

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ENTRENAMIENTO TRANSCULTURAL EN LAS NEGOCIACIONES  
DE LAS MYPE AGROEXPORTADORAS LAMBAYECANAS HACIA  
ESTADOS UNIDOS: ESTUDIO DE CASO EMPRESA CRONOS  
AGROINDUSTRIAS S.A.C.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**MARIA ALEJANDRA SANCHEZ CELIZ**

**ASESOR**

**JUAN CESAR FARIAS RODRIGUEZ**

<https://orcid.org/0000-0001-5501-9743>

**Chiclayo, 2021**

**ENTRENAMIENTO TRANSCULTURAL EN LAS  
NEGOCIACIONES DE LAS MYPE AGROEXPORTADORAS  
LAMBAYECANAS HACIA ESTADOS UNIDOS: ESTUDIO DE  
CASO EMPRESA CRONOS AGROINDUSTRIAS S.A.C.**

PRESENTADA POR:

**MARIA ALEJANDRA SANCHEZ CELIZ**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR

Maria de las Mercedes Elizabeth Vigo Galvez

PRESIDENTE

Milagros Carmen Gamarra Uceda

SECRETARIO

Juan Cesar Farias Rodríguez

VOCAL

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>4</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>5</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>6</b>
<b>Revisión de literatura.....</b>	<b>7</b>
<b>Materiales y métodos .....</b>	<b>12</b>
<b>Resultados y discusión .....</b>	<b>14</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>23</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>23</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>24</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>26</b>

## Resumen

La presente investigación tuvo como propósito conocer y detallar el comportamiento de los empresarios de la MYPE agroexportadora lambayecana Cronos Agroindustrias S.A.C. con el empresario estadounidense, así como evidenciar las dificultades que presenta ante las diferencias culturales con este país, para así cumplir con el objetivo principal que fue proponer pautas de entrenamiento transcultural para las negociaciones de las MYPE agroexportadoras lambayecanas hacia Estados Unidos: estudio de caso empresa Cronos Agroindustrias S.A.C., para lo cual la investigación desarrollo los factores: planificación y preparación previa al encuentro, actitudes y comportamiento en la negociación y el idioma y lenguaje utilizado. La investigación fue de tipo descriptiva, con un enfoque cualitativo realizando entrevistas a profundidad conformadas por diecinueve preguntas abiertas a los empresarios que se encuentran incluidos en la negociación con el empresario estadounidense para la exportación de sus productos. En la investigación se pudo evidenciar mayores deficiencias en la planificación y preparación previa y en las actitudes y comportamientos en la negociación, pudiéndose proponer determinadas pautas de entrenamiento transcultural, realizadas a partir de lo dicho por los autores expertos, que los ayudarían a subsanar estas dificultades.

**Palabras clave:** Entrenamiento transcultural, Negociaciones comerciales, Agricultura y comercio internacional, Estados Unidos.

Clasificaciones JEL: F13, Q17, N72.

### **Abstract**

The purpose of this research was to know and detail the behavior of the businessmen of the MYPE Cronos Agroindustrias S.A.C., an agroexporter from Lambayeque, with the American businessman, as well as to show the difficulties that he presents due to the cultural differences with this country, in order to fulfill the main objective which was to propose cross-cultural training guidelines for the negotiations of the MYPE agroexportadoras lambayecanas towards the United States: case study Cronos Agroindustrias S.A.C, For which the research developed the factors: planning and preparation before the meeting, attitudes and behavior in the negotiation and the language used. The research was of a descriptive type, with a qualitative approach, carrying out in-depth interviews made up of nineteen open questions to the businessmen who are included in the negotiation with the American businessman for the export of their products. The research revealed major deficiencies in planning and prior preparation, and in attitudes and behaviors in the negotiation. Certain guidelines for cross-cultural training were proposed, based on what the expert authors had said, to help them overcome these difficulties.

**Keywords:** cross-cultural training, Trade negotiations, Agriculture and international trade, United States.

JEL Ratings: F13, Q17, N72.

## Introducción

En la actualidad, ha quedado demostrado que existen diferencias drásticas relacionales entre culturas norteamericanas y latinoamericanas, haciendo importante el estudio de las diferencias culturales y trato hacia cada una de ellas (Fosse, Ogliastri, & Rendon, 2017). Dentro de estas relaciones se encuentran las negociaciones que se realizan entre empresarios de un país u otro, para lo cual es fundamental para el negociador saber cómo se manifiestan las diferentes culturas en el campo de las negociaciones con otros países, y más importante aún, conocer bien las manifestaciones específicas de su propia cultura, ya que el no tomar en cuenta estas diferencias es considerada una de las principales razones por las que fallan las negociaciones internacionales (Baca y Flores, 2018), aunque se debe tener en cuenta que no existe una fórmula o manual que indique una sola forma de negociar con todo el mundo, ya que una preparación adecuada depende de diferentes factores culturales tanto del país de origen como el de destino (López, Vidal, & González, 2016).

Así mismo, las investigaciones previas denotan que los negociadores de países como Brasil no suelen estar preparados para negociaciones en el ámbito internacional, ya que se ha confirmado que muchas empresas brasileñas que trabajan internacionalmente, cuentan con personal no capacitado en temas culturales, actuando en su propia cultura e ignorando hábitos y peculiaridades de otros países, lo que ha traído como consecuencia la baja inserción en el comercio internacional (Gaviraghi ; Lazzari & Sperandio, 2016). En el caso de Colombia se ha determinado que el entrenamiento transcultural influye en las negociaciones internacionales que realizan los empresarios bogotanos del sub sector de calzado, para que estas negociaciones sean fructíferas (Gil, 2018). Así mismo en México, según el informe de Fiszbein, Cumsille y Cueva (2016) mencionan que, en dicho país, los empleadores pagarían más por un empleado que posea habilidades de negociación internacional, lo que denota cuán importante es para las empresas el tener una buena negociación con otros países.

Ahora, si bien se ha mostrado que países como México y Colombia le dan la relevancia necesaria a un buen entrenamiento transcultural para las negociaciones, en el caso de las MYPE peruanas exportadoras, en donde el negociador, en algunos casos, es el mismo dueño de la empresa, se puede denotar la falta de capacitaciones brindadas en estos temas en específico por parte de las instituciones especializadas como la Cámara de Comercio, ADEX y SUNAT, demostrando que aún no existe conocimiento de esta materia en las MYPE peruanas exportadoras y menos en las MYPE Lambayecanas exportadoras, sin embargo, se ha demostrado que, si es que el negociador no sabe cómo adaptarse a la cultura de negociación de la persona con la que pretende negociar, puede provocar un rechazo en la contraparte o colocar en peligro el éxito de su negocio (Gil, 2018).

Así mismo, se ha elegido estudiar a las MYPE lambayecanas del sector agroexportador porque este rubro es uno de los más importantes dentro de las exportaciones del Perú, ya que la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (2020) confirmó que en el primer trimestre del presente año, el sector agroexportador ha tenido un aumento de 8%, lo que equivalió a US\$ 1,623 millones, promovido principalmente por envíos de productos del subsector frutas y hortalizas frescas y en el caso del departamento de Lambayeque, según MINCETUR (2017), posee el 0.9% de las exportaciones nacionales, llegando a exportar 419 millones de dólares y creciendo un 11% por noveno mes consecutivo en el mes de agosto del año pasado, debido a la mayor exportación de estos productos (MINCETUR, 2019). Esto muestra el importante desarrollo de esta área tanto a nivel nacional como regional y la urgencia de poder explotarlo a través de habilidades de negociación exitosas. Además, se ha elegido EE.

UU. debido a que, según MINCETUR (2018), la mayoría de Micro y Pequeñas empresas lambayecanas exportan en mayoría a este país, siendo uno de sus principales mercados.

Por consecuente, la presente investigación tuvo como caso de estudio a la MYPE agro exportadora Cronos Agroindustrias S.A.C. obteniendo diferentes tipos de información mediante su experiencia en las negociaciones para exportar y así poder responder la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las pautas de entrenamiento transcultural para mejorar las negociaciones de las MYPE agroexportadoras lambayecanas hacia Estados Unidos: ¿Estudio de caso empresa Cronos Agroindustrias S.A.C.? La importancia del estudio recae en que los resultados ayudarán a que los negociadores de la empresa Cronos Agroindustrias S.A.C. reconozcan la relevancia de realizar un buen entrenamiento transcultural y a la vez poder tomar en cuenta las pautas necesarias para mejorar las negociaciones con el empresario estadounidense y lograr el éxito en la negociación. Así mismo, servirá de autoevaluación para las MYPE agroexportadoras que negocien con estadounidenses y se identifiquen con las conductas presentadas por los empresarios de la mencionada empresa, pues así, las pautas brindadas pueden servirles de guía.

Así es como la presente investigación tuvo como objetivo principal proponer pautas de entrenamiento transcultural para las negociaciones de las MYPE agroexportadoras lambayecanas hacia Estados Unidos: Estudio de caso empresa Cronos Agroindustrias S.A.C. En tal sentido se propuso tres objetivos específicos. El primero describió el proceso de planificación y preparación transcultural en la fase de pre negociación, el segundo detalló las actitudes y comportamientos de los negociadores y por último el tercero describió la comunicación y el lenguaje utilizado en la negociación. Los resultados de la investigación ayudaron a la empresa a identificar cuáles son sus debilidades en cuanto a negociación y poder subsanarlas.

### **Revisión de literatura**

En los últimos años, se han realizado distintas investigaciones relacionadas con el tema de la investigación presente, que sirven como antecedentes para la investigación, de las cuales se destacan las de Baca y Flores (2018) quienes afirman que existen elementos culturales que han sido preponderantes en las negociaciones internacionales, haciendo hincapié al idioma, las costumbres y los valores y actitudes en la negociación. Así mismo, Fosse et al. (2017) conllevaron a considerar que las negociaciones no sólo se ven apañadas por condiciones técnicas de los mismos negociadores, sino que tienen que ver con elementos de autoestima cultural, en donde el punto de vista de las personas desde su cultura, suele ser un factor preponderante en el cierre de una negociación, en especial de los franceses, dando importancia a los componentes: convencionalismo, orgullo en el legado histórico y propensión a conflictos.

Por otro lado, Gaviraghi, et al. (2016) señalaron que dentro de los elementos culturales que se pueden exaltar al hablar de una negociación internacional y la forma en la que esta se desarrolla en Brasil, se pueden hallar a la aversión a la incertidumbre, la orientación a corto plazo y la proximidad espacial, señalando que la cultura es un factor determinante en las negociaciones internacionales, además de afirmar que el respeto y la comprensión de la cultura es fundamental para el éxito de cualquier negocio que involucre a personas de distintas nacionalidades y por ende distintos valores culturales. Lo visto por estos autores se ha visto relacionado con el contenido propio de la negociación según lo expresado por López et al. (2016) sin embargo se han centrado en el inicio o fase previa de una negociación, mediante la cual se puede suponer que las formas de entrada son bastante amplias; sin embargo, la condición del país con el que se hará la negociación, llega a cumplir una labor preponderante.

Así mismo, Piñeros, Castañeda y Salamanca (2016) introdujeron la idea del contexto dentro de una coordinación transcultural, en donde la contextualización de los elementos culturales como el idioma, la gastronomía, comunicación y vestuario, han conllevado a que se pueda desarrollar un ambiente que mejore la capacidad para relacionarse que tienen los encargados de esta labor, a favor del exportador. En base a ello, es que Gil (2018) reafirma lo dicho por los autores mencionados, en donde ha llegado a opinar que el conocimiento de las apreciaciones culturales, no se debe de dejar al libre albedrío, sino que deberá de corresponder a una estrategia técnica en base a la cultura del país comprador, en donde las empresas puedan llegar a entrenar a sus colaboradores para que se puedan encontrar preparados para las negociaciones internacionales y les den un buen cierre.

Para esto se debe saber que, la negociación internacional según lo dicho por Lozano (2017) y Castro (2014) vendría a ser un proceso o forma de comunicación entre personas de distintos países que sirve como mecanismo para la resolución de conflictos y toma de decisiones entre las partes interesadas, ya que, ahora las empresas negocian en mercados internacionales, por lo que las diferencias culturales han empezado a tener gran peso en este proceso de negociación.

Para esta consideración, Miranda (2014) argumenta que, la transculturalidad está dentro de la negociación internacional, estudiando en específico a las partes que pertenecen a distintos países y por lo tanto a distintas culturas donde no suelen compartirse la misma forma de pensar, sentir y actuar. Así mismo, Solomon y Schell (2010) aportan que en este tipo de negociaciones entran en juego las diferencias de idioma y comportamiento, donde las partes necesitan traspasar zonas horarias y hasta alimentos a los que no están familiarizados, pudiendo influenciar en las negociaciones con personas de otros países.

Justamente para que estas negociaciones resulten de manera positiva, es necesario saber determinadas pautas para un buen entrenamiento transcultural para las negociaciones con otros países, pudiéndose definir al entrenamiento transcultural como una preparación para entender las diferencias y el contexto de la negociación para que esta tenga éxito, siendo que cada cultura difiere en cuanto al nivel y tipo de preparación llevada a cabo antes de una negociación (Miranda, 2014). Así mismo, Lewicki et al. (2012) y López et al. (2016) confirman que ningún modelo explica completamente todas las situaciones que se pueden dar en las negociaciones entre países y que posiblemente nunca lo haya por la variación cultural existente y que por esta razón las personas que negocian con otros países y por lo tanto con otras culturas, sienten frustración, ya que buscan pautas claras y prácticas cuando quieren negociar fuera de su país. Visto de esta forma, se procede a conceptualizar los factores encontrados por distintos autores, que después se procederán a analizar en la empresa elegida, para corroborar como los llevan a cabo.

Como primer factor se encuentra el proceso de planificación y preparación transcultural, donde de acuerdo a lo dicho por Llamazares (2014) lo más relevante en una negociación con un país distinto, es identificar las diferencias culturales existentes y ser conscientes de ellas al momento de hacer el primer contacto y planificar el encuentro. Para este factor se señalan diversos sub- factores de análisis como lo son la planificación previa al encuentro, donde de acuerdo a lo dicho por los autores Castro (2014) y Llamazares (2014) se puede afirmar que el empresario debe llevar un proceso de búsqueda y análisis de la información que le permita conocer los antecedentes del empresario con el que se va a negociar. Así mismo, se debe tener preparada una agenda detallando los puntos y preguntas a tratar y los que no se deben mencionar, ya que los empresarios estadounidenses también suelen tener esto anotado en sus agendas (Flint, 2014).

Cabe resaltar, que previo al encuentro, los negociadores deben hacer uso de herramientas tecnológicas para poder concretar las citas de negocios, por lo cual los negociadores deben tener un buen manejo de estas herramientas y sobre todo saber transmitir de manera eficaz sus mensajes (Lewicki et al., 2012), agregando que con los últimos acontecimientos ocurridos con el Covid-19 en el presente año, las negociaciones pueden realizarse ayudadas de la tecnología, como el uso de los correos electrónicos y las plataformas virtuales de las empresas, haciendo las negociaciones un poco más dinámicas, ya que la información va rápidamente del país importador al país exportador y viceversa. Si se maneja una buena preparación previa de negociación virtual, puede volverse una gran herramienta al momento de negociar internacionalmente, independientemente del rubro de la empresa o producto que desee exportar, sobre todo para el exportador que necesita relacionarse con los clientes de otros países generalmente alejados, como es el caso de Perú hacia EE.UU.

Con respecto a lo mencionado, Lewicki et al. (2012) aporta que para este tipo de negociación se debe ser consciente de otro tipo de preparación al negociar ya que no es lo mismo que negociar de manera presencial. Para esta consideración, afirman que los negociadores que usan el correo electrónico para negociar, pueden tener una gran ventaja si es que manejan una buena preparación para este tipo de negociación, ya que necesitan mantener la armonía personal con la otra persona con la que está negociando, siendo que este tipo de negociación pueden inhibir que los acuerdos se lleven de manera óptima, además de no permitir que se den conversaciones ajenas a la negociación, dificultando un poco que puedan llevar una relación más amistosa para hacer más llevadera la negociación, para lo cual afirma se tome medidas previas a la negociación para que exista un rostro y voz detrás de los correos o mensajes electrónicos, haciendo uso de plataformas virtuales donde se puedan desarrollar video llamadas, considerando de manera previa que los que estén presentes tengan motivos relevantes para estarlo, siendo estos los que averigüen sobre el empresario con el que negociarán.

Otro sub- factor importante es el interés por adaptarse a la otra cultura, donde Llamazares (2014) afirma que los retos más importantes que afrontan las personas que negocian internacionalmente es adaptarse a la otra cultura para poder propiciar el éxito de la negociación y que por lo general, los latinoamericanos tienen mayor capacidad de adaptación que otros ya que proceden de una gran mezcla de culturas. Así mismo, si el empresario se intenta adaptar a las diferencias culturales del empresario del país donde se propone hacer negocios, debe considerar investigar sobre los valores y actitudes generales de las personas de ese país y los últimos acontecimientos ocurridos en su territorio. (Daniels et al., 2010).

Por último, está el sub – factor de apariencia y aspecto físico, donde Llamazares (2014) afirma que la forma de vestir y la apariencia son un componente más a tener en cuenta antes de encontrarse con el empresario con el que va a negociar, direccionándolo a la imagen y estatus social que transmite, argumentando que viene a ser la primera impresión que tiene el de él, el empresario extranjero. Para esta consideración, Flint (2014) y Llamazares (2014) argumentan que el código de vestimenta suele variar de acuerdo a de donde provenga el negociador, sin embargo, es aconsejable que se use traje y corbata en el primer encuentro de negocios con el empresario del país estadounidense, dando relevancia a ir más que todo, formales a las cenas.

El segundo factor es actitudes y comportamiento en la negociación. La actitud y comportamiento tiene gran relevancia en la negociación, ya que mientras se maneje un comportamiento adecuado en la negociación con el empresario extranjero, así como con cualquier otro empresario, se podrá llevar una negociación eficaz (Miranda, 2014). Aquí se toma como sub – factor importante el uso del tiempo y lugar en la cita de negocios, ya que desde el punto de vista de Llamazares (2014), existen diferencias en la administración del tiempo y lugar según las culturas, resaltando que la hora en que se marca una negociación o una

cita de negocios y la hora en que se llega o se inician las conversaciones representan o expresan una forma de decir las cosas.

Para esto, Flint (2014) afirma que los empresarios estadounidenses utilizan el tiempo de forma rígida en las negociaciones, por lo que no suelen dar mucho rodeo a la negociación y las reuniones tienen que empezar y terminar en la hora y fecha prevista, estableciendo desde un inicio sus objetivos y los temas a tratar. Mientras más se ajuste el desarrollo de la reunión al tiempo previsto, más satisfechos se sentirán sobre la negociación, por eso su tan reconocida frase de “el tiempo es dinero”. En el caso del lugar donde se desarrolla la negociación, los estadounidenses suelen realizar sus reuniones en una sala de negocios, sin embargo, antes de cerrar el contrato suelen ir a los establecimientos en donde se produce el producto a comprar, para ver sus procesos y calidad. Si en caso se elige la opción de un lugar abierto como un restaurante, se debe tomar en cuenta que sea un lugar adecuado para conversar sobre negocios y que este cerca de la oficina (Flint, 2014).

Además, está el sub- factor de inclusión de temas controversiales, donde de acuerdo con Lewicki et al. (2012) en una negociación con diferente país, suelen hablarse de temas controversiales relacionados a la política, religión, familia o hasta deportes, sin embargo no es algo recomendable. En el caso de Estados Unidos, según lo dicho por Llamazares (2015) tienen una cultura un poco individualista, refiriéndose a que los negociadores de este país separan los temas que ellos llaman personales, como familia, religión y deportes, de los temas profesionales, aconsejando ahondar mucho estos temas en la conversación.

Otro sub – factor relevante es el uso de protocolo de negociación. Aquí Llamazares (2015) argumenta que, existen muchas diferencias del uso de protocolo en cada país, por lo que se debe acoplar a las distintas presentaciones y costumbres, comidas, regalos, etc. Aquí Flint (2014) aporta que al momento de la presentación con el estadounidense se debe dar una tarjeta de presentación, sin embargo, no se debe esperar que en todos casos ellos den una suya en el primer encuentro. Después de esto, el ritmo de negociar de estos empresarios suele ser un poco rápido ya que les gusta ir al grano conociendo los principales puntos de la propuesta de manera inmediata (Flint, 2014), sin embargo se pueden tomar dos a tres minutos para lo que ellos llaman “Small talk” donde se toman un pequeño tiempo para conocerse hablando de temas de carácter personal, para después pasar a conversar sobre los temas a tratar en la negociación (Llamazares, 2014), prefiriendo ver punto por punto en vez de negociar todo al mismo tiempo.

Dentro del uso de los protocolos en negociaciones se encuentra también la comida de negocios, ya según lo dicho por Sierralta (2013) que la empatía comienza con reconocer la comida nacional, sobre todo para los latinoamericanos, ya que es su forma de mostrar afecto hacia la otra persona es llenarlo de platillos propios de su cultura, sin embargo en el caso de los estadounidenses, no se sienten muy cómodos con que les inviten tantos platos típicos, basta con un platillo o producto del país o región con el que está negociando para sentirse suficientemente cómodos (Flint, 2014). Así mismo, Llamazares (2014) aporta que en países como EE.UU. se puede entablar una conversación de negociación desde el principio de la comida, ya que suelen utilizar las comidas para tratar más temas de negocios que como actos sociales. De igual manera, en cuanto al cierre de sus negociaciones, ellos suelen hacerlo de forma clara y definitiva y con la firma de algún documento (Flint, 2014), siendo un buen momento para hacer un regalo modesto que puede ser un bolígrafo con el logotipo de la empresa (Llamazares, 2014), ya que los estadounidenses esperan que una vez acordado algo como resultado de la negociación se cumpla, optando así por tenerlo todo en un documento firmado (Flint, 2014).

Como otro sub – factor está el manejo y solución de conflictos, donde Miranda (2014) argumenta que numerosas negociaciones fracasan por no haberse identificado y solucionado un

conflicto dado en la negociación, ya que, al no estar cómodos, los intereses por las que se planeó la negociación se llegan a complicar. Para solucionar el problema surgido en la negociación, Miranda (2014) aporta que se debe analizar el conflicto en cuanto a sus antecedentes y sus causas, ya que estos conflictos no nacen de la nada, tienen una historia así que es mejor conversarlo de manera tranquila y si es necesario, la eventual intervención de terceros. Así mismo, Flint (2014) aporta que, ante la inclusión de estos temas, el negociador debe mostrarse abierto a nuevos conocimientos y saber expresar bien sus ideas para poder llevar de manera fructífera la negociación.

Además, Solomon y Schell (2010) aportan que es de gran relevancia evitar el conflicto y guardar las apariencias en las negociaciones ya que son de gran importancia no solo en la cultura de los estadounidenses, sino de muchas otras culturas. Evitar el conflicto es una forma importante de demostrar respeto y honor a la persona con la que se está negociando, así que se debe evitar el hablar sobre temas frágiles que puedan poner en riesgo la negociación. Sin embargo, para esta consideración, Flint (2014) expresa que es importante saber que los empresarios estadounidenses valoran la libertad de expresión y por lo tanto son flexibles ante desacuerdos, considerándolos más bien como algo positivo que puede hacer progresar la negociación, sin embargo, hay límites que se deben respetar para mantener la armonía en la negociación.

El último factor de análisis de la investigación es la comunicación y el lenguaje utilizado, que según lo dicho por Miranda (2014) se puede afirmar que la comunicación es un proceso que se da en doble sentido, ya que hay que emitir el mensaje y la otra persona debe que saber escucharlo, así una buena comunicación en la negociación se logra cuando la persona que emite un mensaje, dice algo que cambia los conocimientos del que lo oye de la forma que desea. Del mismo modo, Solomon y Schell (2010) agregan que las diferencias se hacen evidentemente notorias cuando las culturas interactúan y por supuesto, cuanto más delicado es el mensaje, mayor es la posibilidad de errores en la conversación. Por consiguiente, si una pregunta o idea está mal formulada o con gesto equivocado, puede enviar un mensaje negativo.

Para este factor se consideró tres sub - factores importantes. Uno de ellos es el lenguaje coloquial que se usa en la negociación. Lewicki et al. (2012) aseguran que el lenguaje es un factor de gran relevancia en la negociación internacional, ya que su comprensión facilita cualquier proceso de carácter comercial. Además, agregan que casi siempre es un problema que los negociadores hagan uso palabras coloquiales, sobre todo en las negociaciones internacionales, sin embargo, las palabras que transmite puede ser entendible para quien habla, pero confuso para el que lo escucha. Para este sub factor, Flint (2014) y Llamazares (2015) coinciden en que el lenguaje de los estadounidenses suele ser claro y directo sin perder la formalidad, siendo precisos para así obtener resultados rápidos, por lo que al momento de expresarse no suelen considerar que el interlocutor con el que está entablando la negociación no lo logre entender por la diferencia de lenguaje.

El otro sub – factor, es el idioma predominante, ya que según Llamazares (2014), el idioma es un símbolo de estatus y poder que ha hecho que el inglés sea el idioma del comercio internacional ya que el uso y costumbre del comercio están expresados en este idioma. Además, aporta que al estadounidense promedio no le agrada estudiar o hablar idiomas extranjeros, ya que sostiene que el esfuerzo no es necesario, puesto que el inglés es el idioma internacional de los negocios. Para este sub – factor Llamazares (2015) aconseja que, a no ser que el negociador domine el idioma del empresario extranjero, se debe considerar el contratar a un intérprete, eligiendo si es que se necesita solo que realice las presentaciones y se retire o a alguien que esté presente durante toda la negociación y acepte el cargo de dirigir el proceso de negociación.

Por último, está el sub – factor de comunicación del tipo no verbal, ya que la negociación entre dos personas varía frecuentemente según las circunstancias y la cultura. Aquí Lewicki et al. (2012) afirman que la comunicación no verbal es muy importante para conectarse con otra persona durante una negociación, ya que permite que la otra persona pueda saber que es escuchada, como contacto visual y postura corporal agregándose distintos tipos de contacto que puede ocurrir durante la negociación, ya sea estrechar las manos, abrazos, tocar los hombros, etc. Así mismo, Llamazares (2014) sostiene que, en Estados Unidos, es normal que dos empresarios conversen cómodamente sentados en los extremos opuestos de una mesa, ya que evitan en lo posible el contacto físico en el transcurso de las negociaciones, agregando también que para toda negociación debe mantener una comunicación no verbal asertiva al mantener contacto visual, mostrando seguridad y hacer que los gestos faciales sean coherentes con los mensajes al interlocutor. Ellos prefieren mostrarse mayormente formales en la reunión de negocios y acostumbran sentarse de una manera cómoda y relajada, sin dejar de mantener la espalda recta (Flint, 2014).

### **Materiales y métodos**

La presente investigación tuvo un enfoque cualitativo, ya que con este enfoque se puede describir de forma detallada y minuciosa la información dada por los entrevistados, haciendo comparación con la teoría y así cumplir el objetivo del estudio (Sampieri, 2014). Del mismo modo, tuvo un nivel descriptivo, ya que el investigador presenta hechos y eventos que caracterizan la realidad ocurrida en un grupo u organización, preparando las condiciones necesarias para su explicación dando una imagen fiel a su realidad y que por lo general no contiene hipótesis previas (Monje, 2011). Así mismo según lo dicho por Sampieri (2014) y Denzin y Lincoln (2011), este nivel define un proceso o caso de organización o comunidad en cuanto a sus procesos y se puede comparar con resultados de estudios previos que vendrían a ser los antecedentes, para así hacer un mejor análisis y discusión de datos, siendo este nivel provechoso para las investigaciones cualitativas ya que permite dar un gran aporte científico surgido de los casos de estudios.

Por otro lado, la investigación tuvo un diseño de investigación / acción, ya que se da cuando las personas construyen la realidad en la que viven, los grupos en las que están incluidas tienen su propio desarrollo histórico y cultural, además de que tanto el investigador como las personas a entrevistar deben mantener una relación de diálogo amplia (Monje, 2011). Además que desde la vista diversos autores como Sampieri (2014) y Denzin y Lincoln (2011) se afirma que este diseño sirve para comprender y resolver problemas específicos de un grupo u organización, aportando información que los guíe la toma de decisiones, dando la posibilidad de hacer un cambio positivo en su realidad.

La presente investigación fue basada en la realidad que vive la MYPE del sector agroexportador Cronos Agroindustrias S.A.C., en cuanto a su negociación con el empresario estadounidense para exportar sus productos al extranjero. Para esto se recolectó la información necesaria mediante entrevistas a profundidad ya que es una herramienta con la cual los participantes pueden conversar con el entrevistador de manera abierta en torno al tema a tratar, realizándoles la misma pregunta a los diferentes participantes con el objetivo de describir y comparar sus respuestas, respondiendo a los objetivos e indicadores del estudio, pudiéndose entrevistar de tres a cinco personas cuando se trata de entrevistas a profundidad como es el caso (Sampieri, 2014), ya que se entrevistaron a los negociadores de la MYPE Agroexportadora de la región Lambayeque Cronos Agroindustrias S.A.C. siendo el gerente general, el gerente

comercial y el socio estratégico, los que participan en las negociaciones de exportación con los empresarios extranjeros.

Para la realización de la investigación se estructuró la operacionalización de variables (ver anexo 1) donde la variable fue Entrenamiento transcultural, que tuvo como primer factor de análisis al proceso de planificación y preparación, que tuvo como sub – factores a la planificación previa al encuentro, el interés por adaptarse a la otra cultura y a la apariencia y aspecto físico. El segundo factor de análisis considerado fue las actitudes y comportamiento en la negociación, donde se tuvo como sub - factores de análisis al uso del tiempo y lugar en la negociación, la inclusión de temas controversiales, uso de protocolo de negociación y el manejo y solución de conflictos. Por último, se tomó el tercer factor de análisis que fue la comunicación y el lenguaje utilizado, el cual se dividió en los sub- factores de lenguaje coloquial usado en la negociación, el idioma predominante y la comunicación del tipo no verbal, así mismo se estructuró una matriz de consistencia que relató un resumen de lo que trató la presente investigación, con el fin de informar al leyente sobre los objetivos tanto general como específicos, la población, muestra y muestreo, los instrumentos utilizados, además del procedimiento de análisis de los resultados empleado en la investigación, haciendo relevancia a la mención de los factores de análisis de la investigación, como a los sub- factores de análisis y a su respectivo procesamiento de resultados de manera resumida (ver anexo 2).

Así mismo, el día 19 de marzo del presente año se conversó con el dueño y gerente comercial de la empresa Cronos Agroindustrias S.A.C. quien accedió a ser parte de la presente investigación, agregando al Gerente General y a su socio estratégico, firmando una carta de consentimiento para usar el nombre de su empresa en el título de la investigación (ver anexo 3). Para después, a partir de la operacionalización de variables, elaborar una guía de entrevista, (ver anexo 4), siendo validada en el mes de mayo por la Lic. en Comercio y Negocios Internacionales, Parrilla Ávalos, Marjorie Geraldine y el Lic. En Comercio y Negocios Internacionales Farías Rodríguez, Juan Cesar, (ver anexo 5). Este instrumento de recolección de datos permitió interactuar directamente con los empresarios de la MYPE agro exportadora, recolectándose satisfactoriamente los datos necesarios para la investigación, brindando testimonios de las preguntas realizadas por cada sub – factor estudiado, siendo que las personas entrevistadas firmaron individualmente consentimiento informado al momento de ser entrevistados (ver anexo 6).

Por consiguiente, en el mes de junio se empezó con las entrevistas, realizándose video llamadas por la plataforma Zoom al Gerente Comercial de la MYPE agroexportadora Cronos Agroindustrias S.A.C. ya que él es la persona encargada principalmente de la negociación con empresarios estadounidenses, dándose las entrevistas en dos rondas de treinta minutos ya que, por cortos tiempos del entrevistado, la primera entrevista se vio interrumpida. Siguientemente se realizó la segunda entrevista por correo al Gerente General, ya que esta persona también participa en la negociación con el empresario extranjero representando a la empresa. Por último, se entrevistó por correo al socio estratégico, ya que esta persona también integra el grupo de negociación con el Gerente General y Comercial, además de estar presente cuando el empresario estadounidense decide ir al campo (ver anexo 7).

Para la entrevista se utilizó en lo posible y permitido grabaciones de voz y de video a la persona a entrevistar, para luego ser escrita, sin hacer caso omiso a ninguna palabra o información. Para las tres entrevistas, se informó a los participantes el fin de la investigación, recalcando el uso de las entrevistas para fines netamente académicos, siendo el objetivo de las entrevistas capturar las características y obstáculos que los entrevistados reconocieron en su

experiencia al negociar con estadounidenses, por lo que fue de gran relevancia la confianza en los entrevistados para que pueda revelar la información que se requiere, además de procurar en lo posible que haya sido relajado a fin que los entrevistados puedan sentirse cómodos, solicitándoles sean ellos los que sugirieran el horario más conveniente para el desarrollo de la entrevista.

Para el procesamiento de la información y realizar el análisis respectivo, se utilizó el programa Excel 2016, siendo esta plataforma de gran ayuda para la investigación, manteniendo una evidencia clara de las narrativas, iniciando con la escritura de la entrevista vía Zoom hacia la guía de entrevista y Excel, además de las otras dos entrevistas vía correo electrónico. Así se procedió a analizar las similitudes entre los entrevistados y sus diferencias al momento de prepararse y entablar la negociación, para poder dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación y proceder a determinar las pautas de entrenamiento transcultural para mejorar sus negociaciones con el empresario estadounidense.

## **Resultados y discusión**

Para poder cumplir con el objetivo general de la presente investigación, se desarrolló tres objetivos específicos a través de entrevistas a profundidad a las personas presentes en la negociación con el empresario estadounidense. Al entrevistar al Gerente General, Gerente Comercial y Socio Estratégico se mostraron los hallazgos que se evidencian en la matriz de resultados (ver anexo 8), presentándolas según los objetivos planteados:

De acuerdo a las preguntas que se realizaron en cuanto al primer objetivo que fue describir el proceso de planificación y preparación transcultural en la fase de pre negociación de los negociadores de las MYPE agroexportadoras lambayecanas: Estudio de caso empresa Cronos Agroindustrias S.A.C., se concluyó que negociadores de Cronos Agroindustrias S.A.C. averiguan los antecedentes de la empresa y el negociador estadounidense antes del encuentro. Por otro lado, los entrevistados consideran que el empresario estadounidense se destaca por ser directo, responsable y poco afectivo, preparándose empíricamente revisando noticias actuales de su país. Así mismo, el gerente general y gerente comercial no ensayan o distinguen las preguntas prudentes y las que no a excepción del socio estratégico. Cabe resaltar que, para las negociaciones netamente virtuales a consecuencia de la coyuntura actual y también para la toma de contacto, no suelen tener una preparación técnica previa, puesto que al hacer uso de medios electrónicos como e-mail o whatsapp, enfatizando el mayor uso de la aplicación Whatsapp, creen que no es necesario estar preparados antes porque es una conversación más puntual. En lo que concierne a apariencia y aspecto físico, suelen ir vestidos informalmente a excepción del Gerente General que siempre viste de manera formal.

En cuanto al segundo objetivo que fue detallar las actitudes y comportamiento de los negociadores de las MYPE agroexportadoras lambayecanas en la negociación con el empresario estadounidense: Estudio de caso empresa Cronos Agroindustrias S.A.C., se puede afirmar que los negociadores de Cronos Agroindustrias S.A.C. inician la negociación de manera puntual y en la noche, reuniéndose para cenar parrillas o comida oriunda del país mientras hablan tanto del tema principal que es el acuerdo, como de política, deporte y de su estancia en la ciudad. Así mismo, para evitar conflictos evaden hablar de temas negativos hacia su país, sin embargo, si por descuido los mencionan, piden disculpas y tratan de alagar al empresario extranjero. Así mismo, cuando quieren expresar ideas o conceptos desconocidos en el otro idioma, suelen explicarles lo que quieren decir con ese concepto, tomando una actitud proactiva en la negociación.

Por último, de acuerdo a las preguntas realizadas referidas al tercer objetivo que fue describir la comunicación y el lenguaje utilizado en la negociación del empresario de las MYPE agroexportadoras lambayecanas con el empresario estadounidense: Estudio de caso empresa Cronos Agroindustrias S.A.C., los entrevistados manifiestan de manera unánime que el lenguaje es formal ya que suelen evitar situaciones incómodas de las cuales puedan surgir malos entendidos, además de utilizar el idioma inglés y traductores, con el fin de acoplarse al empresario estadounidense. Asimismo, la gestualidad que acompaña a la conversación trata de ser lo más asertiva posible ya que se busca reflejar el lado más amable y comprensivo del negociante, usando gestualidades cercanas al momento de saludar y despedirse, sin embargo, un poco distante en el transcurso de la negociación.

Por lo descrito en los resultados del primer objetivo, es posible inferir que no hay un proceso de planificación establecido para las negociaciones presenciales ni para las virtuales, ni una adecuada preparación previa al encuentro, lo cual puede ser común también en otros países como Brasil, puesto que los empresarios brasileños tampoco suelen estar preparados para entrar al ámbito de negociación internacional. (Gaviraghi et al., 2016), sin embargo, el no considerar diferencias culturales de los negociadores del otro país, es una de las razones más relevantes por la cual falla una negociación entre distintos países (Baca y Flores, 2018). Por lo mismo, para las negociaciones con estadounidenses, los autores Flint (2014) y Llamazares (2014) recomiendan indagar sobre el empresario con el que se va a negociar y su cultura desde el momento en que se hace el primer contacto hasta para planificar el encuentro, cosa que se ve de manera escasa en los negociadores de Cronos Agroindustrias S.A.C.

Así mismo, el no considerar prepararse para las negociaciones virtuales, les generaría desventajas al momento de negociar (Lewicki et al., 2012). Por otra parte, los entrevistados muestran una cierta discordancia en cuanto a su forma de vestir para el encuentro, lo que no se ve en los empresarios colombianos, ya que ellos tienen en cuenta que el uso de la indumentaria apropiada permite que el negociador no sea imprudente (Piñeros et al., 2016).

Por otro lado, por lo descrito en los resultados del segundo objetivo se puede denotar que los empresarios de Cronos Agroindustrias S.A.C. muestran actitudes y comportamientos que difieren con la manera de negociar de los colombianos, ya que si bien los entrevistados son puntuales al llegar al encuentro, se extienden en el transcurso negociador, lo que no suele pasar en las negociaciones con los colombianos ya que ellos suelen tener tiempos de negociación cortos (Gil, 2018). Así mismo, se difiere en cuanto al uso de protocolos, ya que los entrevistados no tienen uno definido, lo que puede demostrar una falta de voluntad de negociación, razón por la cual los empresarios colombianos han comenzado a tomar en cuenta esto, haciendo que ahora las relaciones comerciales mejoren, cerrando tratos de negociación internacional con éxito (Piñeros et al., 2016). Por otro lado, el que los empresarios de Cronos Agroindustrias S.A.C. suelen tener este tipo de reuniones al momento de cenar, puede verse explicado con lo dicho por Fosse et al. (2017) al referir que desde la percepción de los franceses, los latinoamericanos consideran un acto de cortesía el invitar al empresario extranjero a cenar. Así mismo, al evitar conflictos, se podría confirmar que los empresarios de Cronos Agroindustrias S.A.C. pueden verse identificados con los resultados del mismo autor, al confirmar que, desde los ojos de los franceses, los negociadores latinoamericanos y estadounidenses no están propensos a los conflictos.

Así mismo, para estos mismos resultados de los negociadores de Cronos Agroindustrias S.A.C., se confirma algunas desigualdades y similitudes a como los empresarios estadounidenses quisieran que llevaran a cabo la negociación, como, por ejemplo la similitud estaría el ser puntuales, sin embargo si bien los empresarios entrevistados afirmaron que suelen extenderse en las reuniones de negocios con estos empresarios, los negociadores estadounidenses prefieren no expandirse mucho y terminar a la hora prevista (Flint, 2014). Otro aspecto a resaltar es que, efectivamente según diversos autores como Sierralta (2013) y Llamazares (2014) los empresarios estadounidenses suelen tener encuentros de negociación mientras comen en un restaurante, prefiriendo que sea un lugar con poca gente y poco ruido, aspecto que podrían tener en cuenta los negociadores entrevistados. Así mismo, los negociadores entrevistados aclaran que suelen incluir temas como política y deporte, mostrándose abiertos a nuevos conocimientos, lo que coincide por lo dicho por Flint (2014), sin embargo, se recomienda no ahondar mucho en estos temas, ya que los negociadores estadounidenses prefieren no hacerlo (Llamazares, 2015). Cabe resaltar que los entrevistados en esta empresa demuestran no ser muy propensos a hacer conflictos, como lo recomiendan Solomon y Schell (2010), sin embargo se debe saber que los estadounidenses valoran la libertad de expresión y son flexibles ante los desacuerdos (Flint, 2014).

Por último, en lo manifestado en los testimonios de los entrevistados para tercer objetivo, se resume que los empresarios de Cronos Agroindustrias usan un lenguaje formal, acompañado de una comunicación no verbal amable y asertiva en el transcurso de la negociación, asemejándose un poco al estilo brasileño, ya que si bien ellos suelen hacer relaciones de negocio donde se hace presente los besos y abrazos, además de hacer predominar la comunicación no verbal, manejan un lenguaje formal (Gaviraghi et al., 2016), lo que también tienen muy en cuenta los negociadores colombianos al negociar internacionalmente, ya que consideran que el lenguaje no verbal varía en cada país, lo que hace que las negociaciones se tornen más difíciles (Piñeros et al., 2016). Sin embargo, los negociadores estadounidenses prefieren mantener un lenguaje directo y formal, donde a la vez, predomine la comunicación verbal de la no verbal, para así obtener resultados rápidos (Flint, 2014).

Así mismo, se podría decir que entrevistados manejan un nivel de inglés intermedio, siendo apoyados por traductores, considerando al igual que los colombianos, que el que no conozca el idioma del empresario con el que se está entablando la conversación, puede afectar de manera muy sensible el proceso de negociación (Gil, 2018) y (Piñeros et al., 2016). Así también, que los empresarios que muestran habilidades idiomáticas en el desarrollo de la negociación, presentan mayor ventaja que otros empresarios que no la manejan (López et al., 2016) ya que, si bien la mayoría de personas prefieren hablar en su propio idioma, el inglés es cada vez más utilizado en las negociaciones internacionales (Flint, 2014).

Por lo visto en el estudio de caso de la empresa, se propuso como objetivo principal pautas de entrenamiento transcultural, para así poder mejorar las negociaciones de los entrevistados hacia los empresarios estadounidenses. Las pautas brindadas comprenden tres consideraciones: La planificación y preparación previa, las actitudes y comportamiento en la negociación y la comunicación y lenguaje utilizado. Estas pautas les servirán a los negociadores de la empresa Cronos Agroindustrias S.A.C. a mejorar sus negociaciones con el empresario estadounidense al estar preparados previamente con las presentes consideraciones.

Tabla 1

## Pautas de entrenamiento transcultural para las negociaciones con Estados Unidos

Pautas de entrenamiento transcultural para las negociaciones con Estados Unidos: Estudio de Caso empresa Cronos Agroindustrias S.A.C.
Planificación y preparación transcultural previa
Planificación previa al encuentro:
Investigar sobre la empresa importadora en general.
Indagar antecedentes de la persona y potenciales personas con la que se negociará: Edad, reputación, colectividad religiosa, etc.
Anotar las posibles preguntas y temas a tratar y a evitar en la negociación.
Tener buen manejo de herramientas tecnológicas para la coordinación y preparación del encuentro de negocios.
Los primeros contactos previos al encuentro: Correos formales y con mensajes claros y concisos.
Si toda la negociación es virtual: Debe contener voz y rostro de los interesados.
Adaptación a las condiciones de la cultura
Conocer los valores y actitudes admirables del estadounidense para poder guiarse al momento del encuentro.
Indagar sobre los últimos acontecimientos ocurridos en su país.
Apariencia y aspecto físico
Se deberá usar traje y corbata en el primer encuentro, sobre todo en la cena.
En caso la negociación sea virtual, del mismo modo, deberá hacer uso de traje y corbata.
Actitudes y comportamiento en la negociación
Uso del tiempo y lugar en la cita de negocios
El lugar donde se realice la negociación depende del grado de poder, puede ser en la oficina de negocios o un restaurante.
El restaurante depende de la colectividad religiosa o gustos preferentes.
El restaurante: pocas personas, poco ruido musical y cercano a la oficina de negocios.
Puntualidad al iniciar y culminar la negociación.
Conversación previa: 2 a 3 minutos.
Velocidad de negociación: rápido y directo.
Protocolos en el transcurso de la negociación
Ofrecer una tarjeta de presentación al inicio de la negociación, sin esperar que la contraparte haga lo mismo.
Iniciar el encuentro hablando de temas generales y luego temas informativos sobre las dos empresas y lo que ofrecen.
Evitar el ofrecer demasiados platos al empresario con el que está negociando.

En el cierre de la negociación: Ofrecer como regalo una pluma con el logo de la empresa agroexportadora, firmando el contrato con la misma.

---

#### Inclusión de temas controversiales en la negociación

---

Evitar tocar temas como: la familia, religión o deportes y temas negativos sobre su país.

En caso se toquen estos temas, evitar ahondar en ellos.

Temas de política y economía: Hablar de ello solo cuando involucre consecuencias en la toma de decisión de la negociación.

---

#### Manejo y solución de conflictos

---

Debe hablar sobre las causas y antecedentes del conflicto.

Mostrarse abierto a nuevas perspectivas e ideas contrarias.

Malentendido por mala interpretación de palabras: Debe explicar con mayor detenimiento lo que se quiso expresar o considerar la intervención de un intérprete.

---

### Comunicación y lenguaje utilizado

---

#### Lenguaje coloquial usado en la negociación

---

Lenguaje utilizado en la negociación: Claro, directo y formal.

Evitar el uso de palabras rebuscadas.

---

#### Idioma predominante

---

Se debe tener como mínimo un manejo de inglés intermedio alto (B2).

De considerar no tener un buen manejo del inglés, deberá ser acompañado por un intérprete.

---

#### Comunicación del tipo no verbal

---

Al saludar y despedirse: Apretón de manos.

Mantener comunicación no verbal asertiva: Contacto visual, espalda recta y postura relajada.

Asegurarse que los gestos y expresiones faciales sean coherentes con lo que se dice.

Evitar sentarse muy cerca al negociador estadounidense.

---

Así mismo, las presentes pautas vienen apoyadas de capacitaciones para poder reforzarlas, siendo que estas capacitaciones serán manejadas por el dueño de la empresa, a quien se le recomienda que las capacitaciones sean obligatorias y en horario laboral para los presentes en la negociación con el empresario estadounidense, para así aumentar aún más la probabilidad de éxito en la negociación.

Tabla 2

#### *Programa de capacitaciones*

Fecha de aplicación	Capacitación	Contenido	Participantes	Características
Proceso de planificación y preparación transcultural				
Semana Mes 1	1- Motivación por adaptarse a la cultura estadounidense	¿Por qué adaptarse a otras culturas?	Todos los que estén incluidos en la interacción con los	La capacitación tendrá una

	se para una negociación.	Importancia de la adaptación cultural para las negociaciones. Valores relevantes de los estadounidenses en las negociaciones. Ejercicios de motivación fomentar el interés por otras culturas.	compradores estadounidenses.	duración de dos horas Será ofrecida por un Coaching en Negociación internacional.
Semana 2 Mes 1	- Capacitación en medios digitales e indagación de empresa y empresario comprador	- Contrastación de información de la empresa en la Cámara de Comercio - Información del representante o posibles representantes con el que se tendrá coordinación. - Redacción de correos corporativos. - Elaboración de informes y/o cartas de respuesta; así como, otros documentos de carácter formal. - Uso de redes sociales corporativas. - Conversación en medios de comunicación virtual (Inicio del mensaje, desarrollo del mensaje y conclusión)	Todos los que tengan presencia en el primer contacto y/o interacción con algún negociador que forma parte de la empresa compradora.	La capacitación tendrá una duración de cuatro horas con un break intermedio.  Será ofrecida por el experto en Comercio y Relaciones Internacionales (especialista en medios digitales y comunicación efectiva).
Semana 3 Mes 1	- Preparación para diálogo	- Información sobre comunicación efectiva. - Ordenamiento de ideas a exponer en la negociación. - Preparación de posibles preguntas.	Los responsables de realizar el trato directo y que estarán presentes el primer contacto y reunión con los empresarios estadounidenses.	La capacitación tendrá una duración de dos horas.  Será ofrecida por capacitador experto en comunicación efectiva y con experiencia en relaciones

					internacionales
Semana 4 - Mes 1	Apariencia y aspecto físico	- Vestuario de etiqueta de los estadounidenses para los encuentros de negociación.	Todos los que tengan interacción con algún empresario estadounidense.	La capacitación tendrá una duración de dos horas. Será ofrecida por un especialista en negociación con estadounidense s.	
Actitudes y comportamiento en la negociación					
Semana 1 - Mes 2	Uso del tiempo y lugar en la negociación	- Puntualidad en el inicio del encuentro negociador. - Uso del tiempo en el desarrollo de la reunión. - Importancia de la elección del lugar del encuentro negociador.	Todos los que participen en la interacción con algún empresario estadounidense.	La capacitación tendrá una duración de dos horas y será ofrecida por un especialista en negocios internacionales con amplia experiencia en negociaciones con estadounidenses	
Semana 2 - Mes 2	Uso de protocolos en la negociación	- Actitudes de los estadounidenses al momento de negociar en base a su cultura. - Presentación y uso de tarjetas en el encuentro. - Orden de temas a tratar en el transcurso del encuentro. - Inclusión gastronómica en el encuentro negociador. - Regalos adecuados para entregar en la negociación con el estadounidense.	Todos los que participen en la interacción con algún empresario estadounidense.	La capacitación tendrá una duración de dos horas. Será ofrecida por docente de negocios internacionales experto en negociación estadounidense	

			- Buenos cierres para la terminación del encuentro.		
Semana Mes 2	3-	Uso de temas controversial es en la negociación.	- ¿Qué temas se deben tocar y no tocar en una negociación con estadounidenses? - Uso y expresión adecuados de temas controversiales para uso positivo en la negociación con el estadounidense.	Todos los que participen en la interacción con el comprador estadounidense.	La capacitación tendrá una duración de dos horas. Será ofrecida por docente de negocios internacionales experto en negociación estadounidense .
Semana Mes 2	4 -	Solución y manejo de conflictos en la negociación con el estadounidense.	- Importancia de un buen manejo de conflictos en la negociación con el estadounidense. - Límites a respetar para evitar momentos incómodos y de conflicto en las negociaciones con estadounidenses. - Análisis del conflicto en la negociación estadounidense: antecedentes y causas. - Flexibilidad de los empresarios estadounidenses ante los desacuerdos de negociación.	Todos los colaboradores que participen en la interacción con el comprador estadounidense.	La capacitación tendrá una duración de dos horas. Será ofrecida por un experto en negocios internacionales con experiencia en resolución de conflictos.
Comunicación y lenguaje utilizado en la negociación					
Semana Mes 3	1-	Lenguaje coloquial y comunicación no verbal.	- Importancia del lenguaje coloquial y comunicación verbal en las negociaciones con estadounidenses. - Lenguaje de los empresarios estadounidenses en las negociaciones. - Expresiones no verbales y posturas a utilizar y evitar en las	Todos los colaboradores que interactúen en la negociación con el comprador estadounidense.	La capacitación tendrá una duración de tres horas. Será ofrecida por un docente de negocios internacionales experto en comunicación asertiva.

		negociaciones con los estadounidenses.		
		- Uso adecuado de la distancia en los encuentros de negociación con los estadounidenses.		
Semana 2, 3 y 4 - Mes 3	Uso correcto del idioma en las negociaciones con estadounidenses.	- Importancia de un buen manejo de definiciones técnicas en negociación internacional. - Reforzamiento del nivel de inglés utilizado en las negociaciones con los estadounidenses. - Expresiones típicas en las conversaciones con los estadounidenses. - Palabras esenciales de la jerga en inglés que puede estar presente en el transcurso de la negociación con los estadounidenses.	Todos los que participen en la negociación con el comprador estadounidense.	Las tres capacitaciones tendrán una duración de tres horas cada una. Estas capacitaciones serán ofrecidas por un experto en idiomas con amplia experiencia en relaciones internacionales con estadounidenses.

Las capacitaciones presentadas tienen un cronograma que contiene el tema capacitación y las semanas donde se vendrían a aplicar (Anexo 9).

Dentro de las implicaciones de los resultados de esta investigación, se puede ver algunas falencias reflejadas por los entrevistados en cuanto a la planificación y preparación previa al encuentro de negociación y además algunas actitudes y comportamiento con el empresario estadounidense al momento de negociar que no serían los más asertivos. Esto se puede deber a que la empresa no tiene pautas de entrenamiento transcultural establecidas específicamente para las negociaciones con los empresarios, sin embargo hoy en día los factores culturales son uno de los aspectos más importantes que se deben tener en cuenta al momento de negociar, ya que de estos se desprenden una serie de circunstancias que pueden afectar positiva o negativamente una negociación internacional (Piñeros et al., 2016; López et al., 2016), por lo mismo, si los entrevistados no consideran pautas de entrenamiento transcultural al momento de negociar internacionalmente, puede traer consigo el fracaso de la negociación.

Los hallazgos de la presente investigación contaron con algunas limitaciones. A causa del Covid-19, se tuvieron que realizar dos de las entrevistas por correo electrónico y una por video llamada, lo que supuso que las entrevistas no tengan las mismas ventajas de una entrevista presencial. Por la misma razón, no pudo hacerse uso de fichas de observación, lo que hubiera ayudado a que la investigación se enriquezca con datos tomados desde la vista de la autora de esta investigación, sobre todo en cuanto al tercer objetivo, ya que no se pudo divisar la comunicación no verbal y solo se tomó en cuenta lo dicho por los entrevistados. A sí mismo, la

escasez de antecedentes, en especial antecedentes nacionales, se presentó como limitante al momento de realizar la discusión de los objetivos, ya que en los últimos años no se han presentado evidencias de investigaciones sobre la variable estudiada en el país. Por lo aclarado, se recomienda que, para futuras investigaciones, cuando la coyuntura ya no sea una limitante, se puedan realizar fichas de observación para obtener información aún más relevante.

### **Conclusiones**

Las negociaciones internacionales se ven afectadas o influidas por la cultura de los negociadores, para lo cual se debe tener un entrenamiento transcultural acerca de la cultura del negociador con quien pretende hacer negocios, que en este caso es el negociador estadounidense, para así promover el éxito en el encuentro de negociación de la empresa Cronos Agroindustrias S.A.C. Por lo mismo, en el primer objetivo se identificó que, al no tener coordinación de vestimenta, no averiguar adecuadamente antecedentes de la empresa y del negociador o posibles negociadores estadounidenses, etc. Se pudo afirmar que los entrevistados no tenían una buena planificación y preparación transcultural previa al encuentro negociador con el estadounidense. Sin embargo, se lograron encontrar unos puntos mínimos que si llegaban a considerar de manera empírica que se encontraba correcto.

Por otro lado, al desarrollar el segundo objetivo de la investigación se pudo identificar que los entrevistados de Cronos Agroindustrias S.A.C. tenían algunas falencias al momento del encuentro negociador con el empresario extranjero como el uso del tiempo, uso de temas controversiales y uso de protocolos, sin embargo, se pudo evidenciar que no son personas conflictivas y de darse alguna incomodidad o conflicto, saben manejarlo adecuadamente, además de la elección del lugar del encuentro con el estadounidense, sin embargo este último punto debe reforzarse. Lo dicho demuestra las dificultades causadas al no llevar pautas establecidas para el comportamiento y actitudes en la negociación con el empresario estadounidense.

Por último, los entrevistados de la empresa mencionada del caso de estudio, demostraron tener una buena comunicación y lenguaje en el encuentro negociador con el empresario estadounidense en cuanto al uso adecuado del idioma y lenguaje coloquial, sin embargo, se puede ver deficiencias en algunos puntos de la comunicación no verbal, al no tener conocimiento de su uso en el encuentro negociador con el extranjero y por lo tanto hacerlo de manera empírica, pudiéndose afirmar que los empresarios de Cronos Agroindustrias S.A.C. se desempeñaron aceptablemente de manera asertiva según el tercer objetivo.

Así que, se puede decir que los resultados de esta investigación tendrán gran beneficio a favor de las investigaciones futuras, al dar uno de los muchos casos de estudio que se puedan dar sobre la forma de prepararse y negociar de las MYPE agroexportadoras lambayecanas, para que en conjunto a estas en un futuro se pueda dar una generalización sobre estas MYPE, como es el caso de los antecedentes vistos y así también poder hacer un llamado urgente a las instituciones competentes para poder dar una mejor solución a estas deficiencias y así los exportadores de esta región, puedan realizar mejores negociaciones con los estadounidenses.

### **Recomendaciones**

Los resultados obtenidos en las entrevistas comparados con la teoría esquematizada, llaman a un análisis más profundo de las consideraciones presentadas al contraste de las empresas lambayecanas, ya que como se pudo también evidenciar, al menos en los últimos cinco años, no se ha logrado identificar estudios nacionales y locales de este tipo, siendo que este tipo de investigaciones pueden ser una gran fuente de información y ayuda futura.

Por otro lado, se recomienda que, en futuras investigaciones se haga uso de fichas de observación para obtener una mayor comprensión del tercer objetivo desarrollado en la investigación, sobre todo en el sub –factor de comunicación no verbal, ya que, por la coyuntura dada en el año de investigación presente, resultó imposible realizarse, sin embargo, se considera de gran importancia el considerar en futuro el uso de la mencionada.

Así mismo, para la presente investigación, se recomienda el uso de las pautas de entrenamiento transcultural propuestas, para así mejorar las futuras negociaciones de la empresa Cronos Agroindustrias S.A.C. con los empresarios estadounidenses, así como servir de guía para las empresas que se vean identificadas con los entrevistados y deseen mejorar sus negociaciones con los empresarios de dicho país mencionado.

## Referencias

- Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú. (2020, May). Agroexportaciones peruanas crecieron 8% durante el primer trimestre del año. *Oficina de Comunicaciones AGAP*. Retrieved from <https://agapperu.org/notas-de-prensa/agroexportaciones-peruanas-crecieron-8-durante-el-primer-trimestre-del-ano/>
- Baca, M., & Flores, E. (2018). El Marco Cultural de los Negocios Internacionales. *International Journal of Good Conscience*, 13(1), 146–150. Retrieved from [http://www.spentamexico.org/v13-n1/A12.13\(1\)146-150.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n1/A12.13(1)146-150.pdf)
- Castro, O. (2014). Elementos culturales en los procesos de negociación internacional. Caso China. *Suma de Negocios*, 5(12), 143–147. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70036-9](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70036-9)
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2010). Negocios internacionales: Ambientes y operaciones. In *Pearson*. Prentice Hall.
- Denzin, N.; Lincoln, Y. (2011). The Sage Handbook of Qualitative Research. In *Gedisa Editorial* (1st ed.). Barcelona: Editorial Gedisa S.A.
- Fiszbein, A., Cumsille, B., & Cueva, S. (2016). La capacitación laboral en América Latina. *The Dialogue Leadership for the Americas*, 1–32.
- Flint, P. (2014). Negocios y transacciones internacionales: El comercio de bienes. In *Editora Jurídica Grijley* (2nd ed.). Lima.
- Fosse, S., Ogliastri, E., & Rendon, M. (2017). When Dignity and Honor Cultures Negotiate: Finding Common Ground. *Negotiation and Conflict Management Research*, 21. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12103>
- Gaviraghi, M. ; Lazzari, F. ; Sperandio, G. (2016). La influencia de las características culturales brasileñas en la negociación internacional. *Revista Eletronica de Estrategia e Negocios*, 9(1), 58.
- Gil, J. (2018). El Conocimiento De Las Apreciaciones Culturales, Como Estrategia Innovadora En Los Procesos De Internacionalización De Las Empresas Colombianas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(26), 17–38. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i26.2611>

- Lewicki, R., Saunders, D., & Barry, B. (2012). Fundamentos de negociación. In J. M. Chacón & E. C. Z. Gutiérrez (Eds.), *Mc Graw Hill Education* (5th ed.). Mexico. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Llamazares, O. (2014). Protocolo empresarial internacional. In *Global Marketing Strategies* (Global Mar). Madrid.
- Llamazares, O. (2015). Negociación internacional. In *Global Marketing Strategies* (Vol. 2). Madrid.
- López, C., Vidal, M., & González, B. (2016). ¿Cómo afecta la cultura nacional a la forma de entrar en los mercados internacionales? *Revista Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 1, 29–36. <https://doi.org/10.20420/eni.2016.125>
- Lozano, M. (2017). Negociación. In *Fundación Universitaria del Área Andina* (1st ed.). Bogotá D.C.
- MINCETUR. (2017). *Reporte regional de comercio Lambayeque - 2017*. LAMBAYEQUE.
- MINCETUR. (2018). Reporte De Comercio Regional Lambayeque. In *Dirección General de Investigación y Estudios sobre Comercio Exterior*. Lambayeque. Retrieved from [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/estadisticas\\_y\\_publicaciones/estadisticas/reportes\\_regional/Mensual/RMCR\\_noviembre\\_2018.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reportes_regional/Mensual/RMCR_noviembre_2018.pdf)
- MINCETUR. (2019). *Lambayeque: Reporte de Comercio*. Lambayeque.
- Miranda, E. (2014). El Arte de Negociar: El negociador a tiempo completo. In *Eldu*. Madrid.
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. *Universidad Surcolombiana*, 1–216. Retrieved from <http://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+-+Guía+didáctica+Metodología+de+la+investigación.pdf>
- Piñeros, V., Castañeda, K., & Salamanca, E. (2016). Influencia de elementos culturales de alto contexto en la negociación internacional: relaciones comerciales de empresas colombianas del sector productivo de alimentos con India. *Ciencia Unisalle*, 1–58. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/Influencia-de-elementos-culturales-de-alto-contexto-Zambrano-Rivas/34e0f19fb70e58b4382fe44010411f90baad580c>
- Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. In *Mc Graw Hill Education* (6th ed.). México: Mc Graw Hill.
- Sierralta, A. (2013). *Negociaciones Comerciales Internacionales* (1st ed.). Lima: Fondo Editorial de la PUCP.
- Solomon, C., & Schell, M. (2010). Diversidad Cultural en los negocios. In F. C. Rodríguez & C. T. M. de Oca (Eds.), *Mc Graw Hill Education* (1st ed.). México.

**Anexos**

**Anexo 01:**

Tabla 3

*Operacionalización de variables*

Variable	Factores de análisis	Sub- factores	Instrumento
Entrenamiento transcultural	Proceso de planificación y preparación transcultural	Planificación previa al encuentro	Entrevista
		Interés por adaptarse a la otra cultura	
		Apariencia y aspecto físico	
	Actitudes y comportamiento en la negociación	Uso del tiempo y lugar en la cita de negocios	
		Inclusión de temas controversiales	
		Uso de protocolo de negociación	
		Manejo y solución de conflictos	
	Comunicación y lenguaje utilizado	Lenguaje coloquial que se usa en la negociación	
		Idioma predominante	
		Comunicación del tipo no verbal	

**Anexo 2:**

Tabla 4

*Matriz de consistencia*

Problema de investigación	Objetivo general	Hipótesis de investigación	Variable
¿Cuáles son las pautas de entrenamiento transcultural que mejorarían las negociaciones de MYPE agroexportadoras lambayecanas hacia Estados Unidos: estudio de caso empresa cronos agroindustrias S.A.C.?	Proponer pautas de entrenamiento transcultural para las negociaciones de MYPE agroexportadoras lambayecanas hacia Estados Unidos: estudio de caso empresa cronos agroindustrias S.A.C.	Por la naturaleza de la investigación, se carece de la hipótesis.	Entrenamiento transcultural
	Objetivos específicos		Factores de análisis                      Sub – Factores de análisis
	Describir el proceso de planificación y preparación transcultural en la fase de pre negociación de los negociadores de las MYPE agroexportadoras lambayecanas: Estudio de caso empresa Cronos Agroindustrias S.A.C.		Proceso de planificación y preparación transcultural
	Detallar las actitudes y comportamiento de los negociadores de las MYPE agroexportadoras lambayecanas en la negociación con el empresario estadounidense: Estudio de caso empresa Cronos Agroindustrias S.A.C.		Actitudes y comportamiento en la negociación
			Planificación previa al encuentro Interés por adaptarse a la otra cultura Apariencia y aspecto físico Uso del tiempo y lugar en la cita de negocios Inclusión de temas controversiales Uso de protocolo de negociación Manejo y solución de conflictos

	<p>Describir la comunicación y el lenguaje utilizado en la negociación del empresario de las MYPE agroexportadoras lambayecanas con el empresario estadounidense: Estudio de caso empresa Cronos Agroindustrias S.A.C.</p>		<p>Comunicación y lenguaje utilizado</p>	<p>Lenguaje coloquial usado en la negociación</p> <hr/> <p>Idioma predominante</p> <hr/> <p>Comunicación del tipo no verbal</p>
Diseño y tipo de investigación	Población y muestra y muestreo	Instrumentos de recolección de datos	Técnicas estadísticas	Procedimiento y procesamiento de datos
<p>La presente investigación fue de tipo Cualitativa, de nivel descriptivo y de diseño investigación acción</p>	<p>MYPE Agroexportadora Lambayecana Cronos Agroindustrias S.A.C.</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Por la naturaleza de la investigación, no hubo técnica estadística.</p>	<p>Para la entrevista al Gerente Comercial se utilizó la plataforma Zoom previo permiso del entrevistado, dándose en dos rondas. Por otro lado, las entrevistas al Gerente General y Socio Estratégico fueron por correo. En cuanto al procesamiento se utilizó el programa Excel 2016.</p>

## Anexo 3:



Chiclayo, 20 de marzo del 2020

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Lambayeque – Perú

Po medio de este documento, yo, Jorge Luis Dávila Fernández certifico que la empresa ha sido informada sobre el propósito, procedimientos, beneficios y manejo de confidencialidad de la investigación titulada: "ENTRENAMIENTO TRANSCULTURAL EN LAS NEGOCIACIONES DE MYPES AGROEXPORTADORAS LAMBAYECANAS HACIA ESTADOS UNIDOS: ESTUDIO DE CASO EMPRESA CRONOS AGROINDUSTRIAS S.A.C.", realizado por la estudiante María Alejandra Sánchez Celiz, estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, haciendo énfasis en que nuestra empresa se dedica a la exportación de productos agrícolas hacia Estados Unidos.

Certifico a su vez que he tanto mi persona, como mis representados, hemos entendido nuestros derechos como participantes de este estudio y voluntariamente consentimos a participar en el mismo, ya que entendemos las razones por las que se está llevando a cabo.

Atentamente, **CRONOS AGROINDUSTRIAS S.A.C**

  
 CRONOS AGROINDUSTRIAS S.A.C.  
 Jorge L. Dávila Fernández  
 GERENTE GENERAL

CRONOS AGROINDUSTRIAS SAC  
 Calle: Cristóbal Colon Colón N° 390 - Chiclayo  
 Cel. +51 991533245 +51 921168097  
 cronosagroindustrias@gmail.com

Figura 1. Carta de consentimiento de participación del estudio

**Anexo 04:**

**ENTREVISTA SOBRE ENTRENAMIENTO TRANSCULTURAL EN LAS  
NEGOCIACIONES DE MYPE AGROEXPORTADORAS LAMBAYECANAS HACIA  
ESTADOS UNIDOS: ESTUDIO DE CASO EMPRESA CRONOS AGROINDUSTRIA  
S.A.C.**

<b>Nombre del entrevistado:</b>	<b>Fecha Entrevista:</b> /     /2020
	<b>Hora Inicio Entrevista:</b> AM / PM
<b>Puesto que ocupa:</b>	<b>Hora Final Entrevista:</b> AM / PM
	<b>Medio utilizado:</b>

**Introducción**

Mi nombre es María Alejandra Sánchez Celiz, estudiante de la carrera de Administración de empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Estoy aquí presente para realizar una entrevista acerca del análisis del entrenamiento transcultural en las negociaciones de la presente MYPE agroexportadora de la región de Lambayeque hacia Estados Unidos, resaltando que la información brindada será utilizada netamente para fines académicos. Se le pide que responda de una manera clara a las siguientes preguntas ya que es de gran importancia para la investigación que se está llevando a cabo. Se agradece su participación.

**Bloque 1: Proceso de planificación y preparación transcultural**

- 1. Antes del encuentro con el comprador estadounidense, ¿Qué investiga acerca de la empresa y/o representante?**

---



---

- 2. ¿Qué medio de comunicación utiliza el estadounidense y usted para concretar las citas? ¿De qué depende?**

---



---

- 3. Antes de la negociación internacional ¿Ud. Ensaya sus preguntas? ¿Separa las preguntas prudentes y las que no?**

---



---

4. Con la coyuntura actual ¿Siguen negociando presencialmente, o por teléfono, o utilizan alguna plataforma virtual? De ser alguna de las dos últimas opciones. ¿Cuál es su preparación y su protocolo de negociación?

---

---

5. ¿Cree usted que las personas estadounidenses son semejantes a usted?

---

---

6. ¿Qué actitudes y valores considera usted son admirables del empresario estadounidense?

---

---

7. ¿Cómo intenta adaptarse a esta cultura para hacer más amena la negociación?

---

---

8. En su experiencia, en una negociación con el empresario estadounidense, ¿prefiere utilizar vestimenta formal o casual? ¿Por qué cree que se deba?

---

---

## **Bloque 2: Actitudes y comportamiento en la negociación**

9. ¿Cuál es el horario preferible para una reunión de negocios con estadounidenses?

---

---

10. ¿El espacio donde se realiza la reunión es generalmente privado o público? ¿Qué tipo de lugar?

---

---

11. ¿Se inicia y se concluye la reunión en la hora pactada?

---

---

12. ¿En sus negociaciones incluye temas controversiales como política, religión o deporte (futbol)?

---

---

13. ¿Podría describir el protocolo que sigue en el proceso de negociación, desde la presentación y el saludo, hasta la firma de contrato y despedida?

---

---

14. ¿En la reunión de negocios se incluye el consumo de platos oriundos del país?

---

---

15. ¿Qué ocurre cuando una idea o concepto que quiere expresar, no existe en la otra cultura?

---

---

16. ¿Cuáles considera que son factores conflictivos al momento de la negociación?  
¿Cómo logra solucionarlos?

---

---

### **Bloque 3: Comunicación y lenguaje utilizado**

17. ¿Qué tipo de lenguaje es el que mayormente utiliza en una negociación con el empresario estadounidense? ¿Por qué?

---

---

18. ¿Qué idioma suele utilizar para negociar con el empresario estadounidense? ¿Por qué?

---

---

19. ¿Qué movimientos de comunicación no verbal suele utilizar al momento de la negociación con el estadounidense? (gestos, abrazos, movimientos con manos)

---

---

## Anexo 05:



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Juan César Fariás Rodríguez, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de empresas**, titulado **ENTRENAMIENTO TRANSCULTURAL EN LAS NEGOCIACIONES DE MYPES AGROEXPORTADORAS LAMBAYECANAS HACIA ESTADOS UNIDOS: ESTUDIO DE CASO EMPRESA CRONOS AGROINDUSTRIAS S.A.C.**, elaborado por la Est. **SÁNCHEZ CELIZ, MARÍA ALEJANDRA**, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 25 de mayo de 2020.

-----  
FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Juan César Fariás Rodríguez  
Cargo Actual: Docente - USAT

Figura 2. Constancia de Validación del Primer Experto



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Marjorie Geraldine Parrilla Avales, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de empresas, titulado **ENTRENAMIENTO TRANSCULTURAL EN LAS NEGOCIACIONES DE MYPES AGROEXPORTADORAS LAMBAYECANAS HACIA ESTADOS UNIDOS: ESTUDIO DE CASO EMPRESA CRONOS AGROINDUSTRIAS S.A.C.**, elaborado por la Est. **SÁNCHEZ CELIZ, MARÍA ALEJANDRA**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 23 de mayo de 2020.



.....  
 Marjorie Geraldine Parrilla Avales  
 D.L. COMERCIO Y NEGOCIOS INT'L: 17-017

.....  
**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Marjorie Geraldine Parrilla Avales  
 Cargo Actual: Responsable Comercial y Logística de Exportaciones.

Figura 3. Constancia de Validación del Segundo Experto

## Anexo 06:



## Hoja de consentimiento para participar en el estudio

Yo, Edwin Bustamante Moscol certifico que he sido informado sobre el propósito, procedimientos, beneficios y manejo de confidencialidad, de la investigación titulada: "Entrenamiento transcultural en las negociaciones de Mypes agroexportadoras lambayecanas hacia Estados Unidos: Estudio de caso empresa CRONOS AGROINDUSTRIAS SAC", realizado por la estudiante María Alejandra Sánchez Celiz, estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Certifico a su vez que he entendido mis derechos como participante de este estudio y voluntariamente consiento a participar en el mismo. Además, entiendo de qué se trata y las razones por las que se está llevando a cabo.


Firma del Entrevistado	Fecha
<p><b>CRONOS AGROINDUSTRIAS S.A.C.</b></p>  <p><u>Edwin Bustamante Moscol</u> GERENTE COMERCIAL</p>	<p>01 de Junio, 2020</p> <p><b>CRONOS AGROINDUSTRIAS SAC</b> Calle: Cristóbal Colon Colón N° 390 - Chiclayo Cel. +51 991533245 +51 921168097 cronosagroindustrias@gmail.com</p>

Figura 4. Consentimiento informado del primer entrevistado



## Hoja de consentimiento para participar en el estudio

Yo, Jorge Luis Dávila Fernández certifico que he sido informado sobre el propósito, procedimientos, beneficios y manejo de confidencialidad, de la investigación titulada: "Entrenamiento transcultural en las negociaciones de Mypes agroexportadoras lambayecanas hacia Estados Unidos: Estudio de caso empresa CRONOS AGROINDUSTRIAS SAC", realizado por la estudiante María Alejandra Sánchez Celiz, estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Certifico a su vez que he entendido mis derechos como participante de este estudio y voluntariamente consiento a participar en el mismo. Además, entiendo de qué se trata y las razones por las que se está llevando a cabo.


Firma del Entrevistado	Fecha
<p>   <b>CRONOS AGROINDUSTRIAS S.A.C.</b>  <u>Jorge L. Dávila Fernández</u>            GERENTE GENERAL         </p>	<p>           _____            / 3 de Junio , 2020         </p> <p> <b>CRONOS AGROINDUSTRIAS SAC</b>            Calle: Cristóbal Colon Colón N° 390 - Chiclayo            Cel. +51 991533245 +51 921168097            cronosagroindustrias@gmail.com         </p>

Figura 5. Consentimiento informado del segundo entrevistado



## Hoja de consentimiento para participar en el estudio

Yo, Adriano Ortiz Carranza certifico que he sido informado sobre el propósito, procedimientos, beneficios y manejo de confidencialidad, de la investigación titulada: "Entrenamiento transcultural en las negociaciones de Mypes agroexportadoras lambayecanas hacia Estados Unidos: Estudio de caso empresa CRONOS AGROINDUSTRIAS SAC", realizado por la estudiante María Alejandra Sánchez Celiz, estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Certifico a su vez que he entendido mis derechos como participante de este estudio y voluntariamente consiento a participar en el mismo. Además, entiendo de qué se trata y las razones por las que se está llevando a cabo.


Firma del Entrevistado	Fecha
 ADRIANO ORTIZ CARRANZA.	15 de Junio, 2020  <b>CRONOS AGROINDUSTRIAS SAC</b> Calle: Cristóbal Colon Colón N° 390 - Chiclayo Cel. +51 991533245 +51 921168097 cronosagroindustrias@gmail.com

Figura 6. Consentimiento informado del tercer entrevistado

**Anexo 07:**

**ENTREVISTA SOBRE ENTRENAMIENTO TRANSCULTURAL EN LAS  
NEGOCIACIONES DE MYPE AGROEXPORTADORAS LAMBAYECANAS  
HACIA ESTADOS UNIDOS: ESTUDIO DE CASO EMPRESA CRONOS  
AGROINDUSTRIAS S.A.C.**

<b>Nombre del entrevistado:</b> <u>Jorge Luis Dávila</u>	<b>Fecha Entrevista:</b> <u>13/06/2020</u>
<b>Puesto que ocupa:</b> <u>Gerente General</u>	<b>Medio utilizado:</b> <u>Correo corporativo</u>

**Introducción**

Mi nombre es María Alejandra Sánchez Celiz, estudiante de la carrera de Administración de empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Estoy aquí presente para realizar una entrevista acerca del análisis del entrenamiento transcultural en las negociaciones de la presente MYPE agroexportadora de la región de Lambayeque hacia Estados Unidos, resaltando que la información brindada será utilizada netamente para fines académicos. Se le pide que responda de una manera clara a las siguientes preguntas ya que es de gran importancia para la investigación que se está llevando a cabo. Se agradece su participación.

**Bloque 1: Proceso de planificación y preparación transcultural**

**1. Antes del encuentro con el comprador estadounidense, ¿Qué investiga acerca de la empresa y/o representante?**

Datos generales de la empresa compradora como antigüedad, reconocimientos. Sobre el representante su edad, su trayectoria.

**2. ¿Qué medio de comunicación utiliza el estadounidense y usted para concretar las citas? ¿De qué depende?**

Por correo electrónico de la empresa, ellos se suelen comunicar con nosotros primero. Luego se puede concretar la cita por mensajes al celular.

- 3. Antes de la negociación internacional ¿Ud. Ensayo sus preguntas? ¿Separa las preguntas prudentes y las que no?**

No porque las preguntas se van dando de acuerdo a la conversación con el empresario.

- 4. Con la coyuntura actual ¿Siguen negociando presencialmente, o por teléfono, o utilizan alguna plataforma virtual? De ser alguna de las dos últimas opciones. ¿Cuál es su preparación y su protocolo de negociación?**

Utilizamos bastante medios telefónicos como mensajes de texto en wasap, pero considero no necesita de preparación previa ya que solo son mensajes y a veces video llamada, que no se da tan seguido, solo ensayar su idioma.

- 5. ¿Cree usted que las personas estadounidenses son semejantes a usted?**

Las negociaciones son directos y tajantes con lo que quieren, son poco afectivos ya que son gente mayor.

- 6. ¿Qué actitudes y valores considera usted son admirables del empresario estadounidense?**

Son personas muy responsables y puntuales, cumplen con lo acordado y no se van por las ramas cuando quieren algo.

- 7. ¿Cómo intenta adaptarse a esta cultura para hacer más amena la negociación?**

Estando al tanto de los temas que se ven en su país, yendo siempre con una actitud formal pero tampoco muy seria, ir bien vestido.

- 8. En su experiencia, en una negociación con el empresario estadounidense, ¿prefiere utilizar vestimenta formal o casual? ¿Por qué cree que se deba?**

Yo siempre suelo estar con camisa y pantalón formal, ya sea para las negociaciones con ellos como diariamente ya que ellos suelen venir algo parecido a cómo visto yo.

## **Bloque 2: Actitudes y comportamiento en la negociación**

- 9. ¿Cuál es el horario preferible para una reunión de negocios con estadounidenses?**

Solemos encontrarnos en un horario algo tarde, ya que nos reunimos a la hora de la cena.

**10. ¿El espacio donde se realiza la reunión es generalmente privado o público? ¿Qué tipo de lugar?**

Restaurantes tranquilos donde se pueda tener una conversación amena.

**11. ¿Se inicia y se concluye la reunión en la hora pactada?**

Nosotros nos somos muy puntuales al igual que ellos, pero cuando cenamos nos podemos extender con otros puntos y la conversación puede terminar después de lo previsto.

**12. ¿En sus negociaciones incluye temas controversiales como política, religión o deporte (futbol)?**

Religión no, deporte como futbol y otros algunas veces. Sobre política y eventos suscitados recientemente en su país si, tanto en lo económico, financiero y político.

**13. ¿Podría describir el protocolo que sigue en el proceso de negociación, desde la presentación y el saludo, hasta la firma de contrato y despedida?**

Un saludo estrechando manos, comenzamos la conversación con datos de ambas empresas, trayectorias e historia. Hablamos de nuestro país y sus beneficios en cuanto a productos agro ya que nuestro país destaca en eso. Ellos nos comentan que es lo que buscan, cantidad, calidad, calibres, etc. y nosotros les ofrecemos y describimos nuestros productos. Después de acordar cosas puntuales seguimos conversando un rato más sobre nuestro país y su cultura y luego nos despedimos con un estrechón de manos o un abrazo.

**14. ¿En la reunión de negocios se incluye el consumo de platos oriundos del país?**

Vamos a restaurantes donde se sirve o comida típica o parrilla, ellos degustan nuestros platillos y siempre tienen comentarios positivos de ellos.

**15. ¿Qué ocurre cuando una idea o concepto que quiere expresar, no existe en la otra cultura?**

Solemos tener un traductor algunas veces, pero si no, preguntamos o tratamos de interpretar lo que quieren decir y viceversa, ellos buscan saber algunos conceptos en nuestro idioma y nosotros les enseñamos un poco, los conceptos básicos.

**16. ¿Cuáles considera que son factores conflictivos al momento de la negociación?  
¿Cómo logra solucionarlos?**

Mencionar temas religiosos, temas familiares o temas políticos con intenciones que denigren su país, por ejemplo, no hablar de su presidente Donald T.

**Bloque 3: Comunicación y lenguaje utilizado**

**17. ¿Qué tipo de lenguaje es el que mayormente utiliza en una negociación con el empresario estadounidense? ¿Por qué?**

Lenguaje formal, porque negociamos con gente mayor y ellos suelen ser algo serios y formales al hablar.

**18. ¿Qué idioma suele utilizar para negociar con el empresario estadounidense? ¿Por qué?**

Yo trato de desenvolverme en el inglés al hablar con ellos ya que a pesar de que ellos intentar hablar nuestro idioma se les hace tedioso e incómodo.

**19. ¿Qué movimientos de comunicación no verbal suele utilizar al momento de la negociación con el estadounidense? (gestos, abrazos, movimientos con manos)**

Siempre expresar ideas o conversar con los brazos abiertos, no hay mucho contacto físico excepto saludos y despedidas.

**ENTREVISTA SOBRE ENTRENAMIENTO TRANSCULTURAL EN LAS  
NEGOCIACIONES DE MYPE AGROEXPORTADORAS LAMBAYECANAS HACIA  
ESTADOS UNIDOS: ESTUDIO DE CASO EMPRESA CRONOS AGROINDUSTRIAS  
S.A.C.**

	<b>Primera ronda de entrevista</b>	<b>Segunda ronda de entrevista</b>
<b>Nombre del entrevistado:</b> Edwin Bustamante Moscol	<b>Fecha Entrevista:</b> 03/06/2020	<b>Fecha Entrevista:</b> 05/06/2020
	<b>Hora Inicio Entrevista:</b> 10:15 AM	<b>Hora Inicio Entrevista:</b> 09:10 AM
<b>Puesto que ocupa:</b> Gerente Comercial	<b>Hora Final Entrevista:</b> 10:47 AM	<b>Hora Final Entrevista:</b> 09:34 AM
	<b>Medio utilizado:</b> Zoom	<b>Medio utilizado:</b> Zoom

### **Introducción**

Mi nombre es María Alejandra Sánchez Celiz, estudiante de la carrera de Administración de empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Estoy aquí presente para realizar una entrevista acerca del análisis del entrenamiento transcultural en las negociaciones de la presente MYPE agroexportadora de la región de Lambayeque hacia Estados Unidos, resaltando que la información brindada será utilizada netamente para fines académicos. Se le pide que responda de una manera clara a las siguientes preguntas ya que es de gran importancia para la investigación que se está llevando a cabo. Se agradece su participación.

### **Bloque 1: Proceso de planificación y preparación transcultural**

#### **1. Antes del encuentro con el comprador estadounidense, ¿Qué investiga acerca de la empresa y/o representante?**

Referencias como tipo de empresa, a mercados vende, trayectoria del empresario, que edad tiene, esa información me la da la cámara de comercio de los países donde han negociado antes. En caso sean nuevas empresas igual pido los datos de la empresa, los busco en registros públicos, busco si tienen antecedentes, cuantas llegadas tiene al país y su motivo de la llegada, pero más que todo preguntar a otras empresas con las que han negociado, si es que son empresas confiables. Hasta ahora me ha tocado negociar con gente mayor, mayores de cincuenta años.

**2. ¿Qué medio de comunicación utiliza el estadounidense y usted para concretar las citas? ¿De qué depende?**

Correo electrónico y WhatsApp, correo electrónico es la primera entrada donde nos dan sus datos y ya después se usa bastante el WhatsApp, también usamos Zoom, en estos tiempos de pandemia, pero muy poco.

**3. Antes de la negociación internacional ¿Ud. Ensayó sus preguntas? ¿Separa las preguntas prudentes y las que no?**

No mucho, aunque una vez nos pasó en una reunión que estaba negociando con un estadounidense para exportar pallar y me dijo que en California también le ofrecían el mismo producto a un precio más bajo y le dije que bueno el pallar que le ofrecían de California no se comparaba en calidad al nuestro, ahí el empresario estadounidense se incomodó decir que el pallar de ellos era de baja calidad vs el nuestro que es de buena calidad, es decir no debemos subestimar sus productos que tienen ellos y no mencionar ese tipo de comentarios, diciendo que tenemos cosas mejores que ellos.

**4. Con la coyuntura actual ¿Siguen negociando presencialmente, o por teléfono, o utilizan alguna plataforma virtual? De ser alguna de las dos últimas opciones. ¿Cuál es su preparación y su protocolo de negociación?**

Usamos un poco Zoom, mayormente es WhatsApp y la verdad no hay una preparación que usemos para esto, ya que como es virtual solo se tocan temas puntuales, ellos preguntan y yo respondo y viceversa. Después los datos concretos o papeleos se envían por correo y listo. Así que no solemos prepararnos antes de ello, la conversación es más cortante ya que los tiempos son limitados y se quiere llegar a cosas puntuales, todo es más fría y yo creo que no es tan fidedigna que digamos.

**5. ¿Cree usted que las personas estadounidenses son semejantes a usted?**

No, al contrario, ellos son un poco fríos ya que no dominan muy bien nuestro idioma y se les hace un poco más incómodo. Además, otra cosa en la que somos diferentes es que ellos suelen ser más directos en lo que buscan y no son tan afectivos como nosotros los lambayecanos que somos más amigueros más confianzudos, nos gusta hablar de más, ellos son más puntuales, nos suelen ser bromistas, no acceden mucho a otros comentarios hasta después de maso menos la tercera negociación que ya agarran un poco más de confianza.

**6. ¿Qué actitudes y valores considera usted son admirables del empresario estadounidense?**

Ellos suelen ser más tajantes en lo que dicen en la negociación, a comparación de nosotros los chiclayanos a veces podemos variar en nuestras decisiones en cuanto a los productos que queremos, en cambio cuando ellos dicen que quieren un producto de tal calibre o de tal tamaño o peso, ellos se cierran en eso y no hay quien los haga cambiar de opinión, en conclusión, son rígidos en sus decisiones, para ellos no existe rosado, o es Rojo o es blanco.

**7. ¿Cómo intenta adaptarse a esta cultura para hacer más amena la negociación?**

La forma de expresarme, la forma de hablar, la presentación, la vestimenta, el vehículo que uso para ir a la reunión, el lugar de la reunión, ver la hora de la negociación, una buena agenda, una buena pluma, ya que como son gente generalmente mayor, se suelen fijar en eso.

**8. En su experiencia, en una negociación con el empresario estadounidense, ¿prefiere utilizar vestimenta formal o casual? ¿Por qué cree que se deba?**

Sinceramente terno y corbata no se usa hoy en día, sin embargo, el empresario siempre ve un buen reloj una buena pulsera y una buena cadena, que vayas con una buena camisa o un buen polo; puedo usar zapatillas o zapatos que bueno tienen que estar limpios.

**Bloque 2: Actitudes y comportamiento en la negociación**

**9. ¿Cuál es el horario preferible para una reunión de negocios con estadounidenses?**

Generalmente son en la noche, ya que ellos les gusta mucho lo que son las parrillas y los vinos. A veces son en almuerzos es decir en la tarde, pero es preferible que sea en la noche.

**10. ¿El espacio donde se realiza la reunión es generalmente privado o público? ¿Qué tipo de lugar?**

El 70% son en un restaurante, ya sea en el restaurante del hotel donde están hospedados, ahí es donde ellos te plantean lo que ellos necesitan y comienza la negociación mientras comemos. Van a campo o a la empresa solo para cosas puntuales, pero no se da mucho.

**11. ¿Se inicia y se concluye la reunión en la hora pactada?**

El inicio de la reunión con el norteamericano siempre es puntual, incluso empiezan unos minutos antes y la cita pactada de la reunión generalmente se extiende, nunca hay una reunión que tenga una agenda de una hora, se programa la reunión a las 7 de la noche y puede terminar hasta las 10 u 11 de la noche ya que la conversación se vuelve extensa.

**12. ¿En sus negociaciones incluye temas controversiales como política, religión o deporte (futbol)?**

Sí, siempre tratamos de hablar sobre climas, sobre estados, política, sobre todo, ya que, si ellos ven que en política estamos bien, el extranjero llega al país a hacer negocios, si ve que está mal se abstiene un poco a hacer negociaciones con gente del país. En cuanto a futbol si lo hablamos a veces.

**13. ¿Podría describir el protocolo que sigue en el proceso de negociación, desde la presentación y el saludo, hasta la firma de contrato y despedida?**

Generalmente nos saludamos con abrazos, le pregunto qué tal el viaje, que te parece el país, la zona, como lo están atendiendo, después ya se va conversando sobre la reseña histórica de la empresa, la política del país, después hablamos de las zonas que tenemos, la calidad de nuestras zonas, hablamos de su empresa, a que se dedica, que perspectivas tiene, que busca, a que se dedica. Hasta llegar al tema de que es lo que necesita y si nosotros le podemos otorgar lo que él quiere. La despedida termina después de una buena cena, lo dejamos en el hotel, y después recogiénolo y dejándolo en el aeropuerto para despedirnos.

**14. ¿En la reunión de negocios se incluye el consumo de platos oriundos del país?**

Sí, siempre nosotros como país presentamos nuestro mejor plato, sin embargo, nos ha pasado que cuando una vez negociamos con un judío y esta persona no comía cerdo ni carne de res, solo comía cordero u justamente lo habíamos llevado a un restaurante de carnes y parrillas. Como te imaginarás fue una metida de pata.

**15. ¿Qué ocurre cuando una idea o concepto que quiere expresar, no existe en la otra cultura?**

Cuando no existe en la otra cultura pues pregunto cómo se dice esto u el otro, describiéndole más a monos lo que le quiero expresar, ya que quizá un término aquí,

puede ser ofensa en la otra cultura, así que tratamos de conceptualizar algunos términos para ya a la próxima no cometer errores al conversar.

**16. ¿Cuáles considera que son factores conflictivos al momento de la negociación? ¿Cómo logra solucionarlos?**

Temas que dejen mal a su país, a ellos no les gusta que se menosprecie sus productos o país en sí. Lo solemos solucionar siempre hablando con respeto y enalteciendo su país. Si es que se nos escapa algo pues ahí pedir disculpas y decir algo positivo sobre su país, decir que es un país muy avanzado, que me gustaría vivir ahí, cosas así.

**Bloque 3: Comunicación y lenguaje utilizado**

**17. ¿Qué tipo de lenguaje es el que mayormente utiliza en una negociación con el empresario estadounidense? ¿Por qué?**

Las conversaciones suelen ser formales, para quizá evitar malos entendidos y como usamos el traductor hace que sea un poco más seria.

**18. ¿Qué idioma suele utilizar para negociar con el empresario estadounidense? ¿Por qué?**

Ambos idiomas, generalmente los estadounidenses no hablan el español, intentan hablar algunas palabras y van aprendiendo un poco, pero no lo hablan muy bien, no pronuncian bien, entonces en esos momentos nosotros tratamos de acoplarnos a ellos para poder hacer amena la conversación, sin embargo, les ayudamos con el idioma y les enseñamos algunas palabras. También nosotros no hablamos tan bien el inglés, así que hacemos uso de intérpretes o traductores.

**19. ¿Qué movimientos de comunicación no verbal suele utilizar al momento de la negociación con el estadounidense? (gestos, abrazos, movimientos con manos)**

En temas gestuales no mucho, más que todo la manera de sentarse o de hablar. Cuando estamos con los brazos cruzados o serios les damos a entender que no estamos convencidos, pero cuando movemos la cabeza al lado y sonreímos, damos a entender que estamos a gusto con sus propuestas y negociación. Sin embargo, generalmente no hemos tenido experiencias negativas así que nos saludamos y despedimos con abrazo.

**ENTREVISTA SOBRE ENTRENAMIENTO TRANSCULTURAL EN LAS  
NEGOCIACIONES DE MYPE AGROEXPORTADORAS LAMBAYECANAS HACIA  
ESTADOS UNIDOS: ESTUDIO DE CASO EMPRESA CRONOS AGROINDUSTRIAS  
S.A.C.**

<b>Nombre del entrevistado:</b> Adriano Ortiz Carranza	<b>Fecha Entrevista:</b> 15/06/2020
<b>Puesto que ocupa:</b> Socio Estratégico	<b>Medio utilizado:</b> Correo Electrónico

### **Introducción**

Mi nombre es María Alejandra Sánchez Celiz, estudiante de la carrera de Administración de empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Estoy aquí presente para realizar una entrevista acerca del análisis del entrenamiento transcultural en las negociaciones de la presente MYPE agroexportadora de la región de Lambayeque hacia Estados Unidos, resaltando que la información brindada será utilizada netamente para fines académicos. Se le pide que responda de una manera clara a las siguientes preguntas ya que es de gran importancia para la investigación que se está llevando a cabo. Se agradece su participación.

### **Bloque 1: Proceso de planificación y preparación transcultural**

**1. Antes del encuentro con el comprador estadounidense, ¿Qué investiga acerca de la empresa y/o representante?**

Investigamos sobre todo su trayectoria como comprador para saber si es confiable o no, datos de su empresa y si tenemos a un conocido en común en otra empresa, pregunto qué tal negocia.

**2. ¿Qué medio de comunicación utiliza el estadounidense y usted para concretar las citas? ¿De qué depende?**

Con el gerente Comercial me parece que su primera comunicación es por vía correo, luego intercambian números y hablan por WhatsApp y van viendo cosas puntuales sobre el encuentro. No es que dependa de algo, simplemente se da así actualmente; WhatsApp se ha vuelto una aplicación muy útil en estos casos.

**3. Antes de la negociación internacional ¿Ud. Ensayó sus preguntas? ¿Separa las preguntas prudentes y las que no?**

Antes del encuentro al negociar sabemos que debemos preguntar sobre cómo le fue en el viaje, que tal le parece el país o la ciudad, que espera o busca en los productos que ofrecemos. En cuanto a preguntas o temas no prudentes, digamos que quizá tratamos de no tocar temas de competencia con otros países o decir que somos mejores en algo que ellos.

**4. Con la coyuntura actual ¿Siguen negociando presencialmente, o por teléfono, o utilizan alguna plataforma virtual? De ser alguna de las dos últimas opciones. ¿Cuál es su preparación y su protocolo de negociación?**

Por ahora las reuniones se hacen vía Skype o Zoom solo con el Gerente Comercial, no hay mucha preparación ya que solo se habla de cosas muy puntuales y como es una plataforma virtual no se presta para quizá tratar otros temas fuera del negocio, luego documentos para firmar se los envían por correo escaneados, solo eso.

**5. ¿Cree usted que las personas estadounidenses son semejantes a usted?**

No porque nosotros somos más afectivos y podemos desviarnos quizá a hablar de muchos otros temas, ellos son más directos y fríos. Sin embargo, no todo se habla sobre negocio, también se da cabida a otros temas sobre nuestra cultura y costumbres, pero no es algo que se pueda extender demasiado.

**6. ¿Qué actitudes y valores considera usted son admirables del empresario estadounidense?**

Hasta ahora con las personas que hemos hecho acuerdos comerciales, han sido cumplidos con el pago, responsables y educados. En cuanto actitudes demostradas al momento de negociar, bueno ellos suelen ser un poco seco y autoritario en lo que busca y decide.

**7. ¿Cómo intenta adaptarse a esta cultura para hacer más amena la negociación?**

Ensayando un poco el idioma, leyendo noticias de su país para agregar quizá eso como un tema de conversación.

**8. En su experiencia, en una negociación con el empresario estadounidense, ¿prefiere utilizar vestimenta formal o casual? ¿Por qué cree que se deba?**

Generalmente casual, cuando los compradores estadounidenses vienen a ver las tierras, suelo estar con un polo y pantalón normales, obviamente estoy siempre limpio y como solo superviso, no es necesario que me ensucie. Por eso cuando ellos vienen yo suelo conversar con los empresarios explicándoles y mostrándoles nuestros productos. Sin embargo, cuando el encuentro es en un restaurante o en la oficina, estoy con un polo un poco más formal.

**Bloque 2: Actitudes y comportamiento en la negociación**

**9. ¿Cuál es el horario preferible para una reunión de negocios con estadounidenses?**

Casi siempre son en la noche, los vamos a recoger al hotel donde se hospeden y los llevamos a cenar. Cuando quieren ir a campo generalmente es en la tarde.

**10. ¿El espacio donde se realiza la reunión es generalmente privado o público? ¿Qué tipo de lugar?**

Por lo general es público, en un buen restaurante, ya que hay menos gente y es un poco más tranquilo para conversar.

**11. ¿Se inicia y se concluye la reunión en la hora pactada?**

Para iniciar la negociación si, sin embargo, para terminarla nos solemos extender un poco con otros temas de conversación como lo mencione en una anterior pregunta, luego nosotros mismos los dejamos en el hotel o aeropuerto.

**12. ¿En sus negociaciones incluye temas controversiales como política, religión o deporte (futbol)?**

Sobre política si hablamos mayormente, deporte también, culturas. Sobre religión y temas muy personales no.

**13. ¿Podría describir el protocolo que sigue en el proceso de negociación, desde la presentación y el saludo, hasta la firma de contrato y despedida?**

Primero vamos a recogerlos al aeropuerto si es que recién llegan y los llevamos al hotel si es que tienen planeado quedarse más de un día. Si es que solo es un viaje donde vienen rápidamente a negociar entonces los llevamos a un restaurante. Al momento de saludar

lo abrazamos u estrechamos la mano, hacemos las preguntas que respondí en la pregunta 4, hablamos sobre nuestra empresa y sobre todos los productos que ofrecemos para su país, ellos nos dicen lo que buscan, quedamos en precios y entregas, ampliamos la conversación sobre temas culturales, sobre la comida en el Perú mientras cenamos y así hasta que llegamos a una conclusión los dejamos en el hotel o aeropuerto y nos despedimos con un fuerte abrazo.

**14. ¿En la reunión de negocios se incluye el consumo de platos oriundos del país?**

Claro que si, en los restaurantes pedimos los mejores platos representativos de la región, siempre preguntando antes si es que tienen alguna preferencia o disgusto por alguna carne o algo parecido, ya que puede que el empresario sea vegetariano o no coma algún tipo de carne. Ya hemos tenido una mala experiencia por no preguntar esto, ya que en una ocasión negociamos con un estadounidense judío, quien solo comía carne de cordero.

**15. ¿Qué ocurre cuando una idea o concepto que quiere expresar, no existe en la otra cultura?**

Describo lo que quiero expresar y le pregunto cómo se tomaría este concepto en su país, ya que ni ellos ni nosotros hablamos bien el idioma del otro.

**16. ¿Cuáles considera que son factores conflictivos al momento de la negociación?  
¿Cómo logra solucionarlos?**

Menospreciar los productos competencia que tiene su país, hablar mal o negativo de su forma de hablar o burlarnos de su intento de hablar español. En el caso de menospreciar sus productos una vez nos pasó, inmediatamente vimos nuestro error y pedimos una disculpa, en el otro caso de burlarnos nunca lo hemos hecho, pero siempre consideramos nunca tratar de reírnos ni hacer algo que les ofenda.

**Bloque 3: Comunicación y lenguaje utilizado**

**17. ¿Qué tipo de lenguaje es el que mayormente utiliza en una negociación con el empresario estadounidense? ¿Por qué?**

Un lenguaje formal y serio, algunas bromas cuando ya se genera un poco más de confianza, pero no se da mucho un lenguaje fuera de lo formal.

**18. ¿Qué idioma suele utilizar para negociar con el empresario estadounidense? ¿Por qué?**

Nosotros tratamos de acoplarnos un poco más que ellos en cuanto a idiomas, ya que como se sabe el aprender español es un poco más dificultoso que aprender inglés, además ellos esperan que nosotros podamos comprender mejor su idioma que ellos a nosotros, sin embargo, a veces hacemos uso de traductores para evitar momentos incómodos al no poder entendernos bien.

**19. ¿Qué movimientos de comunicación no verbal suele utilizar al momento de la negociación con el estadounidense? (gestos, abrazos, movimientos con manos)**

Abrazos al saludar y despedirnos, siempre sonriendo, respetamos y mantenemos algo de distancia ya que ellos no son muy cariñosos o afectivos amistosamente, si algo nos disgusta les hacemos saber con una cara un poco más seria pero nunca exaltarnos, se conversa y se habla de manera tranquila.

**Anexo 8:**

Tabla 5

*Matriz de resultados*

Objetivos	Preguntas	Gerente General	Gerente comercial	Socio Estratégico
<p>Objetivo 1:            Describir el proceso de planificación y preparación transcultural en la fase de pre negociación de los negociadores de las MYPE agroexportadoras lambayecanas:            Estudio de caso empresa Cronos Agroindustrias S.A.C.</p>	<p>1. Antes del encuentro con el comprador estadounidense, ¿Qué investiga acerca de la empresa y/o representante?</p>	<p>Datos generales de la empresa compradora como antigüedad, reconocimientos. Sobre el representante su edad, su trayectoria.</p>	<p>Referencias como tipo de empresa, a mercados vende, trayectoria del empresario, que edad tiene, esa información me la da la cámara de comercio de los países donde han negociado antes. En caso sean nuevas empresas igual pido los datos de la empresa, los busco en registros públicos, busco si tienen antecedentes, cuantas llegadas tiene al país y su motivo de la llegada, pero más que todo preguntar a otras empresas con las que han negociado, si es que son empresas confiables. Hasta ahora me ha tocado negociar con gente mayor, mayores de cincuenta años.</p>	<p>Investigamos sobre todo su trayectoria como comprador para saber si es confiable o no, datos de su empresa y si tenemos a un conocido en común en otra empresa, pregunto qué tal negocia.</p>

<p>2. ¿Qué medio de comunicación utiliza el estadounidense y usted para concretar las citas? ¿De qué depende?</p>	<p>Por correo electrónico de la empresa, ellos se suelen comunicar con nosotros primero. Luego se puede concretar la cita por mensajes al celular.</p>	<p>Correo electrónico y Whatsapp, correo electrónico es la primera entrada donde nos dan sus datos y ya después se usa bastante el Whatsapp, también usamos Zoom, en estos tiempos de pandemia, pero muy poco.</p>	<p>Con el gerente Comercial me parece que su primera comunicación es por vía correo, luego intercambian números y hablan por whatsapp y van viendo cosas puntuales sobre el encuentro. No es que dependa de algo, simplemente se da así actualmente; Whatsapp se ha vuelto una aplicación muy útil en estos casos.</p>
<p>3. Antes de la negociación internacional ¿Ud. Ensayó sus preguntas? ¿Separa las preguntas prudentes y las que no?</p>	<p>No porque las preguntas se van dando de acuerdo a la conversación con el empresario.</p>	<p>No mucho, aunque una vez nos pasó en una reunión que estaba negociando con un estadounidense para exportar pallar y me dijo que en California también le ofrecían el mismo producto a un precio más bajo y le dije que bueno el pallar que le ofrecían de California no se comparaba en calidad al nuestro, ahí el empresario estadounidense se incomodó decir que el pallar de ellos era de baja calidad vs el nuestro que es de buena calidad, es decir no debemos subestimar sus productos que tienen ellos y no mencionar ese tipo de comentarios, diciendo que tenemos cosas mejores que ellos.</p>	<p>Antes del encuentro al negociar sabemos que debemos preguntar sobre cómo le fue en el viaje, que tal le parece el país o la ciudad, que espera o busca en los productos que ofrecemos. En cuanto a preguntas o temas no prudentes, digamos que quizá tratamos de no tocar temas de competencia con otros países o decir que somos mejores en algo que ellos.</p>

<p>4. Con la coyuntura actual ¿Siguen negociando presencialmente, o por teléfono, o utilizan alguna plataforma virtual? De ser alguna de las dos últimas opciones. ¿Cuál es su preparación previa y protocolo de negociación?</p>	<p>Utilizamos bastante medios telefónicos como mensajes de texto en whatssap, pero considero no necesita de preparación previa ya que solo son mensajes y a veces video llamada, que no se da tan seguido, solo ensayar su idioma.</p>	<p>Usamos un poco Zoom, mayormente es Whatssap y la verdad no hay una preparación que usemos para esto, ya que como es virtual solo se tocan temas puntuales, ellos preguntan y yo respondo y viceversa. Después los datos concretos o papeleos se envían por correo y listo. Así que no solemos prepararnos antes de ello, la conversación es más cortante ya que los tiempos son limitados y se quiere llegar a cosas puntuales, todo es más fría y yo creo que no es tan fidedigna que digamos.</p>	<p>Por ahora las reuniones se hacen vía Skype o Zoom solo con el Gerente Comercial, no hay mucha preparación ya que solo se habla de cosas muy puntuales y como es una plataforma virtual no se presta para quizá tratar otros temas fuera del negocio, luego documentos para firmar se los envían por correo escaneados, solo eso.</p>
<p>5. ¿Cree usted que las personas estadounidenses son semejantes a usted?</p>	<p>No, ellos en la negociación son directos y tajantes con lo que quieren, son poco afectivos ya que son gente mayor.</p>	<p>No, al contrario, ellos son un poco fríos ya que no dominan muy bien nuestro idioma y se les hace un poco más incómodo. Además otra cosa en la que somos diferentes es que ellos suelen ser más directos en lo que buscan y no son tan afectivos como nosotros los lambayecanos que somos más amigueros más confianzudos, nos gusta hablar de más, ellos son más puntuales, nos suelen ser bromistas, no acceden mucho a</p>	<p>No porque nosotros somos más afectivos y podemos desviarnos quizá a hablar de muchos otros temas, ellos son más directos y fríos. Sin embargo no todo se habla sobre negocio, también se da cabida a otros temas sobre nuestra cultura y costumbres pero no es algo que se pueda extender demasiado.</p>

otros comentarios hasta después de maso menos la tercera negociación que ya agarran un poco más de confianza.

---

<p>6. ¿Qué actitudes y valores considera usted son admirables del empresario estadounidense?</p>	<p>Son personas muy responsables y puntuales, cumplen con lo acordado y no se van por las ramas cuando quieren algo.</p>	<p>Ellos suelen ser más tajantes en lo que dicen en la negociación, a comparación de nosotros los chiclayanos a veces podemos variar en nuestras decisiones en cuanto a los productos que queremos, en cambio cuando ellos dicen que quieren un producto de tal calibre o de tal tamaño o peso, ellos se cierran en eso y no hay quien los haga cambiar de opinión, en conclusión son rígidos en sus decisiones, para ellos no existe rosado, o es Rojo o es blanco.</p>	<p>Hasta ahora con las personas que hemos hecho acuerdos comerciales, han sido cumplidos con el pago, responsables y educados. En cuanto actitudes demostradas al momento de negociar, bueno ellos suelen ser un poco seco y autoritario en lo que busca y decide.</p>
<p>7. ¿Cómo intenta adaptarse a esta cultura para hacer más amena la negociación?</p>	<p>Estando al tanto de los temas que se ven en su país, yendo siempre con una actitud formal pero tampoco muy seria, ir bien vestido.</p>	<p>La forma de expresarme , la forma de hablar, la presentación, la vestimenta, el vehículo que uso para ir a la reunión, el lugar de la reunión, ver la hora de la negociación, una buena agenda, una buena pluma, ya que como son gente generalmente mayor, se suelen fijar en eso.</p>	<p>Ensayando un poco el idioma, leyendo noticias de su país para agregar quizá eso como un tema de conversación.</p>

---

8. En su experiencia, En una negociación con el empresario estadounidense, ¿prefiere utilizar vestimenta formal o casual? ¿Por qué cree que se deba?

Sinceramente terno y corbata no se usa hoy en día, sin embargo el empresario siempre ve un buen reloj una buena pulsera y una buena cadena, que vayas con una buena camisa o un buen polo; puedo usar zapatillas o zapatos que bueno tienen que estar limpios.

Generalmente casual, cuando los compradores estadounidenses vienen a ver las tierras, suelo estar con un polo y pantalón normales, obviamente estoy siempre limpio y como solo superviso, no es necesario que me ensucie. Por eso cuando ellos vienen yo suelo conversar con los empresarios explicándoles y mostrándoles nuestros productos. Sin embargo, cuando el encuentro es en un restaurante o en la oficina, estoy con un polo un poco más formal.

## Resultado

El Gerente General antes del encuentro con el comprador estadounidense investiga datos generales de su empresa y negociador como la edad y trayectoria de la persona con la que va a negociar. Concretando las citas de negociación con ellos por medios electrónicos. Por otro lado, manifiesta que, con la coyuntura actual, las negociaciones son netamente virtuales, por lo que no cree necesario una planificación y preparación previa más que el ensayo del idioma. Así mismo considera que los

El Gerente Comercial define la cita con el empresario extranjero de manera virtual, para luego averiguar antecedentes de la empresa, además investiga sobre la persona con la que va a realizar la negociación. Así mismo, usa medios electrónicos para coordinar las citas con el empresario estadounidense. Además, afirma que no suele preparar sus preguntas o temas a darse o a evitarse en la negociación, lo que le ha traído algunos problemas. Por otro lado, expresa que con la coyuntura actual maneja medios electrónicos sin una previa preparación, ya que solo

El Socio Estratégico no coordina las citas con el empresario estadounidense, sin embargo, antes del encuentro averigua antecedentes de la empresa y negociador, considerando que ellos son autoritarios y directos al negociar, sin embargo, resalta que son personas responsables y educadas. Por lo mismo tiene en cuenta algunas preguntas para la entrada de la negociación y evita tocar temas competitivos entre países, adicionando que se prepara un poco en el idioma inglés y actualizándose en las últimas noticias del país. Él agrega que no suele estar presente en las negociaciones virtuales, pero que sabe que suelen ser puntuales, por lo que no lleva preparación para este tipo de negociaciones. Cabe resaltar que para

	<p>negociadores estadounidenses son diferentes a él ya que ellos son más directos con lo que buscan y son poco afectivos, considerando también que admira su responsabilidad y puntualidad. Por otro lado, no ensaya preguntas que se deben dar y las que no en la negociación, sin embargo se intenta adaptar a ellos actualizándose de los últimos acontecimientos ocurridos en su país y siempre suele ir con ropa formal a la negociación.</p>	<p>tocan temas puntuales. Considera que los estadounidenses son distintos a él en la manera de comunicarse y de expresar sus ideas, considerándolo personas frías, tajantes y directas. Se prepara en la forma de expresarse y hablar, además de una buena presentación, sin embargo suele asistir vestido informalmente.</p>	<p>las negociaciones en persona suele vestir de manera informal.</p>
<p>Objetivo 2: Describir las actitudes y comportamiento de los negociadores de las MYPE agroexportadoras lambayecanas en la negociación con el empresario estadounidense: Estudio de caso</p>	<p>9. ¿Cuál es el horario preferible para una reunión de negocios con estadounidenses?</p> <p>Solemos encontrarnos en un horario algo tarde, ya que nos reunimos a la hora de la cena.</p>	<p>Generalmente son en la noche, ya que ellos les gusta mucho lo que son las parrillas y los vinos. A veces son en almuerzos es decir en la tarde pero es preferible que sea en la noche.</p>	<p>Casi siempre son en la noche, los vamos a recoger al hotel donde se hospeden y los llevamos a cenar. Cuando quieren ir a campo generalmente es en la tarde.</p>
	<p>10. ¿El espacio donde se realiza la reunión es generalmente privado o público? ¿Qué tipo de lugar?</p> <p>Restaurantes tranquilos donde se pueda tener una conversación amena.</p>	<p>El 70% son en un restaurante, ya sea en el restaurante del hotel donde están hospedados, ahí es donde ellos te plantean lo que ellos necesitan y comienza la negociación mientras comemos. Van a campo o a la</p>	<p>Por lo general es público, en un buen restaurante, ya que hay menos gente y es un poco más tranquilo para conversar.</p>

empresa Cronos  
Agroindustrias  
S.A.C.

empresa solo para cosas  
puntuales pero no se da mucho.

11. ¿Se inicia y se concluye la reunión en la hora pactada?	Nosotros somos muy puntuales al igual que ellos, pero cuando cenamos nos podemos extender con otros puntos y la conversación puede terminar después de lo previsto.	El inicio de la reunión con el norteamericano siempre es puntual, incluso empiezan unos minutos antes y la cita pactada de la reunión generalmente se extiende, nunca hay una reunión que tenga una agenda de una hora, se programa la reunión a las 7 de la noche y puede terminar hasta las 10 u 11 de la noche ya que la conversación se vuelve extensa.	Para iniciar la negociación si, sin embargo, para terminarla nos solemos extender un poco con otros temas de conversación como lo mencione en una anterior pregunta, luego nosotros mismos los dejamos en el hotel o aeropuerto.
12. ¿En sus negociaciones incluye temas controversiales como política, religión o deporte (futbol)?	Religión no, deporte como futbol y otros algunas veces. Sobre política y eventos suscitados como política, recientemente en su país si, tanto en lo económico, financiero y político.	Sí, siempre tratamos de hablar sobre climas, sobre estados, política, sobre todo, ya que, si ellos ven que en política estamos bien, el extranjero llega al país a hacer negocios, si ve que está mal se abstiene un poco a hacer negociaciones con gente del país. En cuanto a futbol si lo hablamos a veces.	Sobre política si hablamos mayormente, deporte también, culturas. Sobre religión y temas muy personales no.

<p>13. ¿Podría describir el protocolo que sigue en el proceso de negociación, desde el saludo hasta la despedida?</p>	<p>Un saludo estrechando manos, comenzamos la conversación con datos de ambas empresas, trayectorias e historia. Hablamos de nuestro país y sus beneficios en cuanto a productos agro ya que nuestro país destaca en eso. Ellos nos comentan que es lo que buscan, cantidad, calidad, calibres, etc. y nosotros les ofrecemos y describimos nuestros productos. Después de acordar cosas puntuales seguimos conversando un rato más sobre nuestro país y su cultura y luego nos despedimos con un estrechón de manos o un abrazo.</p>	<p>Generalmente nos saludamos con abrazos, le pregunto qué tal el viaje, que te parece el país, la zona, como lo están atendiendo, después ya se va conversando sobre la reseña histórica de la empresa, la política del país, después hablamos de las zonas que tenemos, la calidad de nuestras zonas, hablamos de su empresa, a que se dedica, que perspectivas tiene, que busca, a que se dedica. Hasta llegar al tema de que es lo que necesita y si nosotros le podemos otorgar lo que él quiere. La despedida termina después de una buena cena, lo dejamos en el hotel, y después recogéndolo y dejándolo en el aeropuerto para despedirnos.</p>	<p>Primero vamos a recogerlos al aeropuerto si es que recién llegan y los llevamos al hotel si es que tienen planeado quedarse más de un día. Si es que solo es un viaje donde vienen rápidamente a negociar entonces los llevamos a un restaurante. Al momento de saludar lo abrazamos u estrechamos la mano, hacemos las preguntas que respondí en la pregunta 4, hablamos sobre nuestra empresa y sobre todos los productos que ofrecemos para su país, ellos nos dicen lo que buscan, quedamos en precios y entregas, ampliamos la conversación sobre temas culturales, sobre la comida en el Perú mientras cenamos y así hasta que llegamos a una conclusión los dejamos en el hotel o aeropuerto y nos despedimos con un fuerte abrazo.</p>
<p>14. En la reunión de negocios se incluye el consumo de platos oriundos del país?</p>	<p>Vamos a restaurantes donde se sirve o comida típica o parrilla, ellos degustan nuestros platillos y siempre tienen comentarios positivos de ellos.</p>	<p>Sí, siempre nosotros como país presentamos nuestro mejor plato, sin embargo, nos ha pasado que cuando una vez negociamos con un judío y esta persona no comía cerdo ni carne de res, solo comía cordero u justamente lo habíamos llevado a un restaurante de carnes y</p>	<p>Claro que si, en los restaurantes pedimos los mejores platos representativos de la región, siempre preguntando antes si es que tienen alguna preferencia o disgusto por alguna carne o algo parecido, ya que puede que el empresario sea vegetariano o no coma algún tipo de carne. Ya hemos tenido una mala experiencia por no preguntar esto, ya que en una ocasión negociamos</p>

		parrillas. Como te imaginarás fue una metida de pata.	con un estadounidense judío, quien solo comía carne de cordero.
15. ¿Qué ocurre cuando una idea o concepto que quiere expresar, no existe en la otra cultura?	Solemos tener un traductor algunas veces, pero si no, preguntamos o tratamos de interpretar lo que quieren decir y viceversa, ellos buscan saber algunos conceptos en nuestro idioma y nosotros les enseñamos un poco, los conceptos básicos.	Cuando no existe en la otra cultura pues pregunto cómo se dice esto u el otro, describiéndole más a monos lo que le quiero expresar, ya que quizá un término aquí, puede ser ofensa en la otra cultura, así que tratamos de conceptualizar algunos términos para ya a la próxima no cometer errores al conversar.	Describo lo que quiero expresar y le pregunto cómo se tomaría este concepto en su país, ya que ni ellos ni nosotros hablamos bien el idioma del otro.
16. ¿Cuáles considera que son factores conflictivos al momento de la negociación? ¿Cómo logra solucionarlos?	Mencionar temas religiosos, temas familiares o temas políticos con intenciones que denigren su país, por ejemplo no hablar de su presidente Donald T.	Temas que dejen mal a su país, a ellos no les gusta que se menosprecie sus productos o país en sí. Lo solemos solucionar siempre hablando con respeto y enaltecendo su país. Si es que se nos escapa algo pos ahí pedir disculpas y decir algo positivo sobre su país, decir que es un país muy avanzado, que me gustaría vivir ahí, cosas así.	Menos preciar los productos competencia que tiene su país, hablar mal o negativo de su forma de hablar o burlarnos de su intento de hablar español. En el caso de menos preciar sus productos una vez nos pasó, inmediatamente vimos nuestro error y pedimos una disculpa, en el otro caso de burlarnos nunca lo hemos hecho pero siempre consideramos nunca tratar de reírnos ni hacer algo que les ofenda.

## Resultado

La negociación suele darse a la hora de la cena en un restaurante tranquilo, iniciándose a la hora pactada, con un abrazo o apretón de manos hablando sobre temas políticos y financieros del país extranjero y del suyo, además de hablar de deporte y consumir platillos oriundos del país, para hacer más amena la negociación, evitando hablar de temas religiosos o temas negativos de su país, comenzando así a plantear los términos en común de la negociación, culminando con conversaciones sobre sus culturas por lo que no hay un horario fijo de finalización de la negociación, ya que sus conversaciones suelen extenderse. Además, suele utilizar un traductor para expresar ideas o conceptos desconocidos en el otro idioma.

La negociación suele empezar en la noche de manera puntual, saludándose con un abrazo, se habla sobre temas políticos, climas y deporte, incluyendo platos típicos del país, preguntando antes el tipo de comida que no suele consumir, ya que han ocurrido incomodidades anteriormente por no preguntar, así mismo evita hablar sobre temas negativos de su país para evitar conflictos, además de intentar adaptarse a su idioma. En el transcurso de la negociación suele hablar sobre lo que el empresario espera de la empresa y se pacta lo que necesitan ambas partes, finalizando el encuentro dejándolos en el hotel o aeropuerto, considerando que los encuentros suelen extenderse.

Acostumbran reunirse puntualmente en la noche en un restaurante y por la tarde cuando es visita a campo. Agrega que usualmente ellos van a recoger al empresario estadounidense al hotel o aeropuerto hacia el restaurante donde se concretará la reunión de negocios, iniciando con un abrazo o estrechón de manos y posteriormente preguntando si está cómodo en su visita al país, temas culturales y comida típica, para luego hablar sobre los términos de la compra de sus productos mientras comen usualmente platos típicos del país, siempre preguntando sobre las preferencias culinarias para evitar problemas, además de evitar hacer comentarios negativos hacia los productos que su país ofrece o burlarse de la manera en que intentan hablar el español. El intenta adaptarse al idioma inglés para conversar con ellos y si en caso no sabe cómo expresar una idea o concepto, trata de describir y preguntar. La negociación culmina cuando llevan al aeropuerto u hotel al empresario extranjero y se dan un abrazo.

17. ¿Qué tipo de lenguaje es el que mayormente utiliza en una negociación con el empresario estadounidense? ¿Por qué?

Lenguaje formal, porque negociamos con gente mayor y ellos suelen ser algo serios y formales al hablar.

Las conversaciones suelen ser formales, para quizá evitar malos entendidos y como usamos el traductor hace que sea un poco más seria.

Un lenguaje formal y serio, algunas bromas cuando ya se genera un poco más de confianza, pero no se da mucho un lenguaje fuera de lo formal.

Objetivo 3:  
 Analizar la comunicación y el lenguaje utilizado en la negociación del empresario de las MYPE agroexportadoras lambayecanas con el empresario estadounidense:  
 Estudio de caso empresa Cronos Agroindustrias S.A.C.

18. ¿Qué idioma suele utilizar para negociar con el empresario estadounidense? ¿Por qué?

Yo trato de desenvolverme en el inglés al hablar con ellos ya que a pesar de que ellos intentar hablar nuestro idioma se les hace tedioso e incómodo.

Ambos idiomas, generalmente los estadounidenses no hablan el español, intentan hablar algunas palabras y van aprendiendo un poco, pero no lo hablan muy bien, no pronuncian bien, entonces en esos momentos nosotros tratamos de acoplarnos a ellos para poder hacer amena la conversación, sin embargo, les ayudamos con el idioma y les enseñamos algunas palabras. También nosotros no hablamos tan bien el inglés, así que hacemos uso de intérpretes o traductores.

Nosotros tratamos de acoplarnos un poco más que ellos en cuanto a idiomas, ya que como se sabe el aprender español es un poco más difícil que aprender inglés, además ellos esperan que nosotros podamos comprender mejor su idioma que ellos a nosotros, sin embargo, a veces hacemos uso de traductores para evitar momentos incómodos al no poder entendernos bien.

19. Que movimientos de comunicación verbal suele utilizar al momento de la negociación con el estadounidense? (gestos, abrazos,

Siempre expresar ideas o conversar con los brazos abiertos, no hay mucho contacto físico excepto saludos y despedidas.

En temas gestuales no mucho, más que todo la manera de sentarse o de hablar. Cuando estamos con los brazos cruzados o serios les damos a entender que no estamos convencidos, pero cuando movemos la cabeza al lado y

Abrazos al saludar y despedirnos, siempre sonriendo, respetamos y mantenemos algo de distancia ya que ellos no son muy cariñosos o afectivos amistosamente, si algo nos disgusta les hacemos saber con una cara un poco más seria pero nunca exaltarnos, se conversa y se habla de manera tranquila.

movimientos con  
manos)

sonreímos, damos a entender que estamos a gusto con sus propuestas y negociación. Sin embargo generalmente no hemos tenido experiencias negativas así que nos saludamos y despedimos con abrazo.

Resultado

El gerente general usa un lenguaje formal al momento de negociar con el empresario estadounidense, ya que las personas con las que negocia lo suelen hacer de la misma manera. Además, al negociar con ellos habla el idioma inglés, ya que para la contraparte le es tedioso hablar el español. En cuanto al lenguaje no verbal el suele expresarse con los brazos abiertos, pero no suele haber mucho acercamiento o afecto entre ellos a excepción del saludo y despedida.

El Gerente Comercial suele negociar en un lenguaje formal para evitar malos entendidos, adicionando que al momento de negociar con los estadounidenses intenta hablar ambos idiomas, ya que la contraparte se muestra interesada en aprender algunos conceptos en español, haciendo uso de traductores cuando es necesario. En cuanto la comunicación no verbal, no considera gestualidades, sin embargo si la manera de sentarse o de mover los brazos para expresar sus ideas además gestos afectivos al saludar y despedirse.

El socio estratégico de la empresa hace uso de un lenguaje formal en la negociación con el estadounidense, agregando un poco de humor cuando llega a existir un poco de confianza entre ellos. En cuanto al idioma, afirma que se habla más las ingles ya que la contraparte espera eso, además ayudarse de vez en cuando de un traductor. Por ultimo afirma que su comunicación no verbal solo hay gesto afectivo al saludar y despedirse, pero distante en el transcurso de la negociación.

**Anexo 9:**

Tabla 6

## Cronograma de capacitaciones

Capacitación	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Proceso de planificación y preparación transcultural												
Motivación por adaptarse a la cultura estadounidense.	X											
Uso adecuado de medios digitales e indagación de empresa y empresario comprador.		X										
Preparación para diálogo			X									
Apariencia y aspecto físico				X								
Actitudes y comportamiento en la negociación												
Uso del tiempo y lugar en la negociación					X							
Uso de protocolos en la negociación						X						
Uso de temas controversiales en la negociación							X					
Solución y manejo de conflictos en la negociación con el estadounidense.								X				
Comunicación y lenguaje utilizado en la negociación												
Lenguaje coloquial y comunicación no verbal.									X			
Uso correcto del idioma en las negociaciones con estadounidenses.										X	X	X

Nota: S1: Semana 1, S2: Semana 2, S3: Semana 3, S4: Semana 4.