

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
División de Estudios de Posgrado



**FACTORES CULTURALES QUE INFLUYEN EN LA NEGOCIACIÓN
DE LOS COMERCIANTES DEL SECTOR DE CALZADO DEPORTIVO EN
CENTROS COMERCIALES DE LIMA – PERÚ**

TESIS DOCTORAL

M.C. Cesar Augusto Sobrino Espinoza

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR
EN FILOSOFÍA CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN

Monterrey, N.L., México.

Enero de 2025

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE POSTGRADO**

Comité doctoral de Tesis:

**FACTORES CULTURALES QUE INFLUYEN EN LA NEGOCIACIÓN DE LOS
COMERCIANTES DEL SECTOR DE CALZADO DEPORTIVO EN CENTROS
COMERCIALES DE LIMA – PERÚ**

Aprobación de la Tesis:

**Dra. Elda Ayde de León de la Garza
Presidente**

**Dra. Mónica Blanco Jiménez
Secretario**

**Dra. Karla Annet Cynthia Sáenz López
Vocal 1**

**Dra. Adriana Segovia Romo
Vocal 2**

**Dra. Linda Elizabeth Ruiz Castro
Vocal 3**

Monterrey, N.L., México.

Enero, 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que enseguida presento es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: Cesar Augusto Sobrino Espinoza

Firma: 

Fecha: Enero de 2025

DEDICATORIA

Como no podía ser de otro modo, una vez más, para las guagüitas: **Mauri, Altulo, Fabicho y Allejanya**, como un modelo –y no un ejemplo- de algo que, estoy seguro, harán mucho mejor en su oportunidad.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por iluminarme y proveerme de lo necesario para la elaboración del presente trabajo (además de todas sus bendiciones).

A mi familia, por su apoyo incondicional.

A todas las personas que me apoyaron en su oportunidad.

A todos los catedráticos, por sus valiosas enseñanzas.

A los miembros del Comité Doctoral, por sus valiosísimas contribuciones académicas que coadyuvaron a la elaboración de la presente tesis.

De manera muy especial, a la Dra. Elda Ayde de León de la Garza, por su gran apoyo, paciencia, generosidad, conocimientos y un largo etcétera, que hicieron posible que este trabajo se pueda hacer realidad. En verdad estimada Dra., estoy infinitamente agradecido

A todos, muchas gracias

ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS

ADEX	: Asociación de Exportadores
CCEX	: Centro de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima
CITECCAL	: Centro de Innovación Productiva y Trasferencia Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas
COMEX PERÚ	: Sociedad de Comercio Exterior del Perú
ENAHO	: Encuesta Nacional de Hogares
FODA	: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
INDECOPI	: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
INDEXCAM	: Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima
INEI	: Instituto Nacional de Estadística e Informática
MYPES	: Micro y Pequeñas Empresas
PBI	: Producto Bruto Interno
PEA	: Población Económicamente Activa
PRODUCE	: Ministerio de la Producción
SUNAT	: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	47
2.1. Marco teórico de la variable dependiente (Y) – La negociación.....	47
2.1.1. Teorías y definiciones.....	47
2.1.2. Investigaciones aplicadas sobre la variable Y.....	53
2.2. Marco teórico y estudios de investigaciones aplicadas de las variables independientes (X1, X2, X3, X4 y X5)	56
2.2.1. Variable X1 (Regateo)	56
2.2.2. Variable X2 (Informalidad):.....	58
2.2.3. Variable X3 (Elocuencia):.....	59
2.2.4. Variable X4 (Confianza):	60
2.2.5. Variable X5 (Uso flexible del tiempo):.....	63
2.3. Hipótesis operativas	64
2.3.1. Modelo gráfico de la hipótesis.....	66
2.3.2. Modelo de relaciones teóricas con las hipótesis	66
CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA METODOLÓGICA	68
3.1 Tipo y diseño de la investigación	68
3.1.1. Tipo de investigación	68
3.1.2. Diseño de la Investigación	69
3.2. Métodos de recolección de datos.....	70
3.2.1.Elaboración de la encuesta	70
3.2.2.Operacionalización de las variables de la hipótesis	72
3.2.3. Métodos de evaluación de expertos.....	79
3.3. Población, marco muestral y muestra	80
3.3.1. Tamaño de la muestra	81
3.3.2. Sujetos de estudio.....	82
3.4 Métodos de análisis.....	83
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS	85
4.1. Prueba piloto:	85
4.2. Resultados finales	87
4.2.1. Estadística descriptiva	87
4.2.2. Análisis estadístico inferencial.....	92

Estadísticos básicos de los datos muestrales	92
4.3. Comprobación de hipótesis	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
ANEXOS	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	Línea de tiempo de los hechos que contextualizan el problema	24
Tabla N° 2	Gráfica de antecedentes teóricos de la variable Y	40
Tabla N° 3	Matriz de Congruencia Metodológica	46
Tabla N° 4	Tabla de relación estructural hipótesis – marco teórico	66
Tabla N° 5	Ficha técnica para la encuesta	71
Tabla N° 6	Variables	72
Tabla N° 7	Operacionalización de variables	73
Tabla N° 8	Lista de expertos validadores	80
Tabla N° 9	Parámetros para determinar el tamaño de la muestra	82
Tabla N° 10	Alpha de Cronbach	85
Tabla N° 11	Tabla de datos demográficos - Género	87
Tabla N° 12	Tabla de datos demográficos - Edad	88
Tabla N° 13	Tabla de datos demográficos – Nivel educativo	90
Tabla N° 14	Tabla de datos demográficos - Cargo	91
Tabla N° 15	Resumen del modelo - Linealidad	92
Tabla N° 16	Resumen del modelo DW – Regateo	93
Tabla N° 17	Resumen del modelo DW – Informalidad	93
Tabla N° 18	Resumen del modelo DW – Elocuencia	93
Tabla N° 19	Resumen del modelo DW – Confianza	94
Tabla N° 20	Resumen del modelo DW – Uso flexible del tiempo	94
Tabla N° 21	Prueba de Normalidad	100
Tabla N° 22	Prueba de No Colinealidad	100
Tabla N° 23	Prueba de ANOVA	101
Tabla N° 24	Prueba de Chi-Cuadrado	102
Tabla N° 25	Prueba de KMO y Barlett	103
Tabla N° 26	Regresión lineal múltiple sobre la variable negociación	104
Tabla N° 27	Resultados de las hipótesis	105

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica N° 1	Género del encuestado	88
Gráfica N° 2	Edad de los encuestados	89
Gráfica N° 3	Nivel educativo de los encuestados	90
Gráfica N° 4	Cargo de los encuestados	91
Gráfica N° 5	Gráfica de dispersión - Regateo	95
Gráfica N° 6:	Gráfica de dispersión - Informalidad	96
Gráfica N° 7:	Gráfica de dispersión - Elocuencia	97
Gráfica N° 8:	Gráfica de dispersión - Confianza	98
Gráfica N° 9:	Gráfica de dispersión – Uso flexible del tiempo	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1	Evolución del mercado de zapatillas a nivel mundial – periodo 2017 a 2020	17
Figura N° 2	Sector del calzado en Colombia 2020	18
Figura N° 3	Principales destinos de las exportaciones del subsector de capellada de cuero 2020	20
Figura N° 4	Tasa laboral del sector calzado (2015-2020)	22
Figura N° 5	Gráfica de causas y consecuencias del problema a investigar	27
Figura N° 6	Gráfica de antecedentes teóricos de la variable X	41
Figura N° 7	Mapa de ubicación del Centro Comercial Polvos Azules	45
Figura N° 8	Modelo gráfico de variables	66

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 empresarios y/o comerciantes 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).

Así pues, para lograr generar valor a nuestra negociación, es decir, llegar a acuerdos que satisfagan nuestros intereses, es necesario contar con ciertos factores o aspectos que coadyuven a dicho objetivo, tales como reconocer nuestra capacidad de negociación, un adecuado planeamiento, tener intereses comunes, un equipo negociador idóneo, entre otros.

Por otro lado, la cultura tiene un rol crucial en la negociación, debido a que 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.

El presente trabajo de investigación cuenta con cuatro capítulos, los cuales se sintetizan a continuación, y que buscan cumplir con los objetivos trazados:

En el capítulo 1, se encuentran los antecedentes teóricos del fenómeno a estudiar; se definirán el planteamiento del problema, la pregunta, el objetivo y se establecerá la hipótesis general, incluyendo la metodología, justificación y delimitación del estudio.

En el capítulo 2, se analiza el marco teórico de la variable dependiente (Y), las teorías, definiciones e investigaciones aplicadas sobre dicha variable; el marco teórico y estudios de investigaciones aplicadas de las variables independientes (X1, X2, X3, X4 y X5); las hipótesis operativas, el modelo gráfico de la hipótesis y el modelo de relaciones teóricas con las hipótesis.

En lo que respecta al capítulo 3, se describe el tipo y diseño de la investigación, el método de recolección de datos, la elaboración de la encuesta, la operacionalización de las variables de la hipótesis, los métodos de evaluación de expertos, la población, marco muestral y muestra, el tamaño de la muestra, los sujetos de estudio y los métodos de análisis.

En el capítulo 4, se detalla lo relativo a la prueba piloto, los resultados finales, la estadística descriptiva y el análisis estadístico, para finalizar con las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO

1.1. Antecedentes del problema a estudiar

El sector microempresarial es una industria muy competitiva, tanto en el Perú como en el mundo, 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.

Una industria muy pujante y trascendente en el Perú es la de calzado, en especial la de calzado deportivo, en la cual se puede apreciar de manera recurrente aspectos culturales muy arraigados en la manera de negociar, tales como los ya mencionados anteriormente: el regateo, el denominado floro, la confianza, etc. Dentro de este sector están la venta de calzado deportivo en los centros comerciales, resaltando el Centro Comercial Polvos Azules como uno de los más importantes en Lima. Este centro comercial, que se inició como un campo ferial por el año de 1981, actualmente se ubica en el distrito de La Victoria, en Lima, Perú.

En las próximas líneas, se describen los hechos que contextualizan el problema, tanto a nivel mundial como regional y nacional; las principales causas y consecuencias de mismo, así como una línea de tiempo de los hechos descritos,

para finalizar con la gráfica conteniendo las causas y también las consecuencias del problema.

1.1.1. Hechos actuales que contextualizan el problema

En lo que respecta al contexto mundial, en un artículo elaborado por la BBC News Mundo (2018), se reseña la evolución e importancia de esta indumentaria para las personas, desde sus inicios allá por el siglo XIX en los Estados Unidos y el Reino Unido; por las innovaciones implementadas por Goodyear, mediante la aplicación de calor y azufre al látex líquido; la influencia de la Revolución Industrial y el surgimiento de la clase media en su masificación; los cambios ocurridos por la Primera Guerra Mundial, que hicieron que los gobiernos se preocuparan por el estado físico de sus ciudadanos; su decaimiento durante la etapa posterior a la Segunda Guerra Mundial; su resurgimiento en la década de los 70 (con deportes como el tenis) y en la de los 80 (con deportes como el básquetbol), hasta la actualidad, puntualizando cómo el calzado deportivo se ha convertido en una indumentaria muy de moda capaz de generar ingentes cantidades de dinero.

a) Evolución de la industria del calzado a nivel mundial y su contexto

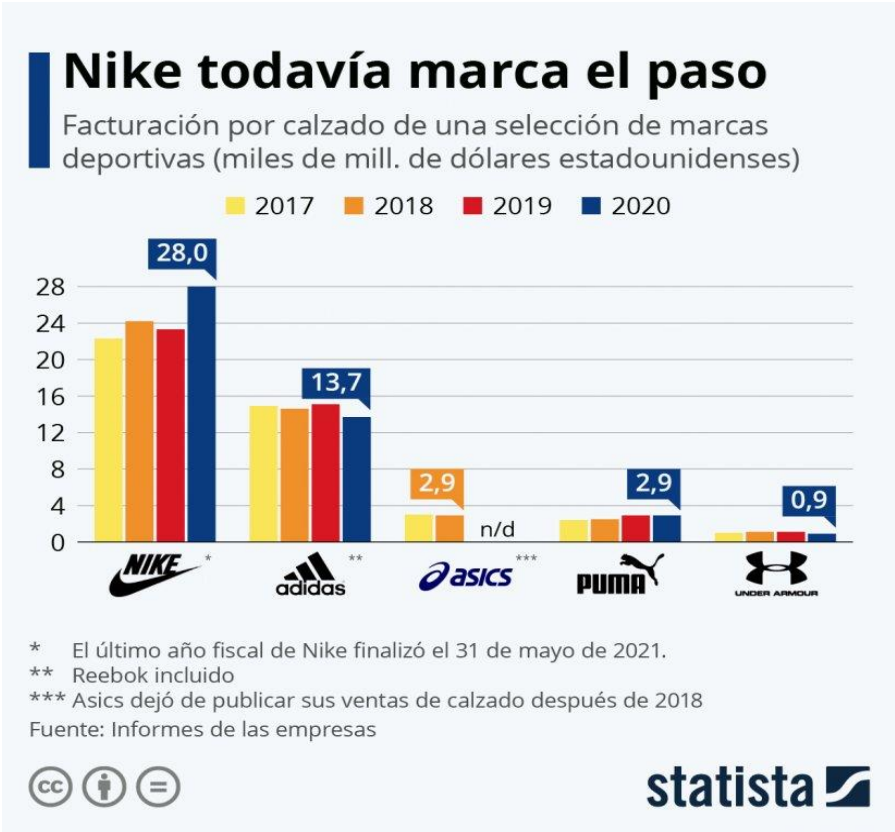
La evolución de la industria del calzado deportivo ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años.

Así tenemos que, según el portal es.statista.com (2021), los ingresos producto del comercio mundial de calzado deportivo han experimentado un alza considerable en los últimos años. Así, en el 2020 los ingresos bordearon los 51.400 millones de dólares estadounidenses a nivel mundial, y se estima que para el año 2025 dichos ingresos asciendan a los 700.000 millones de dólares.

A su turno, la revista Forbes (2021), realizó un análisis de cómo iba evolucionando el mercado de zapatillas a nivel mundial durante el periodo 2017 a 2020, teniendo como punto de análisis a las principales marcas de calzado

deportivo del mundo, resaltando a Nike como la marca líder con unas ventas ascendentes a los 28.000 millones de dólares estadounidenses al 31 de mayo de 2021, seguida por la marca alemana Adidas, con una venta aproximada de 13.700 millones de dólares estadounidenses. En la Figura N° 1, se puede apreciar la evolución mencionada:

Figura N° 1: Evolución del mercado de zapatillas a nivel mundial – periodo 2017 a 2020



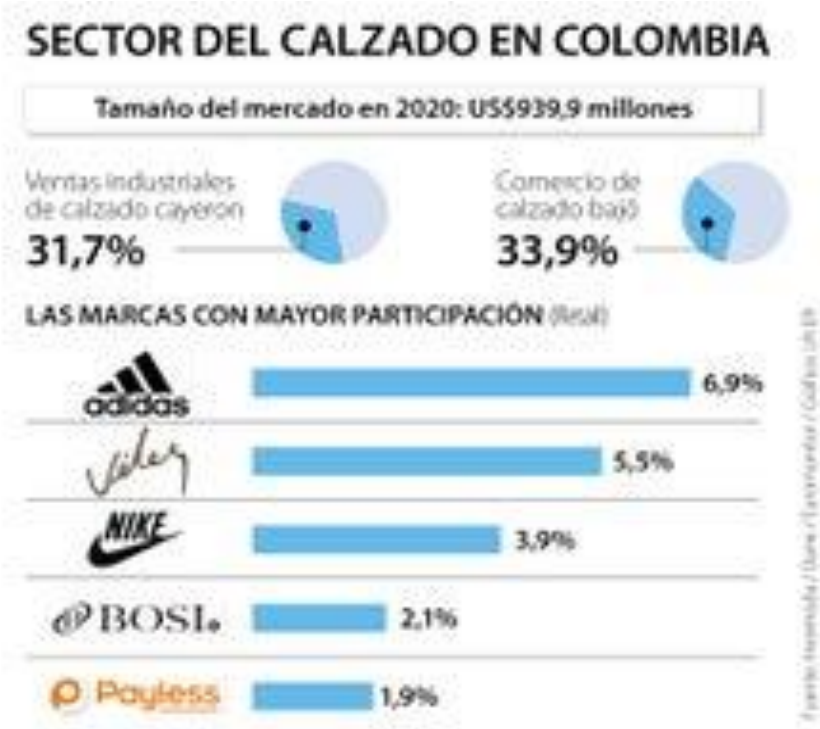
Fuente: <https://forbes.co/2021/06/30/negocios/como-esta-la-carrera-mundial-por-la-venta-de-zapatillas/>

Más recientemente, 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 cuanto al ámbito regional, el portal www.larepublica.com (2021) de Colombia, hace hincapié que, no obstante, la pandemia por el Coronavirus hizo que las ventas de calzado cayeran un 31.7%, fueron las marcas trasnacionales más conocidas las que pudieron beneficiarse, producto de los nuevos hábitos de trabajo remoto y teletrabajo, conforme se aprecia en la Figura N° 2:

Figura N° 2: Sector del calzado en Colombia 2020



Fuente: <https://www.larepublica.co/empresas/el-cambio-de-habitos-durante-la-pandemia-hizo-que-ventas-de-calzado-cayeran-317-3136405>

En lo concerniente al contexto peruano, 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 lado, la Cámara de Comercio de Lima (2019), hace hincapié que el sector de calzado es una de las industrias más importantes del país y de la región. Conforme lo indica el Centro de Comercio Exterior (CCEX) de la Cámara de Comercio de Lima, el Perú es el cuarto mayor productor de calzado de América del Sur, por detrás de Brasil, Argentina y Colombia, representando el 1,4% del PBI manufacturero, tomando como referencia el periodo 2009-2018, con un aporte de S/ 903 millones en el 2018.

Del mismo modo, en otro estudio efectuado por la misma Cámara de Comercio de Lima (2020), se enfatiza que, de acuerdo al Ministerio de la Producción, la cadena de fabricación de calzado en el Perú consta de más de 5.600 empresas, de las cuales, el 93% son microempresas y están ubicadas principalmente en las ciudades de Lima, Villa El Salvador y Rímac; y en Trujillo, en El Porvenir. Asimismo, refiere que el sector calzado cuenta con cinco subsectores: capellada (parte superior) de caucho o plástico, capellada de cuero, capellada de materia textil, demás calzados y partes de calzado. Continúa señalando el informe de la Cámara de Comercio de Lima, que, en lo que respecta al comercio exterior en este sector, entre enero y julio del 2020 el valor de las exportaciones de calzado fue US\$ 7,6 millones, -33,12% en relación con similar periodo del 2019, haciendo hincapié que, en el mes de marzo de dicho año, hubo una disminución del 52,63% del valor exportado, como consecuencia de la pandemia y el inicio de la cuarentena decretada por el Gobierno Peruano, siendo los principales países a los que se

exporta Estados Unidos, Singapur, Ecuador, Canadá y el Reino Unido, conforme se aprecia en la figura N°3:

Figura N° 3: Principales destinos de las exportaciones del subsector de capellada de cuero 2020

TABLA N°2 PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES DEL SUBSECTOR DE CAPELLADA DE CUERO				
Periodo enero-julio				
VALOR EXPRESADO EN US\$				
Países	Enero-julio 2018	Enero-julio 2020	Variación%	Participación en exportaciones %
EE.UU.	2'432.807	1'659.841	-31,78%	42,30%
Singapur	1'097.309	1'177.692	7,33%	30,01%
Ecuador	589.172	272.688	-52,09%	6,95%
Canadá	657.838	226.655	-65,55%	5,75%
UK	326.317	162.255	-50,29%	4,13%
Demás países	938.467	424.851	-54,73%	10,38%
Total	6'022.003	3'923.969	-34,84%	100,00%

Fuente: SUNAT Elaboración por: IDEXCAM

Fuente: <https://lacamara.pe/nuevas-oportunidades-para-el-calzado-peruano/>

Por su parte, el portal gestión.pe (2021) citando al Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima (Idexcam), da cuenta que entre enero y abril, las exportaciones peruanas de calzado ascendieron a US\$ 6.5 millones, representando un crecimiento del 30.6%, en relación al mismo periodo del 2020, lo cual se debió, principalmente, a la exportación al vecino país de Chile, quien es el principal destino exportador, con un 45.50% de participación y un valor exportado de US\$ 2.9 millones, lo cual representa un incremento de 106.66% en relación a los primeros cuatro meses de 2020.

En lo que respecta a calzados con suela de caucho o plástico como zapatillas deportivas, pantuflas y balerinas, se ha logrado vender al exterior 38,554 pares (+2%) por US\$ 830,097 (+156.95%).

Sin embargo, pese a la importancia e influencia de este sector, esta industria no ha estado exenta de golpes y problemas. Así, el ya indicado portal gestión.pe (2021) enfatiza que, no obstante, el crecimiento en este sector, esta industria fue una de los más golpeados por la pandemia, ya que, en los primeros cuatro meses de 2020, las exportaciones sufrieron un retroceso del 25.54% tras sumar US\$ 4.9 millones, cifra inferior a lo registrado en el mismo periodo de 2019 (US\$ 6.6 millones).

A su turno, la Sociedad de Comercio Exterior del Perú – COMEX PERÚ (2021), citando un estudio del Centro de Innovación Productiva y Trasferencia Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITECCAL), afirma que la pandemia de la COVID-19 tuvo un efecto negativo en las proyecciones de crecimiento del sector calzado para los años 2020 y 2021. Asimismo, señala que aún el Instituto Nacional de Estadística e Informática no ha precisado el resultado de la producción de este sector, sin embargo, el último boletín de producción nacional registró una caída del 29.2% para el PBI de fabricación de calzado, mientras que, para la Sunat, las exportaciones del sector cayeron un 32% en el último año.

En cuanto los datos sobre el empleo en esta industria, el indicado gremio, señala que, en 2020, cayó un 10.2% con relación al año 2019, esto es, de 51,548 trabajadores a 46,304. De igual modo, según la mencionada institución, sostiene que, conforme a la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho, 2020), la informalidad laboral para 2020 fue del 72%, un valor menor que el año 2019, lo cual explica la caída en el nivel de empleo del año pasado. Además, el informe señala que la informalidad de la industria del calzado es una de las más altas del sector manufactura, siendo la tasa de informalidad laboral de 63.9% en 2020, lo que va de

la mano con la baja productividad del sector, conforme se aprecia en la Figura N° 4:

Figura N° 4: Tasa laboral del sector calzado (2015-2020)



Fuente: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-sector-calzado-peruano-no-necesita-de-proteccion-sino-de-acciones-y-politicas-que-promuevan-su-competitividad>

No obstante lo antes citado, el indicado informe sostiene que la industria del calzado afronta varios desafíos, tales como de sostenibilidad y estructurales como la informalidad, lo que demanda inversión, justo en una coyuntura amenazada por la pandemia y de inestabilidad económica. Se recalca en dicho estudio, que este sector ha sido afectado por diversos aranceles para su regulación, tales como la aplicación de derechos antidumping a las importaciones provenientes de China, que en 2020 ha cumplido nada menos que 25 años de vigencia, pero sin lograr los resultados esperados. Igualmente, la Cámara de Comercio de Lima (2019) hace mención que la Comisión de Dumping, Subsidios y Eliminación de Barreras Comerciales No Arancelarias del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) mantiene su decisión de

gravar con medidas contra el dumping para los comerciantes que importen calzado del ya mencionado país asiático.

Por su parte, el indicado reporte de tendencias del 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.

Asimismo, el portal Infobae.pe (2023), 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.

b) Desarrollo de los centros comerciales en Lima Perú

En lo que respecta a los centros comerciales más emblemáticos en el comercio de calzado, en especial el deportivo, destaca el Centro Comercial Polvos Azules, el que, conforme al portal elcomercio.pe (2021), se trata de un centro comercial que nació de la reubicación de vendedores ambulantes en 1981. En efecto, conforme lo señala el indicado portal, se trata de un conglomerado de comerciantes ambulantes que fueron ubicados en lo que hoy se conoce como la Alameda Chabuca Granda, a instancias del exalcalde de Lima Eduardo Orrego, en donde principalmente se ofertaban zapatillas y ropa importadas, casetes de música, entre otros. Posteriormente, dicho centro comercial se vio envuelto en mucho contrabando y piratería, siendo que, al ser declarada Lima Patrimonio de la Humanidad en 1991 y, a raíz de un gran incendio en dicha zona en 1993, hizo que este centro se mudará a su actual local, ubicado en el distrito limeño de la Victoria.

Actualmente, el Centro Comercial Polvos Azules cuenta con 1700 puestos y ofrecen diferentes productos, entre ellos electrodomésticos, ropa, calzado, mochilas, artesanía, juguetes de colección, discos y muchas cosas más (impactolocal.home.blog, 2019).

Como no podía ser de otro modo, dicho centro comercial ha tenido que adaptarse a las exigencias de la transformación digital producto de la pandemia. Es así que el Ministerio de la Producción – PRODUCE (2020), destacó la implementación de los protocolos y las medidas de sanidad de cara a la pandemia, así como la asistencia técnica brindada por esta entidad a efectos de coadyuvar con su digitalización. "Somos muy optimistas con Polvos Azules, ya cuentan con una página web que pronto estará disponible para las compras, además están apostando por medios de pagos sin uso de efectivo para seguridad y comodidad de sus clientes", remarcó el viceministro de MYPE e Industria, José Salardi.

Del mismo modo, el portal www.ecommercenews.pe (2020), da cuenta de cómo, por medio de la plataforma de dominios web denominada Yachay, Produce ha otorgado a Polvos Azules su dominio para que puedan contar con un *landing* informativo. En el caso de Polvos Azules, el dominio será .com.

Tabla N° 1: Línea de tiempo de los hechos que contextualizan el problema

Año	Mundial □	Regional □	Nacional □
→ 2018	• BBC News Mundo (2018)		
→ 2019			<ul style="list-style-type: none"> • Cámara de Comercio de Lima (2019). • impactolocal.home.blog (2019).
→ 2020			<ul style="list-style-type: none"> • COMEX PERÚ (2020). • Cámara de Comercio de Lima (2020). • Ministerio de la Producción – PRODUCE (2020). • www.ecommercenews.pe (2020).

→ 2021	<ul style="list-style-type: none"> • es.statista.com (2021). • Forbes (2021). 	<ul style="list-style-type: none"> • www.larepublica.com (2021). 	<ul style="list-style-type: none"> • Portal gestión.pe (2021). • Sociedad de Comercio Exterior – COMEX PERÚ (2021). • Portal elcomercio.pe (2021).
→ 2023	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales de ADEX-PERÚ (2023) 		<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales de ADEX-PERÚ (2023). • Portal Infobae.pe (2023).

Fuente: Elaboración propia.

1.1.2. Las causas y las consecuencias de los hechos

Entre las principales causas y consecuencias del problema a estudiar, se tienen las siguientes:

Hernando de Soto (2005), en su muy reconocido libro *el otro sendero*, realiza un exhaustivo análisis de la economía informal en el Perú. Este es un libro que se publica inicialmente en la década de los ochenta y explica, entre otros aspectos, las causas de cómo se negocia en dicho sector y de las consecuencias de tal actividad. En esa línea, 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, 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 urbanizaciones situadas en los suburbios de Lima), en los cuales se han desarrollado muchos comerciantes “chichas”, esto es, que operan en la informalidad (Ogliastri & Salcedo, 2008).

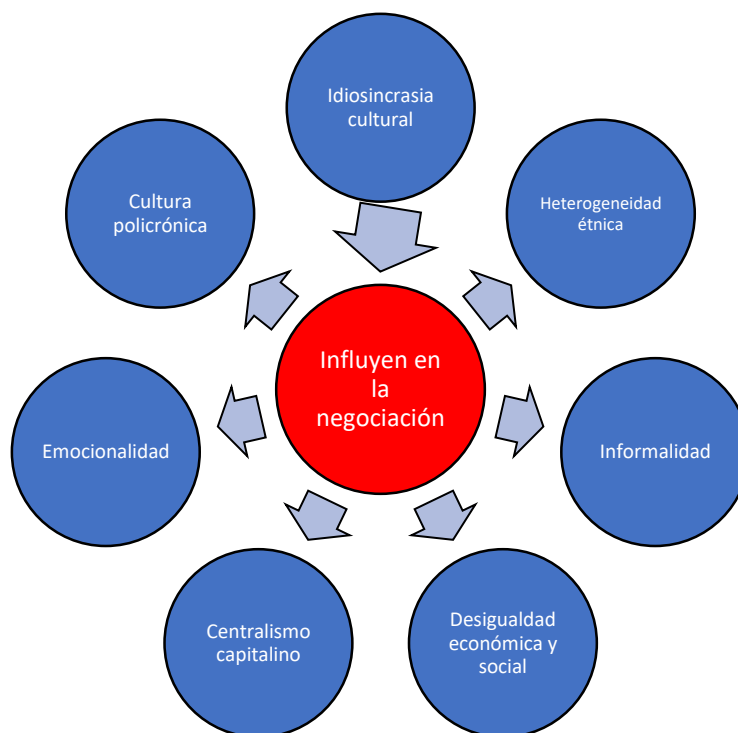
Otra causa importante que trae como consecuencia que el negociador peruano se vea obligado, en muchos casos, a sacar ventaja de todo, es la pobreza y el desempleo, conforme lo señalan Ogliastri & Salcedo. Es así que, siguiendo a estos autores, se concluye que el negociar con los peruanos trae como consecuencias 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 tiene la gran inseguridad en lo acordado, el que no se preparan y su exceso en utilizar la verborrea; 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.

1.1.3. Gráfica de causas y consecuencia del problema a investigar

Figura N° 5: Gráfica de causas y consecuencias del problema a investigar



Fuente: Elaboración propia.

1.2. Antecedentes teóricos del planteamiento del problema

La negociación está presente en nuestro día a día. En varias ocasiones negociamos sin ser conscientes de que o estamos realizando, como cuando, por ejemplo, lo hacemos para cosas cotidianas, como el procurarnos los servicios básicos. Asimismo, creemos, de manera errada, que solo estamos frente a una

negociación cuando transamos algo de mucho valor económico, o solo para asuntos empresariales.

Sin embargo, conforme lo señala Sobrino (2019), es muy frecuente ver que los empresarios no hacen uso adecuado de esta herramienta o no le dan el uso adecuado, lo cual le resta un valor significativo para los efectos de realizar negocios o la resolución de controversias, resultando ello en acuerdos que no aportan beneficios, o simplemente, a no llegar a ninguno.

Otro factor importante a tener en cuenta es la cultura, la cual influye de manera determinante al momento de negociar.

La situación descrita líneas arriba se debe, entre otras razones, las causas ya señaladas, llevando a las consecuencias también ya indicadas en el mencionado numeral.

1.2.1. Antecedentes teóricos de la variable dependiente (Y)

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) indica que la negociación se da a través de un proceso que involucra el comunicarse mutuamente a fin de obtener un acuerdo, bajo circunstancias en las que hay intereses que se comparten pero también que se oponen. De igual sentir es Flint (2001), el cual cataloga a la negociación como un procedimiento comunicativo en el que se caracteriza por su dinamismo, y por medio del cual los actores resuelven sus controversias, defendiendo sus intereses para la obtención de logros que los satisfagan.

Dentro del marco comercial, Cornejo (2012) postula que la negociación también es un procedimiento que incluye individuos, sector empresarial o naciones, para arribar a acuerdos de intercambio de bienes y servicios.

Conforme se puede advertir, tanto de las definiciones dadas, como de los hechos que contextualizan el problema y de las causas y consecuencias establecidas líneas arriba, la negociación resulta ser una herramienta fundamental para el éxito de nuestros negocios. De allí la gran importancia de contar con un adecuado planeamiento, en el que se determinen intereses, estrategias, tácticas; se incluya un equipo negociador idóneo, entre otros aspectos, de manera tal que nos asegure un óptimo resultado al momento de ponerla en práctica, y lograr, de esta manera, mantenernos competitivos en el mundo de los negocios.

En ese sentido, Zurita (2019) sostiene que las ventas constituyen un aspecto muy importante para la rentabilidad de las empresas, y en ese sentido, la negociación juega un papel importante a fin de poder sobresalir en el mercado. En lo que respecta al comercio internacional, las estrategias de negociación juegan un papel muy importante, en especial, en el ámbito de los servicios de logística.

De otro lado, Diez (2002) plantea que la negociación es una actividad constante, y el secreto está en la preparación, ya que existen principios, opciones y métodos para perfeccionarla. Luego, refiriéndose a los asuntos políticos, establece la necesidad de prepararse en el arte de la negociación, y ponerla en práctica, ya que si no se practica ni prepara, la negociación tendrá menos posibilidades de éxito.

Asimismo, Álvarez (1997) establece que cuando negociamos establecemos intereses individuales, intereses conjuntos, intereses contradictorios e intereses compensables entre sí. Luego, citando a Götz (1996, p.338), formula que el beneficio individual máximo estará en función a tres factores tomado de la teoría matemática de los juegos: uno, de la propia estrategia; dos, de la estrategia de los demás jugadores, y, tres, de la casualidad.

Así pues, es vital conocer y analizar las ventajas de los agentes involucrados (diferenciación, posición de dominio, mejores precios, entre otros), o sus

desventajas (inexperiencia, precios muy elevados, etc.), asimismo, estar conscientes del valor agregado del producto o servicio que negocian.

Sobre el particular, Rivolta (2015), adaptando la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) a la negociación, puntualiza que es una herramienta que permite analizar elementos internos y externos de las negociaciones ligados al planeamiento operacional. Asimismo, sostiene que las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian un proceso de negociación de otros, las oportunidades son aquellas situaciones externas positivas que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas, las debilidades son problemas internos que una vez identificados y realizando una correcta estrategia pueden y deben eliminarse y las amenazas son situaciones negativas, externas a la negociación que pueden atacar contra este, por lo que llegado el caso puede implementarse una estrategia para poder sortearla.

De igual parecer es Westendorff (2011), quien en un estudio para determinar las competencias para negociar de profesionales en medicina en una industria transnacional del sector farmacéutico guatemalteco, y citando a Howard Raiffa (quien establece dos tipos de negociación: inmediata y progresiva), hace hincapié en que es menester autoevaluarse para saber cuál clase se encuentra y conocer mejor su potencial negociador.

A su turno, es importante determinar con precisión qué es lo que quieren lograr las partes, más allá de solamente llegar a un simple acuerdo, tratando de satisfacer sus necesidades en el proceso de negociación.

Al respecto, Sotelo (2011), advierte de la importancia de conocer los intereses de las partes, ya que, de otro modo, no se podrá lograr soluciones creativas que añadan valor a ambas partes en la negociación; solo satisfarán a alguna de ellas, pero no en su conjunto.

Del mismo modo, Fisher, Ury y Patton (2009) aseguran que para la satisfacción de intereses es menester que ambas partes se lo comuniquen mutuamente, para lo cual se requiere claridad y determinación. No es recomendable centrarse en posiciones sino en intereses, debiéndose explicar de manera justificada cada uno de ellos para su mejor comprensión y aceptación.

Se ha evidenciado, asimismo, que es crucial saber implementar estrategias y tácticas de negociación, a efectos de evitar caer en una negociación ya caduca, que tiene como característica fundamental el de regatear.

Así, Pacheco & Sánchez (2016), en su investigación acerca del conflicto entre la Corporación Alsur y la comunidad campesina de Markjo, en Anta, departamento de Cusco, se buscó el análisis de cómo el prepararse, el conocer la cultura y comunicarse adecuadamente, contribuyeron a que dicha corporación y la indicada comunidad llegaran a un acuerdo satisfactorio. Por tanto, se logró determinar que una adecuada preparación, conocimiento y el aspecto cultural son factores determinantes en el éxito de las negociaciones.

Por su parte, Westendorff (2011) establece que al negociar se intercambia puntos de vista, tendientes al logro de objetivos y así, poder obtener éxito en la negociación. Ahora bien, señala, asimismo, no siempre se logrará la meta fijada ya que cada caso es único, por lo cual el uso de estrategias y tácticas son importantes.

Otro aspecto que no se puede soslayar, es que la negociación demanda que el negociador cuente con ciertas habilidades para negociar, como las duras y blandas (*hard skills* y *soft skills*), así como ser asertivo, empático, persuasivo, inteligencia intercultural, trabajar grupalmente de ser el caso, etcétera.

Así tenemos que Serrano (2018) detalla una serie de habilidades importantes para negociar, entre ellas la comunicación, compromiso, control

emocional, perspectiva y empatía. Estas habilidades son herramientas de interacción donde la comunicación verbal y no verbal juegan un papel trascendental.

Finalmente, se puede advertir de los autores citados que la negociación no busca un acuerdo *per se*, sino uno que satisfaga necesidades e intereses, esto es, que agregue valor, sobre todo, cuando se refiere en el ámbito empresarial.

En esa línea, siguiendo a González (2020), la idea de valor va estar en función al acuerdo a arribar, y a lo que las propias partes consideren que es lo que le agrega valor. En consecuencia, es donde el concepto de valor deja de ser subjetiva y se vuelve objetiva en base a los acuerdos llegados. Asimismo, en un proceso de negociación, cuando se obtiene “algo”, se está generando valor para el que lo logró.

Por su parte, Watkins, M. (2007) hace hincapié en la importancia de evaluar el potencial de la creación y captación de valor en la negociación. Ello debido a que muchas veces cuando hablamos de negociar, asumimos que éste es un proceso de regateo. En ese sentido, resalta la relevancia de arribar a acuerdos de corte ganar-ganar, en el que podamos satisfacer intereses.

1.2.2. Antecedentes de investigaciones teóricas de la variable dependiente Y con respecto a las variables independientes propuestas (X1, X2, X3, X4 y X5)

Un aspecto importante para los efectos de establecer la relación entre la variable dependiente (negociación) y la variable independiente (factores culturales), es entender el concepto de cultura y su importancia en la negociación.

Así se tiene que, 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), quien, a su vez, cita a Solomon & Schell (2010), la actividad comercial es inseparable de la cultura, de allí que resulte relevante comprender los rasgos culturales de las personas de distintos países, lo cual 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.

En cuanto a los principales antecedentes teóricos de la relación entre las variables Y – X1 (negociación – regateo), se tiene a Ogliastri & Salcedo (2008), quienes afirman que 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), citando a Portafolio (2008), 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 negociantes en el Perú, pertenecientes al rubro del comercio mayorista y minorista son un tanto pasivos y regatean el precio cuando negocian. Es pertinente precisar que dicha pasividad es muy marcada en este sector debido al gran intercambio que existe en este tipo de mercado, 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 sufrir modificaciones debido a factores interculturales en este ámbito comercial.

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.

Respecto de los principales antecedentes teóricos de la relación entre las variables Y – X2 (negociación - informalidad), conforme lo sostienen Ogliastri & Salcedo (2008), en lo que respecta a la negociación, la actitud cultural en el Perú no cuenta con patrones de formalidad, 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 como casi en toda Latinoamérica, para los peruanos es necesario

crear, en primer término, lazos amicales 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, Cendra, Silva, Ramos & Monteverde (2014), partiendo de la concepción de De Soto (1989) 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 bondades de ser legal, tales como la protección de policías y jueces, a ser sujetos del sistema crediticio formal, y el acceso al comercio exterior. 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 negociador en el Perú inicia con una actitud de informalidad, y que echa mano de su astucia para enganchar y tener la atención del cliente. Del mismo modo, sostienen que el comienzo de la relación se efectúa virtualmente, tales como las vías telefónicas, e-mail, etc.

En lo que se refiere a los principales antecedentes teóricos de la relación entre las variables Y – X3 (negociación - elocuencia), Ogliastri & Salcedo (2008)

recogen las opiniones de sus entrevistados, quienes enfatizan la costumbre del negociador peruano de conversar demasiado, yéndose por las ramas sin tener apuro en cerrar el negocio. En efecto, en el Perú es muy característica la fluidez verbal, más conocida el “florear” (hablar persuasivamente, aunque no haya sustento), y esta habilidad es enfatizada por muchos negociantes 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. 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 esta ambivalencia en la comunicación es muy común en países latinoamericanos, y que el lenguaje paralingüístico y no verbal tienen más connotación que el lenguaje textual. Un aspecto que resaltan estos investigadores de algunos de sus entrevistados, además del ya mencionado término “florear”, hablar bonito, y la no precisión y/o definición de ideas, es que un negociante peruano que es hábil busca hacer más difícil la situación, con falta de claridad, por ejemplo, y un lenguaje sutil; aconsejando, por tanto, no copiar ello pues de seguro perderá en ello.

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 lograr mayor tiempo del fijado al

comienzo, a fin de que la otra parte pueda desgastarse y logre ceder más allá de lo que se había propuesto.

Toledo, Paredes y Miranda (2014), refieren que el peruano da uso de la comunicación de manera exitosa, utilizándola para su beneficio y así defender lo que le interesa, y poder lograr algo ventajoso. Para obtener dicha ventaja, el negociante en el Perú, tiene que sentirse comfortable durante el proceso.

En lo atinente a los principales antecedentes teóricos de la relación entre las variables Y – X4 (negociación - confianza), Ogliastri & Salcedo (2008), postulan que en los negociadores peruanos, un sinónimo de confianza es 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. Refieren 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 lo que se siente en la negociación, tanto los sentimientos de aprecio como los de desencanto. Otro punto que destacan estos autores y que se encuentran relacionadas a la confianza y cercanía, es la emocionalidad, la cual se da al mostrar tranquilidad, lo que a veces incomoda a las otras partes, así como la afabilidad con aquellos con los que busca negociar.

Por su parte, Cendra, Silva, Ramos & Monteverde (2014), dentro de las respuestas de los participantes en su estudio, resaltaron el aspecto expresivo de los peruanos, el cual se da en el carácter afectivo, la simpatía, sociabilidad, hospitalidad y solidaridad. Esto puede darse como una manifestación del colectivismo que es característico en ciertos países de Latinoamérica, conforme a Gissi, Zubieta y Páez (2001), que son citados por los autores antes mencionados. Continúan estos investigadores manifestando que, al negociar, los peruanos son generalmente amistosos, y que si el nivel amical es alto, las posibilidades de cumplir también lo serán. Indican, además, que al peruano le gusta dilatar el tiempo y

regatear, es informal e impuntual. Prosiguen estos investigadores indicando que la negociación, además de los aspectos culturales, tiene una relación con la conducta y el manejo de las emociones, siendo la inteligencia emocional es un factor crucial. En ese sentido, las emociones tienen un rol importante en el compromiso de los negociadores peruanos.

Condori, Flores & León (2016) postulan, citando un estudio de ProChile, 2015, que en el Perú se valora mucho y son muy apreciadas la interacción personal, la amicalidad, la conversación cercana, el confiar uno con el otro y tener una relación de larga duración. 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 en ámbito de la negociación, en el Perú se hablan de otros temas diversos a éste, tales como la cocina, sitios turísticos, aspectos climatológicos o asuntos del día a día para los efectos de entrar en el calor del negocio, pero se trata de evitar cuestiones que impidan entrar en una conversación fluida. Concluyen, asimismo, que, en términos generales, el negociador en el Perú es ameno y le encanta relacionarse, hacerse amigo, utilizando algunas veces las bromas en su diálogo, pero es cuidadoso dependiendo la situación y con quién esté negociando.

En cuanto a los principales antecedentes teóricos de la relación entre las variables Y – X5 (negociación – uso flexible del tiempo), Ogliastri & Salcedo (2008) indican que en el Perú la flexibilidad en la utilización del tiempo es muy común 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 proceso para negociar es de corte policrónico, esto es, se ventilan muchos temas al mismo tiempo en vez de hacerse de manera más ordenada, utilizándose el tiempo a su favor, y que la impuntualidad es algo

muy aceptado en esta cultura. Otro aspecto a resaltar por estos autores, es que algunos entrevistados advirtieron más lentitud en el ámbito público que en rubro de empresas particulares, presumiblemente porque algunos trabajadores de dicho sector quieren sentirse “muy importantes” o por una falta de delegación de sus superiores, que les impide cerrar el negocio.

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, por lo que el establecimiento de plazos es, en muchas veces, algo referencial, mas no una obligación que se respete siempre.

Daza & Muñoz (2019) consideran que en la cultura negociadora peruana, los negociadores alargan o achican el tiempo para negociar, según les sea más favorable, a efectos de lograr beneficios a sus intereses. 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 sobre las personas en el Perú que negocian en el rubro mayorista y minorista, Toledo, Paredes & Miranda (2014), verificaron que dichos negociadores prefieren relaciones a largo plazo, no le importa el tiempo invertido en la negociación, es flexible, acuerda por escrito, es desconfiado y gana la confianza con la formalidad.

Gonzales & Rioja (2014), manifiestan su acuerdo con Ogliastrri & Salcedo (2008), al señalar que la impuntualidad era aceptable en los peruanos, no obstante, en el rubro de la minería se demuestra puntualidad, pero, sin embargo, admiten que el nivel de impuntualidad es bastante alto en el país. Asimismo, dichos investigadores afirman que los peruanos son negociantes policrónicos, es decir,

negocian todo a la vez, siendo una de las pocas excepciones el sector minero, donde se verifica minuciosamente cada uno de los detalles del proceso a negociar. Finalmente, dichos autores, respecto del lapso de duración del proceso a negociar, manifiestan que no hay un tope de sesiones ni un límite temporal; ello estará sujeto a la naturaleza del negocio, y pueden variar.

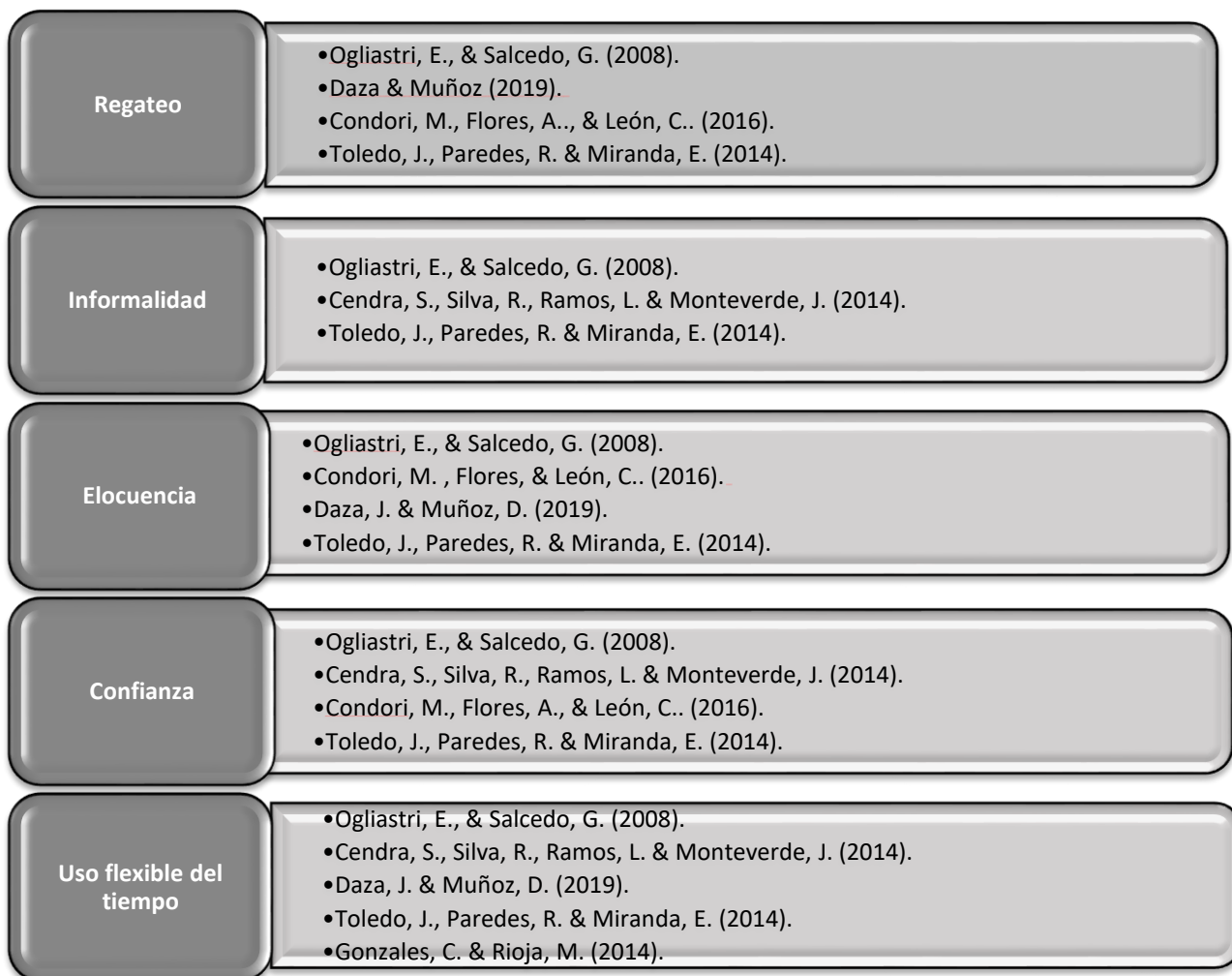
1.2.3. Gráfica de los antecedentes teóricos

Tabla N° 2: Gráfica de antecedentes teóricos de la variable Y

Real Academia Española
Ury (1993)
Flint (2001)
Cornejo (2012)
Zurita (2019)
Diez (2002)
Álvarez (1997)
Rivolta (2015)
Westendorff (2011)
Sotelo (2011)
Fisher, Ury y Patton (2009)
Pacheco & Sánchez (2016)
Serrano (2018)
González (2020)
Watkins, M. (2007)

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 6: Gráfica de antecedentes teóricos de la variable X



Fuente: Elaboración propia

1.3. Pregunta central de investigación

Conforme al marco teórico consultado y a la información revisada anteriormente, se plantea:

¿Qué factores culturales influyen en la negociación de los comerciantes del sector de calzado deportivo en centros comerciales de Lima-Perú?

1.4. Objetivo general de la investigación

Determinar los factores culturales que influyen positivamente en la negociación de los comerciantes del sector de calzado deportivo localizados en el Centro Comercial Polvos Azules de Lima – Perú.

1.4.1. Procesos metodológicos de la investigación

1. Revisar los antecedentes del sector de calzado deportivo en el ámbito mundial y en el peruano.
2. Definir los principales aspectos teóricos sobre la cultura y su incidencia en la negociación.
3. Analizar la perspectiva teórica de los factores de regateo, informalidad, elocuencia, confianza y uso flexible del tiempo.
4. Elaborar el instrumento de medición con los constructos de las variables independiente con la de negociación.
5. Aplicar y validar el instrumento de medición a los comerciantes de calzado deportivo que colaboran en el Centro Comercial Polvos Azules de Lima – Perú.
6. Analizar y discutir los resultados obtenidos.
7. Formular las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

1.5. Hipótesis general de investigación

Los principales factores culturales que influyen positivamente en la negociación de los comerciantes del sector de calzado deportivo en el Centro Comercial Polvos Azules de Lima-Perú son: el regateo, la informalidad, la elocuencia, la confianza y el uso flexible del tiempo.

1.6. Metodología

- La investigación tendrá un enfoque cuantitativo ya que se aplicará un instrumento para medir las variables.
- El estudio tiene un alcance descriptivo, explicativo y correlacional, ya que se describirán y se explicarán las causas del problema a investigar y los efectos que lo ocasionan, y se establecerá la relación entre las variables
- El diseño de investigación será no experimental porque no se manipularán las variables, solo se describirá lo sucedido.
- Será transeccional, también llamada transversal, ya que la data será obtenida en un solo momento revisando variables y su interacción.
- La población de estudio son los comerciantes que ponen a la venta calzado deportivo.
- Se diseñará una encuesta con escala tipo Likert que se someterá a pruebas estadísticas para determinar su validez y confiabilidad.
- Se analizarán y discutirán los resultados.
- Se presentarán conclusiones y recomendaciones.

1.7. Justificación y aportaciones de la investigación

- 1) **Aportación teórica:** Siguiendo la investigación de Ogliastri y Salcedo (2008), la presente investigación aportará conocimientos prácticos a disciplinas como la administración y los negocios, así como la psicología, sociología y antropología, ya que, en el primer caso, esto es, en la

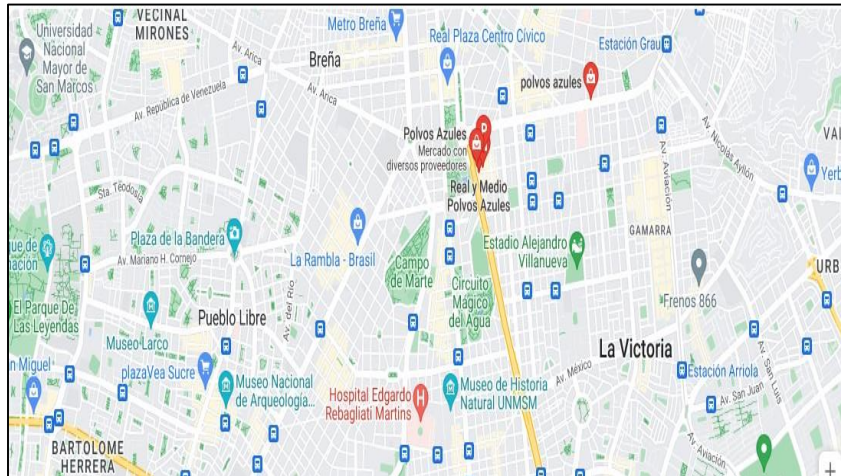
administración y los negocios, contribuirá a analizar la importancia de la negociación como instrumento importantísimo para el desarrollo de los negocios, en especial, en el sector microempresarial. En el segundo caso, vale decir, en la psicología, sociología y antropología, ya que coadyuvará a entender cuáles y cómo los factores culturales influyen en las conductas e interacciones humanas; en este caso, en las relaciones comerciales.

- 2) **Aportación metodológica:** Se realizará una investigación científica, considerando todos los pasos de la metodología para probar la hipótesis a través de los instrumentos de medición correspondiente. Del mismo modo, dichos instrumentos podrán ser utilizados para otras materias afines. Asimismo, la presente investigación aportará al conocimiento en lo que respecta a contribuir con un estudio de enfoque cuantitativo, ya que como se pudo verificar, la gran mayoría de estudios sobre las variables investigadas son de corte cualitativo, en su gran mayoría.
- 3) **Aportación práctica:** Se benefician todas las empresas del sector calzado deportivo, puesto que podrán identificar los principales factores culturales que influyen en su forma de negociar, y poder aprovechar las ventajas de aquéllos, a fin de tener éxito en sus negociaciones, así como los clientes, ya que podrán lograr acuerdos más ventajosos.

1.8. Delimitaciones del estudio

- 1) **Espaciales:** El presente trabajo se llevará a cabo en el Centro Comercial Polvos Azules, localizado en el distrito de La Victoria de Lima – Perú.

Figura N° 7: Mapa de ubicación del Centro Comercial Polvos Azules



Fuente: Google

- 2) Demográficas:** El objeto de estudio son las empresas del sector de calzado deportivo ubicadas en el Centro Comercial Polvos Azules en Lima-Perú, las que cuentan con las siguientes características: son locales de ubicados en galerías, de tamaño reducido; la mayoría son micro o pequeños comerciantes; en muchos de los casos existe informalidad.

Los sujetos de estudio son los comerciantes que tienen la interacción directa con los clientes que acuden al Centro Comercial Polvos Azules.

- 3) Temporales:** Será transeccional, también llamada transversal, ya que la data será obtenida en un solo momento revisando variables y su interacción.

1.9. Matriz de congruencia

Tabla N° 3: Matriz de Congruencia Metodológica

Pregunta de Investigación	Objetivo general	Marco Teórico (principales)	Hipótesis general	Variables
¿Qué factores culturales influyen en la negociación de los comerciantes del sector de calzado deportivo en centros comerciales de Lima- Perú?	Determinar los principales factores culturales que influyen en la negociación de los comerciantes del sector de calzado deportivo en el Centro Comercial Polvos Azules de Lima – Perú.	<ul style="list-style-type: none"> • Ogliastrí, E., & Salcedo, G. (2008). • Cendra, S., Silva, R., Ramos, L. & Monteverde, J. (2014). • Condori, M., Flores, A., & León, C. (2016). • Toledo, J., Paredes, R. & Miranda, E. (2014). • Daza, J., & Muñoz, D. (2019). • Gonzales, C. & Rioja, M, (2014). 	Los principales factores culturales que influyen en la negociación de los comerciantes del sector de calzado deportivo en el Centro Comercial Polvos Azules de Lima- Perú son: el regateo, la informalidad, la elocuencia, la confianza y el uso flexible del tiempo.	Variable X (independiente) Factores culturales Variable X1: Regateo Variable X2: Informalidad Variable X3: Elocuencia Variable X4: Confianza Variable X5: Uso flexible del tiempo Variable Y (independiente) Negociación

Fuente: Elaboración propia

En el presente capítulo se ha podido apreciar los hechos que contextualizan el problema, la formulación del problema de investigación, los objetivos, limitaciones, justificación y una breve introducción al estudio de las variables.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrollará y profundizará la revisión de la literatura de cada una de las variables de estudio. Del mismo modo, se analizarán las principales teorías y modelos aplicados a la negociación, así como los aspectos culturales que inciden y/o influyen en la misma.

2.1. Marco teórico de la variable dependiente (Y) – La negociación

La negociación es una actividad cotidiana; la realizamos de manera permanente en nuestro quehacer, en especial, en el rubro de los negocios. 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).

2.1.1. Teorías y definiciones

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

a) Modelo de Harvard - Método Fisher- Ury: El presente modelo de negociación, desarrollado por Ury, Fisher y Patton, 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 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.

Por su parte, para Fisher, Ury y Patton (2009), según este modelo, los cuatro principios son:

- Separar el problema de las personas.
- Concentrarse en los intereses y no en las posiciones.
- Inventar opciones de mutuo beneficio.
- Insistir en que los criterios sean objetivos.

b) 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 la síntesis en el cual se culmina con el intercambio de propuestas, resumiéndose lo logrado hasta entonces, para dar pase, luego, al acuerdo, el mismo que debe ser satisfactorio.

c) 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, las cuales 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.

d) Teoría de Hofstede: Desarrollada por Gert Hofstede, 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.
- 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.

e) 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.

f) 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 Introverso y Extroverso, 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 extroverso son aquellas que reciben estímulos externos y del ambiente dado que su comportamiento se ve reflejado con el entorno en que se encuentren.

g) 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.
- 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.

h) 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 establece 5 actitudes que las personas puede adoptar en un equipo de trabajo, las cuales son las siguientes:

- Confrontación.
- Compromiso.
- Facilitación.
- Presión.
- Retirada.

En cuanto a las definiciones que se encontraron, se tiene 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) indica que la negociación se da a través de un proceso que involucra el comunicarse mutuamente a fin de obtener un acuerdo, bajo

circunstancias en las que hay intereses que se comparten pero también que se oponen.

Igual perspectiva comparte Flint (2001), el cual cataloga a la negociación como un procedimiento comunicativo en el que se caracteriza por su dinamismo, y por medio del cual los actores resuelven sus controversias, defendiendo sus intereses para la obtención de logros que los satisfagan.

Dentro del marco comercial, Cornejo (2012) postula que la negociación también es un procedimiento que incluye individuos, sector empresarial o naciones, para arribar a acuerdos de intercambio de bienes y servicios.

Puchol (2005) afirma que una negociación es una actividad en la que dos partes, cuyos intereses son en parte complementarios y en parte opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los intereses de uno y otro.

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 la negociación es un proceso por el cual las partes buscan disminuir o dar término a una situación conflictiva.

Amaya (2007) indica que el proceso de negociar se da cuando las partes, que deben gozar con algún nivel de poder, comunidad de intereses y una disputa, discuten sobre cómo arribar a un acuerdo.

Kozicki (1998) 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 por el que las partes se encuentran en la búsqueda de un acuerdo que satisfaga sus intereses. Para ello, utilizarán diversos medios, tales como estrategias, tácticas, competencias, etc.

2.1.2. Investigaciones aplicadas sobre la variable Y

A continuación, se presentan algunas investigaciones en las que se encontraron la relación entre las variables Y (negociación) y X (factores culturales).

Así se tiene que, 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 concluyeron que las culturas gozan de diversas características, tanto en lo político, económico, social, costumbres, creencias y valores propias de cada lugar, las cuales pueden tener un impacto al negociar internacionalmente.

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.

Pacheco & Sánchez (2016), en su investigación acerca del conflicto entre la Corporación Alsur y la comunidad campesina de Markjo, en Anta, departamento de Cusco, se buscó el análisis de cómo el prepararse, el conocer la cultura y comunicarse adecuadamente, contribuyeron a que dicha corporación y la indicada comunidad llegaran a un acuerdo satisfactorio. Por tanto, se logró determinar que una adecuada preparación, conocimiento y el aspecto cultural son factores determinantes en el éxito de las negociaciones.

Guzmán y Muñoz (2020), realizaron una investigación en la que llegaron a las siguientes conclusiones: El vocablo interculturalidad se debe observar de tres formas distintas; uno, como una forma de relación, en la que se intercambian diversas costumbres, conocimientos y conductas interculturales; dos, funcionalmente, la cual admite diversas culturas, buscando ser inclusiva dentro de la sociedad, y tres, desde un aspecto crítico, el cual anhela un cambio radical en el basamento de la sociedad.

Por su parte, Sellés (2019), realizó una investigación en la que concluye que lo intercultural se da en una interrelación horizontalmente cultural, esto es, que no existe supremacía de alguna de las culturas interactuantes, lo cual permite convivir pacíficamente, respetando las diversas manifestaciones culturales.

Arévalo (2017), realizó una investigación, en la que concluye que lo intercultural implica un permanente comunicarse y aprender de las culturas, bajo caracteres tales como el considerarse mutuamente, un ámbito legal, recíproco, armónico, igualitario, tratando de desarrollar su práctica y experiencia cultural, para así poder obtener una mejor coexistencia, logrando sinergias en lo político, en lo económico y en lo social y resolver cualquier controversia que pudiera surgir.

Llamazares (2016) realizó un estudio señalando que la negociación intercultural se refiere a varias cuestiones entre las que destacan: el contexto cultural en el cual se desarrolla negociación, el dilema de quién debe adaptarse a la cultura de la otra parte y, sobre todo, los componentes culturales de la negociación que hay que tener más en cuenta cuando se negocia en mercados internacionales.

Cruz, Santos, y Cienfuegos (2016), realizaron una investigación, llegando a concluir que la interculturalidad puede significar cosas distintas: desde crear un espacio cultural lo suficientemente abierto para que cumpla funciones opcionales, hasta ser la expresión de una demanda cultural que no ha encontrado espacio de expresión.

Como se puede apreciar, la cultura está muy ligada a la negociación, y es un factor de influencia muy relevante, ya que esta puede moldear y/o decidir el resultado del proceso negociador.

2.2 Marco teórico y estudios de investigaciones aplicadas de las variables independientes (X1, X2, X3, X4 y X5)

Respecto de este punto, es preciso indicar que las investigaciones consignadas, se aprecia que las realizadas por Ogliastri & Salcedo resultan ser la base para el estudio de las variables X1, X2, X3, X4 y X5, puesto que son estos investigadores los que han plasmado de manera más prolija los factores culturales que influyen en la negociación de los peruanos, así como el de servir de base para, prácticamente, las demás investigaciones citadas.

Del mismo modo, es menester puntualizar que no se han encontrado teorías específicas que detallen las variables independientes; lo que se ha encontrado son las teorías y modelos culturales y de negociación detalladas en la parte introductoria del marco teórico.

Seguidamente, se presentan los estudios de las principales investigaciones aplicadas de las variables independientes (X1, X2, X3, X4 y X5).

2.2.1. Variable X1 (Regateo)

Conforme a la investigación que 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, en la investigación efectuada por Daza & Muñoz (2019), citando a Portafolio (2008), 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 negociantes en el Perú, pertenecientes al rubro del comercio mayorista y minorista son un tanto pasivos y regatean el precio cuando negocian. Es pertinente precisar que dicha pasividad es muy marcada en este sector debido al gran intercambio que existe en este tipo de mercado, 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 sufrir modificaciones debido a factores interculturales en este ámbito comercial.

De otro lado, en el estudio de 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.

En cuanto a Bazán, Quispe y Velarde (2015), se tiene que su estudio fue cualitativo, utilizándose la entrevista a profundidad para recolectar la data, siendo los sujetos de la misma jefes y gerentes de empresas en Arequipa (departamento del sur peruano). Se hizo uso del método del caso, procesándose la data mediante el software Atlas.ti; obteniéndose como resultado diversos rasgos de las conductas de tales personas cuando negocian, y recomendando que tales sean aplicables a

otros rubros, enfatizando al sector pyme, para así poder potenciar sus capacidades de negociación.

2.2.2. Variable X2 (Informalidad):

Conforme lo sostienen Ogliastri & Salcedo (2008) en su investigación, en lo que respecta a la negociación, en el Perú no se suele utilizar formalismos 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 como casi todas las culturas latinoamericanas, en el Perú es necesario crear primero lazos de amistad 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 (1989) 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 bondades de ser legal, tales como la protección de policías y jueces, a ser sujetos del sistema crediticio formal, y el acceso al comercio exterior. 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.

Toledo, Paredes & Miranda (2014), en su investigación realizada, concluyen que los resultados a los que arribaron dan cuenta de que el negociador en el Perú inicia con una actitud de informalidad, y que echa mano de su astucia para enganchar y tener la atención del cliente. Del mismo modo, sostienen que el comienzo de la relación se efectúa virtualmente, tales como las vías telefónicas, e-mail, etc.

De otro lado, 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.

2.2.3. Variable X3 (Elocuencia):

Sobre el particular, en la investigación de Ogliastri & Salcedo (2008) recogen las opiniones de sus entrevistados, quienes enfatizan la costumbre del negociador peruano de dialogar demasiado sin tener apuros por cerrar el negocio. En efecto, en el Perú es muy característica la fluidez verbal, más conocida como el “florear” (hablar persuasivamente, aunque no haya sustento), y esta habilidad es enfatizada por muchos negociantes 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. 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 esta ambivalencia en la comunicación es muy común en países latinoamericanos, y que las inflexiones del lenguaje y el no verbal tienen más connotación que el lenguaje textual. Un aspecto que resaltan estos investigadores de algunos de sus entrevistados, además del ya mencionado término “florear”, hablar bonito, y la no precisión y/o definición de ideas, es que un negociante peruano que es hábil busca hacer más difícil la situación, con falta de claridad, por ejemplo, y un lenguaje sutil; aconsejando, por tanto, no copiar ello pues de seguro perderá en ello.

De otro lado, Condori, Flores, & León (2016), indican en su investigación 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 los impulsa a “florear”, ocasionando ambigüedad.

Para la investigación realizada por 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 lograr mayor tiempo del fijado al comienzo, a fin de que la otra parte pueda desgastarse y logre ceder más allá de lo que se había propuesto.

Toledo, Paredes y Miranda (2014), refieren que el peruano da uso de la comunicación de manera exitosa, utilizándola para su beneficio y así defender lo que le interesa, y poder lograr algo ventajoso. Para obtener dicha ventaja, el negociante en el Perú, tiene que sentirse comfortable durante el proceso.

2.2.4. Variable X4 (Confianza):

Ogliastri & Salcedo (2008), postulan que en los negociadores peruanos, un sinónimo de confianza es 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. Refieren 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 lo que se siente en la negociación, tanto los sentimientos de aprecio como los de desencanto. Otro punto que destacan estos autores y que se encuentran relacionadas a la confianza y cercanía, es la emocionalidad, la cual se da al mostrar tranquilidad, lo que a veces incomoda a las otras partes, así como la afabilidad con aquellos con los que busca negociar.

Por su parte, Cendra, Silva, Ramos & Monteverde (2014), dentro de las respuestas de los participantes en su estudio, resaltaron el aspecto expresivo de los peruanos, el cual se da en el carácter afectivo, la simpatía, sociabilidad, hospitalidad y solidaridad. Esto puede darse como una manifestación del colectivismo que es característico en ciertos países de Latinoamérica, conforme a Gissi, Zubieta y Páez (2001), que son citados por los autores antes mencionados. Continúan estos investigadores manifestando que, al negociar, los peruanos son generalmente amistosos, y que si el nivel amical es alto, las posibilidades de cumplir también lo serán. Indican, además, que al peruano le gusta dilatar el tiempo y regatear, es informal e impuntual. Prosiguen estos investigadores indicando que la negociación, además de los aspectos culturales, tiene una relación con la conducta y el manejo de las emociones, siendo la inteligencia emocional es un factor crucial. En ese sentido, las emociones tienen un rol importante en el compromiso de los negociadores peruanos.

Condori, Flores & León (2016) postulan, citando un estudio de ProChile, 2015, que en el Perú se valora mucho y son muy apreciadas la interacción personal, la amicalidad, la conversación cercana, el confiar uno con el otro y tener una relación de larga duración. 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 en ámbito de la negociación, en el Perú se hablan de otros temas diversos a éste, tales como culinarios, sitios turísticos, aspectos climatológicos o asuntos del día a día para los efectos de entrar en el calor del negocio, pero se trata de evitar cuestiones que impidan entrar en una conversación fluida. Concluyen, asimismo, que, en términos generales, el negociador en el Perú es ameno y le encanta hacerse amigo de la otra parte, utilizando algunas veces las bromas en su diálogo, pero es cuidadoso dependiendo la situación y con quién esté negociando.

En su investigación, Moreira (2018) estableció como objetivo determinar cuáles son los estilos de negociación mayormente utilizados por ejecutivos de créditos en un banco del sistema financiero de Guatemala. Los sujetos que formaron la muestra fueron ejecutivos de créditos que tuvieran entre seis (6) y ochenta y cuatro (84) meses en el puesto de trabajo, el cual es conocido también, como la labor de venta de productos bancarios. Los resultados de la presente investigación demuestran que el estilo de negociación mayormente utilizado en ejecutivos de crédito de un banco del sistema financiero nacional es la adaptación, el cual describe a la persona que reúne las características de este estilo como aquella que sacrifica sus propios intereses ante los intereses de los demás, para mantener una buena relación. Así mismo trata de no herir la susceptibilidad del otro.

En la investigación de Aranzazu (2007), se determinaron los estilos de negociación aplicables al proceso de contratación de proyectos en la Compañía de Administración y Fomento Eléctrico CADAPE del sector eléctrico de Guatemala, entrevistando a 15 ejecutivos. Como resultado de la investigación los negociadores de CADAPE son: según su estilo: de posiciones duras al momento de negociar y según sus características: con tendencia a prestarle gran importancia a los aspectos de toma de decisiones, la búsqueda de soluciones únicas, toman en consideración los valores, la confianza, la propensión a las luchas y el liderazgo.

2.2.5. Variable X5 (Uso flexible del tiempo):

Ogliastri & Salcedo (2008), en su investigación, indican que en el Perú la flexibilidad en la utilización del tiempo es muy común 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 proceso para negociar es de corte policrónico, esto es, se ventilan muchos temas al mismo tiempo en vez de hacerse de manera más ordenada, utilizándose el tiempo a su favor, y que la impuntualidad es algo muy aceptado en esta cultura. Otro aspecto a resaltar por estos autores, es que algunos entrevistados advirtieron más lentitud en el ámbito público que en rubro de empresas particulares, presumiblemente porque algunos trabajadores de dicho sector quieren sentirse “muy importantes” o por una falta de delegación de sus superiores, que les impide cerrar el negocio.

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, por lo que el establecimiento de plazos es, en muchas veces, algo referencial, mas no una obligación que se respete siempre.

En la investigación de Daza & Muñoz (2019) consideran que en la cultura negociadora peruana, los negociadores alargan o achican el tiempo para negociar, según les sea más favorable, a efectos de lograr beneficios a sus intereses. 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 sobre la negociación en el Perú en la actividad comercial mayorista y minorista, Toledo, Paredes & Miranda (2014), verificaron que dichos negociadores prefieren relaciones a largo plazo, no le importa el tiempo invertido

en la negociación, es flexible, acuerda por escrito, es desconfiado y gana la confianza con la formalidad.

Gonzales & Rioja (2014), manifiestan su acuerdo con Ogliastri & Salcedo (2008), al señalar que la impuntualidad era aceptable en los peruanos, no obstante, en el rubro de la minería se demuestra puntualidad, pero, sin embargo, admiten que el nivel de impuntualidad es bastante alto en el país. Asimismo, dichos investigadores afirman que los peruanos son negociantes policrónicos, es decir, negocian todo a la vez, siendo una de las pocas excepciones el sector minero, donde se verifica minuciosamente cada uno de los detalles del proceso a negociar. Finalmente, dichos autores, respecto del lapso de duración del proceso a negociar, manifiestan que no hay un tope de sesiones ni un límite temporal; ello estará sujeto a la naturaleza del negocio, y pueden variar.

En la investigación de Moreno-Salamanca (2017) postula que los latinos son policromáticos. Así existan agendas preparadas, se dilata el tiempo debido a las revisiones y las charlas que a veces se salen del contexto de la negociación. Hay una tendencia hacia proyectos a corto y mediano plazo, no existe un enfoque hacia el largo plazo.

2.3. Hipótesis operativas

- H1: **El regateo** es un factor cultural que influye positivamente en la negociación de los comerciantes del sector de calzado deportivo en el Centro Comercial Polvos Azules de Lima – Perú.
- H2: **La informalidad** es un factor cultural que influye positivamente en la negociación de los comerciantes del sector de calzado deportivo en el Centro Comercial Polvos Azules de Lima – Perú.

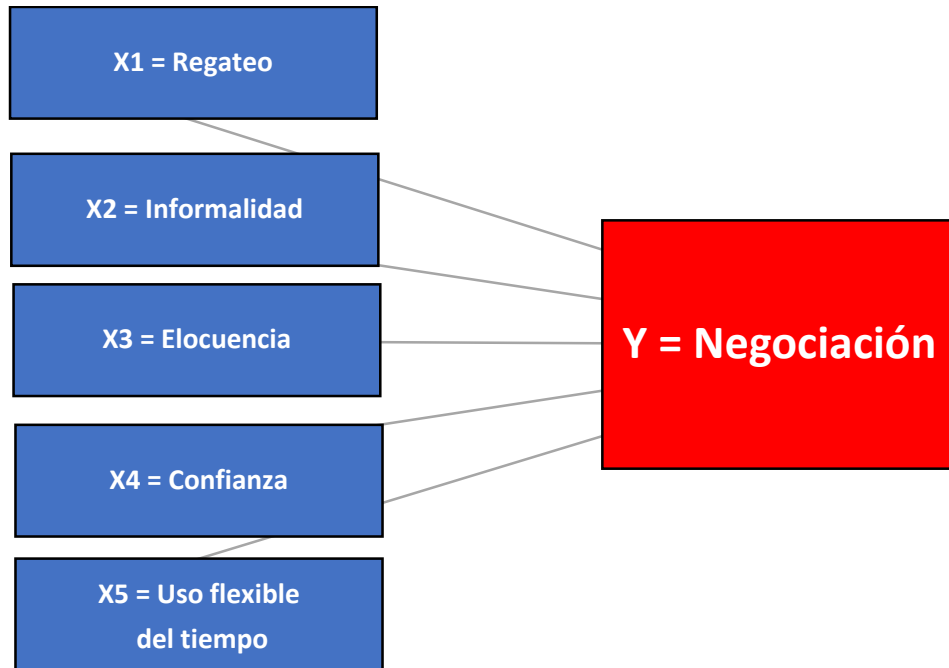
- H3: **La elocuencia** es un factor cultural que influye positivamente en la negociación de los comerciantes del sector de calzado deportivo en el Centro Comercial Polvos Azules de Lima – Perú.
- H4: **La confianza** es un factor cultural que influye positivamente en la negociación de los comerciantes del sector de calzado deportivo en el Centro Comercial Polvos Azules de Lima – Perú.
- H5: **El uso flexible del tiempo** es un factor cultural que influye positivamente en la negociación de los comerciantes del sector de calzado deportivo en el Centro Comercial Polvos Azules de Lima – Perú.

Modelo esquemático de la hipótesis

$$Y = f (X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5)$$

2.3.1. Modelo gráfico de la hipótesis

Figura N° 8: Modelo gráfico de variables



Fuente: Elaboración propia.

2.3.2. Modelo de relaciones teóricas con las hipótesis

Tabla N° 4: Tabla de relación estructural hipótesis – marco teórico

I/D	Variable	Principales referencias
Y	Negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Ury (1993) • Flint (2001) • Cornejo (2012) • Fisher, Ury y Patton (2009)
X ₁	Regateo	<ul style="list-style-type: none"> • Ogliastri, E., & Salcedo, G. (2008). • Daza & Muñoz (2019). • Condori, M., Flores, A., & León, C. (2016).

		<ul style="list-style-type: none"> • Toledo, J., Paredes, R. & Miranda, E. (2014).
X ₂	Informalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Ogliastri, E., & Salcedo, G. (2008). • Cendra, S., Silva, R., Ramos, L. & Monteverde, J. (2014). • Toledo, J., Paredes, R. & Miranda, E. (2014).
X ₃	Elocuencia	<ul style="list-style-type: none"> • Ogliastri, E., & Salcedo, G. (2008). • Condori, M., Flores, A., & León, C. (2016). • Daza, J. & Muñoz, D. (2019). • Toledo, J., Paredes, R. & Miranda, E. (2014).
X ₄	Confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Ogliastri, E., & Salcedo, G. (2008). • Cendra, S., Silva, R., Ramos, L. & Monteverde, J. (2014). • Condori, M., Flores, A., & León, C. (2016). • Toledo, J., Paredes, R. & Miranda, E. (2014).
X ₅	Uso flexible del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Ogliastri, E., & Salcedo, G. (2008). • Cendra, S., Silva, R., Ramos, L. & Monteverde, J. (2014). • Daza J. & Muñoz, D. (2019). • Toledo, J., Paredes, R. & Miranda, E. (2014). • Gonzales, C. & Rioja, M. (2014).

Fuente: Elaboración propia

Como se ha podido apreciar, de las investigaciones y estudios revisados, se ha podido demostrar que los aspectos relacionados con la cultura influyen de manera positiva en la forma de negociación de los comerciantes y negociadores peruanos.

CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En este apartado se detallan los principales puntos metodológicos de la presente tesis. En ese sentido, se tiene que el enfoque de la investigación es cuantitativo, de alcance descriptivo, explicativo y correlacional, y de tipo aplicada. En cuanto al diseño, es no experimental y de corte transversal, siendo la encuesta la técnica para la recolección de datos y el cuestionario como instrumento para ello. Finalmente, se utilizarán como métodos estadísticos para el procesamiento de datos la estadística descriptiva, el análisis estadístico inferencial y la regresión lineal múltiple, así como el programa SPSS Statistics y Excel.

3.1 Tipo y diseño de la investigación

En el presente numeral se desarrollan tanto el tipo como el diseño de la investigación, los mismos que han sido establecidos conforme a los objetivos e hipótesis que se plantearon en la investigación.

3.1.1. Tipo de investigación

El tipo de la investigación será aplicada, dado que se busca brindar la solución más adecuada al problema de investigación. Por lo tanto, permite aplicar durante la investigación los conocimientos adquiridos en la recopilación de información, expresan Hernández, Fernández y Baptista (2014).

El diseño metodológico es la secuencia de procesos basados en un plan o estrategia que permita facilitar la recopilación de información deseada, en ese sentido, va a permitir cumplir con los objetivos planteados que responderán al problema de la investigación, comentan Hernández, Fernández y Baptista (2014).

El enfoque de la investigación será cuantitativo, ya que se realizará la operacionalización de las variables y dimensiones, para posteriormente procesar con métodos estadísticos y obtener así resultados que permitan llegar a un entendimiento de la situación problemática investigada, expresan Hernández, Fernández y Baptista (2014). En ese sentido el enfoque cuantitativo a través de la recolección de datos y procesamiento estadístico busca contestar las preguntas de la investigación e hipótesis planteadas, manifiesta Gómez (2006).

En la presente investigación, la recolección de datos se realizará de manera presencial, es decir, se les entregará a los participantes las encuestas de manera física; ello debido a que se desconoce a los mismos, por lo que se hace difícil el poder enviarles por medios electrónicos y/o digitales el cuestionario respectivo.

En cuanto al procesamiento de los datos, se utilizará el programa SPSS Statistics y Excel.

El alcance de la investigación será descriptivo, explicativo y correlacional. La investigación descriptiva es un proceso donde se observa, describe y sustenta características, aspectos, propiedades de un grupo u objeto de estudio según Guevara et al. (2020). El alcance explicativo permite responder las causas del problema a investigar y los efectos que ocasionan, explicando así el motivo de la problemática y por qué se relacionan con las variables planteadas en la investigación, sostienen Hernández, Fernández y Baptista (2014). Del mismo modo, estos últimos autores señalan que los estudios correlacionales tienen como objetivo fundamental explorar la relación o nivel de correlación entre dos o más conceptos, categorías o variables dentro de una muestra o contexto específico.

3.1.2. *Diseño de la Investigación*

Conforme lo expresan Hernández, Fernández y Baptista (2014), el presente estudio tiene un diseño no experimental, puesto que las variables no serán objeto

de manipulación intencionalmente en la investigación, sino se busca observar los fenómenos en su contexto natural para posteriormente ser analizado.

Asimismo, el corte del estudio es el transversal, ya que se busca recolectar información en un solo momento, siendo así que se escribirá y analizará las incidencias en un momento dado, mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2014).

3.2. Métodos de recolección de datos

El presente estudio tuvo como base la aplicación de un cuestionario como instrumento para el acopio de datos. Del mismo modo, se procedió a la evaluación de expertos a fin de lograr sus opiniones acerca de la validez del instrumento, en cuanto a todos los aspectos relacionados con los ítems del mismo.

3.2.1. Elaboración de la encuesta

Sobre el particular, la encuesta es la técnica que permite obtener información que se aplica a un grupo determinado o muestra con relación a un tema en específico. Además, puede ser oral o escrita, en ambos casos el fin es poder procesar la información recopilada para su interpretación, sostiene Arias (2012).

Es por ello que, visualizamos que, el cuestionario es el instrumento con más uso en las investigaciones, ya que permite recolectar datos a través de una serie de preguntas con respecto a una o más variables que serán medidas, mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Por último, se cuenta con la escala de Likert, que es el método que consiste en el conjunto de afirmaciones o juicios, que son respondidos por los participantes a través de la elección de uno de los cinco puntos o categorías de dicha escala.

Para el presente caso, se elaborará una encuesta con 25 ítems, 5 por cada variable, tomándose como población a los comerciantes del sector calzado deportivo de Centro Comercial Polvos Azules en Lima – Perú. Asimismo, se tomarán en cuenta criterios como la edad, sexo (masculino o femenino), nivel educativo (secundaria, técnico, universitario, postgrado) y el cargo (vendedor o empresario). En cuanto a la escala de medición, se hará uso de la Escala de Likert, teniendo como criterios: 1) Nunca (N), 2) Casi nunca (CN), 3) Neutral (NT), 4) Casi siempre (CS) y 5) Siempre (S).

En la Tabla N°5 se puede apreciar la ficha técnica para la encuesta:

Tabla N° 5: Ficha técnica para la encuesta

Nombre del instrumento:	Cuestionario
Autor del instrumento:	César Augusto Sobrino Espinoza
Población:	Comerciantes del sector calzado deportivo de Centro Comercial Polvos Azules en Lima - Perú
Edad	() años
Sexo	Femenino () Masculino ()
Nivel educativo	Secundaria () Técnico () Universitario () Postgrado ()
Cargo	Empresario (a) () Vendedor (a) ()
Escala de Likert	1: Nunca (N)
	2: Casi nunca (CN)
	3: Neutral (NT)
	4: Casi siempre (CS)
	5: Siempre (S)

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Operacionalización de las variables de la hipótesis

Como señalan Del Cid, Méndez y Sandoval (2007), al operacionalizar las variables se está enumerando cada una de las características de las mismas, las cuales van a ser medidas en la investigación. Dichos atributos son los indicadores y se obtienen con la teoría revisada.

Siguiendo esa línea, se ha operacionalizado las variables en dos: una, la variable independiente (X) denominada Factores Culturales, y la segunda, la variable dependiente (Y) denominada Negociación.

A su turno, dichas variables, especialmente la variable X, se ha subdividido en variables específicas: X1: Regateo, X2: Informalidad, X3: Elocuencia, X4: Confianza y X5: Uso flexible del tiempo, conforme se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla N° 6: Variables

Variable X	Variable Y
Factores Culturales	
X1: Regateo	Negociación
X2: Informalidad	
X3: Elocuencia	
X4: Confianza	
X5: Uso flexible del tiempo	

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, se observa que cada uno de los indicadores de la variable independiente será medida conforme a 5 ítems o preguntas, mediante la Escala de Likert del 1 al 5.

En la Tabla N° 7 se aprecia la operacionalización de las variables:

Tabla N° 7: Operacionalización de variables

Variable	Definición	Dimensiones	N° de Ítems
X ₁ : Regateo	Daza & Muñoz (2019), citando a Portafolio (2008), 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 de la negociación.	Cuestionario, Escala Likert del 1 al 5	<p>Durante el proceso de negociación, ¿el cliente suele pedir descuentos y/o regatear el precio?</p> <p>Al iniciar la negociación, ¿empieza con un precio más alto de lo que realmente desea, teniendo en cuenta que el cliente va a regatear y/o solicitar un descuento, y así poder llegar al precio deseado?</p> <p>Durante la negociación, ¿el cliente siempre solicita un incentivo o beneficio extra, además del precio, a fin de comprar sus productos?</p> <p>¿Puede usted variar su forma de negociación ante un pedido o regateo del cliente?</p> <p>Ante una negativa suya de acceder a la solicitud de descuento o al regateo del cliente, ¿éste desiste de comprar sus productos?</p>
X ₂ : Informalidad	Conforme lo sostienen Ogliastri & Salcedo (2008), en lo que respecta a la negociación, la cultura peruana no sigue	Cuestionario, Escala Likert del 1 al 5	<p>¿Cuenta con algún protocolo o formalismo durante la negociación con sus clientes y/o proveedores?</p> <p>¿Utiliza algún tipo de lenguaje técnico o especializado al momento de</p>

	<p>protocolos muy formales, 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 como casi todas las culturas latinoamericanas, en el Perú es necesario crear primero lazos de amistad 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</p>		<p>negociar con sus clientes y/o proveedores?</p> <p>¿Elabora un planeamiento previo a la negociación con sus clientes y/o proveedores, el cual involucre: objetivos, estrategias, tácticas, etc.?</p> <p>¿Considera que la experiencia es más importante o tiene mayor peso que la preparación estratégica al momento de negociar?</p> <p>¿Cree que el precio y demás beneficios son más importantes que la preparación, formalismos o protocolos en el proceso de negociación?</p>
--	---	--	--

	con soltura y naturalidad.		
X3: Elocuencia	<p>Sobre el particular, Ogliastri & Salcedo (2008) recogen las opiniones de sus entrevistados, quienes enfatizan la costumbre del negociador peruano de dialogar demasiado e irse por las ramas sin tener apuro en cerrar el acuerdo. En efecto, en el Perú es muy característica la fluidez verbal, más conocida el “florear” (hablar persuasivamente, aunque no haya sustento), y esta habilidad es enfatizada por muchos negociantes 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</p>	<p>Cuestionario, Escala Likert del 1 al 5</p>	<p>¿Considera que la elocuencia y la fluidez en la comunicación son muy utilizadas al momento de negociar?</p> <p>Al momento de negociar, ¿tanto usted como su contraparte utilizan un lenguaje informal y/o no protocolar?</p> <p>¿Recurre usted a lo que popularmente se denomina “floro” o “florear” a fin de poder convencer a su cliente al momento de negociar?</p> <p>¿Considera usted que el uso de su elocuencia o el llamado “floro” le ayuda mucho para lograr cerrar una negociación de manera favorable?</p> <p>¿Sus clientes o proveedores toman a mal el que usted haga uso de su poder de convencimiento y elocuencia (o también el denominado “floro”) al momento de negociar?</p>

	no lograrlo y crear distancia por parte de sus interlocutores.		
X4: Confianza	<p>Ogliastri & Salcedo (2008), postulan que en los negociadores peruanos, un sinónimo de confianza es 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. Refieren 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 lo que se siente en la negociación, tanto los sentimientos de</p>	<p>Cuestionario, Escala Likert del 1 al 5</p>	<p>Durante el proceso de negociación, ¿trata usted de ganarse la amistad y la confianza del cliente?</p> <p>¿Cuenta con un plan, protocolo o tácticas para poder negociar en un ambiente de confianza con su cliente?</p> <p>¿Considera que sus clientes o proveedores son desconfiados al momento de negociar con usted?</p> <p>¿Utiliza la amistad, cercanía, afinidad o consanguinidad como formas de influir en la negociación y lograr obtener un acuerdo favorable?</p> <p>¿Cree usted que las emociones juegan un papel importante durante el proceso de negociación?</p>

	<p>aprecio como los de desencanto. Otro punto que destacan estos autores y que se encuentran relacionadas a la confianza y cercanía, es la emocionalidad, la cual se da al mostrar tranquilidad, lo que a veces incomoda a las otras partes, así como la afabilidad con aquellos con los que busca negociar.</p>		
<p>X₅: Uso flexible del tiempo</p>	<p>Ogliastri & Salcedo (2008), en su investigación, indican que en el Perú la flexibilidad en la utilización del tiempo es muy común 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 proceso para negociar es de</p>	<p>Cuestionario, Escala Likert del 1 al 5</p>	<p>¿Cuenta con una agenda o un horario predeterminado cuando negocia?</p> <p>¿Sus procesos de negociación inician y terminan de manera puntual?</p> <p>Cuando negocia, ¿lo hace sobre todos los aspectos de la negociación (esto es, precios, plazos, formas de pago, etc.), en un solo momento?</p> <p>Al negociar, ¿no se siente presionado por el tiempo, y se toma el suficiente para llegar a un acuerdo favorable?</p> <p>En sus negociaciones, ¿prefiere tener relaciones de largo plazo, no importando tanto que tenga que invertir</p>

	<p>corte policrónico, esto es, se ventilan muchos temas al mismo tiempo en vez de hacerse de manera más ordenada, utilizándose el tiempo a su favor, y que la impuntualidad es algo muy aceptado en esta cultura.</p>		<p>tiempo considerable para ello?</p>
<p>Y: Negociación</p>	<p>Ury (1993) indica que la negociación se da a través de un proceso que involucra el comunicarse mutuamente a fin de obtener un acuerdo, bajo circunstancias en las que hay intereses que se comparten pero también que se oponen.</p> <p>Igual perspectiva comparte Flint (2001), el cual cataloga a la negociación como un procedimiento comunicativo en el que se caracteriza por su dinamismo, y por medio del cual los actores resuelven sus controversias,</p>	<p>Cuestionario, Escala Likert del 1 al 5</p>	<p>¿Percibe usted que los factores culturales propios del Perú (costumbres, idiosincrasia, etc.) influyen al momento de negociar?</p> <p>¿Considera que su forma de negociar está más inclinada a lograr el mayor beneficio posible para usted que el de la otra parte?</p> <p>Al momento de negociar, ¿influye en usted factores como el regateo, la informalidad, la elocuencia, la confianza y el uso flexible del tiempo?</p> <p>¿Cree que sus clientes y proveedores buscan el mayor beneficio posible para ellos sobre los beneficios suyos?</p> <p>¿Su forma de negociar es la misma, tanto para con clientes peruanos como para extranjeros?</p>

	<p>defendiendo sus intereses para la obtención de logros que los satisfagan.</p> <p>Dentro del marco comercial, Cornejo (2012) postula que la negociación también es un procedimiento que incluye individuos, sector empresarial o naciones, para arribar a acuerdos de intercambio de bienes y servicios.</p>		
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

3.2.3. Métodos de evaluación de expertos

En este punto, se busca establecer la validez del contenido, la misma que se logrará por medio de validadores especialistas en la materia de investigación, conocido como “criterio de jueces”. Con ello se busca la opinión referente a si la variables a ser medidas cuentan con exhaustividad, esto es, que los ítems de las mismas tienen pertinencia y suficiencia; para lo cual se recomienda que la cantidad de expertos fluctúen entre 3 y 10 (Vara, 2012).

Al respecto, los respectivos evaluadores revisarán que el cuestionario elaborado contenga ítems pertinentes a fin de medir las variables de estudio. Luego de ello, la encuesta se realizará a los sujetos de estudio que corresponden a la población.

En tal sentido, la Tabla N° 8 se aprecia a los expertos validadores que coadyuvaron a la presente investigación con sus juicios:

Tabla N° 8: Lista de expertos validadores

Experto	Empresa	Cargo
Oscar Calderón Altamirano	Foot Light S.A.C.	Gerente general
Gloria Tovar Ceras	Sport Center Shoes S.A.C.	Gerente general
Richard Solís Rosales	Mercosur Business Corporation S.A.C.	Gerente general
Magaly Gamboa Vega	Mercosur Business Corporation S.A.C.	Administradora
Renato Vargas Oviedo	Inversiones Ross Karito S.A.C.	Gerente general

Fuente: Elaboración propia

Los expertos antes señalados, son empresarios con una vasta experiencia comercial en el rubro de calzado deportivo y de vestir, tanto al por mayor y al por menor. Cuentan con diversas tiendas en las que se expenden dichos artículos, teniendo a su cargo a vendedores y/o comerciantes de tales calzados.

Con los citados expertos se pudo coordinar la revisión de la encuesta elaborada, quienes, luego de la evaluación de la misma, procedieron a evaluarla positivamente, tanto en su suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, dejando constancia de la validez de contenido.

3.3. Población, marco muestral y muestra

Siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población o universo está conformada por el conjunto de todos los elementos que coinciden con ciertas características.

En ese sentido, la población está integrada por los comerciantes de calzado deportivo del Centro Comercial Polvos Azules en Lima-Perú, los cuales, según lo investigado, constan de un total de 293 tiendas en el rubro de calzado deportivo; para lo cual se realizará un contacto formal con los mismos para aplicar encuestas, siendo personas mayores de edad.

Por otro lado, siguiendo a de Hernández, Fernández y Baptista (2014), la muestra está integrada por un subgrupo de la población. Según Arias (2012), el muestreo aleatorio simple es un tipo de selección de la muestra, en la que cualquier integrante de la población goza de la misma probabilidad para su elección. Cabe destacar que es una técnica de muestreo probabilístico que busca asegurar que la muestra sea representativa de la población en su conjunto

A partir de lo ya explicado, se procederá a realizar el cálculo de la muestra en base a la cantidad de la población objetivo que es 293 comerciantes del sector calzado deportivo que lo conforman, entre empresarios y vendedores en el Centro Comercial Polvos Azules de Lima-Perú.

3.3.1. Tamaño de la muestra

Fórmula de muestreo para una población finita.

$$n = \frac{N * Z^2 * P * (1 - P)}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * P * (1 - P)}$$

Nota: Esta fórmula se utiliza cuando se tiene una población de cantidad finita, permite ajustarse a los requisitos de la investigación.

$$n = \frac{\text{Cálculo de la muestra} \\ 293 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(293 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

Tabla N° 9: Parámetros para determinar el tamaño de la muestra

Parámetros	Valor
N: Tamaño de la población	293
Z (0.95): Parámetro estadístico del Nivel de Confianza	95%
P: Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)	0,5
Q: Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado	0,5
E: Error de estimación máximo aceptado	0,05
n: Tamaño de muestra	167

Fuente: Elaboración propia

Según se advierte en la formula se trabaja a un nivel de confianza del 95% y un margen de error aceptable del 5% para la diferencia entre la estimación obtenida a partir de la muestra y el valor real en la población. Por lo tanto, bajo esas consideraciones se interpreta que, de un total de 293 comerciantes del sector calzado deportivo del Centro Comercial Polvos Azules, solamente se encuestará a 167 personas. Sin embargo, se procedió a encuestar a 170 personas.

3.3.2. Sujetos de estudio

Los sujetos materia del estudio son los comerciantes del sector calzado deportivo del Centro Comercial Polvos Azules de Lima - Perú, debido a que de esa forma se podrá obtener información precisa con respecto a lo investigado, comentan Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Dentro de las características de dichos sujetos de estudio, se encuentran personas mayores de edad, de ambos sexos, y nivel educativo diverso. Asimismo, se pudo verificar, al momento de conversar con ellos mientras completaban las encuestas, que muchos de ellos tenían una condición socioeconómica media baja.

Un aspecto relevante dentro del proceso de elección de los sujetos de estudio fue el criterio para dicha elección. En un primer momento, existía una disyuntiva si elegir solo a los vendedores y no a los empresarios de calzado deportivo, teniendo en cuenta que lo que se buscaba era a las personas que estuvieran en contacto directo con los clientes y que aplicasen la negociación, a fin de verificar cómo los factores culturales influían en su actividad negociadora. Finalmente, se optó por incluir también a los empresarios, ya que muchos de estos también vendían en sus propias tiendas y, por tanto, también estaban en contacto con los clientes, negociando con ellos, por lo que, igualmente, la cultura influye en su accionar negociador.

3.4 Métodos de análisis

En cuanto a la metodología de análisis, para la presente investigación, se utilizó, como instrumento, la encuesta, considerando las dos variables de estudio; para la recopilación y procesamiento de datos se usó el programa SPSS Statistics versión 27 en español y el programa Excel 2019.

Del mismo modo, para determinar la fiabilidad del instrumento, se hizo uso del Alfa de Cronbach, debido a que los instrumentos fueron construidos bajo la escala de Likert.

En tal sentido, se puede concluir que el procedimiento utilizado tuvo la siguiente secuencia:

- Análisis de fiabilidad (determinar si el instrumento es fiable)
- Etapa de elaboración de la encuesta.
- Etapa de recolección de datos.
- Etapa de ingreso de datos.

- Etapa de análisis de datos (para determinar medidas de resumen de los datos, linealidad, independencia de errores, homocedasticidad, normalidad y no colinealidad).
- Análisis inferencial (para comprobar las hipótesis).
- Etapa de resultados, conclusiones y discusiones.

Como se ha podido advertir, en este capítulo se han detallado los principales aspectos metodológicos de la presente tesis; el enfoque, su alcance, tipo, diseño y corte; la técnica para recolectar la data y el instrumento para ello, así como los métodos estadísticos para el procesamiento de datos.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se abordará lo referente a la prueba piloto, con sus respectivos resultados, el análisis estadístico correspondiente y la comprobación de las hipótesis.

4.1. Prueba piloto:

Al respecto, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach. Según Celina & Campo-Arias (2005) es una herramienta estadística que permite de manera sencilla evaluar la consistencia interna y medir la correlación de los ítems que constituyen una escala.

En la Tabla N°10 se presenta el análisis de confiabilidad y validez a través de la prueba piloto, y en ella se observa que las variables independientes (regateo, informalidad, elocuencia, confianza y uso flexible del tiempo) resultaron con valores superiores a 0.70 para la consistencia interna por el Alfa de Cronbach. Por otra parte, la variable dependiente (negociación) presenta una fiabilidad superior a 0.70. En consecuencia, se puede advertir niveles aceptables de fiabilidad y validez de las variables.

Tabla N° 10: Alpha de Cronbach

Variable	Alpha de Cronbach	Resultados
X ₁ : Regateo	0.913	Confiable
X ₂ : Informalidad	0.982	Confiable
X ₃ : Elocuencia	0.970	Confiable
X ₄ : Confianza	0.875	Confiable
X ₅ Uso flexible del tiempo	0.890	Confiable
Y: Negociación	0.92	Confiable

Fuente: Elaboración propia

Durante el proceso de depuración de los datos e identificación de las variables explicativas, se procedió a realizar lo siguiente:

- Al realizar el análisis factorial a las variables independientes resultó en cinco componentes la cuales se nombraron en de la misma forma planteada inicialmente, pero se agruparon los ítems de forma diferente como se detalla a continuación:

X1: Regateo con los ítems 2, 3, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17

X2: Informalidad con los ítems 6, 23, 25

X3: Elocuencia con los ítems 4, 7

X4: Confianza con los ítems 8, 15, 21

X5: Uso flexible del tiempo con los ítems 19, 20

Y: Negociación con los ítems 21, 22, 23, 24

- Para la variable X2: informalidad se eliminó el ítem 5, ya que el peso factorial del ítem era menor al 0.70 y no aportaba lo suficiente a la variable y además permitía incrementar la confiabilidad.
- Para la variable X3: Elocuencia se eliminó el ítem 22, ya que el peso factorial del ítem era menor al 0.70 y no aportaba lo suficiente a la variable y además permitía incrementar la confiabilidad.
- Para la variable X4: Confianza se eliminó el ítem 18 y 24, ya que el peso factorial del ítem era menor al 0.70 y no aportaba lo suficiente a la variable y además permitía incrementar la confiabilidad.
- Para la variable X5: Confianza se eliminó el ítem 1 ya que el peso factorial del ítem era menor al 0.70 y no aportaba lo suficiente a la variable y además permitía incrementar la confiabilidad.

- Para la variable Y: se eliminó el ítem 30.

Finalmente, la cantidad de ítems a analizar del cuestionario elaborado serán 24 distribuidos en 5 variables explicativas y una variable dependiente, con resultados aceptables de confiabilidad y validez.

4.2. Resultados finales

4.2.1. Estadística descriptiva

En este numeral se pueden observar los datos demográficos de la muestra recogida, con lo cual se busca describir apropiadamente a los sujetos que participaron en la presente investigación.

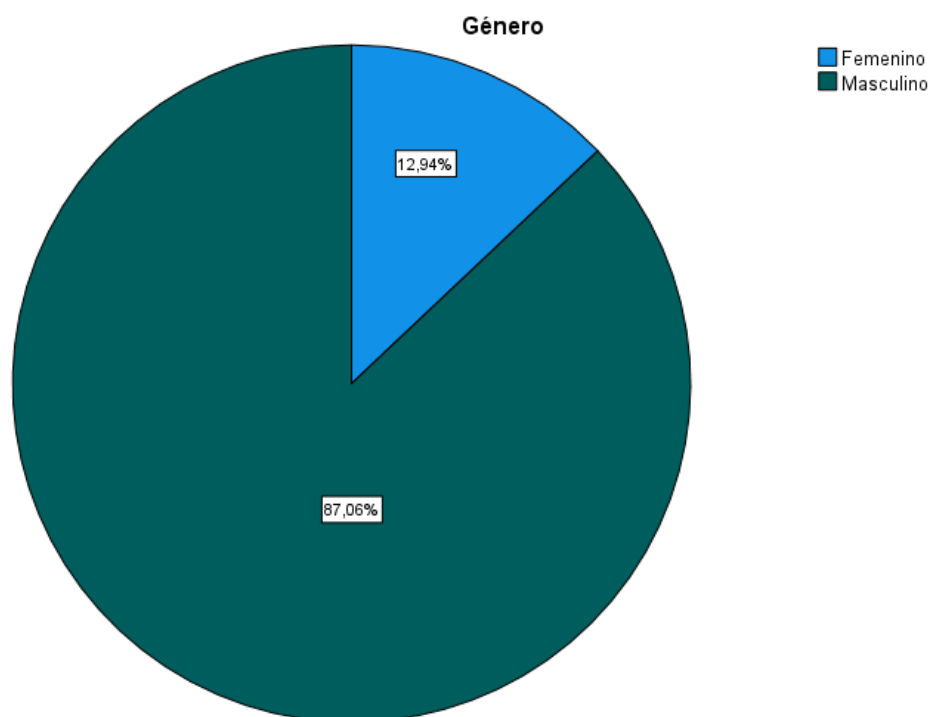
En primer lugar, en la Tabla N° 11 y la Gráfica N° 1, se presenta el **género** de los comerciantes del Centro Comercial Polvos Azules, donde el 87.06% son del género masculino, 12.94% del género femenino:

Tabla N°11: Tabla de datos demográficos - Género

		Género			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	22	12,9	12,9	12,9
	Masculino	148	87,1	87,1	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica N° 1: Género del encuestado



Fuente: Elaboración propia

Luego, en la Tabla N° 12 y la Gráfica N° 2, se proporciona las **edades** de los comerciantes del Centro Comercial Polvos Azules, donde el 45.88% de los encuestados tienen una edad entre 18 a 25 años. Además, el 35.29% poseen edades entre 26 a 35 años. Así también, el 8.24% tiene de 26 a 45 años y por último, el 10.59% tienen edades de 46 años a más.

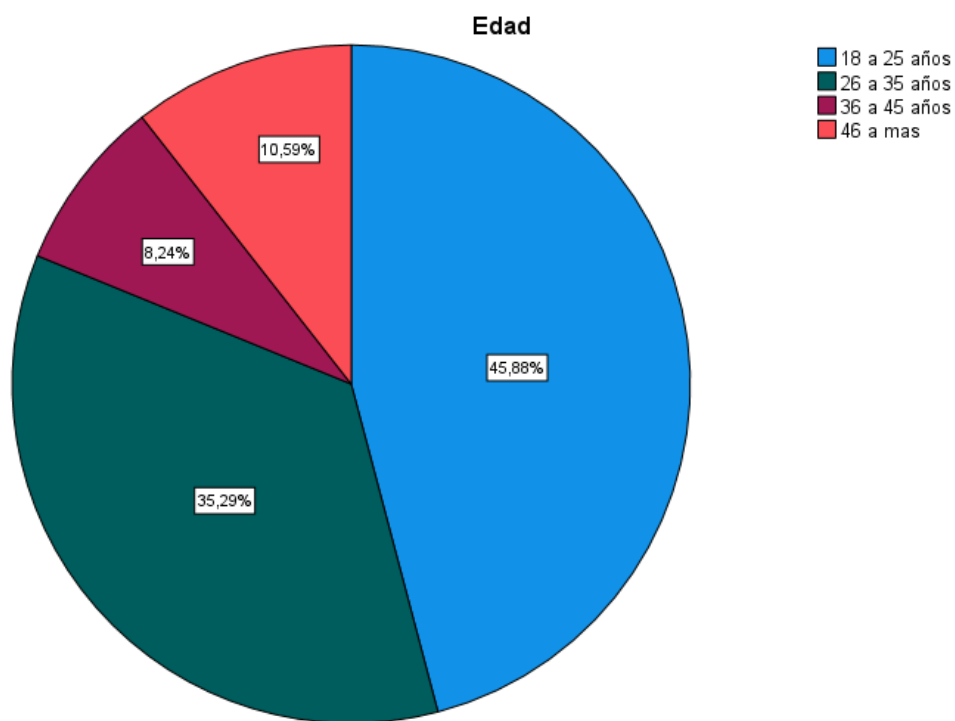
Tabla N°12: Tabla de datos demográficos - Edad

		Edad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18 a 25 años	78	45,9	45,9	45,9
	26 a 35 años	60	35,3	35,3	81,2

36 a 45 años	14	8,2	8,2	89,4
46 a mas	18	10,6	10,6	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica N° 2: Edad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

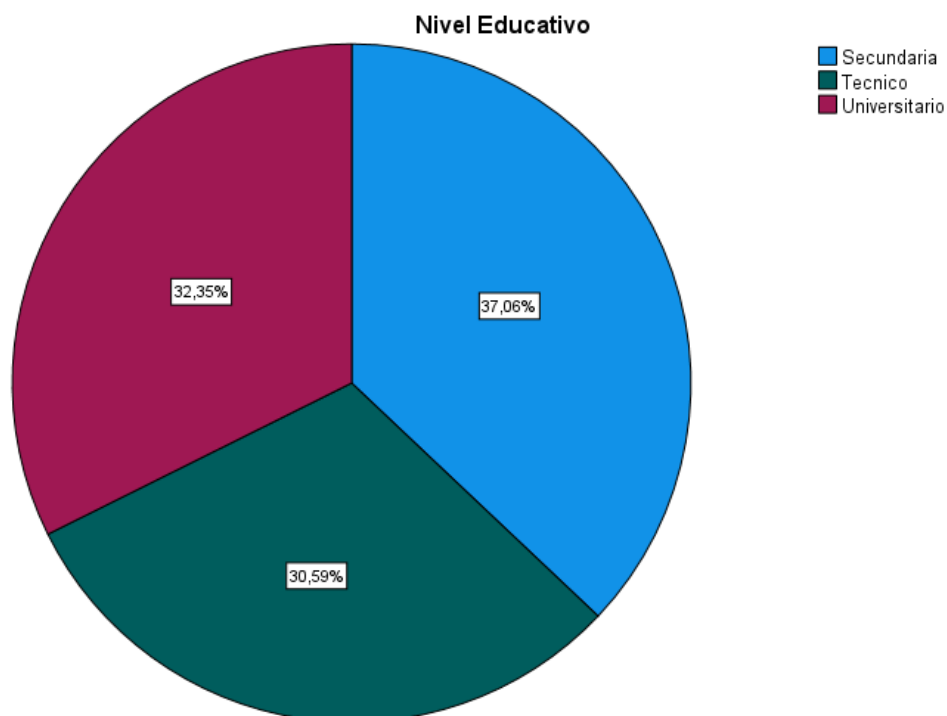
A continuación, en la Tabla N° 13 y la Gráfica N° 3, se puede observar el **nivel educativo** de los comerciantes del Centro Comercial Polvos Azules, donde el 37.06% tiene el nivel secundario. Además, el 32.35% tiene un nivel educativo técnico y el 30.59% son universitarios.

Tabla N°13: Tabla de datos demográficos – Nivel educativo

		Nivel educativo			Porcentaje acumulado
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	
Válido	Secundaria	63	37,1	37,1	37,1
	Técnico	52	30,6	30,6	67,6
	Universitario	55	32,4	32,4	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica N° 3: Nivel educativo de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la Tabla N° 14 y la Gráfica N° 4, se puede observar con **respecto al cargo** de los comerciantes del Centro Comercial Polvos Azules, donde

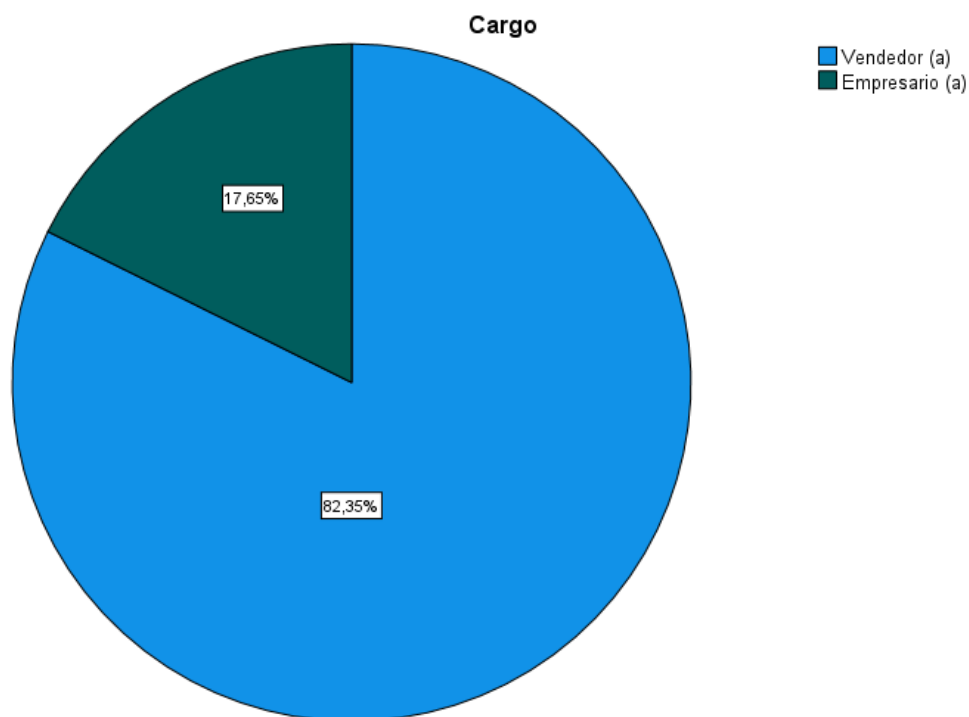
el 82.35% tiene la responsabilidad de vendedor(a). Además, el 17.65% tiene la responsabilidad de empresario(a).

Tabla N°14: Tabla de datos demográficos - Cargo

		Cargo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Vendedor (a)	140	82,4	82,4	82,4
	Empresario (a)	30	17,6	17,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica N° 4: Cargo de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Análisis estadístico inferencial

Estadísticos básicos de los datos muestrales

- **Linealidad:**

Tabla N° 15: Resumen del modelo - Linealidad

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,800 ^a	,640	,629	,506

a. Predictores: (Constante), Variable_Independiente, Variable_Dependiente

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N°15, se puede apreciar que R=.800, lo cual significa una correlación positiva alta.

- **Independencia de los errores, la prueba de Durbin-Watson (DW)**

El estadístico DW oscila entre 0 y 4, y toma el valor 2 cuando los residuos son independientes. Los valores menores que 2 indican autocorrelación positiva y los mayores que 2 autocorrelación negativa. Podemos asumir independencia entre los residuos cuando DW toma valores entre 1,5 y 2,5.

$$DW = \frac{\sum_{i=2}^n (e_i - e_{i-1})^2}{\sum_{i=1}^n e_i^2}$$

Tabla N° 16: Resumen del modelo DW – Regateo

Resumen del modelo ^b					
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,510 ^a	,261	,256	,716	1,713

a. Predictores: (Constante), X1_Variable_Regateo

b. Variable dependiente: Y_Variable_Negociación

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla N° 16, puesto que el valor (Regateo) DW = 1,713 se encuentra entre 1,5 y 2,5, se puede asumir que los residuos son independientes.

Tabla N° 17: Resumen del modelo DW – Informalidad

Resumen del modelo ^b					
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,630 ^a	,397	,394	,647	1,796

a. Predictores: (Constante), X2_Variable_Informalidad

b. Variable dependiente: Y_Variable_Negociación

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla N° 17, puesto que el valor (Informalidad) DW = 1,796 se encuentra entre 1,5 y 2,5, se puede asumir que los residuos son independientes.

Tabla N° 18: Resumen del modelo DW – Elocuencia

Resumen del modelo ^b					
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,719 ^a	,516	,513	,579	1,874

a. Predictores: (Constante), X3_Variable_Elocuencia

b. Variable dependiente: Y_Variable_Negociación

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla N° 18, puesto que el valor (Elocuencia) DW = 1,874 se encuentra entre 1,5 y 2,5, se puede asumir que los residuos son independientes.

Tabla N°19: Resumen del modelo DW – Confianza

Resumen del modelo ^b					
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,680 ^a	,462	,459	,611	1,822

a. Predictores: (Constante), X4_Variable_Confianza

b. Variable dependiente: Y_Variable_Negociación

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla N° 19, debido a que el valor (Confianza) DW = 1,822 se encuentra entre 1,5 y 2,5, se puede concluir que los residuos son independientes.

Tabla N° 20: Resumen del modelo DW – Uso flexible del tiempo

Resumen del modelo ^b					
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,057 ^a	,003	-,003	,832	1,337

a. Predictores: (Constante), X5_Variable_Uso_Flexible_del_tiempo

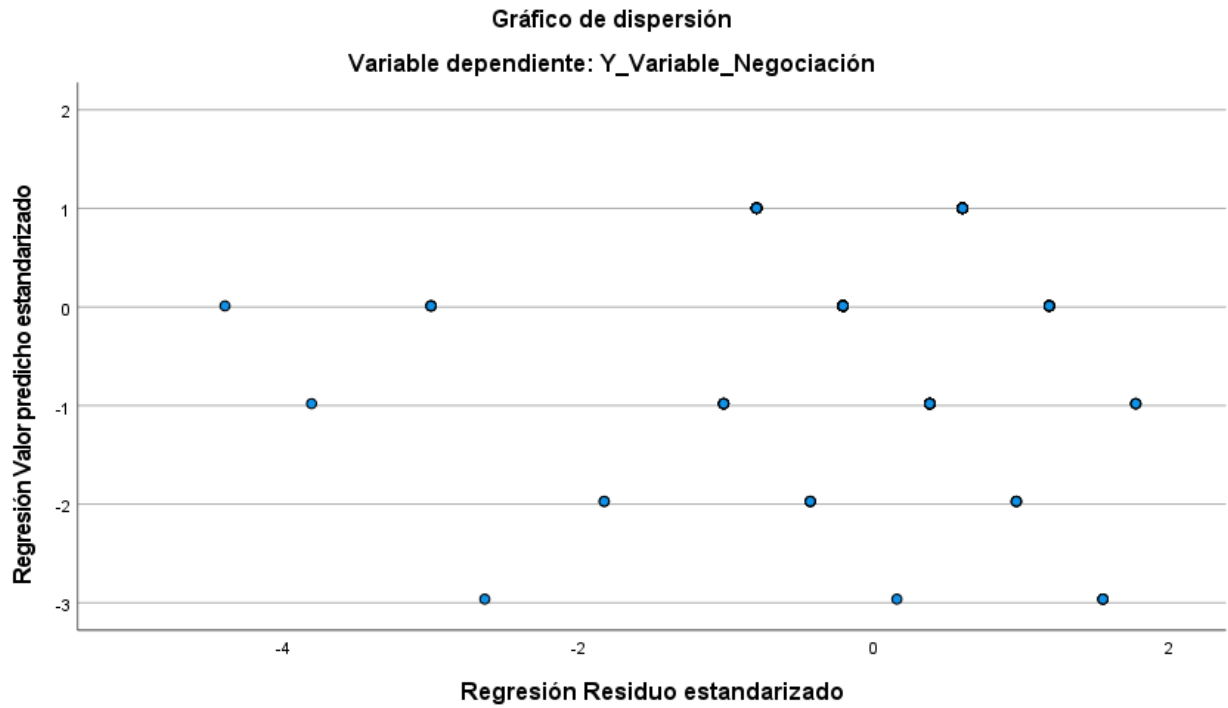
b. Variable dependiente: Y_Variable_Negociación

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 20, debido a que el valor (Uso flexible del tiempo) DW = 1,337, se puede asumir que los residuos son autocorrelación positiva.

- **Homocedasticidad:**

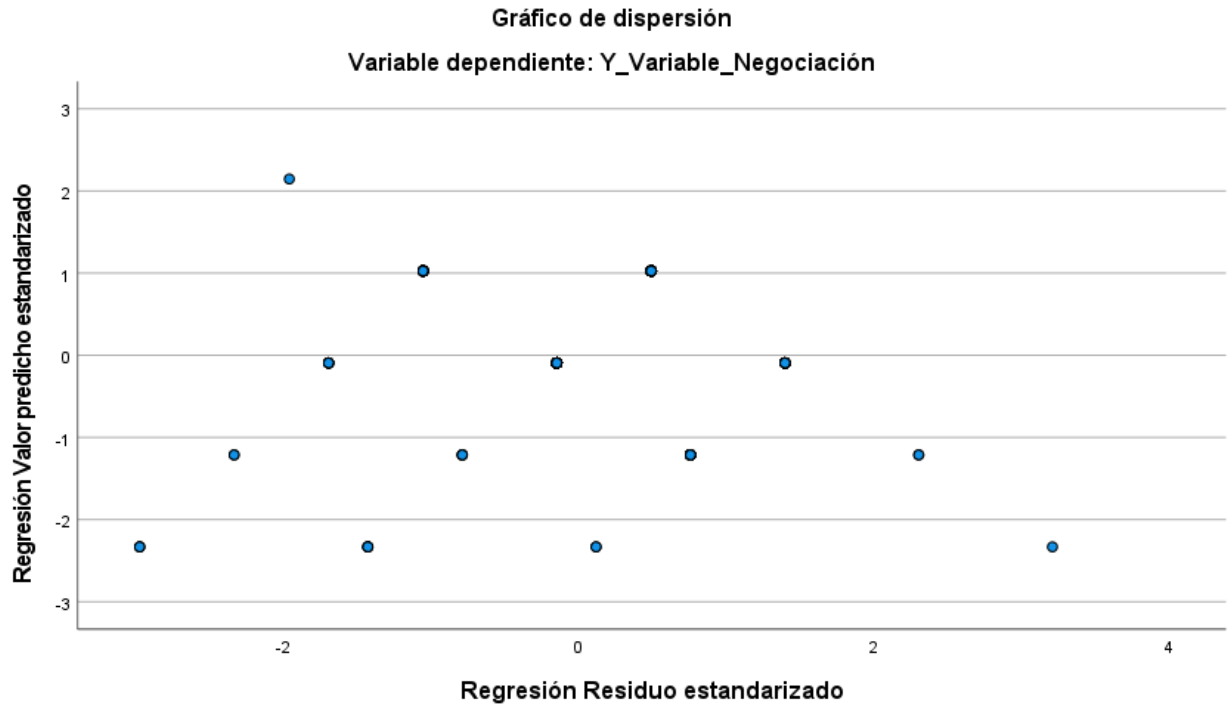
Gráfica N° 5: Gráfica de dispersión - Regateo



Fuente: Elaboración propia

De la Gráfica N° 5, el Diagrama de dispersión de pronósticos tipificados por residuos tipificados de la variable regateo, da como resultado que existe homocedasticidad (lineal).

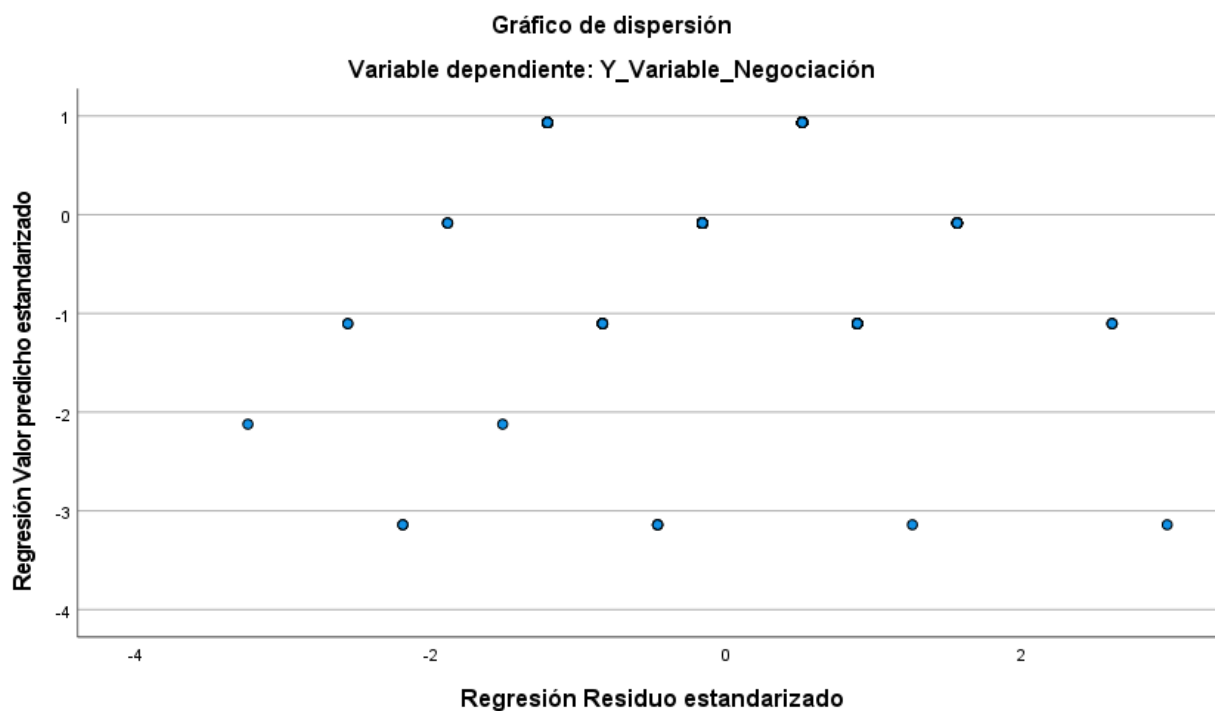
Gráfica N° 6: Gráfica de dispersión - Informalidad



Fuente: Elaboración propia

De la Gráfica N° 6, se aprecia que el Diagrama de dispersión de pronósticos tipificados por residuos tipificados de la variable informalidad, da como resultado que existe homocedasticidad (lineal).

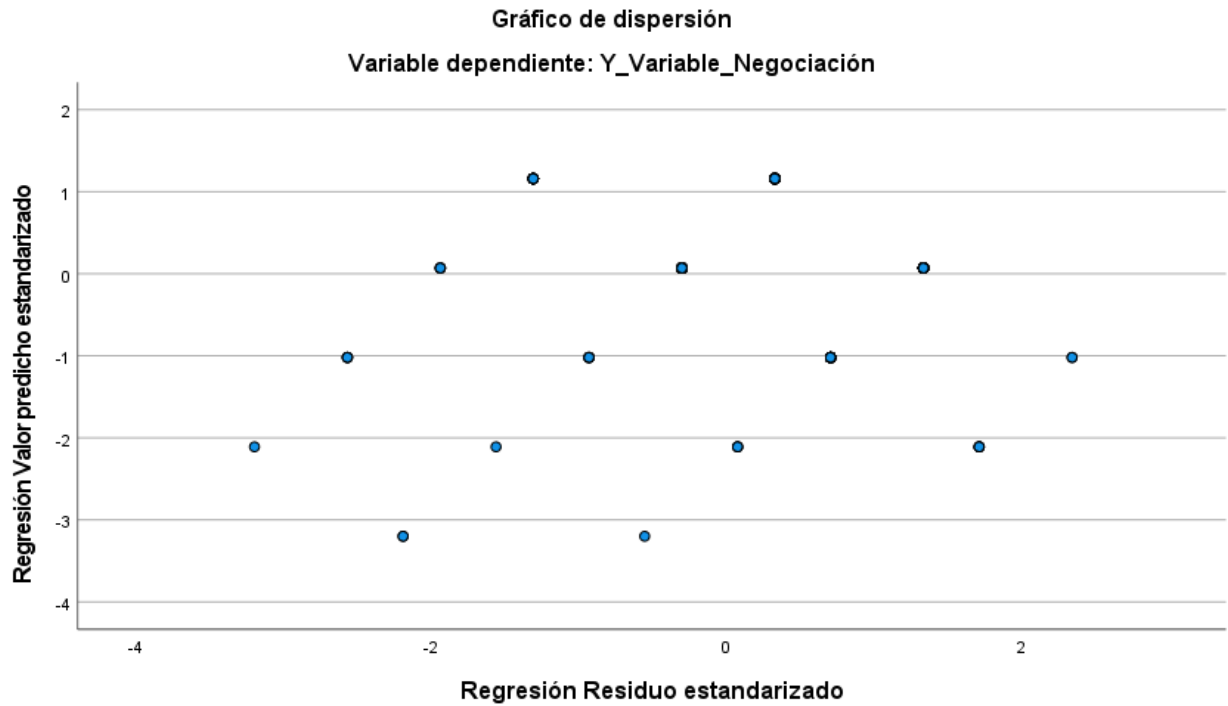
Gráfica N° 7: Gráfica de dispersión - Elocuencia



Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica N° 7, se observa que el Diagrama de dispersión de pronósticos tipificados por residuos tipificados de la variable elocuencia, da como resultado que existe homocedasticidad (lineal).

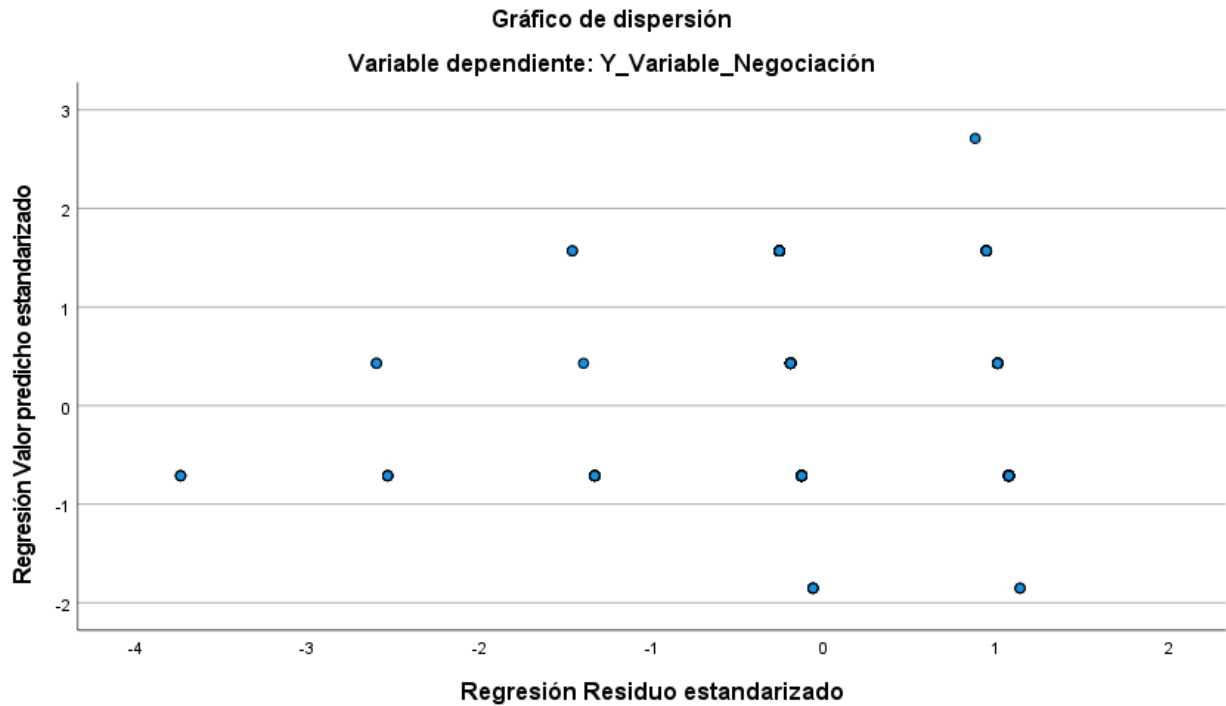
Gráfica N°8: Gráfica de dispersión - Confianza



Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica N°8, se observa que el Diagrama de dispersión de pronósticos tipificados por residuos tipificados de la variable confianza, da como resultado que existe homocedasticidad (lineal).

Gráfica N° 9: Gráfica de dispersión – Uso flexible del tiempo



Fuente: Elaboración propia

De la Gráfica N° 9, se concluye que el Diagrama de dispersión de pronósticos tipificados por residuos tipificados de la variable uso flexible del tiempo, da como resultado que existe homocedasticidad (lineal).

- **Normalidad:**

Criterio de decisión:

Si $p < 0,05$ rechazamos la H_0 y aceptamos la H_a

Si $p > 0,05$ rechazamos la H_0 y aceptamos la H_a

Tabla N° 21: Prueba de Normalidad

	Prueba de normalidad		
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Y_Variable_Negociación	,309	170	,000
X1_Variable_Regateo	,258	170	,000
X2_Variable_Informalidad	,115	170	,000
X3_Variable_Elocuencia	,151	170	,000
X4_Variable_Confianza	,137	170	,000
X5_Variable_Uso_Flexible_del_tiempo	,326	170	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

La Tabla N° 21 da cuenta de que, mediante el test de Kolmogorov Smirnov, el valor de significancia estadística para las variables regateo, informalidad, elocuencia, confianza y uso de flexible del tiempo ha sido menor que .000, lo que quiere decir menor que 0.05 (5%); por lo tanto se rechaza la H_0 y se acepta la H_a ; lo que significa que los datos no tienen una distribución normal. Por lo tanto, es aplicable una distribución de estadística no paramétrica.

- **No colinealidad:**

Tabla N° 22: Prueba de No Colinealidad

Modelo	Coeficientes ^a		
	Estadísticas de colinealidad		
	Tolerancia	VIF	
1	X1_Variable_Regateo	,709	1,411
	X2_Variable_Informalidad	,395	2,534
	X3_Variable_Elocuencia	,397	2,521
	X4_Variable_Confianza	,484	2,068

X5_Variable_Usó_Flexible_del_tiempo

,762

1,313

a. Variable dependiente: Variable (Y) Negociación

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 22, se puede apreciar que en la columna de tolerancia, esta es $> 0,10$ en todos los casos. En la columna VIF (Factor de Inflación de la Varianza) los valores son < 10 en todos los casos. Por lo tanto, no existe colinealidad.

- **ANOVA:**

Criterio de decisión

Si $p < 0,05$ rechazamos la H_0 y aceptamos la H_a

Si $p > 0,05$ rechazamos la H_0 y aceptamos la H_a

Tabla N° 23: Prueba de ANOVA

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
X1_Variable_Regateo	Entre grupos	56,344	4	14,086	20,100	,000
	Dentro de grupos	115,632	165	,701		
	Total	171,976	169			
X2_Variable_Informalidad	Entre grupos	54,436	4	13,609	27,925	,000
	Dentro de grupos	80,411	165	,487		
	Total	134,847	169			
X3_Variable_Elocuencia	Entre grupos	86,892	4	21,723	47,190	,000
	Dentro de grupos	75,955	165	,460		
	Total	162,847	169			

X4_Variable_Confianza	Entre grupos	66,093	4	16,523	35,781	,000
	Dentro de grupos	76,195	165	,462		
	Total	142,288	169			
X5_Variable_Uso_Flexible_del_tiempo	Entre grupos	3,776	4	,944	1,235	,021
	Dentro de grupos	126,129	165	,764		
	Total	129,906	169			

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 23, se puede apreciar que la X1_Variable_Regateo tiene una Sig. ,000, por lo tanto se rechaza la H0 y se acepta la HA1; asimismo, la X2_Variable_Informalidad tiene una Sig. ,000, por lo tanto se rechaza la H0 y se acepta la HA2; por su parte, la X3_Variable_Elocuencia tiene una Sig. ,000, por lo que se rechaza la H0 y se acepta la HA3. En cuanto a la X4_Variable_Confianza, tiene una Sig. ,000, por lo tanto se rechaza la H0 y se acepta la HA4; y por último, la X5_Dimensión_Uso_Flexible_del_tiempo, tiene una Sig. ,021, por lo tanto se rechaza la H0 y se acepta la HA5.

- **Prueba de Chi-Cuadrado:**

Tabla N° 24: Prueba de Chi-Cuadrado

Prueba de Chi-Cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	177,016 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	133,241	16	,000
Asociación lineal por lineal	92,129	1	,000
N de casos válidos	170		

a. 18 casillas (72,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 24, aplicando la fórmula X^2 según los datos de la tabla por SPSS versión 27, se ha obtenido el valor chi-calculado $X^2 = 177,016$, el grado de libertad de 16 y la significancia asintótica (bilateral) es de $,000 < 0,05$ cuyo valor se ubica en la zona de rechazo, por lo tanto, no se acepta la H_0 y se acepta la H_A , esto es, los principales factores culturales que influyen en la negociación de los comerciantes del sector de calzado deportivo en el centro Comercial Polvos Azules de Lima- Perú son: el regateo, la informalidad, la elocuencia, la confianza y el uso flexible del tiempo.

- **Prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y Barlett:**

Tabla N° 25: Prueba de KMO y Barlett

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,810
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	480,001
	gl	15
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 25, se puede observar que la Prueba KMO es .810, por lo tanto, ello indica que el muestreo es adecuado.

- **Regresión lineal múltiple**

A efectos de establecer el pronóstico del valor de la variable independiente en el valor de la variable dependiente, la Tabla N° 26, Regresión lineal múltiple sobre negociación, presenta un R^2 de 0.849, que muestra que la Negociación se explica en un 84.9%, por las variables Regateo ($\beta=0.076$; $t=1.452$; $p=0.14$), Informalidad ($\beta=0.387$; $t=4.749$; $p=0.000$), Elocuencia ($\beta=0.316$; $t=4.060$;

p=0.000), Confianza (beta=0.186; t=2.939; p=0.004) y Uso flexible del tiempo (beta=-0.183; t=-3.858; p=0.000).

Tabla N° 26: Regresión lineal múltiple sobre la variable negociación

	Beta estandarizada	t	p.
Constante	1.937	4,031	,000
X ₁ : Regateo	.114	1,452	,148
X ₂ : Informalidad	.740	4,749	,000
X ₃ : Elocuencia	.340	4,060	,000
X ₄ : Confianza	.232	2,939	,004
X ₅ Uso flexible del tiempo	-.791	-3,858	,000

Fuente: Elaboración propia.

$R^2 = 0.849$, $F = 84.421$, $p < 0.000$

Finalmente, la expresión formulada a continuación, como consecuencia de la regresión múltiple, nos da cuenta del resultado del modelo estadístico planteado

$$Y = 1.937 + 0.114X_1 + 0.740x_2 + 0.340X_3 + 0.232X_4 - 0.791X_5$$

4.3. Comprobación de hipótesis

Tabla N° 27: Resultados de las hipótesis

HIPÓTESIS	VALOR DE BETA	SIG	RESULTADOS
<p>HP: Los principales factores culturales que influyen en la negociación de los comerciantes del sector de calzado deportivo en el centro Comercial Polvos Azules de Lima- Perú son: el regateo, la informalidad, la elocuencia, la confianza y el uso flexible del tiempo.</p>	<p>F calculado = 84.421 > F critico = 2.43</p>	<p>0.000</p>	<p>Se acepta la hipótesis principal</p>
<p>HO1: El regateo es un factor cultural que influye positivamente en la negociación de los comerciantes del sector de calzado deportivo en el Centro Comercial Polvos Azules de Lima – Perú.</p>	<p>Rho= 0.622**</p>	<p>0.000</p>	<p>Se acepta la hipótesis operativa 1</p>
<p>HO2: La informalidad es un factor cultural que influye positivamente en la negociación de los comerciantes del sector de calzado deportivo en el Centro Comercial Polvos Azules de Lima – Perú.</p>	<p>Rho= 0.686**</p>	<p>0.000</p>	<p>Se acepta la hipótesis operativa 2</p>
<p>HO3: La elocuencia es un factor cultural que influye positivamente en la negociación de los comerciantes del sector de calzado deportivo en el Centro Comercial Polvos Azules de Lima – Perú.</p>	<p>Rho= 720**</p>	<p>0.000</p>	<p>Se acepta la hipótesis operativa 3</p>
<p>HO4: La confianza es un factor cultural que influye positivamente en la negociación de los comerciantes del sector de calzado deportivo en el Centro Comercial Polvos Azules de Lima – Perú.</p>	<p>Rho= 0.622**</p>	<p>0.000</p>	<p>Se acepta la hipótesis operativa 4</p>

HO5: El uso flexible del tiempo es un factor cultural que influye positivamente en la negociación de los comerciantes del sector de calzado deportivo en el Centro Comercial Polvos Azules de Lima – Perú.	Rho= -0.021**	0.021	No se acepta la hipótesis operativa 5
--	----------------------	--------------	--

Fuente: Elaboración propia

Como colofón del presente capítulo, se aprecia que se han abordado todo lo referente a la prueba piloto, con sus respectivos resultados; el análisis estadístico correspondiente y la comprobación de las hipótesis.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como corolario de la presente investigación, se puede advertir que **se llegó a dar respuesta a la pregunta central de investigación**, esto es, qué factores culturales influyen en la negociación de los comerciantes del sector de calzado deportivo en centros comerciales, la cual, luego de validada la hipótesis general y las hipótesis operativas, da como respuesta que **los principales factores culturales que influyen en la negociación de los comerciantes del sector de calzado deportivo en el Centro Comercial Polvos Azules de Lima-Perú son: el regateo, la informalidad, la elocuencia y la confianza.**

- **Cumplimiento de objetivos:**

En lo que se refiere al **objetivo principal**, que es el de determinar los principales factores culturales que influyen en la negociación de los comerciantes del sector de calzado deportivo en el Centro Comercial Polvos Azules de Lima – Perú, la presente investigación logró tal objetivo, mediante el análisis, medición y validación de la hipótesis general y operativas.

Respecto del **primer objetivo metodológico**, se logró revisar los antecedentes del sector de calzado deportivo en el mundo y en Perú, a través de diversas investigaciones y datos que avalaban el estudio.

En cuanto al **segundo objetivo metodológico**, se logró definir los principales aspectos teóricos sobre la cultura y su incidencia en la negociación, por medio del análisis de diferentes estudiosos e investigadores que profundizaron, previamente, acerca del impacto de los factores culturales en la negociación.

En lo referente al **tercer objetivo metodológico**, se logró analizar la perspectiva teórica de los factores de regateo, informalidad, elocuencia, confianza y uso flexible del tiempo, como aspectos relevantes de la cultura y su gran influencia en la negociación. Para ello, se hizo un análisis exhaustivo de diversos estudios e investigaciones, que sirvieron como base fundamental para el desarrollo del marco teórico de la presente investigación.

El **cuarto objetivo metodológico**, fue cumplido a través de la elaboración de un cuestionario, como técnica de recolección de datos, la cual medía, tanto las variables independientes como la dependiente, la cual se realizó teniendo como base los antecedentes de la investigación y el marco teórico revisado.

Para dar cumplimiento del **quinto objetivo metodológico**, se procedió a validar el cuestionario, con el apoyo de expertos en el rubro de calzado deportivo, quienes pudieron verificar, tanto la validez como la confiabilidad de tal instrumento. Posteriormente, se procedió a encuestar a los comerciantes de calzado deportivo que laboran en el Centro Comercial Polvos Azules de Lima – Perú, conforme a la muestra obtenida.

En cuanto al logro del **objetivo metodológico sexto**, se procedió al análisis y discusión de los resultados de la investigación, para lo cual 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 los comerciantes, en general.

- **Síntesis, discusión de resultados e implicaciones teóricas:**

En lo referente a la discusión de resultados, respecto del marco teórico, **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 concluye** que los comerciantes, en especial 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 sobremanera en dicha actividad.

Asimismo, **se pudo concluir**, que existen diversos modelos y teorías de negociación, entre ellas se puede citar el modelo de Harvard, con sus cuatro principios que buscan una negociación integrativa entre las partes que les lleve a ganar a ambas; 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; 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; entre otros.

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 contra 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, y siguiendo y coincidiendo, mayormente, con los estudios de Ogliastri & Salcedo, **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.

Se concluyó, de igual forma, 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.

En cuanto a la **discusión de resultados** en torno al análisis estadístico, **se concluye** que, para el caso de la comprobación de las hipótesis, en el caso de la **hipótesis principal**, el valor de Beta es $F \text{ calculado} = 84.421 > F \text{ crítico} = 2.43$ y una significancia de 0.000, por lo que es aceptada dicha hipótesis. Dicho resultado concuerda con los estudios realizados por Ogliastri & Salcedo (2008), quienes

resultaron ser la base para el estudio de las variables X1, X2, X3, X4 y X5, puesto que son estos investigadores los que han plasmado de manera más fidedigna los factores culturales que influyen en la negociación de los peruanos, así como el de servir de base para, prácticamente, las demás investigaciones citadas.

Para el caso de la **hipótesis operativa 1**, **se concluye** que el valor de Beta es $Rho = 0.622^{**}$ y una significancia de 0.000, por lo que es aceptada dicha hipótesis. Dicho resultado concuerda con las investigaciones de Ogliastri & Salcedo (2008), quienes sostienen que 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.

Del mismo modo, los resultados concuerdan con el estudio de Toledo, Paredes & Miranda (2014), quienes afirman que los negociantes en el Perú, pertenecientes al rubro del comercio mayorista y minorista son un tanto pasivos y regatean el precio cuando negocian, y que, sin embargo, ello podría sufrir modificaciones debido a factores interculturales en este ámbito comercial.

Para el caso de la **hipótesis operativa 2**, **se concluye** que el valor de Beta es $Rho = 0.686^{**}$ y una significancia de 0.000, por lo que es aceptada dicha hipótesis. Dicho resultado concuerda con las investigaciones de Ogliastri & Salcedo (2008), quienes afirman que los negociantes en el Perú no recurren al formalismo sino a comportamientos espontáneos. 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.

De igual modo, tales resultados coinciden con la investigación de Toledo, Paredes & Miranda (2014), quienes dan cuenta de que el negociador en el Perú inicia con una actitud de informalidad, y que echa mano de su astucia para enganchar y tener la atención del cliente.

Para el caso de la **hipótesis operativa 3, se concluye** que el valor de Beta es $Rho = 0.720^{**}$ y una significancia de 0.000, por lo que es aceptada dicha hipótesis. Dicho resultado va de la mano con las investigaciones de Ogliastri & Salcedo (2008), quienes enfatizan la costumbre del negociante en el Perú de dialogar demasiado, irse por las ramas sin tener mucho apuro por cerrar, enfatizando que en el Perú es muy característica la fluidez verbal, más conocida como el “florear” (hablar persuasivamente, aunque no haya sustento).

Asimismo, los hallazgos concuerdan con los de Toledo, Paredes & Miranda (2014), quienes refieren que el peruano da uso de la comunicación de manera exitosa, utilizándola para su beneficio y así defender lo que le interesa, y poder lograr algo ventajoso. Para obtener dicha ventaja, el negociante en el Perú, tiene que sentirse comfortable durante el proceso.

Para el caso de la **hipótesis operativa 4, se concluye que** el valor de Beta es $Rho = 0.622^{**}$ y una significancia de 0.000, por lo que es aceptada dicha hipótesis. Dicho resultado concuerda con las investigaciones de Ogliastri & Salcedo (2008), quienes afirman que en la negociación peruana la confianza está fundamentada en la cercanía personal, en la amistad, la hospitalidad, la gracia y la emocionalidad, entre otros aspectos.

Del mismo modo, los resultados coinciden con los hallazgos de la investigación de Cendra, Silva, Ramos & Monteverde (2014), quienes dentro de las respuestas de los participantes en su estudio, resaltaron el aspecto expresivo de los peruanos, el cual se da en el carácter afectivo, la simpatía, sociabilidad, hospitalidad y solidaridad.

Para el caso de la **hipótesis operativa 5, se concluye que** el valor de Beta es $Rho = -0.021^{**}$ y una significancia de 0.021, por lo que es rechazada dicha hipótesis. Dicho resultado no concuerda con las investigaciones de Ogliastri &

Salcedo (2008) y Toledo, Paredes & Miranda (2014). Sobre este punto, se pudo advertir que muchos encuestados no entendían exactamente la naturaleza de las preguntas a responder y las asociaban más con aspectos como la puntualidad, tardanzas y/o demoras; ello explica el porqué los resultados obtenidos para esta hipótesis y el porqué de su rechazo.

En consecuencia, **se puede concluir que se llegó a comprobar que los principales factores culturales que influyen en la negociación de los comerciantes del sector de calzado deportivo en el Centro Comercial Polvos Azules de Lima-Perú son: el regateo, la informalidad, la elocuencia y la confianza.**

- **Implicancias prácticas:**

En referencia a las implicaciones prácticas, el beneficio y el aporte de la presente investigación, se puede verificar que aportará conocimientos prácticos a ciencias como la administración, los negocios, la psicología, sociología y antropología, puesto que, en el caso de la administración, contribuirá a analizar la importancia de la negociación como instrumento crucial para el desarrollo de los negocios, en especial, en el sector microempresarial y/o informal; mientras que para la psicología, sociología y antropología, este estudio contribuirá a entender cuáles y cómo los factores culturales influyen en las conductas e interacciones humanas; en este caso, en las relaciones comerciales.

Asimismo, la presente investigación aportará al conocimiento en lo que respecta a contribuir con un estudio de enfoque cuantitativo, ya que como se pudo verificar, la gran mayoría de estudios sobre las variables investigadas son de corte cualitativo, en su gran mayoría.

Del mismo modo, se benefician todas las empresas del sector calzado deportivo, puesto que podrán identificar los principales factores culturales que

influyen en su forma de negociar, y poder aprovechar las ventajas de aquéllos, a fin de tener éxito en sus negociaciones, así como los clientes, ya que podrán lograr acuerdos más ventajosos.

- **Limitaciones de la investigación:**

Respecto de las limitaciones para la realización de la presente investigación, el principal y mayor obstáculo que se enfrentó fue el desarrollo estadístico de la misma, ya que el investigador no tiene una formación básica de dicha materia, lo cual hizo que se complicara el entendimiento del procesamiento, fórmulas y los resultados relacionados con la estadística.

Otra limitación que se tuvo que afrontar al inicio de la investigación, fue el acceso a material bibliográfico tangible y el acceso a las personas a encuestar, por los efectos de la pandemia del COVID-19, ya que, debido al confinamiento y las medidas sanitarias, se hizo, un tanto, complicado acceder a ello.

De igual modo, otra limitante fue el reducido acceso a investigaciones y estudios recientes del tema, en especial, de enfoque cuantitativo; ello se debe, se especula, que al tratarse de un tema en el que se mide, fundamentalmente, aspectos relacionados a las costumbres, formas, idiosincrasia, cualidades, entre otros, se hace un tanto difícil de medir cuantitativamente.

Por último en este punto referido a las limitaciones, se tuvo que afrontar la reticencia de algunos encuestados de querer acceder a la realización de la misma, aduciendo temas personales, confidenciales o algunos resquemores.

- **Recomendaciones:**

En cuanto a las recomendaciones, se sugiere mayores estudios acerca de la influencia de factores culturales en la negociación de naturaleza cuantitativa, ya

que, en la mayoría de los casos, se pudo observar estudios más cualitativos que cuantitativos. Ello permitirá una mejor medición del problema a investigar.

Se recomienda, asimismo, investigaciones como la presente, puedan servir de base para otras disciplinas, tales como la administración, la psicología, la sociología, entre otras, a fin de que se pueda analizar la conducta y las actitudes de las personas en sus interacciones, y cómo ciertos aspectos de la cultura pueden influir en las mismas.

Otra recomendación está dada para el campo económico, en especial, por la variable “regateo”. Muchas veces, este factor se da por motivos económicos, ya que muchos clientes se ven en la necesidad de regatear los precios a fin de obtener unos más asequibles a su economía. En consecuencia, ello podría ser un buen termómetro para medir niveles de pobreza y/o bienestar económico.

Del mismo modo, se recomienda tener en consideración estudios como la presente investigación, en cuanto a la variable “informalidad”. En la mayoría de casos cuando se hacen estudios acerca de la informalidad, se enfocan en el cumplimiento o incumplimiento de la ley, dejándose de lado, situaciones en las que aun cumpliéndose la misma, la informalidad es un factor muy presente, en cuanto a la falta de protocolos o formalismos, lo cual puede hacer que, dependiendo el caso, se pierda la rigurosidad de la actividad a realizar, como, por ejemplo, en las transacciones comerciales.

Por último, se recomienda que la presente investigación se tome dentro de un contexto al momento de servir de base para estudios posteriores sobre la materia. La medición efectuada se ha realizado sobre factores culturales que influyen en la negociación de comerciantes dentro de un centro comercial que, podría decirse, está dado por personas, tanto clientes como comerciantes, que están acostumbrados a negociar de manera, un tanto, informal, en el que el regateo, la elocuencia y la confianza son muy comunes, pero que no necesariamente se dan

en centros comerciales más formales o de mayor poder adquisitivo. No obstante ello, se puede afirmar que sí puede contribuir para hacer un análisis de cómo influyen los aspectos culturales al momento de negociar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, N. (1997). *Dirigir las negociaciones, una necesidad*. Revista Iberoamericana de Educación. En <https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie15a06.pdf>

Amaya, J. (2007). *Negociación: Arte & Técnica*. La Vid.

Aranzazu, M. (2007). *Estilos de negociación adaptables al proceso de contratación de proyectos de inversión en empresas del sector eléctrico. Caso de estudio CADAFE*. Universidad Católica Andrés Bello. En <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR2588.pdf>

Arévalo, H. (2017). *La educación intercultural y el aprendizaje de los estudiantes: estudio de caso en la institución educativa de nivel primaria N.º 10032 “julio armas Loyola”, de la comunidad de Lagunas, Chiclayo, Lambayeque*. Universidad Cesar Vallejo. En <https://es.scribd.com/document/724079270/Arevalo-Gh>

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme.

Bazán, E., Quispe, H. y Velarde, M. (2015), *Un estudio cualitativo: Como negociar con empresarios arequipeños*. Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú - CENTRUM Católica. En [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8848/BAZAN_QUISPE_ESTUDIO_NEGOCIAR_AREQUIPE%
c3%91OS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8848/BAZAN_QUISPE_ESTUDIO_NEGOCIAR_AREQUIPE%c3%91OS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

BBC News Mundo (2018). *Cómo el calzado deportivo se convirtió en un artículo de moda que genera miles de millones de dólares al año*. En <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45884410>.

Briceño, 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.

Cámara de Comercio de Lima (2019). *Importaciones de calzado perjudican a la industria nacional*. En https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r908_2/comercio%20exterior.pdf.

Cámara de Comercio de Lima (2020). *Nuevas oportunidades para el calzado peruano*. En <https://lacamara.pe/nuevas-oportunidades-para-el-calzado-peruano/>.

Celina, H., & Campo-Arias, A. (2005). *Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach*. Revista Colombiana de Psiquiatría. En http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009

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. En <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

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. *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. En https://upc.aws.openrepository.com/bitstream/handle/10757/621731/condori_cm.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Cornejo, E. (2012). *Negociaciones de calidad. Teoría y casos.* Editorial San Marcos.

Cruz, I. Santos, H. y Cienfuegos, D. (2016). *Interculturalidad, Conocimiento y Educación.* Universidad Pedagógica Nacional. En https://www.academia.edu/31141635/Interculturalidad_conocimiento_y_educacion

Daza, J. & Muñoz, 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.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17823/CONSIDERACIONES%20CULTURALES%20Y%20NEGOCIADORAS%20DE%20PERU.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

De Soto, H. (2005). *El otro sendero.* Empresa editora El Comercio S.A.

Del Cid, A. D., Méndez, R., & Sandoval, F. (2007). *Investigación, Fundamentos y Metodología*: Pearson Educación. En <https://mitrabajodegrado.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/11/cid-investigacion-fundamentos-y-metodologia.pdf>

Diccionario de la Real Academia Española. En <https://dle.rae.es>

Diez, F. (2002). *El arte de negociar. NDI: Manual de gerencia política*. En <http://www.escuelasindical.org/blog/wp-content/uploads/2007/06/raulalsinaloenvio.pdf>

elcomercio.pe (2021). *Polvos Azules: el centro comercial que nació de la reubicación de vendedores ambulantes en 1981*. En <https://elcomercio.pe/archivo-elcomercio/polvos-azules-el-centro-comercial-que-nacio-de-la-reubicacion-de-vendedores-ambulantes-en-1981-cual-es-el-origen-del-nombre-del-local-campo-ferial-economia-nnsp-noticia/>.

es.statista.com (2021). *Ingresos generados por el mercado mundial del calzado deportivo de 2012 a 2025*. En <https://es.statista.com/estadisticas/599664/desarrollo-previsto-del-mercado-de-calzado-deportivo-a-nivel-mundial/>.

Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (2009). *Sí ... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Grupo Norma Editorial.

Flint, P. (2001). *Negociaciones eficaces. Implemente las mejores estrategias y tácticas*. Empresa editora El Comercio S.A.

Forbes (2021). *Cómo está la carrera mundial por la venta de zapatillas*. En <https://forbes.co/2021/06/30/negocios/como-esta-la-carrera-mundial-por-la-venta-de-zapatillas/>.

gestión.pe (2021). *Entre enero y abril las exportaciones de calzado aumentaron 30.6%, reportó la CCL*. En <https://gestion.pe/economia/exportaciones-de-calzado-crecieron-306-entre-enero-y-abril-afirma-la-ccl-nndc-noticia/>.

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas.

Gonzales, C. & Rioja, M. (2017). *¿Cómo negociar con peruanos?: Sector minero*. Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú-CENTRUM Católica. En <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8870>

Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. Revista Científica Mundo de la investigación y el Conocimiento. En [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)

Guzmán, N. y Muñoz, A. (2020), "*Tejiendo interculturalidad en una escuela para todos*". Universidad de Bogotá. En <https://core.ac.uk/download/pdf/336882438.pdf>

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>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). D.F., México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES. En <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.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. En https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/34982/Documento_completo.pdf?sequence=4&isAllowed=y

impactolocal.home.blog (2019). *La historia detrás de Polvos Azules*. En <https://impactolocal.home.blog/2019/05/15/https-impactolocal-home-blog-historia/>.

Infobae. *Más del 70% de peruanos trabajan en la informalidad y precariedad, según INEI*. En <https://www.infobae.com/peru/2023/08/17/mas-del-70-de-peruanos-trabajan-en-la-informalidad-y-precariedad-segun-inei/>

Intercultural Programs (2012). *Dimensiones Culturales de Hofstede*. En https://d22dvihj4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13111303/Hofstede_sCulturalDimensions...forfriendsofAFS2012-ESP.pdf

Kozicki, S (1998). *Creative Negotiating*. Adams Media Corporation.

Llamazares, O. (2016). *La negociación Intercultural: Definición y Componentes*. Global Negotiator. <https://www.globalnegotiator.com/blog/negociacion-intercultural-definicion/>

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. En <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/8fa956b4-6cd5-4613-a254-1babb0b0db1b/content>

Ministerio de la Producción – PRODUCE (2020). *Produce: Más de 500 comerciantes del conglomerado Polvos Azules están atendiendo al público.* En <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/188386-produce-mas-de-500-comerciantes-del-conglomerado-polvos-azules-estan-atendiendo-al-publico>.

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. En <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrctd/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.* En *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>

Pacheco, J & Sánchez, X. (2016). *El factor cultural y la comunicación en las negociaciones con las comunidades campesinas: El caso de la Corporación Alsur y la comunidad campesina de Markjo (Anta-Cuzco)*. En <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621542/Tema45-Pacheco-Sanchez.pdf?sequence=5&isAllowed=y>.

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>

Pistala y Rodríguez (2020). *¿Cómo fomentar la negociación investigativa en los negociadores colombianos?* Universidad ICESI Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Economía y Negocios Internacionales Santiago de Cali. En https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/87630/1/TG02964.pdf

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>
- Rivolta, M. (2015). *La aplicación del método de Harvard en las negociaciones del Sector Antártico y sus implicancias para el Nivel Operacional*. En <http://190.12.101.91/bitstream/1847939/501/1/TFI%2031-2015%20RIVOLTA.pdf>
- Sellés, V. (2019), “*La interculturalidad como valor en las aulas de educación infantil*”. Universidad Jaume I. En https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/184872/TFG_2019_SellesRoig_Vanessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Serrano, M. (2018). *Habilidades de negociación para el manejo de conflictos en ejecutivos de call center de una entidad financiera de Lima Metropolitana*. En <https://core.ac.uk/reader/230577360>
- 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/>
- Sociedad de Comercio Exterior – COMEX PERÚ (2021). *El sector calzado peruano no necesita de protección, sino de acciones y políticas que promuevan su competitividad*. En <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-sector-calzado-peruano-no-necesita-de-proteccion-sino-de-acciones-y-politicas-que-promuevan-su-competitividad>.
- Sotelo, H. (2011). Capítulo 9. *Negociación*. En Sotelo, H. (Dir.), *Mediación y resolución de conflictos: técnicas y ámbitos*. P. 159. Madrid: Tecnos. En

[http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2395/8.-
Negociacion.pdf?sequence=1](http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2395/8.-Negociacion.pdf?sequence=1)

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. En http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9225/TOLEDO_PAREDES_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.

Vara, A. (2012). *Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima.

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/805/805111106.pdf>

Watkins, M. (2007). *Marcando las reglas de la negociación. Una guía para negociar con éxito*. Ediciones Deusto.

Westendorff, M. A. (2011). *Diagnóstico de las habilidades de negociación en un grupo de visitadores médicos de una farmacéutica multinacional que opera en Guatemala*. En Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/Westendorff-Marie.pdf>.

www.ecomercenews.pe (2020). *Polvos Azules inicia transformación digital y alista su tienda online*. En <https://www.ecomercenews.pe/transformacion-digital/2020/polvos-azules-tienda-online.html>.

www.larepublica.com (2021). *El cambio de hábitos durante la pandemia hizo que ventas de calzado cayeran 31,7%*. En <https://www.larepublica.co/empresas/el-cambio-de-habitos-durante-la-pandemia-hizo-que-ventas-de-calzado-cayeran-317-3136405>.

Zalabarría, R. (2014). *La importancia de una negociación culturalmente congruente en un mercado globalizado*. Tesis de licenciatura, Universidad del Salvador. En <https://racimo.usal.edu.ar/4275/1/P%C3%A1ginas%20desde500023117-La%20importancia%20de%20una%20negociaci%C3%B3n%20culturalmente%20congruente.pdf>

Zurita, R. (2019). *Estrategias de negociación para generar ventaja competitiva a empresas ecuatorianas en el sector de Comercio Internacional orientadas a brindar Servicios Logísticos* (Bachelor's thesis, PUCE-Quito). En Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17936/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n%20Ronald%20Zurita%20Hern%C3%A1ndez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

ANEXO I

Instrumento de recolección de datos

El presente cuestionario se realiza para la investigación de la tesis doctoral titulada **FACTORES CULTURALES QUE INFLUYEN EN LA NEGOCIACIÓN DE LOS COMERCIANTES DEL SECTOR DE CALZADO DEPORTIVO EN CENTROS COMERCIALES DE LIMA – PERÚ**, llevada a cabo por el autor del mismo, ante la Universidad Autónoma de Nuevo León – México. Tiene como finalidad determinar qué principales factores culturales influyen en la negociación de los comerciantes de calzado deportivo Centro Comercial Polvos Azules. Este instrumento es de carácter reservado y confidencial, y será utilizado estrictamente para los fines de la presente investigación. Agradezco de antemano su valiosa colaboración.

I. Datos generales:

Nombre del instrumento:	Cuestionario
Autor del instrumento:	César Augusto Sobrino Espinoza
Población:	Comerciantes del sector calzado deportivo de Centro Comercial Polvos Azules en Lima - Perú
Edad	() años
Sexo	Femenino () Masculino ()
Nivel educativo	Secundaria () Técnico () Universitario () Postgrado ()
Cargo	Empresario (a) () Vendedor (a) ()
Escala de Likert	1: Nunca (N)
	2: Casi nunca (CN)
	3: Neutral (NT)
	4: Casi siempre (CS)
	5: Siempre (S)

II. **Instrucciones:**

- a. Leer con atención las preguntas y contestar de acuerdo con su criterio.
- b. Consultar con la persona que le entrega el cuestionario alguna duda que pueda tener.
- c. Colocar un aspa en la casilla de la pregunta respectiva, conforme a su mejor parecer y de acuerdo a las opciones fijadas en el rubro denominado Escala de Likert.

ÍTEMS	Escala de Likert				
	N	CN	NT	CS	S
	1	2	3	4	5
Variable independiente (X): Factores culturales					
X1: Regateo					
	Durante el proceso de negociación, ¿el cliente suele pedir descuentos y/o regatear el precio?				
	Al iniciar la negociación, ¿empieza con un precio más alto de lo que realmente desea, teniendo en cuenta que el cliente va a regatear y/o solicitar un descuento, y así poder llegar al precio deseado?				
	Durante la negociación, ¿el cliente siempre solicita un incentivo o beneficio extra, además del precio, a fin de comprar sus productos?				
	¿Puede usted variar su forma de negociación ante un pedido o regateo del cliente?				
	Ante una negativa suya de acceder a la solicitud de descuento o al regateo del cliente, ¿éste desiste de comprar sus productos?				
X2: Informalidad					
	¿Cuenta con algún protocolo o formalismo durante la negociación con sus clientes y/o proveedores?				
	¿Utiliza algún tipo de lenguaje técnico o especializado al momento de negociar con sus clientes y/o proveedores?				
	¿Elabora un planeamiento previo a la negociación con sus clientes y/o proveedores, el cual involucre: objetivos, estrategias, tácticas, etc.?				
	¿Considera que la experiencia es más importante o tiene mayor peso que la preparación estratégica al momento de negociar?				
	¿Cree que el precio y demás beneficios son más importantes que la preparación, formalismos o protocolos en el proceso de negociación?				
X3: Elocuencia					
	¿Considera que la elocuencia y la fluidez en la comunicación son muy utilizadas al momento de negociar?				
	Al momento de negociar, ¿tanto usted como la otra parte utilizan un lenguaje informal y/o no protocolar?				
	¿Recurre usted a lo que popularmente se denomina "floro" o "florear" a fin de poder convencer a su cliente al momento de negociar?				

	¿Considera usted que el uso de su elocuencia o el llamado “floro” le ayuda mucho para lograr cerrar una negociación de manera favorable?					
	¿Sus clientes o proveedores toman a mal el que usted haga uso de su poder de convencimiento y elocuencia (o también el denominado “floro”) al momento de negociar?					
X4: Confianza						
	Durante el proceso de negociación, ¿trata usted de ganarse la amistad y la confianza del cliente?					
	¿Cuenta con un plan, protocolo o tácticas para poder negociar en un ambiente de confianza con su cliente?					
	¿Considera que sus clientes o proveedores son desconfiados al momento de negociar con usted?					
	¿Utiliza la amistad, cercanía, afinidad o consanguinidad como formas de influir en la negociación y lograr obtener un acuerdo favorable?					
	¿Cree usted que las emociones juegan un papel importante durante el proceso de negociación?					
X5: Uso flexible del tiempo						
	¿Cuenta con una agenda o un horario predeterminado cuando negocia?					
	¿Sus procesos de negociación inician y terminan de manera puntual?					
	Cuando negocia, ¿lo hace sobre todos los aspectos de la negociación (esto es, precios, plazos, formas de pago, etc.), en un solo momento?					
	Al negociar, ¿no se siente presionado por el tiempo, y se toma el suficiente para llegar a un acuerdo favorable?					
	En sus negociaciones, ¿prefiere tener relaciones de largo plazo, no importando tanto que tenga que invertir tiempo considerable para ello?					

Variable dependiente (Y): Negociación						
	¿Percibe usted que los factores culturales propios del Perú (costumbres, tradiciones, etc.) influyen al momento de negociar?					
	¿Considera que su forma de negociar está más inclinada a lograr el mayor beneficio posible para usted que el de la otra parte?					
	Al momento de negociar, ¿influye en usted factores como el regateo, la informalidad, la elocuencia, la confianza y el uso flexible del tiempo?					
	¿Cree que sus clientes y proveedores buscan el mayor beneficio posible para ellos sobre los beneficios suyos?					
	¿Su forma de negociar es la misma, tanto para con clientes peruanos como para extranjeros?					

Muchas gracias por su apoyo y participación.

ANEXO II

FOTOS CON ALGUNOS VALIDADORES Y ENCUESTADOS





