



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**  
FACULTAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES

**NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

## **FACTORES QUE AFECTAN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN DE LAS PYMES EN FERIAS COMERCIALES**

**Tesis presentada para optar al Título Profesional de  
Licenciada en Negocios Internacionales**

**Presentado por  
Olenka Ximenna Castillo Stein**

**Asesor: Luis Camilo Ortigueira Sánchez**  
[0000-0002-0376-0166](tel:0000-0002-0376-0166)

**Lima, junio 2021**

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	3
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	3
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	3
<b>RESUMEN</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>II. REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	9
1. Ferias comerciales .....	9
2. Negociaciones comerciales internacionales .....	10
3. Proceso de negociación .....	11
4. Factores que afectan el proceso de negociación.....	11
<b>III. METODOLOGÍA</b> .....	34
1. Método de Investigación.....	34
2. Diseño de investigación.....	34
3. Recopilación de datos .....	34
4. Selección de muestra .....	35
5. Análisis de data .....	35
6. Consideraciones éticas.....	36
<b>IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	37
1. Factores de fondo .....	38
2. Factores estratégicos.....	40
3. Factores culturales .....	41
4. Factores del negociador .....	44
5. Factores psicológicos.....	46
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	47
1. Implicaciones teóricas y prácticas .....	48
2. Limitaciones.....	49
3. Recomendaciones futuras .....	49
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	50
<b>ANEXOS</b> .....	58

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Evolución de citas por estudio (2000–2020) .....	13
Figura 2. Modelo conceptual propuesto .....	14

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Factores que afectan el proceso de negociación .....	12
Tabla 2. Factores de fondo .....	14
Tabla 3. Factores estratégicos.....	18
Tabla 4. Factores culturales .....	21
Tabla 5. Factores del negociador .....	27
Tabla 6. Factores psicológicos.....	31
Tabla 7. Codificación de categorías.....	37
Tabla 8. Resultados de proposiciones .....	37

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Pauta de entrevista .....	59
Anexo 2: Muestra de participantes .....	60

## **RESUMEN**

Las negociaciones comerciales representan un elemento crucial para las empresas, por lo que es fundamental comprender los factores que conducen a su éxito. En especial, es importante conocer los factores que afectan dichas negociaciones en escenarios donde comúnmente se llevan a cabo, como las ferias comerciales, las cuales representan uno de los instrumentos de promoción de exportación más importantes para las PYMEs. A pesar de sus ventajas, las empresas exportadoras peruanas tienen una limitada participación en ellas y son escasos los estudios que analizan su desempeño ferial. El objetivo de esta investigación es identificar los factores que afectan el proceso de negociación de las PYMEs en el contexto de ferias comerciales, para lo cual se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con peruanos formados en negocios internacionales quienes intervinieron en el proceso de negociación. Se desarrolló un modelo conceptual que integra los diversos factores identificados en la literatura como los (1) factores de fondo, (2) factores estratégicos, (3) factores culturales, (4) factores del negociador y (5) factores psicológicos, con el fin de confirmar su impacto en el proceso de negociación. Los resultados permitieron descubrir factores que no habían sido previamente identificados, aportando un insumo valioso para una futura investigación. Este estudio busca maximizar la efectividad de las negociaciones en ferias comerciales, la cual impacta en el desempeño ferial y la actividad exportadora de las empresas expositoras, permitiendo desarrollar mejores estrategias a nivel empresarial y mejores políticas de promoción de exportación.

Palabras Clave: Negociaciones Comerciales Internacionales, Proceso de Negociación, Ferias Comerciales, PYMEs

## **ABSTRACT**

Business negotiations represent a crucial element for firms, making it essential to understand the factors that lead to their success. In particular, it is important to study these factors in settings where negotiations are commonly held, such as trade fairs, which represent one of the most important export promotion instruments for SMEs. Despite their advantages, Peruvian exporting firms have a limited participation and few studies analyze their trade fair performance. The objective of this research is to identify the factors that affect the negotiation process of SMEs in trade fairs. Semi-structured interviews were carried out with Peruvians trained in international business who participated in the negotiation process. A conceptual model was developed, which integrates the various factors identified in the literature such as (1) background factors, (2) strategic factors, (3) cultural factors, (4) negotiator factors, and (5) psychological factors, in order to confirm their impact on the negotiation process. The results allowed the discovery of factors that had not been previously considered in the literature, providing a valuable insight for a future study. The present research seeks to maximize the effectiveness of negotiations at trade fairs, which impacts the trade fair performance and export activity of exhibiting firms, allowing better business-level strategies and export promotion policies to be developed.

**Keywords:** International Business Negotiations, Negotiation Process, International Trade Shows, Trade Fairs, SMEs

## I. INTRODUCCIÓN

En economías emergentes, las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) encuentran oportunidades comerciales basándose tanto en los esfuerzos de los Organismos de Promoción de Exportaciones (Belloc, 2006; Czinkota, 1996) como en las ventajas comparativas (Laurson, 2015; Gonzalez, 2011); estos países tienden a especializarse en la producción de bienes con bajo valor agregado, siendo la materia prima su principal exportación. Las PYMEs enfrentan diversas limitaciones para el desarrollo de la actividad exportadora (Malca y Rubio, 2015; Rahman et. al, 2017), como la falta de conocimiento (Malca et. al, 2019), escasez de recursos disponibles para actividades de exportación (Paul et. al, 2017), la necesidad de contar con información especializada para la toma de decisiones (Nalcacia y Yagcib, 2014), y la dificultad para identificar y explotar oportunidades en los mercados internacionales (Oviatt y McDougall, 2005).

En el caso del Perú, aproximadamente el 71.5% del total de las empresas exportadoras son PYMEs, aunque en conjunto estas solo representan el 3.8% del total de valor exportado (Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, 2019). En los años 2015-2019, las exportaciones peruanas crecieron en promedio 9%, aunque han disminuido en promedio 7% desde el 2019 en adelante (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2021). Al margen del efecto estacional que ha ocasionado el covid-19, uno de los desafíos más grandes que enfrenta el Perú es su baja participación en los mercados internacionales y la alta dependencia de ellos, donde casi la mitad de sus exportaciones se concentran en los mercados de China y Estados Unidos (International Trade Center [ITC], 2019), mientras que su participación en China representa solo el 0.7% de las importaciones totales (ITC, 2019). Con el fin de superar este desafío, es necesario emplear estrategias de penetración y de acceso de mercados.

Uno de los instrumentos más efectivos de promoción de exportación son las ferias comerciales, las cuales se definen como “eventos de mercado de una duración específica, en los que un gran número de empresas presentan su principal gama de productos de uno o más sectores industriales” (Kirchgeorg et. al, 2010, p. 63). Estas son utilizadas por los estados para fomentar la internacionalización (Rinallo et. al, 2017), ya que permiten desarrollar actividades enfocadas en la generación de conocimiento y experiencia (Armario et. al, 2009), y fortalecen las capacidades gerenciales que impactan en el desempeño exportador de las empresas (Leonidou et. al, 2002; Malca et. al, 2019).

Las ferias comerciales son especialmente beneficiosas para la supervivencia y el crecimiento internacional de las PYMEs, ya que permiten alcanzar compradores extranjeros, realizar inteligencia comercial, recopilar información y promover productos (Hansen, 2004; Rinallo et. al, 2017); y representan un elemento importante de su plan de exportación (Angles, 2016; Hansen, 2004; Power y Jansson, 2008). No obstante, se ha encontrado que las pequeñas empresas son

menos propensas a generar ventas y atraer compradores, debido a su acceso limitado de recursos (Seringhaus y Rosson, 2004), su falta de entrenamiento adecuado (Tanner, 2002), y su estructura de gestión centralizada (Kellezi, 2014); y a pesar de las ventajas que las ferias pueden presentar, las empresas exportadoras peruanas tienen una limitada participación en ellas y son escasos los estudios que analizan su desempeño ferial (Angles, 2016).

Uno de los principales objetivos de las ferias comerciales es generar ventas (Angles, 2016; Bonoma, 1983; Seringhaus y Rosson, 2004; Tanner, 2002), creando un ambiente ideal para el desarrollo de las negociaciones comerciales internacionales. La negociación se define como “el proceso mediante el cual dos o más partes intercambian bienes o servicios e intentan acordar un intercambio” (Ma y Jaeger, 2010, p. 333). El éxito de estas requiere que los gerentes estén conscientes de los factores que afectan el proceso de negociación (Khakhar y Rammal, 2013; Saorín-Iborra y Cubillo, 2016). Según Ghauri (2003), el proceso de negociación es afectado por los factores de fondo, los cuales influyen en el contexto de la negociación; la atmósfera, la cual es determinada por la relación entre las partes; y los factores estratégicos y culturales, los cuales son intrínsecos a dicho proceso. También se ha encontrado que la negociación es fuertemente afectada por los factores del negociador, como la personalidad y las características demográficas (Brett y Thompson, 2016; Volkema, 2004); y estudios recientes han encontrado que los factores psicológicos, como los sesgos, también influyen en el proceso de negociación (Brett et. al, 2017; Brett y Thompson, 2016).

La literatura de negociaciones es altamente fragmentada debido a su falta de consenso en la teoría, resaltando la necesidad de ser estudiada bajo otras perspectivas, como la del marketing industrial (Agndal et. al, 2017). También, es necesario estudiar el contexto social de la negociación (Saorín-Iborra y Cubillo, 2016) y la interacción entre los negociadores (Brett y Thompson, 2016); debido a que la mayoría de los estudios son experimentales, esto tiende a descontextualizar la negociación y simplificarla (Agndal et. al, 2017). Por otra parte, la literatura de ferias comerciales ha producido resultados mixtos por la falta de diversificación en los diseños de investigación, siendo las encuestas el método más utilizado (Tafesse y Skallerud, 2015). Con el fin de ampliar el alcance teórico, es necesario emplear otras metodologías más interpretativas que permitan obtener una mayor comprensión de fenómenos feriales complejos, como el contexto de la negociación y su interacción con otras dimensiones (Agndal et. al, 2017).

Asimismo, la mayoría de los estudios se han enfocado en mercados desarrollados, como Estados Unidos (Khakhar y Rammal, 2013; Rinallo et. al, 2017). La literatura sobre la actividad exportadora en economías emergentes es escasa (Bianchi et. al, 2017), y el contexto de la PYME exportadora es muy distinto debido a sus limitaciones (İpek y Bıçakcıoğlu-Peynirci, 2019; Paul et. al, 2017). También, las negociaciones en dichas economías difieren por la cultura y los sistemas institucionales de los países (Cavusgil et. al, 2012); y el desempeño ferial en estos

mercados difiere por el acceso de recursos y capacidades de gestión (Tafesse y Korneliussen, 2012). Estas diferencias dificultan la generalización de los resultados encontrados en la literatura (Tafesse y Korneliussen, 2009), presentando la necesidad de expandir el alcance teórico a un contexto de economías emergentes.

Dicho esto, es necesario analizar el nivel de efectividad que tienen las PYMEs en las ferias comerciales a través de los esquemas de negociación, con el fin de maximizar estos encuentros comerciales y mejorar el desempeño de las ferias como instrumento de promoción de exportación. Por tales motivos, el propósito de la presente tesis es contribuir al conocimiento sobre los procesos de negociación, para lo cual se llevó a cabo un estudio exploratorio que tiene como objetivo identificar los factores que afectan el proceso de negociación de las PYMEs en ferias comerciales, siendo uno de los primeros estudios de esta naturaleza. Mediante el presente estudio cualitativo, se han identificado las variables necesarias que permitan fundamentar los indicadores de escala de una futura investigación, las cuales son posible extraer a partir de la presente tesis.

En cuanto a las implicancias teóricas, este estudio aporta a la literatura al profundizar en los fenómenos feriales complejos, como el contexto de la negociación y su interacción con otras dimensiones; y contribuye a la literatura de economías emergentes, examinando el contexto de la PYME exportadora. Asimismo, tiene implicancias prácticas en cuanto contribuye al fortalecimiento de los gestores de empresas peruanas sobre la negociación para maximizar sus capacidades, mejorar el desempeño ferial y por ende, mejorar la actividad exportadora, como también contribuir a que se desarrollen mejoras en las políticas de promoción de exportación; y de esta forma, superar los desafíos que enfrenta el Perú en su baja participación en mercados internacionales y alta concentración de ellos.

El presente trabajo de investigación está organizado en cuatro secciones. En la primera sección, se aborda la revisión sobre la literatura en las ferias comerciales, las negociaciones comerciales internacionales, el proceso de negociación y los factores que afectan dicho proceso en ferias comerciales. En la segunda sección, se detalla la metodología utilizada para la presente investigación. La tercera sección incluye los resultados de la investigación. Por último, la sección final presenta las conclusiones del trabajo de investigación, la pertinencia y relevancia del estudio, las limitaciones de este, así como las futuras líneas de investigación.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

La teoría de recursos y capacidades (RBV) proviene del trabajo seminal de Penrose (1959), quien propone que ciertos recursos internos de la empresa, como las capacidades gerenciales, pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenible. Las actividades enfocadas en la generación de conocimiento y experiencia sobre el mercado organizacional desarrollan el proceso de internacionalización, de tal forma que mayores niveles de conocimiento permiten el compromiso de recursos y la expansión internacional (Armario et. al, 2009). Las capacidades relacionales y generadoras de conocimiento son especialmente importantes dentro de las economías emergentes, donde la teoría de recursos y capacidades se suele utilizar para entender las estrategias de internacionalización de las empresas, dado que estas presentan mayor escasez de recursos que en otras economías (Hoskisson et. al, 2000).

Por otro lado, dentro del proceso de marketing industrial se ha encontrado que el desempeño de las empresas exportadoras se puede vincular empíricamente a la estrategia de marketing internacional (Cavusgil y Zou, 1994), la cual tiene resultados positivos a largo plazo en el mercado internacional (Leonidou et. al, 2002). Estos últimos autores afirman que uno de los componentes clave dentro de la estrategia de marketing internacional es la promoción, la cual ha demostrado tener un impacto positivo en el desempeño exportador de las empresas.

### 1. Ferias comerciales

Las ferias comerciales son herramientas de promoción que constituyen un elemento integral en el proceso de marketing industrial (Leonidou et. al, 2002), dado que permiten construir relaciones y facilitar intercambios sociales y comerciales entre los agentes clave de una industria (Blythe, 2002; Ling-yee, 2007; Kellezi, 2014; Tafesse y Skallerud, 2016). Estas se pueden clasificar según el grado de expositores y visitantes extranjeros (Rinaldo et. al, 2017), donde las ferias locales involucran un porcentaje mínimo de estos; las importadoras involucran expositores internacionales y compradores locales; las exportadoras involucran visitantes internacionales y expositores locales; y las ferias internacionales, o *hub shows*, combinan estas dos últimas ferias para crear un ambiente con mayor exposición internacional.

La literatura de ferias comerciales se puede considerar un campo de investigación con contribuciones teóricas en años recientes, pero aun bastante limitado (Tafesse y Korneliussen, 2009; Tafesse y Skallerud, 2016). Según Alberca-Oliver et. al (2015), los estudios existentes se han enfocado en el impacto de los objetivos feriales en el desempeño; el análisis de los factores que influyen en el rendimiento de las ferias (Hansen, 2004); el análisis del comportamiento de los asistentes durante y después de la feria (Rinaldo et. al, 2010); y la eficacia de las ferias como herramientas de promoción para pequeñas empresas (Tanner, 2002). Asimismo, la literatura se ha

abordado desde diferentes perspectivas, como la teoría del consumidor, marketing, y organizacional, resaltando su complejidad y riqueza, pero también, su falta de fundamento teórico (Tafesse y Skallerud, 2016).

En su estudio seminal, Bonoma (1983) propuso que el desempeño ferial mide cuán eficiente las empresas alcanzan sus objetivos en ferias comerciales, los cuales se miden a través del logro de objetivos relacionados a ventas y objetivos no relacionados a ventas. Kerin y Cron (1987) agruparon a las empresas por alto y bajo desempeño ferial basándose en estos dos objetivos, donde la dimensión de venta consiste en actividades de introducción de nuevos productos y ventas *in situ*, entre otras; mientras que la dimensión de no venta consiste en la identificación de nuevos clientes y otras actividades de inteligencia competitiva. Posteriormente, Hansen (2004) conceptualizó al desempeño ferial como un constructo basado en cinco dimensiones: la construcción de relaciones con el cliente, la construcción de imagen, la recopilación de información, la motivación y la consumación de ventas.

No obstante, la mayoría de estos estudios se centran estrictamente en expositores de mercados industrializados, por lo que Tafesse y Korneliussen (2012) analizaron las dimensiones del desempeño ferial en el contexto de economías emergentes. Los autores encontraron que el desempeño ferial es multidimensional y consta de cuatro dimensiones principales: construcción de imagen, ventas y relacionales, inteligencia competitiva, y exploración del mercado; estas dos últimas son explicadas por las diferencias que existen en cuanto al acceso de recursos y capacidades de gestión entre países industrializados y en desarrollo.

## **2. Negociaciones comerciales internacionales**

La negociación se puede considerar un campo de investigación bastante maduro (Brett y Thompson, 2016), ya que existen numerosos estudios y artículos que intentan integrar diferentes aspectos de la negociación (Agndal et. al, 2017). En su revisión de la literatura, estos últimos autores encontraron que los estudios están relacionados a las partes negociadoras, el contexto de la negociación, el proceso de la negociación y los resultados de la negociación; y encontraron que una tercia parte de estos están enfocados en el aspecto cultural de la negociación. Estos diversos estudios se han dado desde diferentes enfoques y paradigmas, existiendo diversas contribuciones teóricas desde diferentes disciplinas (Thi Hong Lam y Liaw, 2017).

Históricamente, se ha utilizado la teoría del intercambio social, donde la negociación es una interacción humana con el único fin de alcanzar un acuerdo (Khakhar y Rammal, 2013), lo cual ha conducido a otros campos de investigación, como la teoría de la resolución de conflictos (Dewulf, 2009). También existe la teoría de juegos, donde la negociación tiene una naturaleza competitiva (Duvalett et. al, 2004) y está enfocada en comprender los diferentes resultados (Brett y Thompson, 2016). Según estos autores, la negociación también ha sido un campo de estudio

importante dentro del comportamiento organizacional, enfocada en teorías conductuales que estudian el comportamiento de los negociadores (Fleck et. al, 2016). En las últimas décadas, se ha evidenciado un creciente interés por la ética dentro de las negociaciones, enfocado en el uso de tácticas poco éticas durante las negociaciones (Volkema, 1999; Volkema, 2004; Weeks et. al, 1999).

Al igual que las negociaciones comerciales, las negociaciones comerciales internacionales son “procesos de intercambio entre dos o más personas o entidades; sin embargo, estas personas o entidades están integradas en diferentes contextos nacionales que intervienen durante la negociación” (Tinsley et. al, 1999, p. 6). La mayoría de estudios sobre estas negociaciones se pueden agrupar según el enfoque ‘macroestratégico’, basado en las interacciones entre organizaciones y aspectos del poder de negociación; y el enfoque ‘microconductual’, basado en los negociadores individuales y su comportamiento (Tinsley et. al, 1999; Weiss, 2006). No obstante, existen diferentes unidades de análisis y aspectos de negociación e incluso, diferentes corrientes de investigación dentro de cada paradigma (Agndal et. al, 2017; Amatucci, 2010; Reynolds et. al, 2003; Weiss, 2006), generando un campo de investigación bastante fragmentado y mostrando la necesidad de seguir investigando.

### **3. Proceso de negociación**

En las negociaciones comerciales internacionales, el proceso de negociación es considerado uno de los elementos más importantes para el intercambio comercial entre empresas (Agndal et. al, 2017). Este tiene una naturaleza dinámica que puede moverse en una dirección positiva o negativa, y su desarrollo puede estar influenciado por los diferentes factores que afectan la negociación (Ghauri, 2003). Según el autor, existen tres etapas dentro del proceso de negociación que incluyen (1) la pre-negociación, (2) la negociación y (3) la post-negociación.

En la etapa de pre-negociación, las partes recopilan la mayor cantidad de información relevante posible, comienzan a comprender las necesidades de los demás, y evalúan los beneficios de entrar en el proceso de negociación (Ghauri, 2003). Durante la etapa de negociación, se intercambia información, se evalúan las alternativas presentadas, se hacen ofertas y contraofertas, y posteriormente, se hacen concesiones (Schell, 2006). Finalmente, la etapa de post-negociación consiste en el cierre, donde se añaden los últimos detalles de la negociación y se confirma lo acordado por las partes (Schell, 2006). En economías emergentes, los negociadores tienen mucho cuidado con el lenguaje utilizado y la etapa final puede tomar un tiempo considerable (Ghauri, 2003).

### **4. Factores que afectan el proceso de negociación**

El éxito de las negociaciones requiere que los gerentes estén conscientes de los factores que afectan el proceso de negociación (Khakhar y Rammal, 2013; Saorín-Iborra y Cubillo, 2016;

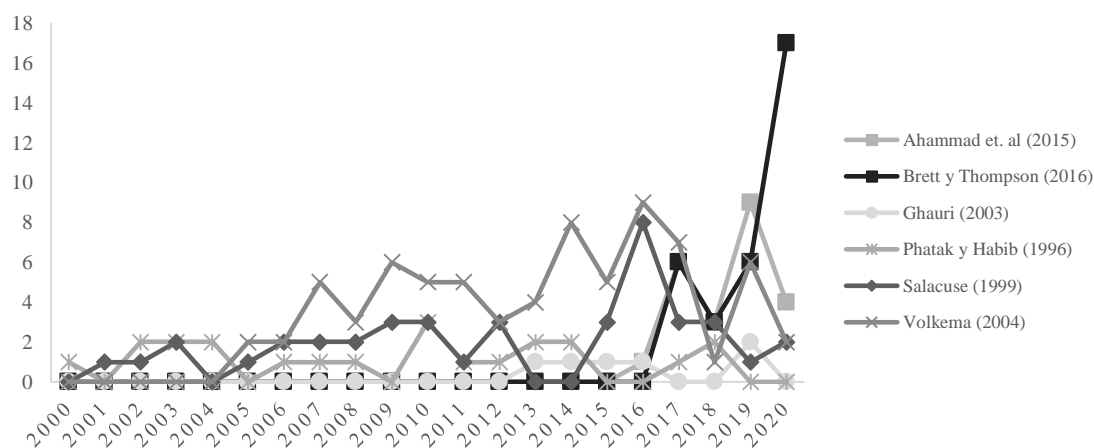
Sae, 2008). Diversos estudios se han desarrollado con el propósito de analizar estos factores, los cuales se encuentran resumidos en la Tabla 1. A partir de la Figura 1, se puede observar la evolución de citas por estos estudios y el gran interés que aún existe por el fenómeno estudiado. A pesar de que los estudios recientes hayan sido mayormente citados, el modelo de Ghauri (2003) ha sido utilizado como marco de referencia y adaptado para el presente estudio, dado que considera muchos de los factores culturales identificados en otros estudios (Brett y Gelfand, 2005; Hofstede, 1980; Salacuse, 1999), considera la cultura y los factores estratégicos intrínsecos al proceso de negociación, y ha sido utilizado en economías emergentes (Khakhar y Rammal, 2013).

**Tabla 1. Factores que afectan el proceso de negociación**

Autor(es)	Año	Factores que afectan el Proceso de Negociación
Phatak y Habib	1996	<u>Contexto ambiental</u> : pluralismo legal y político, <i>stakeholders</i> externos, diferencias culturales, diferencias ideológicas, inestabilidad y cambio, control de gobierno extranjero y burocracia, fluctuaciones y cambio de divisas
		<u>Contexto inmediato</u> : poder de negociación relativo y relación de dependencia, <i>stakeholders</i> inmediatos, resultado deseado, relación entre las partes, y nivel de conflicto
Salacuse	1999	<u>Factores culturales</u> : objetivos, actitud, estilo personal, comunicación, tiempo, emociones, acuerdo entre las partes, organización de equipo, toma de riesgos
Ghauri	2003	<u>Factores de fondo</u> : objetivos, ambiente, participación de terceros, negociadores
		<u>Atmósfera</u> : relación de conflicto/cooperación y poder/dependencia, expectativas
		<u>Factores estratégicos</u> : presentaciones, estrategia, proceso de decisión, agente <u>Factores culturales</u> : tiempo, individualismo vs. colectivismo, comunicación, énfasis en relaciones personales
Volkema	2004	<u>Factores demográficos</u> : género y edad
		<u>Factores culturales</u> : dimensiones culturales de Hofstede
Ahammad et. al	2015	<u>Condiciones económicas</u> : aumentos del precio al consumidor, PBI per cápita
		Distancia cultural nacional, diferencias culturales organizacionales, comunicación y retención planificada de empleados
Brett y Thompson	2016	<u>Factores psicológicos</u> : cogniciones y sesgos, personalidad, motivación, emociones, confianza
		<u>Factores socioambientales</u> : reputación y relación, género, poder y estatus, y cultura

*Nota:* Resumen producto de la revisión de la literatura

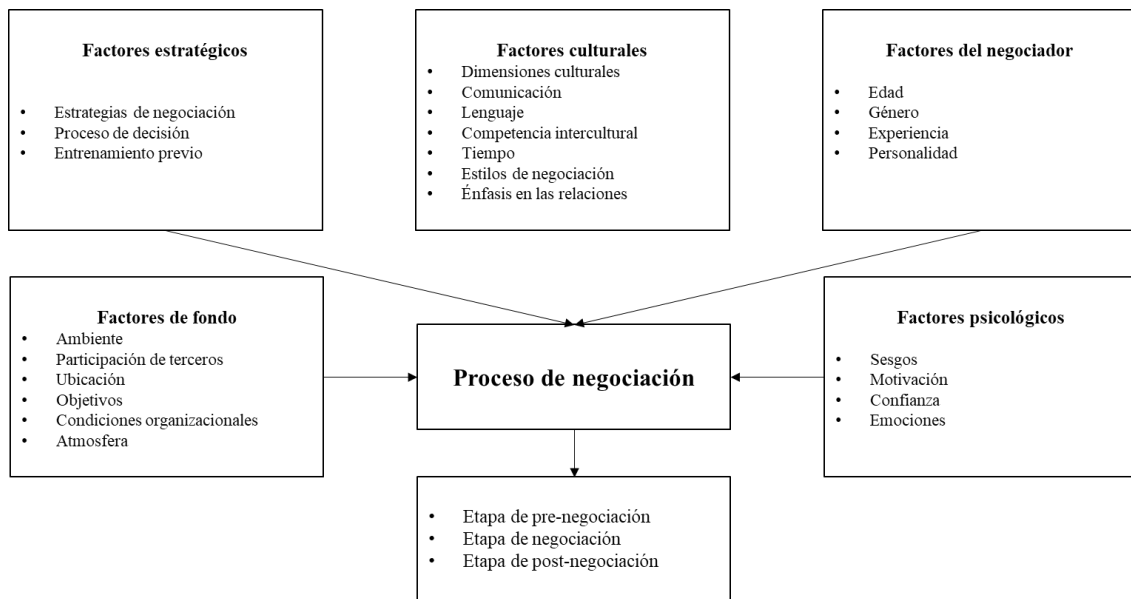
**Figura 1. Evolución de citas por estudio (2000–2020)**



Nota: Gráfico adaptado de Scopus. <https://www.scopus.com/home.uri>

Ghauri (2003) propone que el proceso de negociación es afectado por los factores de fondo, la atmósfera, los factores estratégicos y los factores culturales. No obstante, considera al negociador como un factor de fondo, mientras que otros estudios sugieren que las características del negociador influyen fuertemente en el proceso de negociación (Agndal et. al, 2017; Brett y Thompson, 2016; Volkema, 2004), por lo que el presente estudio considera los factores del negociador como una variable independiente. También, estudios recientes sugieren que el proceso de negociación es afectado por los factores psicológicos del negociador (Brett et. al, 2017; Brett y Thompson, 2016). La Figura 2 muestra el modelo conceptual propuesto por el presente estudio, el cual plantea que el proceso de negociación es afectado por los (1) factores de fondo, (2) factores estratégicos, (3) factores culturales, (4) factores del negociador y (5) factores psicológicos. El efecto de las variables en las diferentes etapas del proceso varía; una de estas variables puede influir positivamente en una etapa y negativamente en otra (Ghauri, 2003).

**Figura 2. Modelo conceptual propuesto**



*Nota:* Adaptado del modelo de Ghauri, 2003. *The process of international business negotiation.*

#### 4.1 Factores de fondo

Los factores de fondo son aquellas variables que influyen en el contexto de la negociación, como las condiciones ambientales, las cuales incluyen los factores políticos, sociales y legales; la participación de terceros; la ubicación de la negociación; los objetivos; y las condiciones organizacionales de la empresa. También se ha considerado la atmósfera como un factor de fondo ya que influye en el contexto de la negociación y es determinada por la relación entre las partes. Dichos factores pueden influir directamente en el proceso de negociación, mientras que otros lo impactan de manera indirecta a través de otras variables (Ghauri, 2003). Los factores de fondo se encuentran resumidos en la Tabla 2.

**Tabla 2. Factores de fondo**

<b>Factor</b>	<b>Variables</b>	<b>Autor(es) / Año</b>
<b>Factores de fondo</b>	<b>Ambiente</b>	Ghauri (2003)
		Phatak y Habib (1996)
		Tinsley et. al (1999)
		Reynolds et. al (2003)
		Volkema (2004)
	<b>Participación de terceros</b>	Brouthers y Bamossy (1997)
		Ghauri (2003)
		Martin et. al (1999)
		Phatak y Habib (1996)
		Reynolds et. al (2003)
		Snavelly (1998)

<b>Ubicación</b>	Agndal et. al (2017) Bloch et. al (2017) Brown y Baer (2011) Mayfield et. al (1998) Reynolds et. al (2003) Rinallo et. al (2010) Tafesse y Skallerud (2016)
<b>Objetivos</b>	Ghauri (2003) Salacuse (1999)
<b>Condiciones organizacionales</b>	Ahammad et. al (2015) Gulbro y Herbig (1996) Kellezi (2014) Kotler (2003) Luo (1999) Money (1998) Reynolds et. al (2003) Snavelly (1998) Tanner (2002)
<b>Atmósfera</b>	Agndal et. al (2017) Brett y Thompson (2016) Ghauri (2003) Lewis (2006) Martin et. al (1999) Nair y Stafford (1998) Nowak y Dong (1997) Phatack y Habib (1996) Reynolds et. al (2003)

*Nota:* Resumen producto de la revisión de la literatura

#### **4.1.1 Ambiente**

El ambiente incluye los factores políticos, sociales y estructurales que influyen en la relación de ambas partes (Ghauri, 2003), como el entorno legal y político, fluctuaciones monetarias y divisas, controles, inestabilidad y cambio de gobiernos extranjeros (Phatack y Habib, 1996; Tinsley et. al, 1999). Reynolds et. al (2003) encontraron que las diferencias en sistemas políticos y económicos tienen un impacto en el resultado de la negociación, ya que las empresas tienen que adaptarse a la estabilidad económica, el riesgo político y las restricciones del país de la contraparte. En su estudio, Volkema (2004) encontró que factores económicos, como el PBI per cápita, tienen un impacto en el proceso de negociación.

*PI: El ambiente afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.*

#### **4.1.2 Participación de terceros**

La mayoría de las negociaciones comerciales internacionales involucran la participación de terceros, como por ejemplo, gobiernos, agentes, consultores, e intérpretes. Estas partes pueden influir en el proceso de negociación a medida que tienen diferentes objetivos (Ghauri, 2003). Se ha encontrado que los *stakeholders* influyen en la dinámica del proceso de negociación (Brouthers y Bamossy, 1997; Phatak y Habib, 1996; Reynolds et. al, 2003). Por otra parte, cuanto más desconocido o complicado sea el mercado de la contraparte, mayor será la necesidad de emplear un agente externo, o un tercero que ayude a facilitar el proceso de negociación (Ghauri, 2003). En línea con esto, diversos estudios encontraron que utilizar un agente externo contribuye a la efectividad de la negociación en diferentes países (Martin et. al, 1999; Reynolds et. al, 2003; Snavely, 1998).

*P2: La participación de terceros afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.*

#### **4.1.3 Ubicación**

Existen pocos estudios que analizan la ubicación física de la negociación (Agndal et. al, 2017), la cual se ha encontrado que influye en el proceso de negociación (Reynolds et. al, 2003). Por ejemplo, Mayfield et. al (1998) argumentan que la ubicación tiene un fuerte impacto en las negociaciones y en muchos casos, favorece a una de las partes, permitiéndole tener un mayor control sobre la negociación. Asimismo, Brown y Baer (2011) encontraron que negociar en un terreno neutral es una estrategia clave para evitar conflictos, y existe una ventaja cuando se negocia en el lugar de residencia de una de las partes, especialmente en las negociaciones distributivas.

En el contexto de ferias comerciales, se ha encontrado que el diseño del stand puede atraer a más compradores y desarrollar relaciones comerciales que conduzcan a mayores negociaciones (Bloch et. al, 2017). Un estudio encontró que el entorno de las ferias está repleto de estímulos sensoriales (por ejemplo, sonidos, olores, colores, señales, objetos físicos, la multitud), que llevan información y compiten para atraer la atención de los visitantes. Para algunas personas, esto puede llevar a la sobrecarga y fatiga física, lo cual puede resultar abrumador para el negociador (Rinallo et. al, 2010; Tafesse y Skallerud, 2016).

*P3: La ubicación afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.*

#### **4.1.4 Objetivos**

Según Ghauri (2003), los objetivos se pueden clasificar como comunes, conflictivos o complementarios; los objetivos comunes y complementarios influyen en el proceso de negociación de manera positiva, mientras que los objetivos conflictivos tienen efectos negativos. El autor sugiere que la oportunidad de un acuerdo disminuye a medida que los objetivos

conflictivos dominan la relación y aumentan a menudo que los objetivos comunes y complementarios la dominan. Por otro lado, los objetivos son afectados por la cultura; por ejemplo, algunas culturas tienen como objetivo firmar un acuerdo, mientras que otras se enfocan en la construcción de una relación (Salacuse, 1999).

*P4: Los objetivos afectan el proceso de negociación en ferias comerciales.*

#### **4.1.5 Condiciones organizacionales**

Se ha encontrado que las diferencias entre la cultura organizacional de las empresas negociadoras pueden afectar de manera negativa el proceso de negociación (Ahammad et. al, 2015). También, diversos estudios han encontrado que las diferencias en el tipo de negocio, por ejemplo, empresas de servicios frente a empresas manufactureras (Gulbro y Herbig, 1996); la imagen de la empresa (Snively, 1998) y el tamaño de la empresa (Money, 1998); tuvieron un impacto en el resultado de la negociación. Asimismo, los factores organizacionales de la empresa influyen en la negociación a través de su impacto en el poder de negociación (Reynolds et. al, 2003). Variables como los recursos, el riesgo y la disponibilidad de alternativas influyen en el poder de negociación, que a su vez, influyen en el control de gestión y satisfacción de la negociación (Luo, 1999).

En el contexto de ferias comerciales, se ha encontrado que el desempeño en estas varía según el tamaño de empresas, ya que el acceso a recursos difiere entre pequeñas y grandes empresas (Tanner, 2002). El autor encontró que las pequeñas empresas son menos propensas a generar ventas y presentan dificultad al atraer compradores al *stand*; esto se debe en parte a que el entrenamiento que reciben los expositores de pequeñas empresas antes de la feria no es adecuado y muchas de ellas suelen centralizar la responsabilidad en una sola persona. En línea con esto, otros estudios han encontrado que las pequeñas empresas utilizan prácticas de marketing más informales (Kotler, 2003), tienen presupuestos limitados y una estructura de gestión centralizada (Kellezi, 2014).

*P5: Las condiciones organizacionales afectan el proceso de negociación en ferias comerciales.*

#### **4.1.6 Atmósfera**

La relación entre las partes negociadoras determina la atmósfera de la negociación, la cual está asociada al grado de conflicto y cooperación y al grado de poder y dependencia entre las partes (Ghauri, 2003). Diversos estudios han encontrado que la construcción de una relación afecta el proceso de negociación (Martin et. al, 1999; Nair y Stafford, 1998; Nowak y Dong, 1997; Reynolds et. al, 2003). Cabe resaltar que la cultura también puede influir en la atmósfera ya que en alguna de ellas, la negociación es un evento social y la atmósfera juega un papel importante en el éxito de la negociación (Lewis, 2006).

El grado de conflicto y cooperación afecta la relación entre las partes, y puede variar según la etapa de negociación (Brett y Thompson, 2016; Phatack y Habib, 1996). Según Ghauri (2003), la etapa previa a la negociación es dominada por la cooperación más que por el conflicto, ya que aquí las partes buscan soluciones; por un lado, las partes desean encontrar una solución al problema que se adapte a ambas partes; y por otro lado, puede surgir un conflicto de intereses, ya que el costo para uno de ellos puede significar rentabilidad para el otro. El autor sugiere que cuanto menos familiarizadas estén las partes entre sí, mayor será el riesgo de conflictos percibidos.

También se ha encontrado que el grado de poder afecta la negociación, el cual determina la medida en que un individuo o grupo es respetado o admirado por otros (Brett y Thompson, 2016). Ghauri (2003) sugiere que la relación de poder y dependencia afecta el proceso de negociación y está estrechamente relacionada con la percepción del poder real, que está influenciado por el valor de la relación comercial que perciben las partes y su disponibilidad de alternativas. En su revisión de la literatura, Agndal et. al (2017) encontraron que existen diferentes tipos de poder en las negociaciones, como el poder potencial, poder percibido, tácticas de poder y poder realizado, y que cuando la parte más poderosa actúa en una manera positiva, esto genera mayor confianza.

*P6: La relación entre las partes afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.*

#### 4.2 Factores estratégicos

Los factores estratégicos afectan el proceso de negociación a través de sus diferentes etapas (Ghauri, 2003), e incluyen variables como las estrategias de negociación, el proceso de decisión, y el entrenamiento previo. Estos se encuentran resumidos en la Tabla 3.

**Tabla 3. Factores estratégicos**

<b>Factor</b>	<b>Variables</b>	<b>Autor(es) / Año</b>
		Brett (2000)
		Barry y Friedman (1998)
		Brett et. al (2017)
		Brett y Thompson (2016)
		Dinkevyeh et. al (2016)
		Ficher et. al (2011)
<b>Factores estratégicos</b>	<b>Estrategias de negociación</b>	Ghauri (2003)
		Gunia et. al (2013)
		Harnett y Cummings (1980)
		Mintu-Wimsatt (2002)
		Reynolds et. al (2003)
		Salacuse (1999)
		Thompson (1991)

	Walton y McKersie (1965)
	Zhang y Shi (2017)
<b>Proceso de decisión</b>	Gelfand et. al (2013)
	Ghuri (2003)
	Hurn (2007)
	Martin et. al (1999)
	Reynolds et. al (2003)
	Salacuse (1999)
<b>Entrenamiento previo</b>	Ling-Yee (2007)
	Movious (2008)
	Nadler et. al (2003)
	Sarmento et. al (2015)
	Tanner (2002)

*Nota:* Resumen producto de la revisión de la literatura

#### 4.2.1 Estrategias de negociación

Tradicionalmente, se han identificado dos estrategias de negociación: la estrategia distributiva y la integrativa (Brett y Thompson, 2016). La estrategia distributiva es el proceso mediante el cual las partes intentan maximizar su propio beneficio, a menudo, a expensas de la otra; mientras que la estrategia integrativa busca el beneficio mutuo en donde las partes involucradas puedan terminar con los mismos resultados beneficiosos (Ghuri, 2003). Estas afectan el valor de los resultados negociados (Brett y Thompson, 2016), los cuales son afectados por los intereses y prioridades de los negociadores (Brett, 2000).

En cuanto a las estrategias distributivas, se han identificado tres tipos: *take-it-or-leave-it* describe una estrategia como última propuesta sin conceder, y se ha encontrado que es comúnmente rechazada por los negociadores (Harnett y Cummings, 1980); *objective standards* describe la manera en que un negociador justifica su propuesta ‘justa’ para persuadir a la contraparte (Ficher et. al, 2011); y *first offers* describe una estrategia empleada con el fin de regatear lo propuesto e influir en el resultado final (Gunia et. al, 2013). En cuanto a la estrategia integrativa, la más estudiada ha sido el intercambio explícito de información (Brett y Thompson, 2016), la cual consiste en un intercambio de preguntas y respuestas que generan conocimientos (Thompson, 1991) sobre los intereses de los negociadores (Fisher et. al, 2011) y sus prioridades (Walton y McKersie, 1965).

Las estrategias de negociación pueden ser afectadas por otros factores contextuales de la negociación (Ghuri, 2003). Brett et. al (2017) encontraron que la confianza, los aspectos culturales y la mentalidad del negociador pueden explicar las diferencias culturales en el uso de estrategias de negociación, como también la relación entre la estrategia utilizada y los resultados de la negociación. En línea con esto, diversos estudios han encontrado que las diferencias culturales afectan las estrategias de negociación (Barry y Friedman, 1998; Brett, 2000; Brett y

Thompson, 2016; Dinkevych et. al, 2016; Mintu-Wimsatt, 2002; Reynolds et. al, 2003; Zhang y Shi, 2017). Por ejemplo, Salacuse (1999) encontró que la mayoría de las culturas asiáticas, los argentinos, y los franceses suelen utilizar estrategias distributivas, a diferencia de los españoles y brasileños; y en las economías emergentes, se suelen percibir las negociaciones como mayormente distributivas.

*P7: Las estrategias de negociación afectan el proceso de negociación en ferias comerciales.*

#### **4.2.2 Proceso de decisión**

En cualquier negociación internacional, es importante saber cómo la otra parte se organiza y toma decisiones (Salacuse, 1999). Conocer cuál es el proceso de decisión de la contraparte antes de entrar a la negociación resulta muy útil, ya que esto permite saber si la contraparte toma decisiones impulsivas o racionales y si los negociadores tienen el poder de tomar las decisiones (Ghauri, 2003). El proceso de toma de decisión como liderazgo, consenso intraorganizacional, grado de centralización o descentralización, resultaron tener un impacto en la negociación (Martin et. al, 1999; Reynolds et. al, 2003; Salacuse, 1999).

Asimismo, la toma de decisiones en las negociaciones a menudo depende de las características culturales (Ghauri, 2003), y la principal diferencia es la cantidad de autoridad otorgada a los negociadores (Hurn, 2007). La cultura afecta la forma en que se organizan los grupos y la forma en que funcionan las organizaciones, debido a que en algunas culturas se estresa al individuo mientras que en otras al grupo (Gelfand et. al, 2013). Según Salacuse (1999), un extremo es el equipo negociador con un líder supremo que tiene autoridad completa para decidir todos los asuntos, y muchos equipos estadounidenses tienden a seguir este enfoque; mientras que otras culturas enfatizan el equipo de negociación y toma de decisiones por consenso. Por ejemplo, el grupo cultural con más preferencia por la organización consensuada es la francesa (Salacuse, 1999).

*P8: El proceso de decisión afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.*

#### **4.2.3 Entrenamiento previo**

Se ha encontrado que el entrenamiento influye en el proceso de negociación. Movius (2008) sugiere que enseñar ejemplos de negociaciones exitosas hacen que los negociadores adquieran nuevos conocimientos y comportamientos. Nadler et. al (2003) analizaron el entrenamiento experiencial versus el didáctico y encontraron que el experiencial es más exitoso, ya que se toma como experiencia las buenas negociaciones y estas representan modelos a seguir. En el contexto de ferias comerciales, diversos estudios han encontrado que contar con un personal entrenado mejora el desempeño ferial (Ling-Yee, 2007), y mejora las ventas (Sarmiento et. al, 2015). Asimismo, se ha encontrado que las pequeñas empresas en ferias comerciales no reciben un entrenamiento previo adecuado, lo cual afecta su desempeño ferial (Tanner, 2002).

P9: *El entrenamiento previo afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.*

### 4.3 Factores culturales

La cultura se define como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de otro” (Hofstede, 1980, p. 21). Las personas de diferentes países tienen diferentes antecedentes culturales, generalmente en las costumbres, creencias y valores (Alavoine, 2005; Salacuse, 1999), lo cual afecta la negociación (Zhang y Shi, 2017). Esas variaciones culturales pueden plantear desafíos para los negociadores involucrados desde la primera hasta la última etapa de la negociación (Liu y Liu, 2006).

La influencia de la cultura en las negociaciones comerciales ha sido extensamente investigada en la literatura (Brett, 2000; Brett et. al, 2017; Brett y Gelfand, 2005; Khakhar y Rammal, 2013; Osman-Gani y Tanner, 2002). Debido a que esta es una variable intrínseca al proceso (Khakhar y Rammal, 2013), los factores culturales también pueden afectar el proceso de manera indirecta. Por ejemplo, estos pueden influir en la atmósfera (Lewis, 2006), y también pueden afectar las estrategias de la negociación (Barry y Friedman, 1998; Brett, 2000; Brett et. al, 2017; Brett y Thompson, 2016; Dinkevych et. al, 2016; Mintu-Wimsatt, 2002; Reynolds et. al, 2003; Zhang y Shi, 2017). Los factores culturales incluyen las dimensiones culturales, la comunicación, el lenguaje, la competencia intercultural, el tiempo, los estilos de negociación y el énfasis en las relaciones personales. Estos se encuentran resumidos en la Tabla 4.

**Tabla 4. Factores culturales**

<b>Factor</b>	<b>Variables</b>	<b>Autor(es) / Año</b>
<b>Factores culturales</b>	<b>Dimensiones culturales</b>	Brett (2000)
		Brett et. al (2017)
		Dinkevych et. al (2016)
		Gelfand et. al (2011)
		Ghuri (2003)
		Hofstede (1980)
		Kirkman et. al (2006)
		Mintu-Wimsatt (2002)
		Volkema (2004)
		Brett y Gelfand (2005)
		Brett et. al (2017)
		Brett (2000)
		Chmielecki y Sukowski (2017)
		Ghuri (2003)
		Hall (1976)
Martin et. al (1999)		
Mintu-Wimsatt (2002)		
Nisbett et. al (2001)		
	<b>Comunicación</b>	

	Reynolds et. al (2003) Salacuse (1999) Zhang y Shi (2017)
<b>Lenguaje</b>	Lario de Oñate y Amador (2013) Rahman et. al (2017) Reynolds et. al (2003) Zhang y Shi (2017)
<b>Competencia intercultural</b>	Bachkirov et. al (2016) Lario de Oñate y Amador (2013) Pandey y Charoensukmongkol (2018) Thi Hong Lam y Liaw (2017)
<b>Tiempo</b>	Ghauri (2003) Hurn (2007) Salacuse (1999) Zhang y Shi (2017)
<b>Estilo de negociación</b>	Dinkevych et. al (2016) Ma et. al (2014) Ma y Jaeger (2010) Orheian (2014) Osman-Gani y Tan (2002) Salacuse (1999) Shi y Wright (2000)
<b>Énfasis en las relaciones personales</b>	Ghauri (2003) Salacuse (1999)

*Nota:* Resumen producto de la revisión de la literatura

#### 4.3.1 Dimensiones culturales

El modelo propuesto por Hofstede (1980) ha sido utilizado frecuentemente para explicar las diferencias entre culturas a través de cinco dimensiones culturales. Una de ellas es la distancia de poder, la cual es la medida en que los miembros menos poderosos dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual. La dimensión de individualismo y colectivismo mide el grado de interdependencia que mantiene una sociedad entre sus miembros, mientras que la masculinidad es la medida en que los valores como el logro y el éxito dominan una sociedad, en vez del cuidado de los demás y la calidad de vida. Por otro lado, la evasión de la incertidumbre es la medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas. Finalmente, la orientación a largo plazo es la medida en la cual una sociedad exhibe una perspectiva pragmática orientada al futuro o una visión a corto plazo. En el caso del Perú, su cultura se caracteriza por tener una alta distancia de poder y evasión de incertidumbre, una baja orientación a largo plazo y es altamente colectivista (Hofstede Insights, 2021).

El grado de individualismo y colectivismo de una cultura puede afectar el proceso de negociación (Brett, 2000; Dinkevych et. al, 2016; Ghauri, 2003; Mintu-Wimsatt, 2002). Es importante tener conocimiento de este atributo cultural, ya que puede ayudar a comprender si la otra parte está buscando una solución colectiva o un beneficio individual, y en base a ello, formular una estrategia eficaz (Ghauri, 2003). En línea con esto, diversos estudios han encontrado que el individualismo o la evasión de la incertidumbre están explícitamente vinculados a la elección de estrategias utilizadas en la negociación (Brett, 2000; Dinkevych et. al, 2016). Por otro lado, Volkema (2004) encontró que los negociadores de las sociedades colectivistas son más fieles y buscan preservar la relación; mientras que los negociadores individualistas son más independientes y se enfocan en sus objetivos (Dinkevych et. al, 2016). Asimismo, los negociadores de una sociedad masculina se centran en la búsqueda de información más que en el desarrollo de una relación (Volkema, 2004).

No obstante, se ha encontrado que las dimensiones culturales tradicionales, como las propuestas por Hofstede (1980), han demostrado tener un poder explicativo limitado (Kirkman et. al, 2006), debido a la falta de una base teórica que vincula estos constructos con el contexto de negociación (Brett et. al, 2017). En base a esto, los autores proponen otros constructos culturales psicológicos para evaluar la negociación. Uno de ellos es la dimensión de rigidez-soltura, la cual explica que las personas de una cultura rígida ajustan su comportamiento cuidadosamente a las normas y sanciones, mientras que aquellos de una cultura menos rígida ejercen relativamente más opciones de comportamiento (Gelfand et. al, 2011). Se ha encontrado que los países asiáticos presentan mayor rigidez cultural que los latinos o países del occidente (Brett et. al, 2017).

*P10: Las diferencias culturales afectan el proceso de negociación en ferias comerciales.*

#### **4.3.2 Comunicación**

Debido a la existencia de diferencias culturales, las personas de diferentes países están obligadas a adaptarse a la comunicación intercultural para lograr el objetivo de la negociación (Zhang y Shi, 2017). En las negociaciones comerciales internacionales, no solo hay intereses económicos compartidos, sino que también se puede generar una falla comunicativa entre partes con culturas diferentes (Zhang y Shi, 2017). Para que la comunicación sea exitosa y se evite conflictos, los negociadores deben tener en cuenta las diferencias comunicativas interculturales ya que es parte integral de la negociación (Chmielecki y Sukowski, 2017).

El modelo de Hall (1976) ha sido frecuentemente utilizado para explicar las diferencias culturales de los negociadores con respecto a la comunicación (Mintu-Wimsatt, 2002), el cual propone dos dimensiones comunicativas: culturas de bajo y alto contexto. En una cultura de bajo contexto, la comunicación es más clara y se basan menos en factores situacionales, en la comunicación no verbal y en signos; mientras que en una cultura de alto contexto, hay varias reglas y normas ‘no

escritas' que tienen una influencia directa en cómo se opera (Hall, 1976). Debido a que cada cultura tiene una comunicación diferente, esta afecta el proceso de negociación (Brett y Gelfand, 2005; Ghauri, 2003, Salacuse, 1999).

La comunicación de alto y bajo contexto también explica los diferentes estilos de pensamiento que se pueden presentar en una cultura. Brett et. al (2017) proponen que la mentalidad holística versus analítica explica el procesamiento de información de una cultura de comunicación de alto versus bajo contexto. Por ejemplo, aquellos con una mentalidad holística tienden a ser de culturas de alto contexto; mientras que aquellos con mentalidad analítica tienden a ser de bajo contexto (Nisbett et. al, 2001). Se ha encontrado que los países orientales a menudo son categorizados como holísticos, y los de culturas occidentales como analíticos (Brett et. al, 2017).

Varios aspectos del estilo de comunicación pueden generar un impacto en la negociación, como el impacto de la comunicación de contexto alto o bajo, comunicación directa e indirecta, el mensaje en sí, información de antecedentes, intercambio de información, expresión verbal, comunicación no verbal, y características conversacionales entre negociaciones culturalmente diferentes (Brett, 2000; Martin et. al, 1999; Reynolds et. al, 2003). Por ejemplo, Salacuse (1999) encontró que la comunicación directa e indirecta es influenciada por la cultura y afecta la negociación; en su estudio encontró que los alemanes y los estadounidenses son más directos, mientras que los franceses y los japoneses son indirectos.

*P11: La comunicación afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.*

### **4.3.3 Lenguaje**

El lenguaje y la cultura son dos componentes que están fuertemente interrelacionados y juegan un papel importante en la negociación (Zhang y Shi, 2017). El lenguaje es “el medio de comunicación” y se manifiesta a través de señales arbitrarias, como voz, escritura, señas, entre otros (Rahman et. al, 2017). Este es el método más intuitivo y claro para expresar los requisitos o ideas del negociador, e influye directamente en las estrategias de negociación (Zhang y Shi, 2017). Lario de Oñate y Amador (2013) proponen que la habilidad lingüística es esencial para las negociaciones, y la incapacidad de utilizar el lenguaje correctamente puede obstaculizar las perspectivas comerciales de la negociación (Rahman et. al, 2017). Según Reynolds et. al (2003), el dominio del idioma extranjero es un factor importante que afecta el proceso de negociación. Por ejemplo, la particularidad del inglés en la negociación comercial radica en su propósito fuerte y su efecto comunicativo (Zhang y Shi, 2017), lo cual explica la importancia de su uso adecuado.

*P12: El lenguaje afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.*

#### **4.3.4 Competencia intercultural**

La competencia intercultural es primordial para las relaciones internacionales (Lario de Oñate y Amador, 2013). Bachkirov et. al (2016) encontraron que la habilidad intercultural es un factor importante que influye en las negociaciones. Asimismo, Thi Hong Lam y Liaw (2017) encontraron que la inteligencia cultural es un factor indispensable para la negociación y que los negociadores deberían mejorar su conocimiento cultural e interactuar con personas de culturas desconocidas para obtener mejores resultados.

En el contexto de ferias comerciales, Pandey y Charoensukmongkol (2018) analizaron cómo la inteligencia cultural influye en el comportamiento de un vendedor en un contexto multicultural, como el de una feria comercial. Los resultados muestran que los vendedores con mayor inteligencia cultural tienden a demostrar un mayor grado de comportamiento de venta adaptable y comportamiento orientado al cliente; este hallazgo fue significativamente más fuerte en el país caracterizado por mayores diferencias culturales. Por ende, su estudio sugiere que los programas de desarrollo de inteligencia cultural deberían considerarse como parte de la capacitación que las organizaciones brindan a los vendedores para desarrollar competencias que les permitan negociar eficazmente con clientes extranjeros (Pandey y Charoensukmongkol, 2018).

*P13: La competencia intercultural afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.*

#### **4.3.5 Tiempo**

El tiempo es un factor cultural que tiene diferente importancia en distintas culturas e influye en el ritmo de negociaciones y en la puntualidad (Ghauri, 2003; Salacuse, 1999). Pueden surgir dificultades cuando personas de una cultura monocrónica están negociando con los de una cultura principalmente policrónica (Hurn, 2007). Los primeros tienen un estricto control del tiempo, puntualidad y cumplimiento de horarios; esto se aplica a los norteamericanos, alemanes, escandinavos y japoneses; mientras que los de culturas policrónicas, como los latinoamericanos, los europeos del sur, los árabes y los africanos, no tendrán el mismo respeto por el tiempo (Hurn, 2007). Asimismo, otros estudios afirman que las diferencias culturales ejercerán una profunda influencia en los negociadores en cuanto a su percepción del tiempo (Salacuse, 1999; Zhang y Shi, 2017)

*P14: El tiempo afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.*

#### **4.3.6 Estilo de negociación**

Se ha demostrado que la cultura del negociador afecta el estilo de negociación de un individuo (Dinkevych et. al, 2016), por lo que diversos autores han propuesto distintos estilos de negociación de acuerdo con el país de origen (Ma et. al, 2014; Ma y Jaeger, 2010; Orheian, 2014; Osman-Gani y Tan, 2002; Salacuse, 1999). Es importante que se tengan en cuenta las diferencias

culturales de los negociadores, pero al mismo tiempo, evitar que estos se conviertan en estereotipos, pues el negociador también puede ser influenciado por otros factores, como los factores de fondos o sus características individuales (Osman-Gani y Tan, 2002).

Orheian (2014) elaboró un estudio sobre los estilos de negociación basados en las diferencias culturales. El autor encontró que el negociador estadounidense considera la negociación como un proceso competitivo que adjunta gran importancia para la organización, toma decisiones rápidamente, y son amistosos y centrados en la eficiencia. Por otro lado, el negociador inglés es cortés, bien preparado y cumple su palabra. El negociador alemán es serio y educado, se esfuerza por lograr las mejores condiciones y nunca se compromete radicalmente. El negociador francés considera la negociación como una dura competencia, presta atención al factor social, y exhibe humor e ironía.

El negociador italiano aborda cuestiones directa y abiertamente, le gusta regatear y es una persona entusiasmada. El negociador japonés es creativo y educado, cree que la negociación requiere experiencia, y utiliza declaraciones ambiguas. Los canadienses son más asertivos, directos e individualistas al negociar (Ma y Jaeger, 2010); los hindús están relativamente más orientados a las personas y disfrutan la armonía (Osman-Gani y Tan, 2002); y los negociadores malayos siguen su propia inspiración, generalmente llevando a cabo su trabajo con energía y entusiasmo (Osman-Gani y Tan, 2002).

Por otro lado, el negociador chino ejerce moderación contra las mujeres y los jóvenes negociadores, es educado, y presta mucha atención al precio (Orheian, 2014). Otros estudios han encontrado que este es notoriamente inteligente, paciente y profesional (Shi y Wright, 2000). En su estudio, Ma et. al (2014) analizaron tres componentes claves de la personalidad de los negociadores chinos. Se encontró que la benevolencia y el coraje tienen efectos significativos en el estilo de negociación de los chinos, mientras que la sabiduría no tiene impacto. Otros estudios encontraron que los chinos ponen más énfasis en el resultado afectivo y en el proceso de negociación (Ma y Jaeger, 2010); y que al hacer negociaciones con ellos, se debería contar con ideas y propuestas claras para que sean fácilmente discutidas en detalle (Osman-Gani y Tan, 2002).

*P15: El estilo de negociación afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.*

#### **4.3.7 Énfasis en las relaciones personales**

El énfasis en las relaciones personales es un factor cultural que afecta el proceso de negociación, debido a que las culturas ejercen diferente importancia a las relaciones durante las negociaciones. Por ejemplo, en muchos países del Occidente, los negociadores están más preocupados por el tema a negociar y la relación futura entre las organizaciones, independientemente de quién represente estas empresas; mientras que en otras culturas, la personalidad del negociador es más

importante que la organización que representa o la importancia del tema en discusión (Ghauri, 2003). En línea con esto, Salacuse (1999) encontró que el objetivo principal para los estadounidenses es el de firmar un contrato, mientras que las culturas asiáticas consideran que el objetivo es construir una relación entre las partes negociadoras. En el caso de economías emergentes, los contactos sociales desarrollados entre las partes son mucho más importantes que los aspectos técnicos y económicos (Ghauri, 2003).

*PI6: El énfasis en las relaciones personales afectan el proceso de negociación en ferias comerciales.*

#### 4.4 Factores del negociador

Los factores del negociador son las características del negociador que son afectadas por sus experiencias y habilidades (Ghauri, 2003). Estos se pueden dividir en factores demográficos, como la edad y el género; la experiencia; y los factores de personalidad. Los factores del negociador se encuentran resumidos en la Tabla 5.

**Tabla 5. Factores del negociador**

<b>Factor</b>	<b>Variables</b>	<b>Autor(es) / Año</b>
<b>Factores del negociador</b>	<b>Edad</b>	Kohlberg (1984)
		Volkema (1999)
		Volkema (2004)
		Weeks et. al (1999)
	<b>Género</b>	Bear (2011)
		Brett y Thompson (2016)
		Kray et. al (2001)
		Small et. al (2007)
		Smith y Rogers (2000)
		Volkema (2004)
	<b>Experiencia</b>	Connor et. al (2005)
		Ghauri (2003)
Kass (2008)		
Luo (1999)		
Moran y Ritov (2007)		
Reynolds et. al (2003)		
Seringhaus y Rosson (2001)		
Shi y Smith (2015)		
Steinel et. al (2007)		
Thompson (1990)		
<b>Personalidad</b>	Barry y Friedman (1998)	
	Blythe (2009)	
	Chow et. al (2012)	
	Ghauri (2003)	

#### **4.4.1 Edad**

La edad juega un rol importante en el proceso de negociación. Volkema (2004) encontró que las personas mayores mantienen estándares éticos más altos que los individuos más jóvenes. Por ejemplo, los negociadores mayores son menos propensos a tergiversar información, engañar, participar en la recopilación cuestionable de información y tratarán de influir en la red profesional de otra persona; en comparación con los jóvenes negociadores, los cuales priorizan sus objetivos sobre las prácticas éticas. No obstante, los comportamientos tradicionales de negociación competitiva son utilizados igualmente por todos los grupos de edad.

Se han propuesto diversas teorías para explicar las diferencias de edad (Volkema, 2004). Una explicación es que, a principios de sus carreras, los jóvenes están bajo mayor presión para desempeñarse y son más propensos a tomar riesgos éticos (Weeks et. al, 1999). Alternativamente, se ha sugerido que diferentes generaciones pueden haber sido afectadas por las condiciones económicas y sociopolíticas únicas durante sus años de formación (Volkema, 1999). Otra teoría sostiene que los individuos progresan de un sistema ético egocéntrico (basado en los beneficios para uno mismo) a otros basados en la moralidad durante su ciclo de vida, independiente de las condiciones ambientales (Kohlberg, 1984).

*P17: La edad del negociador afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.*

#### **4.4.2 Género**

El género es otro factor demográfico que afecta el proceso de negociación (Brett y Thompson, 2016). Kray et. al (2001) encontraron que las mujeres utilizan tácticas menos agresivas; mientras que Small et. al (2007) encontraron que es menos probable que las mujeres inicien negociaciones que los hombres; y cuando se trata de negociar una compensación, es más probable que las mujeres eviten la negociación (Bear, 2011). Asimismo, diversos estudios sostienen que las mujeres mantienen un mayor estándar de ética que los hombres (Volkema, 2004).

La teoría primaria ofrecida para explicar las diferencias de género es la teoría de socialización de género, la cual establece que los niños son socializados a una edad temprana para respetar las reglas, la justicia y los derechos individuales; mientras que a las niñas se les enseña a considerar los problemas en términos de relaciones, compasión e inclusión (Volkema, 2004). Debido a que son más orientados hacia uno mismo que hacia los demás, los hombres están generalmente inclinados a perseguir el éxito competitivo a expensas de las relaciones interpersonales, creyendo que un resultado exitoso justificará los medios (Smith y Rogers, 2000).

*P18: El género del negociador afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.*

#### **4.4.3 Experiencia**

En cuanto a la experiencia de las partes negociadoras, diversos estudios han demostrado que la colaboración previa entre las empresas influye en el resultado de la negociación, ya que influye directamente en el comportamiento de los negociadores (Luo, 1999; Kass, 2008; Reynolds et. al, 2003). Por ejemplo, Connor et. al (2005) encontraron que las relaciones pasadas entre negociadores impactan al momento de decidir si entrar en una negociación. Los resultados revelaron que los negociadores que no lograron llegar a un acuerdo tenían menos probabilidad de lograrlo una segunda vez. También encontraron que, si el resultado de la negociación es insatisfactorio, se producen una serie de factores, como emociones, que causan que la próxima negociación también sea insatisfactoria.

En cuanto a la experiencia del negociador, un estudio encontró que esta por sí sola no era suficiente para que los negociadores usaran estrategias diferentes (Steinel et. al, 2007), mientras que otro estudio encontró que la experiencia mejora el rendimiento de una negociación (Moran y Ritov, 2007). Thompson (1990) encontró que los negociadores que cuentan con mayor experiencia mejoran su desempeño a medida que participan en más negociaciones, dado que mejoran sus estrategias y su comportamiento. Según el autor, los negociadores con más experiencia suelen ser más distributivos, evitan las concesiones y hacen ofertas poco atractivas a la contraparte; también se reveló que los negociadores con experiencia fueron más exitosos en conseguir resultados integrativos. Los negociadores con experiencia técnica pueden poner más énfasis en los aspectos técnicos, mientras que aquellos con conocimientos en negocios pueden considerar otras cuestiones más importantes (Ghauri, 2003)

En el contexto de ferias comerciales, la experiencia obtenida en estas puede ayudar a generar mejores estrategias y obtener un mejor desempeño ferial (Shi y Smith, 2015). Seringhaus y Rosson (2001) encontraron que los negociadores que participaron en una mayor cantidad de ferias comerciales lograron contactarse con mayores clientes potenciales y pudieron generar más ventas, en comparación con aquellos que contaban con menos experiencia. Según los autores, la experiencia incrementa el conocimiento organizacional por lo que los negociadores estarán más familiarizados con las actividades que se llevan a cabo en este tipo de contexto; y también, la experiencia mejora las prácticas y habilidades en cuanto al planeamiento y gestión.

*P19: La experiencia del negociador afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.*

#### **4.4.4 Personalidad**

La personalidad de los negociadores también juega un rol importante en el proceso de negociación. Según Ghauri (2003), una personalidad eficaz se define como “un individuo con capacidad para hacer que los demás comprendan su posición y para acercarse a extraños con

facilidad y confianza”. Existen diversos estudios que proponen distintas dimensiones para evaluar la personalidad. Uno de ellos es el modelo de Barry y Friedman (1998), el cual propone cinco factores: extraversión, amabilidad, conciencia, estabilidad emocional y apertura a la experiencia. Por otra parte, Shi y Wright (2000) desarrollaron un modelo teórico, que consiste en siete características potenciales que describen el perfil de un negociador: habilidades interpersonales, capacidad cognitiva, compromiso del equipo, motivación individual, una mente abierta, orientación a la adaptación, conciencia ideológica y percepción de la influencia del ambiente.

Mintu-Wimsatt (2002) sintetizaron las diversas escalas de personalidad en la literatura con el fin de predecir el comportamiento del negociador, realizando una adaptación del enfoque Personality-Attitude Schedule (PAS). En este, los autores proponen tres dimensiones: la predisposición conciliadora, donde los negociadores buscan el beneficio mutuo y la comunicación y cooperación de manera efectiva; la naturaleza de la confianza, donde aquellos negociadores de confianza estarán más dispuestos a compartir e intercambiar información; y la propensión al riesgo, relacionada a la disposición que tienen los negociadores a realizar concesiones y cooperar.

Orheian (2014) propone que existen cuatro rasgos de personalidad que afectan el comportamiento del negociador. Estos incluyen el negociador afectivo, el cual actúa en base a sus emociones; negociador de conflicto, el cual utiliza la diplomacia y el diálogo de manera efectiva; negociador cooperativo, el cual prioriza el respeto, el compromiso y la transparencia; y el negociador que utiliza la manipulación para cumplir sus objetivos. Finalmente, un estudio realizado por Chow et. al (2015) categoriza a los negociadores como competidores y cooperadores, donde los negociadores competidores se enfocan en sus propios beneficios y utilizan tácticas distributivas; mientras que los negociadores cooperadores son aquellos que buscan el beneficio mutuo de las partes involucradas, empleando estrategias integrativas.

En el contexto de ferias comerciales, Blythe (2009) clasificó a los visitantes de ferias comerciales según sus intereses y personalidad, clasificándolos en cinco grupos principales. Los *tyre Kickers* son aquellos que no tienen intención o poder de compra y están buscando solo entretenimiento o información; los *wheeler-dealers* son aquellos que tienen la intención de comprar y el poder para hacerlo; los *technocrats* son aquellos que están buscando información y están interesados en las características técnicas de los productos; los *foxes* son aquellos que no tienen un solo objetivo pero están ahí para conocer clientes, generar ventas o buscar información; finalmente, los *day-trippers* engloban los estudiantes o personas jubiladas que tienen un interés por la industria pero que utilizan la feria como fuente de entretenimiento.

*P20: La personalidad del negociador afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.*

## 4.5 Factores psicológicos

Brett y Thompson (2016) encontraron que muchos de los factores que afectan la negociación han sido estudiados desde los intereses y prioridades del negociador (Brett, 2000), por lo que sugieren que las negociaciones son afectadas por factores psicológicos y sociales. En línea con esto, Brett et. al (2017) sugieren que los constructos tradicionales han sido limitados en explicar los resultados de la negociación, por lo que proponen que esta es afectada por variables cognitivas. Los factores psicológicos incluyen los sesgos, la motivación, la confianza y las emociones; estos se encuentran resumidos en la Tabla 6.

**Tabla 6. Factores psicológicos**

Factor	Variabes	Autor(es) / Año
Factores psicológicos	Sesgos	Alavoine (2005)
		Bazerman y Neale (1983)
		Brett y Thompson (2016)
		Gelfand y Christakopoulou (1999)
		Liu et. al (2012)
	Motivación	Brett y Gelfand (2005)
		Brett y Thompson (2016)
		Ghuri (2003)
		Messick y McClintock (1968)
		Salacuse (1999)
	Confianza	Branzei et. al (2007)
		Brett y Thompson (2016)
Brett et. al (2017)		
Gunia et. al (2011)		
Kong et. al (2014)		
Martin et. al (1999)		
Emociones	Mintu-Wimsatt (2002)	
	Agndal et. al (2017)	
	Carnevale e Isen (1986)	
	Brett y Gelfand (2005)	
	Brett y Thompson (2016)	
Martin et. al (1999)		
Salacuse (1999)		

*Nota:* Resumen producto de la revisión de la literatura

### 4.5.1 Sesgos

Los sesgos de los negociadores interfieren con el resultado de la negociación, y reflejan los intereses y diferencias en las prioridades de los negociadores (Brett y Thompson, 2016). Por ejemplo, se ha encontrado que el sesgo de *fixed-pie-perception*, es la creencia errónea de que las prioridades e intereses de la contraparte se oponen totalmente a los propios (Bazerman y Neale,

1983). En línea con esto, se ha encontrado que los estereotipos tienen un impacto en las negociaciones, ya que representan expectativas y creencias preconcebidas de una persona que pueden impactar en los resultados de la negociación (Alavoine, 2005; Liu et. al, 2012). Estos pueden ser explícitos o implícitos, y pueden estar relacionados al género o raza de la persona, entre otros (Brett y Thompson, 2016). Asimismo, los estereotipos se perpetúan mediante los valores e ideales culturales y ciertos sesgos de juicio serán prevaletes en ciertos contextos culturales, por ejemplo, en los negociadores de sociedades individualistas en comparación con los de colectivistas (Gelfand y Christakopoulou, 1999).

*P21: Los sesgos del negociador afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.*

#### **4.5.2 Motivación**

Según Brett y Thompson (2016), diversos estudios han analizado el impacto de la motivación en la negociación. Brett y Gelfand (2005) identificaron la motivación como un factor cultural que afecta la negociación, analizando si está relacionada al capital económico o al capital social, lo cual puede estar relacionado a qué tanto énfasis la cultura coloca en las relaciones personales (Ghuri, 2003; Salacuse, 1999). En su estudio, Messick y McClintock (1968) identificaron tres motivos sociales que reflejan la importancia que los negociadores colocan en sus propias ganancias versus en las ganancias conjuntas: los negociadores con motivos cooperativos tratan de maximizar los resultados para ambas partes; los negociadores a favor de sí mismos tienen motivos individualistas; y los negociadores con motivos competitivos tratan de maximizar la diferencia entre uno mismo y el otro.

*P22: La motivación del negociador afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.*

#### **4.5.3 Confianza**

La confianza es “la voluntad de volverse vulnerable a las demás personas” (Brett y Thompson, 2016, p. 73) y es un concepto importante en una relación comercial (Martin et. al, 1999). La investigación muestra que la confianza en la contraparte facilita el intercambio de información (Kong et. al, 2014; Mintu-Wimsatt, 2002), y ayuda a comprender las prioridades del otro para obtener ganancias conjuntas (Gunia et. al, 2011). La confianza hace que los negociadores pregunten y respondan con el fin de conocer las prioridades e intereses de los negociadores, lo cual conduce a una negociación integrativa (Brett y Thompson, 2016). La baja confianza hace que los negociadores recurran a estrategias distributivas (Gunia et. al, 2011; Kong et. al, 2014) y traten de hacer propuestas con el fin de persuadir a la contraparte (Brett y Thompson, 2016).

La confianza también puede ser afectada por la cultura del negociador. Brett et. al (2017) proponen que la confianza es un constructo psicológico cultural que explica las estrategias de negociación, debido a que estos conceptos varían sistemáticamente entre cultura (Branzei et. al, 2007). La confianza permite aceptar la vulnerabilidad inherente al compartir información,

mientras que los negociadores que no confían no comparten información y tampoco creen en la información compartida por la contrapartida (Gunia et. al, 2011). Se ha encontrado que la confianza es más baja en culturas latinas y el Medio Oriente, pero moderadamente alta en Asia, e incluso más alta en países del Occidente (Brett et. al, 2017).

*P23: La confianza del negociador afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.*

#### **4.5.4 Emociones**

En su estudio, Agndal et. al (2017) encontraron que diversos estudios analizan el impacto que tienen las emociones positivas y negativas en la negociación. Brett y Gelfand (2005) estudiaron qué tanto los negociadores utilizan la racionalidad o emocionalidad durante una negociación. Carnevale y Isen (1986) encontraron que la emoción en la negociación ayuda a establecer un tono positivo en la mesa de negociación y ayuda a establecer una relación que permita evitar obstáculos (Brett y Thompsom, 2016). Las emociones también son afectadas por la cultura del negociador (Martin et. al, 1999; Salacuse, 1999); por ejemplo, los latinos y españoles fueron los grupos culturales que se clasificaron más alto con respecto al emocionalismo; mientras que los europeos, los alemanes y los ingleses se clasificaron como los menos emocionales, mientras que los japoneses ocuparon ese puesto, pero en menor grado que los dos grupos europeos (Salacuse, 1999).

*P24: Las emociones del negociador afectan el proceso de negociación en ferias comerciales.*

### **III. METODOLOGÍA**

#### **1. Método de Investigación**

Debido a que el presente estudio tiene como objetivo identificar los factores que afectan el proceso de negociación de las PYMEs en ferias comerciales, el método cualitativo fue la elección más apropiada. Las investigaciones cualitativas se basan en un proceso inductivo, donde se describe el problema o fenómeno, para luego generar una perspectiva teórica (Corbin y Strauss, 1990); y suelen ser principalmente exploratorias, utilizadas para obtener una comprensión más profunda de los puntos de vista de los participantes (Bryman y Bell, 2015). Es decir, se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean y también, cuando el tema del estudio ha sido poco explorado (Hernández et. al, 2014).

#### **2. Diseño de investigación**

La teoría fundamentada (*Grounded Theory*) consiste en que el investigador produce una explicación general o teoría respecto a un fenómeno, proceso o interacción que se aplica a un contexto específico y desde la perspectiva de diversos participantes (Corbin y Strauss, 1990). La teoría fundamentada es especialmente útil cuando las teorías disponibles no explican el planteamiento del problema o cuando no cubren a los participantes, contexto o muestra de interés (Hernández et. al, 2014). Lo que la caracteriza es que su muestreo está dirigido a la construcción de teorías, mas no a la representatividad de la población (Charmaz, 2006). Por tales motivos, el presente estudio aplicará la teoría fundamentada, con el fin de contrastar los hallazgos con la literatura existente.

#### **3. Recopilación de datos**

Debido a que se busca examinar las experiencias de los individuos, se aplicaron entrevistas a profundidad a través de preguntas semiestructuradas. Este método permite al investigador tener un conjunto de preguntas que se cubrirán a lo largo de la entrevista, pero también permite realizar determinadas preguntas que pueden no formar parte de la estructura inicial y que permiten facilitar la conversación (Bryman y Bell, 2015). La guía para la entrevista fue desarrollada con el apoyo de un experto académico, y posteriormente, fue revisada con otros individuos no académicos para asegurar que sean fáciles de entender. Esta se muestra en el Anexo 1, donde se puede observar que se partió de preguntas generales y abiertas a más complejas y específicas. Se profundizó en temas específicos únicamente cuando el entrevistado lo mencionaba previamente, con el fin de evitar forzar o sesgar las respuestas de los participantes.

Las entrevistas se realizaron en las instalaciones de la Universidad del Pacífico, pero debido al efecto del covid-19, se terminaron de realizar por videoconferencia a través del aplicativo Zoom.

Las primeras entrevistas se realizaron en el segundo semestre del 2017, y las últimas se realizaron en octubre del 2020. Asimismo, estas fueron grabadas con el permiso de los entrevistados y tuvieron una duración aproximada de 30 a 45 minutos, dependiendo del nivel de participación del entrevistado.

#### **4. Selección de muestra**

La investigación cualitativa se centra en una exploración a profundidad de una muestra pequeña, la cual culmina una vez que se alcanza la saturación teórica, es decir, cuando las últimas muestras no revelan ninguna información novedosa o adicional (Charmaz, 2006). Debido a que el objetivo principal de la muestra es que pueda proporcionar una comprensión profunda del problema de investigación, Hernández et. al (2014) sugieren que para tipos de estudios basados en la teoría fundamentada, el tamaño de muestra ideal es de 20 a 30 casos.

Para la selección de los entrevistados, se utilizó una estrategia de muestreo mixta, aplicando un muestreo por conveniencia y multiplicidad (bola de nieve) que permitió identificar los participantes clave, que también proporcionaron más datos y ampliaron la muestra (Hernández et. al, 2014). En total, se realizaron 40 entrevistas, de los cuales 5% de los entrevistados asistieron a una feria comercial por propósitos de inteligencia comercial, 45% de ellos asistieron a una feria comercial nacional con el fin de apoyar a un comprador extranjero, y 50% de ellos asistieron a una feria comercial internacional con el fin de apoyar a una empresa expositora. Estas últimas permitieron obtener 20 entrevistas válidas, las cuales permitieron alcanzar la saturación de la muestra.

Los entrevistados fueron peruanos formados en negocios internacionales, de la Universidad del Pacífico, quienes brindaron apoyo en el soporte de ventas a empresas peruanas expositoras impulsadas por la oficina de Promperú, y quienes directamente observaron e intervinieron en los procesos de negociación en las ferias comerciales de Sial-Paris y Anuga-Alemania, destinadas al sector de alimentos y bebidas; y la feria Premiere Vision-París, destinada al sector de textiles y confecciones, durante los años 2016-2019. Se escogió entrevistar a los intervinientes en los procesos de negociación, mas no a los que directamente negociaron, debido a que estos tuvieron una posición neutral en dicho proceso y pueden brindar una perspectiva no sesgada. El detalle de estos se encuentra resumido en el Anexo 2.

#### **5. Análisis de data**

Para el análisis de los datos, las entrevistas fueron transcritas y posteriormente, se utilizó el programa QSR Nvivo Pro-Versión 12 para desarrollar el proceso de codificación que consiste en dos etapas. La primera etapa es una codificación abierta, donde se codifican los datos en bruto en categorías según sus similitudes y diferencias; posteriormente, se realiza una codificación selectiva, donde se comparan las categorías entre sí para agruparlas en temas generales y buscar

posibles vinculaciones, realizando una codificación axial (Corbin y Strauss, 1990). Para tal propósito, se recomienda recuperar al menos tres ejemplos de unidades para justificar cada categoría (Hernández et. al, 2014).

Al culminar el proceso de análisis de datos, se conceptualizaron los hallazgos a través de un sistema de categorización, el cual fue adaptado a partir del modelo propuesto por Ghauri (2003), y se delinearón los factores identificados en el estudio. En la presente investigación, se realizó una comparación y refinamiento simultáneo de los datos recolectados y analizados, siendo esta una estrategia muy útil para la investigación exploratoria (Charmaz, 2006). Tras estas operaciones analíticas, se inició un proceso de revisión con el fin de fortalecer la validez de los hallazgos y se compartió los resultados con otros expertos y algunos de los entrevistados. En esta fase de confirmación, se solicitaron comentarios sobre las interpretaciones y se debatió cualquier tema en cuestión.

Con el fin de establecer validez y confiabilidad, se siguieron los criterios establecidos por Hernández et. al (2014). Primero, se estableció dependencia en la consistencia de los resultados al ser revisados por otros investigadores con el fin de validar que las interpretaciones sean congruentes. Segundo, se cumplió con el criterio de credibilidad al validar las interpretaciones con algunos de los entrevistados, asegurando que el investigador haya captado el significado completo de sus experiencias. Tercero, se cumplió con el criterio de transferencia, asegurando de que los resultados proporcionados se puedan aplicar en otros contextos. Finalmente, se estableció el criterio de confirmación, detallando el procedimiento y explicación de la interpretación de los datos, con el fin de demostrar la minimización de sesgos del investigador.

## **6. Consideraciones éticas**

El presente estudio estuvo sujeto a ciertas cuestiones éticas. Por lo tanto, los participantes fueron informados acerca de su participación en la investigación y cada uno dio su conformidad para que las entrevistas puedan ser grabadas y transcritas. Asimismo, por cuestiones de ética, fue importante establecer el principio de confidencialidad. Para esto, los nombres verdaderos de los participantes fueron sustituidos por nombres genéricos (ej. Participante 1).

#### IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de los datos de las entrevistas permitió obtener una comprensión más profunda de los factores que afectan el proceso de negociación de las PYMEs en ferias comerciales. La Tabla 7 muestra el sistema de categorización desarrollado, con cinco dominios y 22 subcategorías, las cuales representan los factores identificados a partir de las entrevistas. Asimismo, los resultados de las proposiciones propuestas se presentan en la Tabla 8; se consideran parcialmente confirmados aquellos factores que no tuvieron incidencia suficiente para justificarse como categoría.

**Tabla 7. Codificación de categorías**

Categorías	Subcategorías	Archivos	Referencias	Cobertura
<b>Factores de fondo</b>	Espacio del stand	6	9	30%
	Objetivos	2	3	10%
	Participación de terceros	10	10	50%
	Productos diferenciados	4	4	20%
	Relación previa	3	3	15%
	Tamaño de la empresa	3	7	15%
<b>Factores estratégicos</b>	Entrenamiento previo	9	12	45%
	Herramientas de apoyo	5	6	25%
	Tiempo	4	7	20%
<b>Factores culturales</b>	Competencia intercultural	7	12	35%
	Comunicación			
	Comunicación no verbal	3	4	15%
	Comunicación verbal	10	11	50%
	Diferencias culturales	11	21	55%
	Énfasis en las relaciones	6	9	30%
	Estilos de negociación	12	19	60%
Dominio de idioma	19	29	95%	
<b>Factores del negociador</b>	Conocimientos técnicos	7	9	35%
	Experiencia	6	8	30%
	Formalidad	5	7	25%
	Habilidades del negociador	5	9	25%
	Personalidad	6	9	30%
<b>Factores psicológicos</b>	Confianza	5	6	25%
	Sesgos	6	17	30%

*Nota:* Resultados obtenidos a partir de las entrevistas

**Tabla 8. Resultados de proposiciones**

Nº	Proposición	Resultados
P1	<i>El ambiente afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.</i>	No confirmada
P2	<i>La participación de terceros afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.</i>	Confirmada

P3	<i>La ubicación afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.</i>	Confirmada
P4	<i>Los objetivos afectan el proceso de negociación en ferias comerciales.</i>	Confirmada
P5	<i>Las condiciones organizacionales afectan el proceso de negociación en ferias comerciales.</i>	Confirmada
P6	<i>La relación entre las partes afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.</i>	Confirmada Parcialmente
P7	<i>Las estrategias de negociación afectan el proceso de negociación en ferias comerciales.</i>	confirmada
P8	<i>El proceso de decisión afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.</i>	No confirmada
P9	<i>El entrenamiento previo afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.</i>	Confirmada
P10	<i>Las diferencias culturales afectan el proceso de negociación en ferias comerciales.</i>	Confirmada
P11	<i>La comunicación afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.</i>	Confirmada
P12	<i>El lenguaje afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.</i>	Confirmada
P13	<i>La competencia intercultural afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.</i>	Confirmada Parcialmente
P14	<i>El tiempo afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.</i>	confirmada
P15	<i>El estilo de negociación afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.</i>	Confirmada
P16	<i>El énfasis en las relaciones personales afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.</i>	Confirmada Parcialmente
P17	<i>La edad afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.</i>	confirmada
P18	<i>El género afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.</i>	No confirmada
P19	<i>La experiencia afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.</i>	Confirmada
P20	<i>La personalidad afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.</i>	Confirmada
P21	<i>Los sesgos afectan el proceso de negociación en ferias comerciales.</i>	Confirmada
P22	<i>La motivación afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.</i>	No confirmada
P23	<i>La confianza afecta el proceso de negociación en ferias comerciales.</i>	Confirmada
P24	<i>Las emociones afectan el proceso de negociación en ferias comerciales.</i>	No confirmada

*Nota:* Resultados obtenidos a partir de las entrevistas

## 1. Factores de fondo

Dentro de los factores de fondo, se encontró que el espacio del stand es un factor que influye en el proceso de negociación. Esto concuerda con los estudios que han encontrado que la ubicación física del stand puede atraer a más compradores y desarrollar relaciones comerciales que conduzcan a mayores negociaciones (Bloch et. al, 2017; Brown y Baer, 2011; Mayfield et. al, 1998; Rinallo et. al, 2010; Tafesse y Skallerud, 2016). Las entrevistas revelaron que el espacio, diseño y organización del stand y la presentación de los productos afecta la negociación. Por ejemplo, si el espacio del stand era muy limitado y había un gran aforo de personas, no se podía brindar un tiempo o un trato adecuado para cada cliente, limitando el desarrollo de la negociación. Uno de los entrevistados mencionó que:

*“Había mucha gente para un espacio limitado en los stands, entonces creo que la bulla de la gente esperando al lado y las distracciones externas hace que la negociación no fluya”* (Participante 8, entrevista, 2017).

Las entrevistas también revelaron que el proceso de negociación es afectado por los objetivos de la negociación. El principal prerequisite para que la empresa tenga una participación satisfactoria es que se establezca, previamente a su participación, los objetivos que se pretenden lograr durante

la feria (Bonoma, 1983). Diversos autores han encontrado que estos afectan la negociación, ya que algunos tienen como objetivo firmar un acuerdo, mientras que otros se enfocan en la construcción de una relación (Ghauri, 2003; Salacuse, 1999). Esto concuerda con los resultados, donde se encontró que algunos empresarios se enfocaban en desarrollar una relación con la contraparte, mientras que otros se enfocaban directamente en los aspectos del producto.

Dentro de esta categoría, la participación de terceros tuvo la mayor cobertura, la cual representó un 50% del total de la muestra (Tabla 7). Muchas de las empresas expositoras contratan a traductores, representantes o personas de apoyo; se reveló que la participación de estos puede afectar la negociación, debido a que muchos de ellos no conocen los aspectos técnicos del negocio, no tienen la preparación o experiencia necesaria, no conocen el rubro del negocio y no tienen la capacidad adecuada para relacionarse con el cliente. En algunos casos, se resaltó que contar con un traductor puede obstaculizar la comunicación, y por ende, el proceso de negociación dado que el mensaje del empresario se puede distorsionar. En la literatura se ha encontrado que utilizar agentes externos mejora el proceso de negociación (Ghauri, 2003; Martin et. al, 1999; Snavely, 1998), lo cual resalta la importancia de estudiar la negociación en contexto.

También, se encontró que contar con productos diferenciados incrementa el interés de los clientes, conduciendo a una mayor cantidad de negociaciones. Por ejemplo, contar con una amplia cartera de productos de calidad que sean novedosos y que cuenten con las certificaciones adecuadas incrementa la posibilidad de incurrir en una negociación. En muchos países, los productos orgánicos son valorizados y muchos de los que son encontrados en Perú poseen una ventaja competitiva por su grado de diferenciación en comparación con otros mercados. Las entrevistas revelaron que Perú era reconocido por tener productos diferenciados, lo cual afectaba el proceso de negociación. Como muestra lo siguiente:

*“Quizás el hecho de que Perú ya estaba siendo conocido, ya era conocido por ciertos productos y por tener productos raros... lo que ofrecían si era algo que llamaba la atención de los clientes”* (Participante 3, entrevista, 2017).

Por otro lado, los resultados revelaron que la relación previa entre las partes afecta el proceso de negociación. Diversos estudios han demostrado que la colaboración previa entre las empresas influye en el resultado de la negociación (Luo, 1999) e incluso puede impactar al momento de decidir si negociar con una persona o no (Connor et. al, 2005). Los entrevistados mencionaron que contar con una relación preestablecida incrementa el grado de confianza y genera conocimiento sobre cómo abordar la negociación. En la mayoría de los casos, el proceso de negociación era acelerado cuando ya existía una relación previa entre las partes. Asimismo, se encontró que esta también puede perjudicar el desarrollo de relaciones con nuevos clientes ya que las empresas prefieren entablar una negociación con aquellos que conocen:

*“Cuando se dan negociaciones... era porque ya el cliente sabía que estabas yendo a la feria y te tenía mapeado y había conversado contigo por correo y venía a buscarte [para] negociar sobre lo que habían decidido” (Participante 4, entrevista, 2017).*

Finalmente, las entrevistas revelaron que el tamaño de la empresa afecta el proceso de negociación. Diversos estudios han encontrado que el tamaño de la empresa influye en la negociación (Money, 1998) y las empresas grandes son más propensas a generar ventas (Tanner, 2002) ya que cuentan con mayores recursos, presupuesto, un entrenamiento previo adecuado y una gestión descentralizada (Luo, 1999; Kellezi, 2014). Esto concuerda con los hallazgos de la investigación, los cuales sugieren que las empresas grandes tenían presupuesto para contratar a más de un especialista y capacitarlos, sabían cómo negociar con otras culturas ya que tenían mayor apertura al mercado, y contaban con un equipo mayor que les permitía distribuir las responsabilidades. El tamaño de la empresa está fuertemente ligado con los años de experiencia, donde las empresas con mayor experiencia sabían establecer metas claras y organizarse más eficientemente, mientras que las empresas pequeñas contaban con personal sin experiencia:

*“El tamaño de las empresas influye mucho porque [estas] venían con equipos y se dividían tareas, hacían su tiempo más óptimo y sabían manejar bien las relaciones... es clave la experiencia y tamaño [de la empresa]” (Participante 8, entrevista, 2017).*

## **2. Factores estratégicos**

En cuanto a los factores estratégicos, la subcategoría con mayor incidencia fue la de entrenamiento previo, la cual representa 45% del total de la muestra (Tabla 7). Los resultados revelaron que el entrenamiento que recibe la empresa antes de asistir a la feria afecta el proceso de negociación, y en la mayoría de los casos, este era realizado por PromPerú. El entrenamiento previo abarcaba actividades clave, como la identificación de clientes potenciales y los recursos clave que necesita la empresa para lograr un desempeño óptimo. Este hallazgo concuerda con diversos autores que han propuesto que el entrenamiento previo mejora el desempeño ferial y las ventas (Ling-Yee, 2007; Sarmiento et. al, 2015; Tanner, 2002). Tal y como muestra el siguiente extracto, en las economías emergentes, las empresas son impulsadas por los esfuerzos del gobierno para promover las exportaciones (Wilkinson y Brouthers, 2006):

*“[Un factor] super importante fue esta comunicación que hemos tenido con PromPerú, [la cual fue una] preparación de dos meses antes... yo era la encargada de ir a las charlas para que nos capaciten... para decirnos... tienes que tener tus tarjetas de presentación, tienes que tener tus catálogos, si llevas muestras que estén bien puestas ... me mandaba una lista de todos los potenciales clientes para nuestra empresa...” (Participante 7, entrevista, 2020).*

El entrenamiento previo también abarca la preparación previa que hace el empresario antes de reunirse a negociar con el cliente. Las entrevistas revelaron que este era un requisito para el éxito

de la negociación, y se encontró que la preparación previa puede afectar el nivel de interés de la contraparte y fomentar la confianza. Esta incluye investigar acerca de la contraparte, informarse sobre su cultura, hacer un *benchmark* con los competidores, contar con un discurso, hacer un guía para la negociación, dividir las tareas, armar una estrategia de negociación, y contar con folletos sobre los productos, entre otros. Como explicó un entrevistado:

*“También hacen un research previo de quiénes son los potenciales clientes que pueden ir, con los que se han ido comunicando pre-feria y que les dijeron que se iban a acercar al stand. Entonces... con las preguntas de introducción sobre quiénes son esos clientes van armando la estrategia de cómo abordarlos para que puedan entablar una relación”* (Participante 2, entrevista, 2017).

Por otra parte, las herramientas de apoyo, como las muestras o folletos, que posee la empresa también afectan el resultado de la negociación. Los resultados revelaron que llevar muestras, o presentaciones de los productos, y contar con folletos de buena calidad tenían una relación positiva en el proceso de la negociación. Como explicó un entrevistado:

*“Llevar muestras es muy importante en este tipo de ferias. Entonces, que te presenten el producto en imagen, no es lo mismo que presentarlo en una bolsa que es lo finalmente va a llegar a la empresa”* (Participante 14, entrevista, 2017).

Finalmente, se encontró que el tiempo afectaba el proceso de negociación. Las ferias comerciales no solo sirven para cerrar acuerdos, sino que también permiten construir relaciones, realizar inteligencia comercial y recopilar información (Hansen, 2004). Debido a esto, existe un tiempo limitado para realizar actividades estrictamente enfocadas en la generación de ventas, las cuales conducen al desarrollo de las negociaciones comerciales. Los entrevistados resaltaron que el tiempo es un factor que puede generar pérdida de clientes, ya que no se les dedica el tiempo adecuado, y por lo tanto, este deber ser usado estratégicamente. Como comentó un entrevistado:

*“El tiempo también es un factor. Cuando hay poco tiempo hay más presión y... no puedes presentar tantas opciones para negociar... de hecho sí se perdían clientes”* (Participante 9, entrevista, 2017).

### **3. Factores culturales**

Los entrevistados en su mayoría consideran que los factores culturales son un factor altamente relevante para el proceso de negociación. Dentro de estos, se encontró que la competencia intercultural es clave para las negociaciones comerciales internacionales. La literatura señala que en el contexto de ferias comerciales, los negociadores con mayor grado de inteligencia cultural han demostrado generar mayores ventas (Pandey y Charoensukmongkol, 2018). A diferencia de las habilidades del negociador, la competencia intercultural está asociada a los conocimientos que tiene el negociador sobre la cultura de la contraparte, reconociendo que cada grupo cultural tiene

sus propias tradiciones, protocolos y estilos de negociación, y por ende, el trato es distinto. Los resultados demostraron que muchos de los expositores no sabían cómo abordar las negociaciones interculturales, lo cual afectaba el proceso de negociación. La competencia intercultural también incluye el *approach* o la empatía que puede generar el negociador con la contraparte al estar conscientes de estas diferencias culturales. Como mencionó un entrevistado:

*“El tema cultural también impacta en las negociaciones y es algo que... no he visto que tuvieran muy claro el negociar con una persona asiática o con una persona francesa... las diferencias contrastan mucho entre ellos”* (Participante 6, entrevista, 2020).

La comunicación también afecta el proceso de negociación, la cual abarca la comunicación verbal y no verbal. En primera instancia, se encontró que las diferentes culturas utilizan una comunicación verbal diferente, algunos siendo más directos que otros, y tales diferencias se reflejan en el mensaje que se quiere transmitir durante el proceso de negociación. La comunicación no verbal también es afectada por la cultura, e incluye el lenguaje corporal, como las expresiones y los gestos. Por ejemplo, se encontró que los latinoamericanos utilizaban mucho sus manos al comunicarse y había un lenguaje corporal mucho más marcado que en otras culturas. Diversos estudios han encontrado que la comunicación afecta el proceso de negociación (Chmielecki y Sukowski, 2017; Zhang y Shi, 2017), y los resultados muestran que existen diferentes contextos de comunicación de acuerdo con el país de procedencia de los negociadores (Hall, 1976). Como mencionó un entrevistado:

*“Los de países europeos... te hablaban directamente, no buscaban tanto interactuar contigo en el aspecto personal sino netamente laboral. Y los países de Asia no tenían muchos gestos, digamos que respondían como si ya tuviera un speech”* (Participante 14, entrevista, 2017).

Las entrevistas también revelaron que las diferencias culturales entre las partes presentan barreras para el proceso de negociación, con un porcentaje de cobertura de 55% del total de la muestra (Tabla 7). Las diferencias culturales están asociadas a la distancia cultural, la cual se define como “el grado en que los valores culturales de un país son diferentes a los de otro país” (Sousa y Bradley, 2006, p. 52). La distancia cultural requiere que los negociadores puedan adaptarse a los contextos multiculturales y sepan cómo establecer estrategias que tomen en cuenta estas diferencias culturales, pues las estrategias implementadas en las ferias comerciales internacionales no serán las mismas a las del mercado local (Pandey y Charoensukmongkol, 2018). Diversos estudios se han realizado para explicar estas diferencias culturales; por ejemplo, el modelo de Hofstede (1980), el cual las explica a través de distintas dimensiones.

La dimensión de distancia de poder se encontró que afecta la negociación, pues los resultados revelaron que ciertas culturas, como la árabe, tienen jerarquías muy rígidas donde solo se suele negociar con otras personas del mismo nivel jerárquico; el ser más joven o el no contar con la

experiencia suficiente puede afectar el proceso de negociación en estas culturas. También se encontró que la dimensión de orientación a largo plazo afecta el proceso de negociación, pues algunos expositores peruanos se enfocaban más en cerrar un acuerdo que en desarrollar una relación a largo plazo con el cliente. En el caso del Perú, este ha mostrado tener un grado inferior en esta dimensión (Hofstede Insights, 2021). La dimensión de masculinidad también se encontró presente en las negociaciones, pues algunas culturas, como la de Ecuador, demostraban ser más competitivas que otras, lo cual causaba que rechacen negociaciones con aquellos que podían presentar una amenaza.

Por otra parte, se encontró que algunas culturas enfatizan más la relación entre las partes durante el proceso de negociación, y priorizan el desarrollo de una relación a largo plazo más que los aspectos técnicos. Por ejemplo, se encontró que los latinoamericanos entablaban una relación con la contraparte durante la negociación, mientras que personas de procedencia Europa eran más directas y evitaban la conversación coloquial. Otros estudios han encontrado que el objetivo principal para los estadounidenses es firmar un contrato, mientras que las culturas asiáticas se esfuerzan por construir una relación (Salacuse, 1999), y en el caso de economías emergentes, se priorizan los contactos desarrollados entre las partes sobre los aspectos técnicos y económicos (Ghauri, 2003), afirmando los hallazgos encontrados.

También se encontró que los estilos de negociación varían de acuerdo con la cultura del negociador, resaltando la necesidad de estar conscientes de ellos al entablar una negociación. Los resultados revelaron que los egipcios y turcos eran muy directos y tenían mucho contacto físico, a diferencia de los alemanes que eran más fríos al hablar. En el caso de los japoneses, estos eran muy serviciales y atentos, mientras que los coreanos que eran muy concisos. En el caso de los latinoamericanos, estos eran más informales a diferencia de los asiáticos quienes eran más formales, respetuosos, animosos y directos. Finalmente, los hindús eran más conversadores y los de cultura mediterránea, como los griegos, eran más cortantes. Los resultados concuerdan con los diversos estudios que sugieren que existen diferentes estilos de negociación de acuerdo con la cultura (Dinkevyeh et. al, 2016; Orheian, 2014; Osman-Gani y Tan, 2002; Salacuse, 1999). Como mencionó un entrevistado:

*“El estilo de negociación de muchas personas era marcado. Es muy diferente cómo venía y te hablaba y negociaba un estadounidense o un europeo o un asiático”* (Participante 10, entrevista, 2020).

La subcategoría con mayor incidencia fue la del dominio de idioma, con un porcentaje de cobertura de 95% del total de la muestra (Tabla 7), demostrando que las barreras idiomáticas pueden presentar el factor más importante para el proceso de negociación. El lenguaje y la cultura están fuertemente ligados (Zhang y Shi, 2017), y la incapacidad de utilizar el idioma

correctamente puede obstaculizar el éxito de la negociación (Rahman et. al, 2017). El idioma es el canal mediante el cual el negociador puede simpatizar con la contraparte, desarrollar una relación de confianza y llegar hacia el cliente. En la mayoría de los casos, el inglés era el idioma universal. No obstante, no todos los empresarios peruanos tenían dominio de este y se apoyaban de terceros para la traducción. También se encontró que tener dominio de otros idiomas, como el francés o chino, afectaba el proceso de negociación entre las partes pues permite generar una relación más personalizada con el cliente. En el contexto de ferias comerciales, no basta con dominar el idioma, sino que es necesario poder comunicar los aspectos técnicos de la negociación, pues se manejan distintos términos de negocios internacionales. Como se mencionó:

*“El tema del inglés es súper importante, no solo el inglés, si tienes la oportunidad de saber otro idioma es muchísimo mejor porque ahí empatizas más con el comprador y entiendes más de esas diferencias culturales”* (Participante 6, entrevista, 2020).

#### **4. Factores del negociador**

Los conocimientos técnicos que tienen los negociadores también afectan la negociación especialmente en el contexto de ferias comerciales, debido a que es parte del proceso negociar sobre precios, costos, cantidades y tipos de producto, y es necesario conocer las terminologías técnicas y aquellas relacionadas a los negocios internacionales. Por ejemplo, en los acuerdos se negociaba sobre los tipos de incoterm, registros sanitarios, certificaciones y órdenes mínimas, y no conocer estas especificaciones perjudica el proceso de negociación. Esto se reflejaba en las empresas que mandaban un representante que no conocía el rubro del negocio. Manejar bien esta información y tener gran conocimiento sobre los productos presenta una ventaja para el negociador. Si bien los conocimientos técnicos no se encuentran dentro de la literatura, esto se puede explicar a que la negociación ha sido poco estudiada dentro del contexto de ferias comerciales.

También se encontró que la experiencia del negociador, específicamente dentro de ferias comerciales, influye en el proceso de negociación. Los resultados revelaron que la experiencia afecta el estilo de negociación, ayuda a mantener un perfil más reservado, ayuda a optimizar el tiempo de negociación, incrementa conocimiento sobre los clientes y permite saber qué ofertar, e incluso influye en la selección de los clientes; los expositores sin experiencia no sabían entablar una negociación ni brindar información adecuada. Los hallazgos concuerdan con diversos estudios que han encontrado que la experiencia mejora el rendimiento de la negociación (Moran y Rítov, 2007) dado que mejora las estrategias y comportamiento del negociador (Thompson, 1990; Seringhaus y Rosson, 2001), y ayuda a generar mayores ventas, mejorando el desempeño ferial (Shi y Smith, 2015).

El nivel de formalidad de los negociadores se identificó como un factor que afecta el proceso de negociación de las PYMEs. Los resultados revelaron que existía una falta de profesionalismo por parte de algunos expositores peruanos frente a las grandes empresas. Esto se reflejaba en su trato con la contraparte, en su falta de preparación y en su escasa capacidad relacional con la contraparte. Se encontró que la informalidad del negociador podría reducir la confianza de la contraparte y evitar que se desarrolle una relación comercial. Este factor puede estar fuertemente ligado a la cultura, pues los latinoamericanos suelen ser más informales en su trato mientras que otros son más directos y prefieren formalizar cada aspecto del intercambio comercial, pero también puede estar relacionado al nivel educativo del empresario, el cual es generalmente bajo en el Perú. La falta de investigación de la formalidad como variable que afecta las negociaciones se puede deber a que la mayoría de estudios se han realizado en empresas grandes y en países desarrollados, mientras que el presente estudio profundiza el contexto de las PYMEs en economías emergentes. Como mencionó uno de los entrevistados:

*“El manejo de las negociaciones en el stand era un poco atípico, porque en algunos momentos él intervenía y en algunos lapsos... intervenía su mujer... e incluso hacía participar a su hijo de 16 años. Y yo creo que a veces eso quitaba un poco de seriedad porque venía gente de empresas importantes con cargos altos”* (Participante 17, entrevista, 2020).

Por otra parte, las habilidades del negociador son un factor que afecta el proceso de negociación pues el fin de las negociaciones es cerrar un acuerdo y se espera que el negociador tenga la capacidad para negociar, llegar al cliente, vender el producto, y poder entablar una relación durante el proceso. Los resultados revelaron que no todos los expositores tenían esta habilidad, y muchas veces, se obstaculizaba el proceso de negociación. Por ejemplo, algunos se enfocaban solo en los aspectos técnicos en vez de desarrollar empatía con el cliente. En línea con esto, se ha encontrado que la habilidad de negociación, específicamente en contextos interculturales, influye en el éxito de las negociaciones (Bachkirov et. al, 2016; Lario de Oñate y Amador, 2013; Thi Hong Lam y Liaw, 2017).

*“Hay quienes nacen para vender... el cómo abordar a las personas, qué decirles, qué no decirles, cómo tratarlos para que puedan enganchar y puedan estar interesados en el producto.”* (Participante 2, entrevista, 2017).

Finalmente, se encontró que la personalidad del negociador influye en el proceso de negociación. Los hallazgos revelaron que algunos negociadores eran más arriesgados, agresivos, abiertos, asertivos, dinámicos, y seguros de sí mismos, mientras que otros eran más reservados, emocionales y tímidos. También se encontró que la personalidad del negociador puede afectar las estrategias que utiliza, haciendo que sean más distributivos que otros. Los resultados concuerdan con diversos estudios que han encontrado que la personalidad es multidimensional y afecta el

proceso de negociación (Barry y Friedman, 1998; Chow et. al, 2015; Ghauri, 2003; Mintu-Wimsatt, 2002; Orheian, 2014; Shi y Wright, 2000). Como mencionó un entrevistado:

*“Eran distintas maneras de aportar, una [era] más dulce... era como, si tienes interés, pregúntame tú, [en cambio] el otro [negociador] era más arriesgado y agresivo... hacia las preguntas a la otra persona”* (Participante 2, entrevista, 2017).

## **5. Factores psicológicos**

Dentro de los factores psicológicos, la confianza se mencionó numerosas veces durante las entrevistas como un aspecto clave para el desarrollo de las relaciones durante el proceso de negociación. La investigación muestra que la confianza facilita el intercambio de información (Kong et. al, 2014; Mintu-Wimsatt, 2002), ayuda a comprender las prioridades de la contraparte (Gunia et. al, 2011), y permite desarrollar mejores estrategias (Branzei et. al, 2007). En el presente estudio, se encontró que el generar confianza afectaba el proceso de negociación ya que mostraba disposición y sinceridad en las intenciones de la contraparte, mientras que la desconfianza perjudicaba la negociación. La confianza se puede manifestar a través de las estrategias que utiliza el negociador, la comunicación, el manejo de idioma o la personalidad.

Los sesgos, o prejuicios, también influyen en el proceso de negociación, debido a que son creencias preconcebidas de una persona o cultura (Liu et. al, 2012). Se encontró que los prejuicios del negociador obstaculizan la posibilidad de desarrollar nuevas relaciones con clientes de ciertas culturas, hace que el negociador priorice a los clientes en base a estos sesgos y en algunos casos, hace que los empresarios rechacen las negociaciones con ciertos grupos culturales. También se encontró que los empresarios proveían la mejor información y muestras para aquellos que consideraban ‘clientes potenciales’. Por otro parte, los sesgos no solo están asociados con la cultura sino también con la edad o experiencia del negociador; en algunos casos, las personas solo negociaban con aquellos que estaban al mismo nivel jerárquico, asumiendo que los jóvenes no tenían la suficiente experiencia. De acuerdo con la literatura, los sesgos pueden estar asociados al género o raza (Brett y Thompson, 2016), y se pueden perpetuar mediante los valores e ideales culturales (Gelfand y Christakopoulou, 1999). Como se mencionó sobre uno de los empresarios:

*“Dijo que su experiencia previa nunca había sido buena. Que siempre se acercaban a preguntarle y que ella ya había aprendido que lo único que querían era buscar lo más barato, ella no podía ofrecer eso... pensaba que querían copiarla o llevarse sus productos”* (Participante 9, entrevista, 2017).

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El propósito de este estudio fue contribuir al conocimiento sobre los procesos de negociación, examinando a profundidad el contexto de las PYMEs en economías emergentes a través de un estudio exploratorio que identifique los factores que afectan el proceso de negociación en las ferias comerciales. Para ello, se realizaron entrevistas a profundidad con intervinientes en dicho proceso, quienes brindaron apoyo a empresas peruanas expositoras en ferias comerciales internacionales. Los hallazgos de este estudio permitieron responder la pregunta de investigación propuesta.

En primer lugar, el presente estudio permitió desarrollar un modelo integrador y holístico que resalta los principales hallazgos de la literatura. Si bien existen otros estudios que identifican diversos factores que afectan el proceso de negociación (Ahammad et. al, 2015; Brett y Thompson, 2016; Ghauri, 2003; Phatak y Habib, 1996; Volkema, 2004; Salacuse, 1999), estos se han dado bajo diferentes enfoques y perspectivas, lo cual genera fragmentación en los resultados encontrados. A través del modelo propuesto, el presente estudio permite integrar aquellos factores previamente identificados para posteriormente confirmar su relevancia desde el contexto de una feria comercial. Al conceptualizar estos factores, la investigación aporta una perspectiva muy necesaria de las ferias comerciales como instrumentos de promoción de exportación, contexto en donde se producen las negociaciones comerciales. A partir de la revisión de la literatura, se identificaron cinco factores principales que afectan el proceso de negociación: (1) los factores de fondo, (2) los factores estratégicos, (3) los factores culturales, (4) los factores del negociador y (5) los factores psicológicos.

La revisión de la literatura permitió descubrir aquellas variables que han demostrado tener un impacto en la negociación, las cuales fueron posteriormente agrupadas según los factores anteriormente mencionados. Dichas variables permitieron desarrollar una serie de proposiciones con el fin de encontrar evidencia que permitan ser confirmadas mediante la aplicación de un estudio cualitativo los hallazgos previos encontrados en la literatura. No obstante, no existe suficiente evidencia en el presente estudio para aquellas variables parcialmente confirmadas o no confirmadas, dado que la teoría fundamentada (*grounded theory*) busca producir una explicación o teoría sobre un contexto en específico al profundizar sobre la muestra (Charmaz, 2006). Las variables identificadas en el presente estudio servirán de insumo valioso para una futura investigación que busque indagar sobre las relaciones existentes entre los factores y el desempeño de la negociación.

Finalmente, los resultados de las entrevistas permitieron descubrir variables asociadas a los diferentes tipos de factores que no habían sido previamente contemplados dentro de la literatura. El presente estudio reveló que los productos diferenciados, las herramientas de apoyo, los

conocimientos técnicos y la formalidad son variables inherentes al contexto de la negociación, siendo cada una de ellas parte integrante de los factores de fondo, los factores estratégicos y los factores del negociador, respectivamente. Estos hallazgos encontrados no estaban presentes con anterioridad, formando parte de la aportación del presente estudio y resaltando la importancia de estudiar la negociación dentro de un contexto real como el de las ferias comerciales.

### **1. Implicaciones teóricas y prácticas**

En general, los resultados confirman muchos de los aportes teóricos de la literatura al estudiar el proceso de negociación en ferias comerciales desde el punto de vista de PYMEs con el propósito de generar conocimiento sobre los factores que afectan dicho proceso. Desde un punto de vista teórico más amplio, el presente estudio permite tener una visión más integrada y holística de la negociación y su proceso a través del modelo propuesto, el cual resume los diversos factores identificados en la literatura con el fin de reducir la fragmentación y la falta de consenso en la teoría. Al integrar los diversos factores encontrados, este estudio supera las limitaciones de aportes teóricos previos que han analizado las negociaciones comerciales internacionales desde un solo enfoque (macroestrategio o microconductual).

Asimismo, el presente estudio aporta una perspectiva valiosa al analizar la negociación desde un contexto poco estudiado, como el caso de las ferias comerciales, y desde la perspectiva de PYMEs en economías emergentes. Siendo las ferias comerciales un instrumento efectivo de promoción de exportación, el presente estudio aporta a la literatura de la actividad exportadora en economías emergentes, y permite profundizar en una de las principales actividades relacionadas a ventas que impactan en el desempeño ferial.

Desde el punto de vista de implicancias prácticas, las empresas expositoras peruanas interesadas en incrementar el nivel de efectividad de las negociaciones comerciales con el fin mejorar el desempeño de las ferias como instrumento de promoción de exportación, deben tomar en cuenta los factores identificados en el presente estudio, tanto aquellos que fueron extraídos a partir de la revisión de la literatura como aquellos que fueron descubiertos en los resultados. Se espera que los empresarios expositores puedan contar con una preparación previa adecuada, puedan superar las barreras culturales y puedan contar con un dominio del idioma extranjero; como también, tengan conocimiento sobre negocios internacionales, cuenten con la experiencia necesaria para poder plantear mejores estrategias y sepan cómo entablar una relación con el cliente.

Los factores presentados en este estudio son un requisito valioso para la formulación de políticas de promoción de exportación, las cuales son desarrolladas por el estado con el fin de fomentar el proceso de internacionalización y superar los desafíos que enfrenta el Perú en los mercados internacionales. A partir del presente estudio, se recomienda desarrollar políticas de promoción de exportación orientadas a fortalecer las capacidades de negociación de los gestores de empresas

peruanas a través de capacitaciones o talleres que permitan maximizar los encuentros comerciales en las ferias comerciales.

## **2. Limitaciones**

Los resultados presentados deben considerarse teniendo en cuenta los inconvenientes habituales de la metodología de investigación cualitativa, la cual tiene el objetivo de conceptualizar y no generalizar. Por lo tanto, los resultados no son representativos de la población, ya que la teoría fundamentada busca construir una teoría o explicación general a partir de los datos analizados (Charmaz, 2006). Por otra parte, el estudio es limitado en cuanto a la muestra seleccionada. Si bien se hicieron esfuerzos para asegurar que los participantes seleccionados pudieran proveer una perspectiva valiosa sobre el proceso de negociación, la muestra no incluye expertos comerciales en negociaciones. Dado que el foco del estudio fue explorar los factores que afectan el proceso de negociación, el uso de la muestra limitada es justificado. Finalmente, las entrevistas que se hicieron online pueden representar una limitación para el estudio dado que pueden crear un ambiente de desconfianza para el entrevistado. No obstante, se optó por dicho medio debido al contexto actual de la pandemia.

## **3. Recomendaciones futuras**

Como futuras líneas de investigación, se propone realizar un estudio cuantitativo para validar los resultados encontrados, adoptando un enfoque confirmatorio de las variables identificadas en este estudio. También, se propone profundizar en las percepciones de participantes de otras economías emergentes y contrastarlo con participantes de economías desarrolladas; como también, entrevistar a participantes con mayor experiencia en ferias comerciales y compararlo con los resultados encontrados. Finalmente, el presente estudio no contempló el contexto actual que ha sido generado por la propagación del covid-19; sería interesante investigar cómo la pandemia ha cambiado la industria de las ferias comerciales, las cuales son llevadas a cabo en plataformas digitales, y cómo ha afectado las actividades que se llevan a cabo en dicho contexto, como las negociaciones comerciales internacionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agndal, H., Åge, L., & Frick, L. (2017). Two decades of business negotiation research: an overview and suggestions for future studies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(4), 487-504.
- Ahammad, M., Tarba, S., Liu, Y., Glaister, K., & Cooper, C. (2015). Exploring the factors influencing the negotiation process in cross-border M&A. *International Business Review*, 1-13.
- Alavoine, C. (2005). Intercultural Aspects of International Business Negotiations. *Knowledge-Based Economy*, 23-41.
- Alberca-Oliver, P., Rodríguez-Oromendía, A., & Parte-Esteban, L. (2015). Measuring the efficiency of trade shows: A Spanish case study. *Tourism Management*, 47, 127-137.
- Amatucci, M. (2010). The Future of International Business as a Study Field. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*.
- Angles, E. (2016). La evaluación del desempeño ferial de los expositores en ferias internacionales en el Perú: el caso de los expositores en las ferias internacionales Perú moda y la Perú gift del año 2010. *Gestión en el Tercer Milenio*, 19(37), 95-103.
- Armario, J., Rastrollo, M., & González, E. (2009). La internacionalización de la empresa: el conocimiento experimental como determinante del resultado en mercados exteriores. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12(39), 123-149.
- Bachkirov, A., Rajasekar, J., & Da Silva, M. (2016). Industrial buyer-seller interactions: Negotiating in the Arabian Gulf. *Review of International Business and Strategy*, 26(1), 33-49.
- Barry, B., & Friedman, R. (1998). Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation. *Interpersonal relations and group processes*, 74(2), 345-359.
- Bazerman, M., & Neale, M. (1983). Heuristics in negotiation: Limitations to dispute resolution effectiveness. En M. Bazerman, & R. Lewicki, *Negotiating in organizations* (págs. 311–321). Sage.
- BCRP. (31 de Enero de 2021). *Banco Central de Reserva del Perú*. Obtenido de CUADROS DE LA NOTA SEMANAL: <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>
- Bear, J. (2011). Passing the buck: Incongruence between gender role and topic leads to avoidance of negotiation. *Negotiation and Conflict Management Research*, 4(1), 47–72.
- Belloc, M. (2006). Institutions and international trade: A reconsideration of comparative advantage. *Journal of Economic Surveys*, 20(1), 3-26.
- Bianchi, C., Glavas, C., & Mathews, S. (2017). SME international performance in Latin America. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 176-195.
- Bloch, P., Gopalakrishna, S., Crecelius, A., & Scatolin, M. (2017). Exploring booth design as a determinant of trade show success. *Journal of Business-to-business Marketing*, 1-20.
- Blythe, J. (2009). Trade fairs as communication: a new model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1), 57-62.

- Bonoma, T. (1983). Get more out of your trade shows. *Harvard Deusto Business Review*, 15, 109-118.
- Branzei, O., Vertinsky, I., & Camp, R. (2007). Culturecontingent signs of trust in emergent relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(1), 61–82.
- Brett, J. (2000). Culture and Negotiation. *International Journal of Psychology*, 35 (2), 97-104.
- Brett, J., & Gelfand, M. (2005). A Cultural Analysis of the Underlying Assumptions of Negotiation Theory. *Negotiation Theory and Research*, 173-201.
- Brett, J., & Thompson, L. (2016). Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 68-79.
- Brett, J., Gunia, B., & Teucher, B. (2017). Culture and Negotiation Strategy: A Framework for Future Research. *The Academy of Management Perspectives*, 31(4), 288-308.
- Brouthers, K., & Bamossy, G. (1997). The role of key stakeholders in international joint venture negotiations: case studies from Eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, 26(2), 285-308.
- Brown, G., & Baer, M. (2011). Location in negotiation: Is there a home field advantage? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114, 190-200.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. (3ra ed.). Oxford University Press Inc.
- Carnevale, P., & Isen, A. (1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(1), 1–13.
- Cavusgil, S., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58, 1-21.
- Cavusgil, S., Ghauri, P., & Agarwal, M. (2012). *Doing Business in Emerging Markets: Entry and Negotiation Strategies*. SAGE Publications, Inc.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory. A practical Guide through Qualitative Analysis*. Sage Publications.
- Chmielecki, M., & Sulkowski, L. (2017). Negotiation metaphors in a cross-cultural setting - research findings from china, ireland, poland and the united states. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 553-560.
- Chow, P., Cheung, S., Young, C., & Wah, C. (2015). The roles of withdrawal in the negotiator personality-tactic relationship. *Journal of Business Economics and Management*, 16(4), 808-821.
- Connor, K., Arnold, J., & Burris, E. (2005). Negotiators' Bargaining Histories and Their Effects on Future Negotiation Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 350–362.
- Consejo Nacional de Competitividad y Formalización. (2019). *Política Nacional de Competitividad y Productividad*.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.

- Costa e Silva, S., & Nardon, L. (2015). An exploratory study of culture distance and perceptions of relational risk. *New Perspectives in International Business Research*, 3, 41-58.
- Czinkota, M. (1996). Why national export promotion. In International Trade Forum. *International Trade Centre*.
- Dewulf, A., Gray, B., Putnam, L., Lewicki, R., Aarts, N., Bouwen, R., & Van Woerkum, C. (2009). Disentangling approaches to framing in conflict and negotiation research: A meta-paradigmatic perspective. *Human Relations*, 62(2), 155–193.
- Dinkevych, E., Wilken, R., Aykac, T., Jacob, F., & Prime, N. (2016). Can outnumbered negotiators succeed? The case of intercultural business negotiations. *International Business Review*, 1-12.
- Duvalett, J., Garapin, A., Llerena, D., & Robin, S. (2004). A game theoretical approach of price negotiation and coordination in an innovative firm-supplier context: An experimental analysis. *International Negotiation*, 9, 245–269.
- Fang, T., Schaumburg, J., & Fjellström, D. (2017). International business negotiations in Brazil. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(4), 1-33.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin.
- Fleck, D., Volkema, R., & Pereira, S. (2016). Dancing on the Slippery Slope: The Effects of Appropriate Versus Inappropriate Competitive Tactics on Negotiation Process and Outcome. *Springer Science*.
- Gelfand, M. J., Brett, J., Gunia, B. C., Imai, L., Huang, T. J., & Hsu, B. F. (2013). Toward a Culture-by-Context Perspective on Negotiation: Negotiating Teams in the United States and Taiwan. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 504-513.
- Gelfand, M., & Christakopoulou, S. (1999). Culture and Negotiator Cognition: Judgment Accuracy and Negotiation Processes in Individualistic and Collectivistic Cultures *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 79(3), 248–269.
- Gelfand, M., Raver, J., Nishii, L., Leslie, L., Lun, J., Lim, B., & et. al. (2011). Differences between tight and loose cultures: A 33-nation study. *Science*, 1100–1104.
- Ghauri, P. (2003). A Framework for International Business Negotiations. En P. Ghauri, & J. Usunier, *International Business Negotiations (2nd Edition)* (págs. 3-22). Pergamon.
- Gonzalez, R. (2011). Diferentes teorías del comercio internacional. *ICE, Revista de Economía*, 103-118.
- Gulbro, R., & Herbig, P. (1996). Cross-cultural negotiating processes. *Industrial Management*, 96(3), 17-23.
- Gunia, B., Brett, J., Nandkeolyar, A., & Kamdar, D. (2011). Paying a price: Culture, trust and negotiation consequences. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 774–789.
- Gunia, B., Swaab, R., Sivanathan, N., & Galinsky, A. (2013). The remarkable robustness of the first-offer effect: Across culture, power and issues. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(12), 1547–1558.
- Hall, E. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.

- Hansen, K. (2004). Measuring performance at trade shows Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 57, 1–13.
- Harnett, D., & Cummings, L. (1980). *Bargaining behavior: An international study*. Dame Publications Inc.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hofstede Insights. (8 de Mayo de 2021). *Hofstede Insights*. Obtenido de COUNTRY COMPARISON: <https://www.hofstede-insights.com/country/peru/>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249-267.
- Hurn, B. (2007). The influence of culture on international business negotiations. *Industrial and Commercial Training*, 39(7), 354 - 360.
- International Trade Center. (2019). *TradeMap*. Obtenido de <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- İpek, İ., & Bıçakcıoğlu-Peynirci, N. (2019). Export market orientation: An integrative review and directions for future research. *International Business Review*, 29(4).
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Kass, E. (2008). Interactional justice, negotiator outcome satisfaction, and desire for future negotiations. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 319 - 338.
- Kellezi, J. (2014). Trade shows: A strategic marketing tool for global competition. *Procedia Economics and Finance*, 9, 466–471.
- Khakhar, P., & Rammal, H. (2013). Culture and business networks: International business negotiations with Arab managers. *International Business Review*, 22, 578-590.
- Kirchgeorg, M., Springer, C., & Kastner, E. (2010). Objectives for successfully participating in trade shows. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1), 63–72.
- Kirkman, B., Lowe, K., & Gibson, C. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285–320.
- Kohlberg, L. (1984). *The psychology of moral development: moral stages and the life cycle*. Harper and Row.
- Kong, D., Dirks, K., & Ferrin, D. (2014). Interpersonal trust within negotiations: Meta-analytic evidence, critical contingencies, and directions for future research. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1235–1255.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Insight From A to Z. 80 Concepts a Manager Needs to Know*. John Wiley & Sons, Inc.

- Kray, L., Thompson, L., & Galinsky, A. (2001). Battle of the sexes: Gender stereotype confirmation and reactance in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology, 80*(6), 942–958.
- Lario de Oñate, C., & Amador, M. (2013). The intercultural component in Business English textbooks. *Ibérica, Revista de la Asociación Europea de Lenguas para Fines Específicos, 26*, 171-194.
- Laursen, K. (2015). Revealed comparative advantage and the alternatives as measures of international specialization. *Eurasian Business Review, 5*, 99-115.
- Leonidou, L., Katsikeas, C., & Hadjimarcou, J. (2002). Building successful export business relationships: a behavioral perspective. *Journal of International Marketing, 55*(1), 95-115.
- Leonidou, L., Katsikeas, C., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research, 55*, 51–67.
- Lewis, R. (2006). *When cultures collide: Managing successfully across cultures*. Nicholas Brealey.
- Ling-yee, L. (2007). The effects of firm resources on trade show performance: how do trade show marketing processes matter? *Journal of Business & Industrial Marketing, 23*(1), 35-47.
- Liu, L., Friedman, R., Barry, B., Gelfand, M., & Zhang, Z. (2012). The dynamics of consensus building in intracultural and intercultural negotiations. *Administrative Science Quarterly, 57*(2), 269–304.
- Liu, W., & Liu, A. (2006). Cultural Intelligence in International Business Negotiation. *SSRN Electronic Journal, 8*-18.
- Luo, Y. (1999). Toward a conceptual framework of international joint venture negotiations. *Journal of International Management, 5*, 141-165.
- Ma, Z., & Jaeger, A. (2010). A comparative study of the influence of assertiveness on negotiation outcomes in Canada and China. *Cross Cultural Management: An International Journal, 17*(4), 333-346.
- Ma, Z., Dong, W., Wu, J., Liang, D., & Yin, X. (2014). Confucian Ideal Personality and Chinese Business Negotiation Styles: An Indigenous Perspective. *Springer Science*.
- Malca, O., & Rubio, J. (2015). Obstáculos a la actividad exportadora de las empresas del Perú. *Journal of Business, 7*(1), 51–76.
- Malca, O., Peña-Vinces, J., & Acedo, F. (2019). Export promotion programmes as export performance catalysts for SMEs: insights from an emerging economy. *Small Business Economics, 1*-21.
- Martin, D., Herbig, P., Howard, C., & Borstorff, P. (1999). At the table: observations on Japanese negotiation style. *American Business Review, 65*-71.
- Mayfield, J., Mayfield, M., Martin, D., & Herbig, P. (1998). How location impacts international business negotiations. *Review of Business, Winter, 21*-24.
- Messick, D., & McClintock, C. (1968). Motivational bases of choice in experimental games. *Journal of Experimental Social Psychology, 4*(1), 1–25.

- Mintu-Wimsatt, A. (2002). Personality and Negotiation Style: The Moderating Effects of Cultural Context. *Thunderbird International Business Review*, 44(6), 729–748.
- Money, R. (1998). International multilateral negotiations and social networks. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 695-710.
- Moran, S., & Ritov, I. (2007). Experience in integrative negotiations: What needs to be learned? *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 77–90.
- Movius. (2008). The Effectiveness of Negotiation Training. *Negotiation Journal*, 509-531.
- Nadler, J., Thompson, L., & Van Boven, L. (2003). Learning Negotiation Skills: Four Models of Knowledge Creation and Transfer. *Management Science*, 49(4), 529–540.
- Nair, A., & Stafford, E. (1998). Strategic alliances in China: negotiating the barriers. *Long Range Planning*, 31(1), 139-146.
- Nalcacia, G., & Yagcib, M. (2014). The effects of marketing capabilities on export performance using resource-based view: assessment on manufacturing companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 671–679.
- Nisbett, R., Peng, K., Choi, I., & Norenzayan, A. (2001). Culture and systems of thought: Holistic versus analytic cognition. *Psychological Review*, 108, 291–310.
- Nowak, N., & Dong, D. (1997). Intercultural differences between Chinese and Americans in business. *Business Communication Quarterly*, 60(1), 115-123.
- Orheian, M. (2014). Negotiator-Key Factors during a Successful International Negotiation. *Faculty of Tourism and Commercial Management*, 251-255.
- Osman-Gan, A., & Seng, J. (2002). Influence of Culture on Negotiation Styles of Asian Managers: An Empirical Study of Major Cultural/Ethnic Groups in Singapore. *Thunderbird International Business Review*, 44(6), 819–839.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5), 537–553.
- Pandey, A., & Charoensukmongkol, P. (2018). Contribution of Cultural Intelligence to Adaptive Selling and Customer-Oriented Selling of Salespeople at International Trade Shows. *Journal of Asia Business Studies*, 21(1), 9-30.
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327-342.
- Peleckis, K. (2014). International business negotiations: innovation, negotiation team, preparation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 64 – 73.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm* (3rd Edition ed.). Oxford University Press.
- Phatak, A., & Habib, M. (1996). *The dynamics of international business negotiations*. Business Horizons.
- Power, D., & Jansson, J. (2008). Cyclical Clusters in global Circuits: Overlapping Spaces in Furniture Trade Fairs. *Economic Geography*, 84(4), 423-448.
- Rahman, M., Uddin, M., & Lodorfos, G. (2017). Barriers to enter in foreign markets: evidence from SMEs in emerging market. *International Marketing Review*, 34(1), 68-86.

- Reynolds, N., Simintiras, A., & Vlachou, E. (2003). International business negotiations Present knowledge and direction for future reasearch. *International Marketing Review*, 20(3), 236-261.
- Rinallo, D., Bathelt, H., & Golfetto, F. (2017). Economic geography and industrial marketing views on trade shows: Collective marketing and knowledge circulation. *Industrial Marketing Management*, 61, 93-103.
- Rinallo, D., Borghini, S., & Golfetto, F. (2010). Exploring visitor experiences at trade shows. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(4), 249–258.
- Saeed, J. (2008). Best practice in global negotiation strategies for leaders and managers in the 21st century. *Journal of Business Economics and Management*, 9, 309–318.
- Salacuse, J. (1999). Intercultural Negotiation in International Business. *Group Decision and Negotiation*, 8, 217–236.
- Saorín-Iborra, M., & Cubillo, G. (2016). Influence of Time Pressure on the Outcome of Intercultural Commercial Negotiations. *Journal of Promotion Management*, 22(4), 1-15.
- Sarmiento, M., Simões, C., & Farhangmehr, M. (2014). Applying a relationship marketing perspective to B2B trade fairs: The role of socialization episodes. *Industrial Marketing Management*, 1-11.
- Seringhaus, F., & Rosson, P. (2001). Firm Experience and International Trade Fairs. *Journal of Marketing Management*, 17, 877-901.
- Seringhaus, F., & Rosson, P. (2004). An Analysis Model for Performance Measurement of International Trade Fair Exhibitors. *Problems and Perspectives in Management*, 2(4), 152-165.
- Shell, G. (2006). *Bargaining for advantage: Negotiation strategies for reasonable people*. Penguin Books/Penguin Group (USA).
- Shi, W., & Smith, P. (2015). Effects of international trade show marketing strategies on trade show performance: Does experience matter? *Wood and fiber science: journal of the Society of Wood Science and Technology*, 47(1), 1-13.
- Shi, X., & Wright, P. (2001). Developing and validating an international business negotiator's profile. *Journal of Managerial Psychology*, 16(5), 364 - 389.
- Small, D., Gelfand, M., Babcock, L., & Gettman, H. (2007). Who goes to the bargaining table? The influence of gender and framing on the initiation of negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), 600–613.
- Smith, A., & Rogers, V. (2000). Ethics-related responses to specific situation vignettes: evidence of gender-based differences and occupational socialization. *J Bus Ethics*, 28(1), 73 – 86.
- Snavely, W. (1998). *Cross-cultural peculiarities of the Russian entrepreneur: adapting to the new Russian*. Business Horizons.
- Sousa, C., & Bradley, F. (2006). Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod? *Journal of International Marketing*, 14(1), 49-70.
- Steinel, W., Abele, A., & De Dreu, C. (2007). Effects of Experience and Advice on Process and Performance in Negotiations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10(4), 533–550.

- Tafesse, W., & Korneliussen, T. (2009). The dimensionality of trade show performance in an emerging market. *International Journal of Emerging Markets*, 6(1), 38-49.
- Tafesse, W., & Korneliussen, T. (2012). Managing Trade Show Campaigns: Why Managerial Responsibilities Matter? *Journal of Promotion Management*, 18, 236–253.
- Tafesse, W., & Skallerud, K. (2015). Towards an exchange view of trade fairs trade fairs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(7), 795-804.
- Tafesse, W., & Skallerud, K. (2016). A systematic review of the trade show marketing literature: 1980–2014. *Industrial Marketing Management*, 1-13.
- Tanner, J. (2002). Leveling the playing field: factors influencing trade show success for small companies. *Industrial Marketing Management*, 31, 229 – 239.
- Thi Hong Lam, N., & Liaw, S. (2017). Comparing Mediation Role of Cultural Intelligence and Self-Efficacy on the Performance of International Business Negotiation. *International Business Research*, 10(7), 22-33.
- Thompson, L. (1990). The influence of experience on negotiation performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26, 528–544.
- Thompson, L. (1991). Information exchange in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27(2), 161–179.
- Tinsley, C., Curhan, J., & Wak, R. (1999). Adopting a Dual Lens Approach for Examining the Dilemma of Differences in International Business Negotiations. *International Negotiation*, 4, 5-22.
- Volkema, R. (1999). Ethicality in negotiations: an analysis of perceived similarities and differences between Brazil and the United States. *J Bus Res*, 45, 59 – 67.
- Volkema, R. (2004). Demographic, cultural, and economic predictors of perceived ethicality of negotiation behavior: A nine-country analysis. *Journal of Business Research*, 57, 69 – 78.
- Walton, R., & McKersie, R. (1965). *A behavioral theory of labor relations: An analysis of a social interaction system*. Cornell University Press.
- Weeks, W., Moore, C., McKinney, J., & Longenecker, J. (1999). The effects of gender and career stage on ethical judgment. *J Bus Ethics*, 20(4), 301-313.
- Weiss, S. (2006). International Business Negotiation in a Globalizing World: Reflections on the Contributions and Future of a (Sub) Field. *International Negotiation*, 11, 287–316.
- Wilkinson, T., & Brouthers, L. (2006). Trade promotion and SME export performance. *International Business Review*, 15(3), 233-252.
- Zhang, J., & Shi, Y. (2017). The Application of Vague Language in International Business Negotiations from a Cross-cultural Perspective. *Theory and Practice in Language Studies*, 17(7), 585-589.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Pauta de entrevista

N°	Preguntas generales	Preguntas de seguimiento
1	Cuéntame un poco acerca de la feria comercial que asististe.	¿Cuándo fuiste y dónde fue? ¿Qué tipo de feria era? ¿Qué tipo de empresas se presentaban?
2	Cuéntame un poco acerca de la empresa que apoyaste.	¿Qué tipo de empresa era? ¿Qué características tenía? ¿A qué se dedicaba? ¿Qué productos vendía? ¿Qué tamaño tenía? ¿Cómo era el empresario?
3	¿Pudiste participar en algún proceso de negociación?	¿Cómo se inició dicha negociación? ¿Cuánto duró la negociación? ¿Cuántas personas estuvieron involucradas? ¿Hubo participación de terceros?
4	¿Qué aspectos observaste que afectaban el proceso de negociación?	¿Podrías decir algo más sobre ...? ¿Podrías dar más detalles al respecto? ¿Dar un ejemplo, tal vez? Entonces, ¿te refieres a que ...? ¿Es justo decir...?

*Nota:* Elaboración propia, 2021

## Anexo 2. Muestra de participantes

Participante	Entrevista	Año de feria	Feria Comercial	Tipo de empresa	Códigos	Referencias
1	Presencial	2016	Sial	Agroalimentos	10	17
2	Presencial	2017	Anuga	Agroalimentos	10	15
3	Presencial	2017	Anuga	Agroalimentos	9	16
4	Presencial	2016	Anuga	Agroalimentos	13	24
5	Presencial	2017	Anuga	Agroalimentos	12	20
6	Zoom	2017	Anuga	Agroalimentos	9	12
7	Zoom	2019	Anuga	Agroalimentos	3	5
8	Presencial	2017	Premiere Vision	Textil	14	27
9	Presencial	2017	Sial	Agroalimentos	8	20
10	Zoom	2016	Sial	Agroalimentos	5	5
11	Presencial	2016	Sial	Agroalimentos	7	10
12	Presencial	2017	Anuga	Agroalimentos	8	10
13	Zoom	2017	Anuga	Agroalimentos	7	7
14	Presencial	2017	Anuga	Agroalimentos	8	10
15	Presencial	2016	Sial	Agroalimentos	8	9
16	Presencial	2017	Anuga	Agroalimentos	6	6
17	Zoom	2018	Anuga	Agroalimentos	8	8
18	Presencial	2016	Sial	Agroalimentos	5	5
19	Zoom	2016	Sial	Agroalimentos	7	10
20	Presencial	2016	Sial	Agroalimentos	2	2

*Nota:* Resultados obtenidos a partir de las entrevistas