez negocian en el país:

Nosotros estábamos dispuestos a incluir por nuestra parte 550 productos y ellos, por su parte, indicaron solamente que nos podían dar ventaja en 49 productos; cuando ellos nos respondieron esto, de verdad que a uno le provoca pararse y dejar botada la negociación (6).

Las aperturas infladas son la característica central de una cultura de negociación basada en el regateo, como es la costumbre peruana.

Argumentación¹⁶

En el Perú se aprecia la fluidez verbal y se utiliza el término “florear” (hablar bonito aunque no se diga mucho), y esta verbosidad es descrita por muchos negociadores externos. Probablemente esto se haga más con el propósito de hacer plácido y amigable el encuentro que como técnica para convencer al otro. A veces este barroquismo no consigue resultados e induce una distancia de sus interlocutores:

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 [...] hay sus excepciones (3).

16. Preguntas base de la investigación: ¿Cuál es el tipo de argumentación que se escucha sobre la mesa: convencer al otro, datos concretos, principios generales, conmovir al otro?

También encontramos instancias en las cuales los argumentos eran totalmente objetivos y verídicos, como los de su difícil situación económica en el momento, en los cuales se mezcla la técnica de “llorar” en la negociación con la presentación de una situación real:

Sobre si los criterios fueron objetivos o no [...] definitivamente estos fueron técnicos, lógicamente. Algunos productos no se iban a negociar por parte de ellos por su situación económica y eso era perfectamente entendible (6).

Concluimos que en esta cultura se expresan fácilmente emociones durante la negociación, y que también las emociones se utilizan como parte de convencer al otro o causar impacto en él. No se obtuvieron demasiados indicadores para concluir, con alguna razonable certidumbre, si el proceso negociado pasa por criterios deductivos, generales o si, más bien, se trabaja la situación concreta y es entonces una cultura “inductiva”.

Emocionalidad¹⁷

En las negociaciones en el Perú se encuentran frecuentemente expresiones de emocionalidad, que pueden ser temperamentales, de amistad y de enemistad, de cortesía y de indiferencia:

Dan a las negociaciones un tono de amistad, calidez, acercamiento, pero a la vez tratan de

sacar provecho cuando ven que les corresponden con un mismo trato (31).

... cuando escuché esto me molestó mucho y le contesté: ¡eso tienes que hacerlo tú!, es tu función (36).

... le sugerí que fuera avanzando con información solicitada a otras áreas y que después continuara con la mía, pero eso provocó que se enojara más, ya que, según ella, todo lo tenía planificado de esa forma y no podía continuar su trabajo sin mi información. Eso terminó por alterar mi estado de ánimo y mi paciencia, con lo que la discusión acabó muy acaloradamente” (43).

El peruano no encontraba dónde se pudieran quedar los gatos y se notaba molesto conmigo, ya que pensaba que por mi culpa él no se podía quedar con sus mascotas, a las que él quería mucho (25).

En la cultura peruana se acepta como normal y signo de autenticidad personal la expresión de sentimientos durante la negociación, tanto los de calidez y afecto como los de enfado u hostilidad.

Tácticas de poder¹⁸

Es común encontrar en las negociaciones tácticas de poder basadas en la emocionalidad y, en general, se utilizan las diferencias de poder en las negociaciones. Por ejemplo, después de fijar posiciones rígidas al inicio, se demuestra desinterés o superioridad (dependiendo de las cir-

17. Las preguntas que se hicieron los investigadores sobre este punto fueron las siguientes: ¿Qué tanto espacio se da a la expresión de emociones durante la negociación, o se trata de un proceso neutral y objetivo? ¿Se da cabida a necesidades de expresión personal o se trata de una técnica instrumental para influir en el otro? ¿Se expresan hostilidad y afecto, solo una de las dos o ninguna de las dos?

18. ¿Qué tantas amenazas, y de cuál tipo, se profieren durante la negociación? ¿Se trata de intimidar mediante desinterés o de pretender tener mejores opciones? ¿Se ponen pragmáticamente sobre la mesa los hechos de poder reales o se maneja sutilmente la estructura de poder en la negociación? ¿Se tienen consideraciones sobre la humillación del otro, o el poder se expresa de manera unilateral?

cunstancias), se muestra enfado, se sube la voz, se habla de arriba hacia abajo, y las amenazas veladas parecen ser parte de las tácticas de poder que se utilizan al negociar en esta cultura:

Los peruanos acostumbran fijar unas posiciones rígidas al principio dentro de un esquema negociador no muy moderno (3).

... pues uno encuentra una fuerte resistencia por parte de ellos y tiene que tratar de persuadir por todos los medios su posición pero respetando sus intereses (9).

... después de la primera noche de la reunión de negociación, nos levantamos todos bravos, y al otro día en algunas ocasiones había que acudir a terceras jugadas (17).

Al presentar mi carta de renuncia, por primera vez mi jefe decidió hablar conmigo sobre lo que yo esperaba del puesto que tenía, cuáles eran mis expectativas y qué era lo que yo proponía hacer para mejorar mi labor, sobre todo con la manera que tenía él de dirigir al grupo (24).

También se buscan alianzas y de esta manera superioridad:

Los proveedores confiaban mucho en sus compañeros argentinos, los cuales tenían una muy bien ganada reputación en el medio. Realmente fue estratégico contar con el apoyo de los técnicos en estas negociaciones (26).

Otra táctica es la de aparentar serenidad y calma, lo cual en ocasiones desespera a sus contrapartes en la negociación:

Tuve que pagarle lo que me pidió, pero me quedé con la sensación de haber sido estafado. Él fue muy educado conmigo pero yo sí comencé a reclamarle y me bajé muy molesto del taxi (28).

... nunca parecía alterado y siempre mantuvo un estricto respeto en el trato. Escuto de palabra pero sin perjudicar el proceso de comunicación. La brevedad y la precisión de sus comentarios evitaron que las discusiones se extendieran sin necesidad (32).

En una cultura donde las relaciones desiguales de poder se viven desde la familia, es normal que haya bastante uso de tácticas de poder en las negociaciones.

Nivel de discusión¹⁹

No se puede ser muy concluyente sobre el aspecto de si en el Perú se trabajan las negociaciones de manera inductiva (por ejemplo, sobre hechos concretos) o de manera deductiva (por ejemplo, al realizar acuerdos de tipo muy general), pero sí parece que a veces los peruanos dan la impresión de falta de claridad en su negociación:

No dejan ver fácilmente cuál es la intención que persiguen cuando negocian, les falta claridad en su exposición de intereses, no asumen fácilmente las consecuencias de sus actos si estas implican medidas en contra de sus intereses (31).

La ambigüedad del lenguaje y la sutileza son parte de lo que se ha llamado "contexto comunicativo" (Hall, 1966) en la relación interpersonal, característica por lo general de las culturas latinas, donde el tono de la voz y la forma de decir las cosas comunican tanto o más que las palabras textuales que se utilizan.

19. ¿Durante la negociación, se trata de expresar hechos concretos, o de generalidades? ¿Se trata de una cultura deductiva, o de una inductiva?

Tiempo en la negociación²⁰

Algunos entrevistados observan un comportamiento más lento en el sector público que en el privado, quizás por costumbre de trabajo, porque los funcionarios quieren darse importancia o tienen que solicitar continuamente aprobación a los niveles más altos antes de dar por finalizada la negociación:

Respecto al tiempo, puedo decirle que en principio la reunión se prolongó más de lo que estaba programado; habíamos perdido mucho tiempo en el regateo y el plazo estaba por acabarse [...] y realmente así pasó y por ello fue que los ministros decidieron rematar la negociación [...], los puntos más importantes se tomaron precisamente en estos últimos momentos y por la intervención de los ministros (6).

Sobre este punto se tiene evidencia de que solamente en 12 de las 47 entrevistas los negociadores del sector privado eran por lo general más rápidos o cumplían con la agenda:

Claro, vinieron, cerraron (16).

... la reunión se desarrolló durante el tiempo que estaba previsto, no hubo prórrogas ni problemas que obligaran a prolongar la reunión (9).

Desde la perspectiva latinoamericana no se señalan muchos incidentes sobre el manejo del tiempo en las negociaciones en el Perú, pero probablemente otra versión tendríamos de entrevistados de culturas más

aceleradas que la latinoamericana, como la holandesa o la angloamericana (Van Hof y otros, 2004). En cualquier caso, no se señala que sea una cultura muy preocupada por el tiempo.

Cumplimiento y compromiso²¹

Esta variable guarda relación con la informalidad; el grado de compromiso que adoptan está en relación con el grado de amistad que se haya establecido con la contraparte; otra variable que incide en el cumplimiento es la situación económica del país:

Debido a los cambios económicos del Perú existe flexibilidad en el cumplimiento [...], en estas condiciones él (representante) ha tenido que asumir el manejo de su propia cartera.

En algunos casos, la contraparte no considera esto un incumplimiento, ya que es una situación común en Latinoamérica:

Yo creo que no, a pesar de que el negocio fue iniciado bajo otras condiciones, más bien pienso que lo debemos ir moldeando de acuerdo con las nuevas perspectivas (14).

También es importante observar que si el cumplimiento afecta sus intereses, es muy seguro que no cumplan:

Tampoco quiere decir que es un acuerdo firmado por los ministros, tampoco quiere decir que sea obligatorio y 100% de cumplimiento, por eso le voy a dar una frase que tenemos los viejos burócratas: se obedece pero no se cumple (17).

20. ¿Se trata de una cultura monocrónica (se hace una sola cosa a la vez) o de una cultura policrónica? ¿Es un proceso de negociación punto por punto o en bloque todo el paquete? ¿Es común la puntualidad? ¿Se establecen limitaciones de tiempo en la definición de la agenda? ¿Se tiene una actitud presionada o despreocupada por el tiempo?

21. ¿Qué tan importante se considera el cumplimiento de lo pactado: puede variar según los imprevistos? ¿Se sienten plenamente comprometidos los negociadores a cumplir el acuerdo o se toman riesgos de no poder cumplir?

También tiene que ver en este aspecto el orgullo, pues a veces a pesar suyo se cumple:

Y al final me dijo es tanto, le pagué y me dio el vuelto y dijo hasta luego (27).

En la cultura peruana se puede considerar como natural o normal, no es tan grave, el faltar a un compromiso; si el negociador se siente presionado, puede ofrecer este hecho como suficiente justificación:

Nosotros pensamos que el posponer una fecha o alargar un plazo previamente fijado es muy común, sobre todo cuando trabajamos bajo presión. Es muy común decir “más tarde te llamo” o “más tarde te busco” como una manera de expresar que no perdamos el contacto en el futuro (43).

La falta de cumplimiento de lo pactado o prometido es una queja muy generalizada de los extranjeros en América Latina. Los países donde hay un alto grado de incertidumbre generan una cultura que tolera la ambigüedad y el incumplimiento, y el Perú no parece ser una excepción.

Flexibilidad²²

Una cultura que abre con propuestas muy altas y está dispuesta a regatear y cambiar sustancialmente sus expectativas es naturalmente una cultura muy flexible, porque se trata de una costumbre y de la manera como se concibe que debe ser un proceso de negociación.

El ministro autorizó en el último momento un aumento de 11 productos en la lista (7),

22. ¿Qué tan rígidos o qué tan flexibles son para cambiar a lo largo de la negociación o de su implantación?

... a medida que avanzaba el término, los peruanos iban haciendo pequeñas concesiones (9).

Como dijeron dos peruanos:

Pero pensando que si hubiera acontecido lo contrario me habría quedado contento, ya que realmente me gustaba el ofrecimiento (40).

... fue entonces que le dije que no era necesario que se ponga²³ así porque todo tiene solución si ambos llegamos a un acuerdo, y el acuerdo fue que le haría una nueva cotización de lo que me pedía, pero que tampoco le prometía que se lo iba a conseguir y que quizás siga igual y que la política de la empresa era esa (44).

Forma de expresarse²⁴

Algunos entrevistados indican que en el Perú se acostumbra “florear”, hablar bonito, y muchas veces no se precisan o definen las ideas, aun cuando la persona tenga muy buena formación:

En el Perú el que es preparado y es inteligente acostumbra enredar mucho las cosas, 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 [...] hay sus excepciones (3).

Otros señalan que el trato puede pasar a ser agresivo en cuanto se pierde la paciencia y el conflicto aflora:

23. Es muy generalizado en el Perú, en el lenguaje coloquial así como en la prensa escrita, que los tiempos de los verbos no coincidan dentro del mismo párrafo o aun dentro de la misma frase.
24. ¿Cómo es el trato interpersonal entre los negociadores: amistoso, cortés, agresivo, duro, directo, diplomático, impositivo, evasivo, sumiso, neutro...?

Una diferencia importante es el umbral de ofuscación entre ambos. El peruano se ofusca mucho más rápido que el costarricense. Durante la negociación, se usaron términos un poco agresivos de mi parte; sin embargo, el vendedor tico mantuvo en todo momento la calma (19).

... en este momento llegan a la agresividad verbal y a un punto de inflexión, por lo cual se rompen las renegociaciones quedándose Jesús sin casa de playa y la señora sin inquilinos (20).

A pesar de tanta verbosidad, en la cultura peruana se busca auténticamente el trato personal y amistoso:

Haber encontrado, fuera de una relación comercial muy aceptable y muy enriquecedora en experiencias y en posibilidades, una relación de tipo personal, de tipo de amistad muy interesante y muy afortunada con las personas que nos representan (14).

En la cultura peruana de negociación parece prevalecer el interés por una relación amistosa y personal, y se expresan verbalmente muchos sentimientos.

Tipo de acuerdo²⁵

En la cultura de negociación peruana se oscila entre acuerdos de palabra y acuerdos escritos; por lo general, cuando las personas temen no poder cumplir recurren a compromisos de palabra. A la inversa, buscan acuerdos minuciosos cuando no están seguros de su contraparte:

P: ¿firmaron un contrato? R: un convenio (16).

25. ¿Se trata de una cultura donde los acuerdos deben escribirse, o la palabra basta? ¿Cuál es la importancia del sistema legal, los abogados y la formalización oficial?

... fue un excelente acuerdo, el cierre realmente tomó otro viaje para afinar detalles y preparar los documentos legales que soportaran la negociación (18).

... con esto se llega a un acuerdo inicial y quedan en encontrarse para firmar el contrato (20).

... definitivamente, fue un buen acuerdo para ambas partes, aunque el tiempo de negociación no fue largo sí hubo cierta demora, pues solicité por escrito las condiciones del contrato para tener conocimiento de las mismas (22).

... creo que fue un buen acuerdo, ya que al final RR. HH. aceptó la solicitud y yo logré lo que quería (40).

¿Qué le molesta a la gente de negociar con ellos?

Lo que menos gusta a la gente de negociar con los peruanos es la poca seguridad en los acuerdos y compromisos, que con muchas veces ha sido causada por situaciones económicas:

“En la década del 70, el Perú estaba todavía un poco atrasado en la manera de hacer negocios internacionales [...]. Apenas empezábamos a vender nos quitaban la representación para tratar de negociar directo [...]. Falta de cultura internacional, miopía [...]. Una situación desoladora [...] entes del gobierno perfectamente fósiles que tenían controlado el mercadeo internacional [...]. Más adelante [...] una compañía peruana [...] es un producto excepcional [...] controles del gobierno [...]. Es uno de los sitios del mundo donde es más difícil hacer negocios, por todo ese entorno [...] aunque creo que el último gobierno [...] situación catastrófica en la que lo dejaron los gobiernos tercermundistas y populistas [...] un país de malas (2).

En algunos casos, molesta su falta de preparación y, en otros, su excesivo uso de la palabra:

Con el que es impreparado te fregaste porque con él no vas a llegar a nada [...], el que es preparado y es inteligente acostumbra a enredar mucho las cosas (3).

Otro punto que molesta son las trabas legales y normativas del Estado peruano:

Quizás en alguna oportunidad hemos tenido dificultades, pero más que de la compañía en sí, de las reglamentaciones internas del Perú. Algunos de nuestros clientes prefieren términos de pago diferentes a cartas de crédito, y no hay posibilidad de hacerlo así por regulaciones internas y en eso ha habido algunas dificultades, pero ningún incidente (4).

En ocasiones se reportan como maliciosos y cerrados:

A mí lo que me impactó de los peruanos fue su malicia [...], nos damos cuenta de que del otro lado estaba un tipo con la misma tenacidad y la misma oportunidad para dar el puntillazo.

Lo que menos me gustó es que venían muy amarrados [...] nosotros estábamos mucho más abiertos y ellos no, esto no me gustó. Por otra parte, todo el tiempo los peruanos sacaron a relucir la situación económica, cosa que nos desubicaba y nos descontrolaba realmente (6).

También molestan los cambios de actitud muy contrastantes:

Bueno, hay algo que siempre he censurado a los negociadores técnicos peruanos, el que sean demasiado parcos o demasiado cerrados a medida que se sienten presionados. Ellos toman una actitud aparentemente

tranquila pero llegan a un punto donde se exaltan y explotan (9).

Algunos que negocian con el gobierno se molestan mucho por la falta de información actualizada, lo que reconoce un peruano:

Yo diría lo siguiente: nosotros teníamos una gran desventaja, que era el hecho de que nuestros equipos negociadores se cambian muy rápido [...]. Veníamos con menos información (dificultad que arrastramos hasta ahora), un problema estadístico, nuestras estadísticas se producen lentamente (17).

¿Qué le sorprende a la gente de negociar con ellos?

En la cultura peruana la gente es muy grata, hospitalaria, amistosa y muy amable:

Realmente lo que me llamó la atención, sobre todo en el Perú, a diferencia un poco de Venezuela y Ecuador, que serían los otros países para comparar fue que recibimos el reconocimiento al buen trabajo que se está haciendo en nuestro país, no solo en nuestra industria, sino en muchas industrias (1).

... encuentro que los peruanos son gente ávida de contacto internacional, cuando uno se aparece por allá, realmente están muy contentos de saber que alguien se acuerda del hueco negro de América del Sur [...] gente extraordinariamente amable y abierta. Gente con muchas ganas de hacer negocios (2).

Otros anotaron que en el Perú frecuentemente no encuentran iniciativa:

Dejan que la decisión se tome entre los demás países y solo cuando se les pide su opinión, opinan algo de acuerdo con su posición y generalmente dicen yo me inclinaría por lo que dijo X (3).

En ocasiones se reportan muy cumplidos, igual que países muy desarrollados:

Compañía Química parecería ser un diamante en el desierto; sin que por eso podamos nosotros generalizar y decir que todos los peruanos o el resto de los peruanos no tengan seriedad o no tengan una muy buena imagen. Pero estos trabajan como alemanes [...] en cuanto a seriedad en despachos, respuesta, competitividad y demás (4).

En otras entrevistas se les reporta como muy duros y rigurosos:

Nos sorprendió sinceramente que después de hacerles una oferta tan generosa como la de ofrecer todo nuestro universo arancelario, ellos nos hubieran ofrecido solo 49 y lo hicieron con toda la seriedad del mundo, ellos estaban seguros de su posición (6).

A algunos les sorprende positivamente encontrar una cultura de mucha colaboración y suavidad, con negociadores que buscan llegar a un acuerdo casi siempre:

Realmente, la forma sincera y el espíritu de colaboración que sin proponérmolos fuimos desarrollando, creo que esto se debió básicamente a que el negocio en realidad era evidente y muy bueno para las partes, no había nada mejor que llegar a un acuerdo (18).

Dependiendo cómo concibe a su contraparte, es vivo o malicioso; si se le da cabida, se pone en condición superior:

Creo muchísimo en la palabra de una persona y en el compromiso [...] no siento esa actitud de gana el más vivo, que sí la encuentro en mi país (35).

Finalmente, no hay estándares claros y en el Perú se tiene que negociar todo, hasta el servicio del ómnibus y el taxi:

El sistema de taxi en el Perú no se encuentra regulado, por lo que cada servicio que uno tome, por más que sea la misma distancia, tiene un precio diferente el cual debe ser negociado con el taxista (28).

¿Qué consejos le da a alguien que va a negociar al Perú?

Nuestros entrevistados coinciden en que es necesario conocerlos personalmente antes de negociar, ser amigos y no oponentes, eso agrada en su cultura:

Traten de sacar tiempo para conocerlos mejor en su trabajo, en las comidas y crear vínculos personales con ellos e ir documentado con puntos claros muy respaldados (8).

Otro consejo para quienes negocian con los peruanos es la preparación, los argumentos claros y objetivos que impresionan a quien frecuentemente es informal y hablador:

Básicamente, que se preparen mucho y que tengan un alto grado de paciencia para romper su posición de rigidez, hay que saberlos manejar bien, saberles plantear las cosas en términos objetivos y hacerles sentir que uno no los está presionando [...]. De otro lado, hay que considerar que los peruanos se han aislado mucho del comercio internacional y esto de cualquier forma les afecta su carácter negociador (9).

... hablar claro y concreto, son personas que van al grano, son honestas y correctas (12).

... que sean amigos ante todo, que hablen claro y honestamente (13).

... lo primero, que tenga elegancia y clase en la presentación, pero lo más importante es que hable con seguridad y precisión, eso cala mucho en el Perú (15).

Otro consejo fue el de no caer en el juego de palabras, pues en esto el peruano generalmente lleva las de ganar:

Que aproveche a aprender cómo volverse una persona comunicativa y expresiva, ya que eso lo puede ayudar a hacer amistad y negocios. Que tenga cuidado, pues ellos pueden aprovechar su capacidad de comunicación y sacarle ventaja en un negocio, ya que son personas que les gusta llegar al final de las conversaciones por la vía larga para ver si uno se pierde en el camino (25).

La pobreza y el desempleo muchas veces obligan a la gente a sacar ventaja de todo:

Le diría que tenga cuidado y desconfíe de todos. Es muy triste pero la pobreza de esos países hace que la gente quiera sorprenderte [...], lo que hay que hacer es jugar con sus reglas y tratarlos de acuerdo con el contexto. Debes negociar antes el precio y si te piden 10, decirles 7 y luego cerrar en 8,5 (28).

Antes de cerrar cualquier negociación, que todo sea por escrito y claramente fijar una posición con los detalles y responsabilidades de las partes en caso de incumplimiento. No es suficiente una sonrisa y un apretón de manos. No ceder más de lo que se está dispuesto en un primer momento por corresponder a ese clima de calidez y amistad que podía resultar al final de cuentas una estratagema del juego (31).

Conclusión

En síntesis, este estudio exploratorio basado en 47 experiencias de negociación

internacional del Perú permite reportar un comportamiento negociador muy semejante al predominante en Latinoamérica. Esto quiere decir, una alta dependencia del regateo como principio negociador, cierta facilidad para la relación interpersonal amistosa y las expresiones emotivas, así como alta incertidumbre sobre las condiciones futuras, lo que hace arriesgado el cumplimiento de lo pactado e induce a la poca preparación de las negociaciones.

Estas conclusiones son una generalización sobre la cultura negociadora (las costumbres, valores y comportamientos que se han observado en los negociadores peruanos), pero en ningún caso deberían llevar a estereotipar o prejuzgar a los individuos; en todas partes hay variedad y las características de una cultura no predicen a un individuo particular.

Como se vio en el presente estudio, no todos los observadores coinciden en todas las apreciaciones y hay diferencias internas. En el *anexo 2* puede apreciarse una comparación de la cultura negociadora del Perú con la reportada previamente sobre Latinoamérica, en particular sobre Argentina, Chile, Colombia y Venezuela.

Las conclusiones de este trabajo deben compararse con otro grupo de entrevistas para confirmar o desvirtuar estas características; igualmente, hace falta un trabajo con otras metodologías antropológicas (como observación participante) para profundizar en el conocimiento de la cultura peruana de negociación internacional.

Referencias bibliográficas

- AYALA, M. y OGLIASTRI, E. 2003. *Cómo negocian en Guatemala*. Reporte al Comité de Investigaciones. Incae, mayo.
- BAZERMAN, M. y NEALE, M. 1992. *Negotiating rationally*. New York: Free Press.
- CAMACHO, Ana Patricia. 1999. Diferencias culturales en los procesos de negociación entre colombianos y ecuatorianos. Tesis no publicada para optar el Magister en Administración, Universidad de los Andes, Bogotá.
- CHHOKAR, J. S.; BRODBECK, F. C. y HOUSE, R. J. (eds.). 2007. *Culture and leadership across the world: The Globe book of in-depth studies of 25 societies*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- CASSE, P. y DEOL, S. 1985. *Managing intercultural negotiations*. Washington: Sietar.
- CODDINGTON, A. 1969. *Theories of the bargaining process*. Chicago: Aldine.
- DAY, R. y DAY, J. 1977. A review of the current state of negotiated order theory. *Sociological Quarterly*. N.º 18.
- DE BONO, E. 1990. *Conflictos. Cómo resolverlos de la mejor manera*. Barcelona: Plaza y Janés.
- DEUTSCH, M. 1973. *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. New Haven, Conn.: Yale University Press.
- FISHER, R. y URY, W. 1981. *Getting to Yes*. New York: Houghton Mifflin.
- GARCÍA, A. 2001. Negociaciones interculturales: Holanda y Colombia. Tesis de Administración no publicada, Universidad de los Andes, Bogotá.
- GLASER, B. y STRAUSS, A. 1968. *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- GRANADOS, D. 1999. *Negociaciones con Estados Unidos*. Tesis no publicada para optar el Magister de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá.
- HALL, E. 1966. *The hidden dimension*. New York: Doubleday.
- HOFSTEDE, G. 1983. The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*. Fall.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences*. Beverly Hills, Calif.: Sage (rev. 1997).
- HOOF, B. y BERNAL, J. 1998. *Las diferencias culturales que afectan el proceso de negociación entre colombianos y holandeses*. Reporte de una investigación tutorial, Universidad de los Andes, Bogotá.
- HOUSE, R. J.; HANGES, P. J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P. W. y GUPTA, V. (eds.). 2004. *Culture, leadership, and organizations: the Globe study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- IKLE, F. 1964. *How nations negotiate*. New York: Harper.
- KARRAS, Chester. 1970. *The negotiation game*. New York: Crowell.

- KREMENYUK, V. (ed.). 1991. *International negotiations. Theory, research and issues*. San Francisco: Jossey Bass.
- LAX, D. y SEBENIUS, J. 1986. *The manager as a negotiator*. New York: Free Press.
- LEWICKI, N. y LITTERER, J. 1985. *Negotiations*. Homewood: Irwin.
- MARTÍNEZ, Melco. 2001. *Características que enmarcan la negociación entre colombianos y alemanes*. Proyecto de grado, Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Bogotá. Documento no publicado.
- MILES, M. y HUBERMAN, M. 1994. *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage.
- NEAL, M. y BAZERMAN, M. 1991. *Cognition and rationality in negotiations*. New York: Free Press.
- OGLIASTRI, E. 1992. *El sistema japonés de negociación. La experiencia de América Latina*. Bogotá: McGraw Hill y Ediciones Uniandes (Edición revisada: Uniandes y Tercer Mundo, 1996).
- . 1997a. La cultura de negociación en Venezuela y Colombia. Dos estudios. *Monografías de Administración*. Bogotá (Uniandes), n.º 46.
- . 1997b. Una introducción a la negociación internacional. La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente. *Monografías de Administración*. Bogotá (Uniandes), n.º 49.
- . 1999. Negociaciones interculturales. *Diálogos de Gestión*. Bogotá: Colciencias y Corporación Calidad.
- . 2000. El estilo negociador de los latinoamericanos. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*. Bogotá (Cladea y Uniandes), mayo, n.º 25.
- . 2001. *¿Cómo negocian los colombianos?* Bogotá: Alfaomega y Cambio.
- OGLIASTRI, et ál. 1999. Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina: el estudio Globe. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*. Bogotá, n.º 22.
- OGLIASTRI, E. y COTO, R. 2001a. *Para negociar en América Latina. Un estudio exploratorio en dos países (Brasil y Chile)*. Ponencia presentada a la Asamblea Anual de Cladea, México.
- . 2001b. *La cultura de negociación en México y Argentina: una comparación*. Reporte al Comité de Investigaciones, Incae.
- OGLIASTRI, E.; HOOFF, J. y BERNAL, J. 2000. *Negociaciones interculturales: Holanda y Colombia*. Ponencia presentada al IX Congreso Colombiano de Psicología, UNAB, Bucaramanga.
- OGLIASTRI, E. y SANDOVAL, M. 2003. *Cómo negocian en el Medio Oriente*. Reporte al Comité de Investigaciones. Incae, mayo.
- OGLIASTRI, E.; SANDOVAL, M. A. y AYALA, M. L. 2003. *Cómo negocian los israelitas*. Reporte al Comité de Investigaciones, Incae.
- OGLIASTRI, E.; RENDÓN, M. I. y RIVERA, E. 2006. *La cultura de negociación en Francia*. Ponencia presentada a la Asamblea Anual de Cladea, Montpellier.

- OGLIASTRI, E.; RENDON, M. I.; RIVERA, E. y FOSSE, S. 2009. *The negotiating culture in France. A qualitative study*. Incae. Documento no publicado.
- OVALLE, Magaly. 2000. *Negociaciones con Alemania*. Tesis en Administración no publicada, Universidad de los Andes, Bogotá.
- PEN, J. 1952. A general theory of bargaining. *American Economic Review*. N.º 42.
- PÉREZ, M. y VARÓN, Juan Carlos. 1993. *Técnicas de conciliación*. Bogotá: FES y Ministerio de Justicia.
- PRUITT, D. G. 1981. *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.
- RAIFFA, H. 1981. *The art and science of negotiations*. Cambridge: Harvard University Press.
- SAWYER, J. y GUETZKOW, H. 1965. Bargaining and negotiation in international relations. En: H. C. Kelman (ed.). *International behavior: A social-psychological analysis*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- STRAUSS, Anselm. 1978. *Negotiations*. San Francisco: Jossey Bass.
- SUSSKIND, L. et ál. 1988. *Breaking the impasse*. New York: Basic Books.
- URY, W. 1991. *Getting past No*. Bantam Books.
- URY, W.; BRETT, J. y GOLDBERG, S. 1988. *Getting disputes resolved*. San Francisco: Jossey Bass.
- VAN HOOF, B.; OGIASTRI, E.; BERNAL, J. y GARCÍA, A. 2005. Relaciones interculturales. Negociaciones entre colombianos y holandeses. *Monografías de Administración*. Bogotá (Uniandes), n.º 83.
- WALTON, R. y MCKERSIE, R. 1965. *A behavioral theory of labor negotiation*. New York: McGraw Hill.
- WEISS, S. y STRIPP, W. 1985. *Negotiating with foreign business persons*. New York: New York University. GBA Working Paper n.º 85-6.
- ZARTMAN, William (ed.). 1977. *The negotiation process: theories and applications*. Beverly Hills: Sage.

Anexo 1

Lista de entrevistados

Eliseo Ballester (Instituto de Empresa)
Jaime Barajas (Ministerio de Comercio Exterior)
Juan C. Bolaños (Compañía Cervecería del Sur del Perú)
Liliana Canale (Ministerio de Industria, Turismo e Integración)
Manuel Cangahuala (Banco del Trabajo)
Iris Cárdenas (con estudiante sueca)
Santiago de Mollinedo (Instituto de Empresa)
Jenny de Quintero (Army)
Enrique Durana (Algranel S.A.)
Luis F. Estrada (Biofilm)
Luis Juliano Flores Carnero (banco peruano)
Óscar Gil (Cabarría & Cía S.A.)
José A. Gómez (con policía americano)
Luis A. Gonzales (Incae)
Manuel Gonzales-Olaechea (cancillería peruana)
Gustavo Guzmán (Incomex)
Erick Hernández (Incae)
Pablo Jhery (Citibank-Perú)
Luis A. Madrid (Ministerio de Comercio Exterior)
Alicia Marín Nalda (Banco Wiese Sudameris)
Juan Martínez P. (exportador)
María Eugenia Mesa (Ministerio de Comercio Exterior)
Alexis Moreno (empresa de seguros del Perú)
Tatiana Ojeda Vinelli (Incae)
Rosmary Ormeño (Incae)
Renzo Ostalaza (Ferreiros S.A.)
Martha C. Palacio (La Factoría)
María Consuelo Palacios (Arequipa Cable Visión)
Víctor Paredes (Panam-Perú)
Óscar Ponce (Incae)
Juan C. Posada (Hepo Ltda.)
Hernán D. Restrepo (fábrica de Cuachope)
Rafael Rodríguez Damiani (Incae)
Andrés Salas (consultor internacional)

Luis E. Salazar (Cavaría & Cía S.A.)
Antonio Silva (Gobierno peruano por el Grupo Andino)
Ximena Silva (Instituto de Empresa)
Carlos E. Toro (Industria Química Andina)
Gonzalo Tovar (exportador vs. Pesca-Perú)
Mario Valdivia (negocio inmobiliario en Santiago de Chile)
Raúl Vargas Fourcade (Sales-Rapp Collins)
Raúl Vargas Fourcade (Instituto de Empresa)
Gonzalo Varillas (Incae)
Javier Vicaria (Bavaria S.A.)
Jesús Villasante (Instituto de Empresa)
Español anónimo (Instituto de Empresa)

Anexo 2
Una comparación de culturas negociadoras en América Latina

| Variable | Colombia | Chile | Argentina | Perú | Latinoamérica |
|--------------------------------------|---|---------------------------------|--|---|------------------------------|
| Filosofía del proceso de negociación | Regateo, enfocados en el precio. | Integrativo (duro y ambicioso). | Definitivamente regateador, tradicional. | Regateo tradicional. | Regateo tradicional. |
| Concepción de contraparte | Entrometido, en busca de amigos. | Impersonal. | Amistoso y a veces con sentimientos de superioridad. | Amistoso y cordial. | Amigos mejor que enemigos. |
| Perspectiva temporal | Corto plazo. | Largo plazo en negocio. | -- | Corto plazo. | Corto plazo. |
| Base de confianza | La amistad es lo primero. | Buena voluntad del otro. | Basado en relaciones personales, pero en general es desconfiado. | Amistad. | Amistad, relación personal. |
| Toma de riesgos | Arriesgados. | Cautelosos. | -- | Arriesgados. | Altos. |
| Quiénes negocian | No hay evidencia. | Grupo de alto nivel. | Grupos ordenados jerárquicamente. | Alta jerarquía, al inicio mandos intermedios. | Jerarquía, jefe solo. |
| Toma de decisiones | Jerarquía individual. | Mismo grupo que negocia. | Centralizada. | Alta jerarquía. | Individualidad centralizada. |
| Formalidad | Informalidad y trato amigable. | Protocolarios y diplomáticos. | No gustan de la formalidad, pero si es necesario son formales. | Informalidad. | Informalidad personal. |
| Negociaciones informales | Frecuentes, tienen gran importancia. | Comunes. | Frecuentes. | Usadas con frecuencia. | Frecuentes. |
| Prenegociación | Poca preparación. | Técnicas. | Falta de preparación eficiente. | Si es necesario. | Muy poco común. |
| Apertura | Lejos del objetivo para poder regatear. | Concreta y razonable. | Puntos muy altos. | Al inicio duro, al final flexible. | Alta demanda, ancla. |



| Argumentación | General, convencer con argumentos vagos. | Objetiva y al grano. | Personaliza la discusión. | Convencer, argumentos no muy claros. | General, personalizada. |
|-------------------------------------|--|--|---|--|---|
| Emocionalidad | Sentimientos, expresivos, amistad. | Baja, frialdad. | Orgullosos, emocionales, amistosos. | Emocionales, amistosos, cordiales. | Alta, orgullo, normal. |
| Tácticas de poder | Utiliza el humor, incapacidad de no poder. | Uso del poder real. | Usa amenazas, usa emociones. | Emocional, posiciones rígidas, aparenta calma. | Fuerte, todo o nada, amistosa y amenazas, bluf. |
| Nivel de discusión | Generalidades, darle vueltas al asunto. | Concreto y directo. | -- | Deductivo. | General, vago. |
| Tiempo en la negociación | Policrónicos. | Agenda organizada. | Comportamiento policrónico. | Policrónicos. | Impacientes, policrónicos. |
| Tipo de acuerdo | Palabra y contrato escrito. | Respetan la palabra y el contrato escrito. | -- | Verbal y escrito. | Palabra y escrito legal. |
| Cumplimiento y compromiso | Incumplidos, impuntuales, falta de compromiso. | Cumplidos, puntuales, rígidos. | Incumplidos dependiendo de otras oportunidades. | En general incumplido. | Poco cumplidos. |
| Flexibilidad en percepciones | Flexible, abierto al cambio. | Flexible. | Un poco inflexibles. | Flexible al final. | Flexibles. |
| Forma de expresarse | Evasivos, no dicen las cosas de frente. | Directos y transparentes. | Muy directos, a veces prepotentes. | Habladores, poco claros en sus ideas. | Ambigüedad, alto contexto, comunicativos. |

Fuentes: Para Chile y Argentina, Ogliastri y Coto, 2001a y 2001b. Para Colombia, García, 2001. Para Latinoamérica, Ogliastri, 1997b.

