

**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**PROTOCOLO EN LAS RELACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES. CÓMO HACER  
NEGOCIOS CON EXTRANJEROS.**

**MEMORIA PARA OPTAR  
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y  
AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL.**

**Profesor Guía: SR. ERNESTO FERNADEZ OYARZO.**

**Alumno: SRTA. NATALIA MOLINA MEZA.**

**VIÑA DEL MAR, 2013**

## **DEDICATORIA**

A mi familia por ser el pilar  
fundamental en mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

A las embajadas, cámaras de comercios, empresarios, profesionales, académicos y a terceros por su ayuda en orientación, información y entrevistas, que hicieron posible realizar esta memoria.

A mi profesor guía Ernesto Fernández, ya que a través de esta experiencia he crecido a nivel personal y profesional.

A mis dos grandes amigos de la universidad por su apoyo y ayuda durante todos los años de estudio.

A mi familia y pareja por su apoyo incondicional, cariño y comprensión.

Y a todas aquellas personas que me ayudaron de alguna durante este proceso.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	X
ABSTRACT .....	X
INTRODUCCION .....	1

### **CAPÍTULO I. NEGOCIOS INTERNACIONALES Y PROTOCOLO.**

1.1. Negocios Internacionales .....	3
1.1.1. ¿Qué son los negocios internacionales? .....	3
1.1.2. Formas de hacer negocios .....	3
1.1.3. Diferencia entre negociación nacional e internacional .....	3
1.1.4. Concepto de Cultura .....	5
1.1.5. ¿Qué es Cultura? .....	5
1.1.6. Elementos de la Cultura .....	6
1.1.7. Diferencias Culturales .....	6
1.2. Protocolo .....	8
1.2.1. Concepto de Protocolo .....	8
1.2.2. Origen de protocolo .....	9
1.2.3. El origen del protocolo actual .....	11
1.2.4. Tipos de protocolo .....	12
1.2.5. El protocolo empresarial .....	12
1.2.6. Elementos y variables del protocolo .....	14
Síntesis del Capítulo .....	15

## **CAPITULO II. HACIENDO NEGOCIOS EN EL EXTRAJERO Y SU PROTOCOLO**

2.1. Aspectos protocolares.....	16
2.1.1. El saludo .....	16
2.1.2. Las presentaciones .....	20
2.1.3. Forma de Dirigirse.....	22
2.1.4. El Intercambio de Tarjetas .....	23
2.1.5. Comida de negocios .....	26
2.1.6. Las propinas.....	28
2.1.7. Colores, números y formas .....	29
2.1.8. La comunicación no verbal.....	30
2.1.9. Los regalos.....	32
2.1.10. La vestimenta.....	33
2.1.11. Otros aspectos a considerar .....	37
2.2. Protocolo en los medios de comunicación .....	38
2.3. El idioma de los negocios.....	38
2.4. Las embajadas y los consulados, una fuente de ayuda.....	39
2.5. Las cámaras de comercio .....	41
2.6. Protocolo de las autoridades del país .....	42
Síntesis del Capítulo .....	43

### **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE CASOS DE PROTOCOLO EN LOS NEGOCIOS**

3.1. India .....	45
3.1.1. Aspectos protocolares.....	46
3.1.1.1. El saludo .....	47
3.1.1.2. Las presentaciones .....	48
3.1.1.3. Forma de dirigirse .....	49
3.1.1.4. El intercambio de tarjetas.....	50
3.1.1.5. Comidas de negocios.....	51
3.1.1.6. Las propinas.....	52
3.1.1.7. Colores, números y formas .....	52
3.1.1.8. La comunicación no verbal.....	53
3.1.1.9. Los regalos.....	54
3.1.1.10. La vestimenta .....	55
3.1.1.11. Otros aspectos a considerar .....	56
a. Temas de conversación .....	56
b. La mujer en los negocios.....	57
c. La puntualidad .....	57
d. La jornada laboral y las vacaciones.....	57
e. Las festividades.....	58
f. El acompañante.....	59
g. En los medios de comunicación .....	59
3.1.2. Caso de Estudio.....	63
3.1.3. Otros perfiles protocolares de países.....	65

Síntesis del capítulo .....	66
CONCLUSIONES .....	67
BIBLIOGRAFÍAS.....	69
ANEXOS .....	76
Anexo 1. Formas de hacer negocios.....	76
Anexo 2. Elementos de la cultura.....	79
Anexo 3. Tipos de protocolo.....	82
Anexo 4. Otros aspectos a considerar .....	86
Anexo 5. Protocolo en los medios de comunicación .....	92
Anexo 6. Protocolo de las autoridades del país .....	109
Anexo 7. Perfiles protocolares de países .....	119
7.1. Alemania.....	119
7.2. Brasil.....	137
7.3. China .....	156
7.4. Estados Unidos.....	180
7.5. Israel.....	200
7.6. Japón.....	216
Anexo 8. Análisis comparativo de los países en estudio.....	236
Anexo 9. Entrevista “Aspectos protocolares” .....	242
Anexo 10. Entrevista “Caso de Estudio” .....	248
Anexo 11. Entrevistados “Aspectos protocolares”.....	249
Anexo 12. Entrevistados “Caso de estudio” .....	252

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Elementos de la cultura.....	6
Figura 2: Forma de saludar “Apretón de Manos” .....	19
Figura 3: Forma de saludar “Reverencia” .....	19
Figura 4: Forma de saludar “El Beso” .....	19
Figura 5: Tarjeta de presentación en inglés .....	25
Figura 6: Tarjeta de presentación en croata.....	25
Figura 7: Joint Venture.....	78
Figura 8: Bolso con esvástica en el diseño .....	213

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Elementos del protocolo.....	36
Tabla 2: Resumen aspectos protocolares país “India” .....	62
Tabla 3: Otros aspectos a considerar país “India” .....	62
Tabla 4: Tipos de Protocolo .....	85
Tabla 5: Estructura de la carta .....	97
Tabla 6: Títulos y Tratamientos autoridades del Poder Legislativo .....	111
Tabla 7: Títulos y Tratamientos autoridades del Poder Judicial.....	112
Tabla 8: Títulos y Tratamientos autoridades Fuerzas Armadas, Orden y Seguridad Pública .....	114
Tabla 9: Títulos y Tratamientos autoridades eclesiásticas.....	115
Tabla 10: Títulos y Tratamientos según la autoridad .....	116
Tabla 11: Resumen aspectos protocolares país “Alemania” .....	130
Tabla 12: Otros aspectos a considerar país “Alemania” .....	132
Tabla 13: Resumen aspectos protocolares país “Brasil” .....	148
Tabla 14: Otros aspectos a considerar país “Brasil” .....	150
Tabla 15: Resumen aspectos protocolares país “China” .....	173
Tabla 16: Otros aspectos a considerar país “China” .....	176
Tabla 17: Resumen aspectos protocolares país “Estados Unidos” .....	191
Tabla 18: Otros aspectos a considerar país “Estados Unidos” .....	193
Tabla 19: Resumen aspectos protocolares país “Israel” .....	209
Tabla 20: Otros aspectos a considerar país “Israel” .....	211
Tabla 21: Resumen aspectos protocolares país “Japón” .....	228

Tabla 22: Otros aspectos a considerar país “Japón” .....	231
Tabla 23: Aspectos protocolares entre los diferentes países en estudio .....	236
Tabla 24: Otros aspectos a considerar entre los países en estudio.....	239

## **RESUMEN**

El propósito de esta investigación consiste en identificar los aspectos protocolares que se deben considerar antes de negociar con un extranjero o realizar un viaje de negocios, debido a las diferencias culturales existentes entre los países en el mundo. Para identificar los aspectos protocolares más importantes, se determinaron los elementos y variables del protocolo en los negocios internacionales que pueden influir de manera positiva o negativa en las negociaciones.

La aplicación de los elementos en países como Alemania, Brasil, China, Estados Unidos, India, Israel y Japón, permitió concluir cuales son los aspectos protocolares más importantes a considerar y sus diferencias culturales en relación a Chile.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to identify the protocol aspects to consider before negotiate with a foreign or make a business trip, due to cultural differences between the countries of the world. To identify the most important aspects of protocol, were determined elements and variable of the protocol in the international business that can influence positive or negative way in the negotiations.

The application of the elements in countries as Germany, Brazil, China, United States, India, Israel and Japan, allowed concluding which are more important aspects of protocol to consider and cultural differences in relation to Chile.

## **INTRODUCCIÓN**

La globalización y el avance tecnológico han permitido que las relaciones comerciales entre distintos países del mundo sean cada vez más frecuentes y las barreras fronterizas ya no constituyan un impedimento. Sin embargo, las barreras culturales y protocolares han levantado nuevas dificultades sobre las negociaciones, y el desconocimiento de estos aspectos puede provocar malos entendidos o el fracaso de una negociación. Ante este hecho surge la pregunta ¿Cuáles serán los aspectos del protocolo en los negocios internacionales? Para responder a esta interrogante el presente trabajo se ha estructurado en tres capítulos: "negocios internacionales y protocolo", "haciendo negocios en el extranjero y su protocolo" y "análisis de casos de protocolo en los negocios".

En el capítulo I se establece el marco teórico de la investigación que facilita la comprensión de que es el protocolo en las relaciones comerciales internacionales. En él se especifican diferentes conceptos, definiciones y descripciones como: negocios internacionales, cultura, diferencias culturales, protocolo, protocolo empresarial y otros.

En el capítulo II se identifican los principales elementos y variables del protocolo en las relaciones comerciales, siendo conformados por diez importantes componentes como por ejemplo: saludo, presentaciones, forma de dirigirse, intercambio de tarjetas, comidas de negocios, entre otros. Además de estos elementos se determinan otros factores importantes que se deben considerar como son: temas de conversación, puntualidad, jornada laboral, festividades, entre otros. También se analiza el protocolo en los medios de comunicación, idioma de

los negocios internacionales, embajadas y consulados, cámaras de comercio y el protocolo en las autoridades del país.

En el capítulo III se analiza en detalle el perfil protocolar de la India, aplicando los elementos protocolares establecidos en el capítulo II a este país en particular. En la primera parte se explican los aspectos protocolares que se deben considerar antes de realizar un viaje de negocios a India o negociar con un profesional indio. Posteriormente se revisa un caso de estudio en donde se pueden identificar algunos aspectos protocolares estudiados en el capítulo II y detectar las diferencias culturales en relación a Chile.

En los anexos se describen los perfiles protocolares de países como Alemania, Brasil, China, Estados Unidos, Israel y Japón. Además del Análisis Comparativo de cada uno de los países en estudio.

La presente investigación es una pauta de orientación que permite identificar los aspectos protocolares más importantes que se deben considerar antes de realizar negociaciones a nivel internacional, debido a las diferencias culturales entre los países, como por ejemplo el perfil protocolar del país de la India no es aplicable a un país como Alemania.

**CAPÍTULO I.**  
**NEGOCIOS INTERNACIONALES Y PROTOCOLO.**



## **1.1. Negocios Internacionales**

### **1.1.1. ¿Qué son los negocios internacionales?**

Son todas aquellas transacciones comerciales entre dos o más países, realizadas tanto por empresas privadas como empresas públicas. El objetivo de las primeras radica en la obtención de utilidades, mientras que las segundas buscan utilidades o beneficios sociales.

Las transacciones comerciales pueden ser exportaciones, importaciones, inversión externa o financiamiento de proyectos (Daniels, 2010).

### **1.1.2. Formas de hacer negocios**

En el mundo de los negocios internacionales, existen diversas estrategias de entrada a los mercados y éstas se utilizan según la necesidad de cada empresa.

Las estrategias de entrada son: exportaciones, proyectos llave en mano, licencias, franquicias, joint venture y subsidiarias con propiedad absoluta, que se describen en el anexo nº 1.

### **1.1.3. Diferencia entre negociación nacional e internacional**

Todos los negocios del mundo son iguales, en el sentido que todos generan ingresos, costos y beneficios o pérdidas, pero la diferencia se encuentra en el contexto cultural.

Cuando se negocia a nivel nacional con empresas locales, el proceso de negociación es más sencillo debido a que las reglas del juego son iguales y conocidas por todos los involucrados. En cambio negociar en mercados

internacionales muestra otras dificultades, debido a que las reglas del juego son distintas y también los son variables como el ambiente político, económico, social, legal u otros. Ejemplos de esto son: a) un marco legal distinto puede retrasar o condicionar un proceso de negociación, b) países políticamente nacionalistas, como Francia, protegen la producción nacional, c) en un país con alto crecimiento económico son más factibles las negociaciones, menos factibles en un ambiente económico de recesión. Por lo que la negociación internacional es más vulnerable a cambios repentinos, principalmente en los mercados emergentes en donde el riesgo es elevado.

Cada cultura posee una forma distinta de negociar, por ejemplo, los franceses son formales y reservados, con un estilo de negociación lento e indirecto ya que les cuesta decir directamente No así como tampoco se sienten cómodos hablando de dinero y es por esto que lo último que negocian son los precios; los ingleses son fríos, distantes, muy profesionales, directos y reservados en su estilo de negociación, no son partidarios del regateo y generalmente se interesan en resultados a corto plazo; los estadounidenses son directos, informales, poseen un gran sentido de confianza, muy trabajadores, usan técnicas de presión, su estilo de negociación es rápido y centrado en la rentabilidad del negocio; los japoneses son negociadores lentos ya que buscan establecer relaciones a largo plazo, son rígidos con el tiempo, son estructurados, no aceptan improvisaciones ni flexibilidad en los temas a tratar, no buscan rentabilidad a corto plazo, valoran la información, son serios, exentos de humor, pausados en la conversación (utilizan los silencios) y toman las decisiones mediante consenso.

#### **1.1.4. Concepto de Cultura**

La cultura es la forma de vida de un pueblo. Está compuesta por aspectos tales como su historia, costumbres, normas, vestimentas, religión, sistema de creencias, valores y otros. La cultura tiene como una de sus principales características su dinamismo, es decir, cambia con el paso del tiempo.

#### **1.1.5. ¿Qué es Cultura?**

Desde el punto de vista etimológico cultura proviene del latín *cultūra* que significa cultivo, crianza. Por otra parte, de un punto de vista sociológico la cultura es considerada como “la forma compartida y más o menos integrada de pensar, entender, evaluar y comunicar que constituye el modo de vida de un pueblo”<sup>1</sup>

Sin embargo la palabra cultura posee diversas definiciones<sup>2</sup> como:

- Cultivo.
- Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico.
- Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grados de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.
- Conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo.

---

<sup>1</sup> Calhoun, Craig. Sociología, Madrid; McGraw-Hill, 2000. 654p.

<sup>2</sup> Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. [En línea], <[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=cultura](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cultura)>, [Consulta: 3 de julio del 2011].

### 1.1.6. Elementos de la Cultura

Todas las culturas del mundo están compuestas de los mismos elementos básicos. Estos elementos son cinco; los valores, las normas, los símbolos, el lenguaje y el conocimiento. Todos los cuales son explicados en el anexo nº 2.

Figura 1: Elementos de la cultura



Fuente: Elaboración propia

### 1.1.7. Diferencias Culturales

Las culturas del mundo son distintas y diversas debido a los cambios en los elementos de las que están compuestas.

Las normas de comportamiento consideradas normales en un lugar, pueden no serlo en otro. Por ejemplo en los países árabes es considerado como un gesto de buena educación eructar después de comer, en cambio en países occidentales es un gesto descortés.

Las diferencias culturales pueden abarcar distinto ámbitos o aspectos, de los cuales existen un sin fin de ejemplos. A continuación se mencionan algunos de ellos:

- El concepto de amistad de los árabes es muy distinto de los norteamericanos. Para los árabes la amistad es un compromiso de por vida, en donde diferencian muy bien a los conocidos de los amigos. En cambio los norteamericanos utilizan el término amigo tanto a los amigos íntimos y a los conocidos.
- Los judíos no comen carne de cerdo, mientras que los hindúes no comen carne de vaca ya que lo consideran un animal sagrado.
- Las novias en China se visten generalmente de rojo, puesto que en este país es un color considerado de buena suerte.
- Los japoneses hacen ruido al comer.
- Los ingleses conducen para el lado izquierdo y tienen el volante a la derecha.
- Levantar el dedo pulgar con la mano cerrada en la mayoría de los países occidentales tiene un significado positivo, pero en la mayoría de los países árabes tiene un significado obsceno.
- En Francia esta prohibido besarse en las estaciones de trenes.

- En países como India, Malasia, Indonesia, Tailandia y Singapur, nunca se debe tocar la cabeza a las personas, puesto que se considera una parte del cuerpo sagrada.

Siempre deben ser consideradas las diferencias culturales, de no ser así se pueden generar conflictos o malos entendidos. Un ejemplo de esto se dio en un mundial de fútbol en que la totalidad de balones con la impresión de las banderas de los países participantes debió ser retirada ya que la bandera de Arabia Saudita tiene una cita del Corán que menciona a Alá, y para los saudíes resulta inaceptable dar patadas al nombre de Alá.

## **1.2. Protocolo**

### **1.2.1. Concepto de Protocolo**

La palabra protocolo tiene su origen del latín *protocollum* que a su vez proviene del griego *protokollom*, cuya raíz *proto* significa primero, prioridad, preeminencia o superioridad y *kollom* significa pegar. Por lo que en su conjunto se refiere a la primera hoja pegada con engrudo. El significado original de *protocollum* se refiere a la primera hoja de un escrito (Cuadrado, 2007a; Fernández, 2007; Muñoz, 2010).

El término protocolo tiene diversos significados<sup>3</sup> como:

- Serie ordenada de escrituras matrices y otros documentos que un notario o escribano autoriza y custodia con ciertas formalidades.

---

<sup>3</sup> Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. [En línea], <[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=protocolo](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=protocolo)>, [Consulta: 3 de julio del 2011].

- Acta o cuaderno de actas relativas a un acuerdo, conferencias o congreso diplomático.
- Regla ceremonial diplomática o palatina establecida por decreto o por costumbre.
- Plan escrito y detallado de un experimento científico, un ensayo clínico o una actuación médica.

Sin embargo en esta memoria, se entenderá como concepto de protocolo a todas aquellas normas de comportamiento o conducta que se utilizan según las circunstancias o contexto respectivo.

### **1.2.2. Origen de protocolo**

Las ciencias que explican el origen del protocolo son la antropología, sociología, la etología y la historia (Cuadrado, 2007b), disciplinas que estudian la evolución del hombre y sustentan los cimientos del protocolo.

El protocolo nace con el ser humano, junto con el desarrollo evolutivo de la socialización y jerarquización, factores que se desarrollaron paralelamente.

El ser humano actual es producto de un proceso evolutivo, que comenzó hace millones de años atrás pasando por diferentes etapas, teniendo como antepasado más antiguo a los primates prehistóricos que vivían en los árboles y se alimentaban de frutos. Posteriormente los primates evolucionaron hasta un punto, en que aparecieron los homínidos que poseían locomoción bípeda, producto del descenso de los árboles en busca de nuevas fuentes de alimentación. A partir de

este proceso fueron apareciendo varias especies de homínidos, entre las cuales el homo erectus marca la diferencia siendo ésta especie la que aprendió a organizarse para poder cazar grandes mamíferos como el mamut. Puesto que éste era un ser carnívoro, dependía de la caza para poder alimentarse y de las herramientas que fabricaba.

El ser humano se reúne en tribus producto de la socialización, aquí es donde el proceso de la caza pasa de ser una actividad individual a una grupal, resultado de la necesidad de proveerse de una mayor cantidad de alimentos.

El proceso de la caza en grupo se considera uno de los primeros actos protocolarios desarrollados por el ser humano, ya que cada uno de los individuos tenía una misión asignada para el desarrollo de la depredación, con el objetivo de asegurar la supervivencia de la tribu.

Como resultado del desarrollo de la socialización, se genera paralelamente el proceso de jerarquización, que viene dado de la formación de las unidades familiares. Éstas tuvieron la necesidad de ordenar y reglamentar las relaciones de la familia, para esto, se distribuyeron los roles en donde cada uno tuvo su función predeterminada. Nació el concepto de jefe tribal, con ello se estableció que el hombre se dedicaría a la caza para sustentar el alimento, mientras que la mujer se encargaba del cuidado de la familia. Por lo que se puede determinar que el origen del protocolo se encuentra formado por el desarrollo de la socialización del ser humano y la consecuente jerarquización. Además se adapta a través del tiempo, junto con la evolución del hombre.

Existen diversos vestigios escritos de los primeros hallazgos protocolares, un ejemplo es el Código de Hammurabi, promulgado por el sexto rey de Babilonia en el siglo XVIII a.C, siendo el primer código de legislación más antiguo de la humanidad. Este código es un conjunto de leyes que además regula aspectos protocolares como la coronación del rey, pauta de comportamiento de los funcionarios y otros. Actualmente este código se encuentra conservado en el museo de Louvre de París. Otro ejemplo de primeras huellas de un protocolo escrito son las Máximas o Instrucciones de Ptah Hotep, considerado como el libro más antiguo del mundo sobre normas de conducta. Fue redactado por el visir Ptah Hotep bajo el reinado del faraón Isesi del alto y bajo Egipto en 2.360 a.C. Este escrito instrúa sobre las formas de comportamiento adecuadas.

### **1.2.3. El origen del protocolo actual**

El origen del protocolo actual proviene del congreso de Viena debido que fue la primera instancia donde se intento establecer normas de comportamiento entre las diferentes naciones del mundo expandiéndose a nivel global. Por lo que las bases del protocolo moderno proviene del protocolo diplomático.

Este hecho comienza con el Congreso de Viena de 1814 - 1815, cuando se intenta reestructurar el mapa Europeo después de la caída del imperio napoleónico y se establece un reglamento de Jerarquías diplomáticas y precedencias <sup>4</sup> , convirtiéndose en las bases y pilares de la diplomacia actual. Siendo

---

<sup>4</sup> Preeminencia o preferencia en el lugar y asiento y en algunos actos honoríficos.

fundamentadas principalmente en el reconocimiento de la igualdad jurídica entre estados.

Después de la Segunda Guerra Mundial la diplomacia entre los diferentes países se debilitó, por lo que La Asamblea General de Naciones Unidas (ONU) convocó en Viena en 1961 una convención sobre relaciones diplomáticas, en ella se ratificó la precedencia establecida en el congreso de Viena de 1815, añadiendo solo modificaciones circunstanciales.

“A finales del siglo XX con la proliferación de multinacionales y el fuerte incremento de la globalización económica, cobran importancia las relaciones internacionales dentro del sector privado. Así comienza desarrollarse el protocolo empresarial cuyas bases también se encuentran en aquel congreso”<sup>5</sup>

#### **1.2.4. Tipos de protocolo**

El protocolo no es un concepto que engloba sólo un tema específico, sino es un término que abarca distintas áreas del conocimiento y puede ser aplicado a distintas actividades. Algunos tipos protocolos son el diplomático, social, militar, universitario, deportivo, religioso y otros, que son definidos en el anexo nº 3.

#### **1.2.5. El protocolo empresarial**

El protocolo empresarial se define como el “Conjunto de normas y técnicas necesarias para la planificación, preparación, desarrollo y control de cualquier acto

---

<sup>5</sup> Souta, Ana Belén. El protocolo internacional en la globalización económica. Barcelona; Editorial UOC, 2010. 174 P.

promovido por una empresa privada o institución. Es una guía que informa sobre el comportamiento profesional”<sup>6</sup>

Su origen viene dado a finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX con la Revolución Industrial, fenómeno histórico que produjo transformaciones socioeconómicas, tecnológicas y culturales de la historia del ser humano. Aparece la figura del empresario, donde éste establece sus métodos y códigos de conducta.

El protocolo empresarial son códigos de comportamiento corporativo o código de conducta empresarial, en donde estas son normas que pueden ser de carácter explícito o implícito. Esta dirigida a los clientes internos o empleados de la empresa y a los clientes externos como proveedores, empresas, instituciones, entre otros. El objetivo que se busca con respecto a los clientes internos es que estos tengan una percepción de pertenencia en la organización, en cambio con los clientes externos se busca que las relaciones sean más claras y fluidas.

En los actos protocolares empresariales el objetivo principal es la negociación, en donde se busca un acuerdo en común entre las partes interesadas, cuya finalidad es alcanzar beneficios. Del objetivo principal se derivan otros como: a) obtener un punto intermedio en que ambas partes logren satisfacer sus necesidades e intereses y b) firmar un acuerdo claro y preciso, evitando así malos entendidos, ofreciendo un trato adecuado a los invitados y obteniendo beneficios.

Éste tipo de protocolo ayuda a reformar la imagen de la empresa y “es un instrumento fundamental para cualquier organización que pretenda ser eficaz”<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Muñoz Boda, María Soledad. Protocolo y relaciones públicas. Madrid; Ediciones Paraninfo S.A., 2010. 330 p.

### **1.2.6. Elementos y variables del protocolo**

El protocolo es un término que abarca diferentes áreas, por lo que según el tipo de actividad que se enfoque son los elementos que se componen y se utilizan. Es por ello que no es lo mismo el protocolo en las conferencias, de los matrimonios, instituciones militares, en internet, eventos, universidades u otros.

El protocolo en las relaciones comerciales internacionales está conformado por los siguientes elementos:

- El saludo.
- Las presentaciones.
- Forma de dirigirse.
- El intercambio de tarjetas.
- Comidas de negocios.
- Las propinas.
- Colores, números y formas.
- La comunicación no verbal.
- Los regalos.
- La vestimenta.
- Otros aspectos a considerar.

Elementos que se explican con mayor detalle en el Capítulo II.

---

<sup>7</sup> Cuadrado Esclapez, Carmen. Protocolo y Comunicación en la empresa y los negocios. Madrid; Fc Editorial, 2007. 502 p.

## **Síntesis del Capítulo**

Para comprender que es el protocolo en las relaciones comerciales internacionales, es fundamental conocer diferentes conceptos, definiciones y descripciones como: negocios internacionales, cultura, protocolo, entre otros.

Se entiende como negocios internacionales a todas aquellas transacciones comerciales entre dos o más países, realizadas tanto por empresas privadas como empresas públicas. Existen diversas estrategias de entrada a los mercados como: exportaciones, proyectos llave en mano, licencias, franquicias, joint venture y subsidiarias con propiedad absoluta. Todos los negocios del mundo son iguales, en el sentido que todos generan ingresos, costos y beneficios o pérdidas, pero la diferencia se encuentra en el contexto cultural.

Se conoce como cultura a la forma de vida de un pueblo. Ésta esta conforma por 5 elementos que son: normas, valores, símbolos, lenguaje y conocimiento, donde las diferencias culturales son producto de los cambios en los elementos.

En esta memoria se entenderá como concepto de protocolo a todas aquellas normas de comportamiento o conducta que se utilizan según las circunstancias o contexto respectivo. Existen diversos tipos de protocolo como: diplomático, social, militar, empresarial, deportivo, entre otros. El protocolo empresarial se puede entender como códigos de comportamiento corporativo que se encuentra dirigida a los clientes internos y clientes externos, permitiendo que las relaciones sean más claras y fluidas.

## **CAPITULO II.**

### **HACIENDO NEGOCIOS EN EL EXTRAJERO Y SU PROTOCOLO**



En el mundo de los negocios internacionales es de suma importancia conocer las normas de conducta de una cultura distinta, tanto en las relaciones sociales como las profesionales, puesto que permiten saber que acciones se deben realizar y cuales no, ya que las personas se comportan de distinta manera dependiendo de su cultura y tradición.

Para evitar dar una imagen incorrecta o provocar malentendidos, se deben conocer las normas básicas de comportamiento que permitan mantener una relación cordial y disolver la tensión. Según el tipo de error que se ha cometido se puede interpretar el comportamiento como mala educación, arrogancia, descortesía, falta de delicadeza, entre otros.

Los elementos a observar son:

## **2.1. Aspectos protocolares**

### **2.1.1. El saludo**

Es una costumbre universal similar en el fondo, pero diferente en su forma.

Es uno de los aspectos en que se debe tener un cuidado particular, puesto que la primera impresión se crea sólo una vez y es la que más se recuerda, por lo que se debe tener atención en lo que se dice y se hace. Es necesario considerar distintos factores que inciden en el acto de saludar, como el grado de formalismo en el uso de otro idioma, las expresiones del idioma del interlocutor, la distancia física, las formas de saludar y otras. Es muy favorable utilizar tanto en el saludo y en la despedida el idioma del interlocutor, ya que demuestra interés en su cultura a pesar de no conocer el idioma.

Cuando se utiliza el inglés se debe considerar el grado de formalismo, es decir, si se utiliza el inglés británico o norteamericano, puesto que la respuesta depende del tipo de expresión. Por ejemplo, si se emplea la expresión británica “How do you do?” la respuesta es igual a la pregunta, sin embargo si se aplica expresiones norteamericanas como “How are you?” o “Hi?” la respuesta pueden ser “Fine”, “Thank you” o “I’m pleased to meet you”.

Con respecto a la forma de saludar existen tres posibilidades: el beso, la reverencia o el apretón de manos, siendo este último el más utilizado en muchas culturas y mundialmente aceptado. El apretón de manos es considerado un saludo neutro que une a dos culturas diferentes. A pesar que existen culturas con su propia forma de saludar, utilizan el apretón de manos para saludar a las personas extranjeras.

El apretón de manos difiere entre los países en su intensidad, ya que pueden ser muy fuertes, suaves, ligeros y rápidos, suaves y largos, entre otros.

El saludo con el beso no es muy utilizado en los negocios internacionales. No obstante, existen algunas excepciones que dependen de la cultura, de la amistad, el parentesco o si los interlocutores ya se conocían.

Existen países en el mundo que por valores y tradiciones tienen como forma de saludar la reverencia, acto que demuestra respeto a la otra persona y también es una forma de manifestar gratitud. En este tipo de saludo, el grado de inclinación, duración y número de reverencias, tiene relación con el status que se otorga a la otra persona, por lo que depende de la persona con quien se trate. Además la forma en que se realiza la inclinación depende de si es hombre o mujer; cuando es

desarrollada por un hombre, éste debe situar las palmas de las manos al costado de las piernas, en cambio las mujeres deben colocar las manos cruzadas de frente, y en ambos casos al realizar la reverencia se debe mantener la mirada baja.

Con respecto a la distancia física que se debe mantener al saludar, éstas también cambian cuando se traspasan las fronteras entre naciones. Por ejemplo, en el mundo occidental la distancia es aproximadamente un metro y medio, en culturas asiáticas es bastante mayor en comparación a la cultura occidental y en los países árabes la distancia es corta es decir, para este tipo de cultura se dice que la distancia apropiada es aquella en donde se pueda sentir el aliento de la otra persona en la cara. La distancia física es un factor importante a considerar y de conocer, puesto que evita cometer el error de invadir el espacio de la persona y que éste se sienta incomodado o que considere una invasión su intimidad.

“El saludo siempre debe ser cordial y acorde a las costumbres de cada lugar”<sup>8</sup>.

---

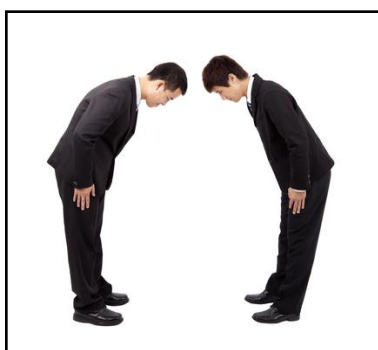
<sup>8</sup> Protocolo y Etiqueta. Dos formas universales de saludar. [En línea], <[http://www.protocolo.org/social/presentaciones\\_y\\_saludos/dos\\_formas\\_universales\\_de\\_saludar.html](http://www.protocolo.org/social/presentaciones_y_saludos/dos_formas_universales_de_saludar.html)>, [Consulta: 2 de octubre del 2011].

Figura 2: Forma de saludar “Apretón de Manos”.



Fuente: [www.google.cl](http://www.google.cl)

Figura 3: Forma de saludar “Reverencia”.



Fuente: [www.google.cl](http://www.google.cl)

Figura 4: Forma de saludar “El Beso”.



Fuente: [www.google.cl](http://www.google.cl)

### **2.1.2. Las presentaciones**

Es aquel acto mediante el cual una persona pone en contacto con otras personas que no se conocían previamente, debido a esto, es muy importante saber cómo presentar las personas, principalmente en el ámbito de los negocios internacionales en donde las negociaciones se realizan con individuos de distintas nacionalidades y culturas.

En las reuniones es el anfitrión el encargado de llevar a cabo las presentaciones entre los invitados que no se conozcan, evitando así que las personas se sientan excluidas.

En las presentaciones siempre se deben considerar tres aspectos: el sexo, la edad y el rango, aunque generalmente “el de menor rango será presentado al de mayor rango, el de menos edad será presentado al de más edad, el soltero será presentado al casado y el hombre será presentado a la mujer”<sup>9</sup>, sin embargo existen excepciones en donde la edad y la categoría prevalecen sobre el sexo. Por lo que las presentaciones dependerán de diferentes aspectos como cultura, costumbres, trabajo u otros.

Al momento de presentar a una persona o dirigirse a otra, generalmente se emplea un tratamiento de cortesía adecuado. Es por esto que es muy importante conocer y saber utilizar los tratamientos de cortesía “Don y Señor” que son los más empleados, ya que si se usan de manera incorrecta se puede ofender a una persona. El tratamiento de cortesía “Señor” es un “título que se antepone al

---

<sup>9</sup> Protocolo y Etiqueta. D. Capítulo III Ceremonias y Actos protocolares oficiales. Acciones de protocolo. [En línea], <[http://www.protocolo.org/modelos/cursos\\_y\\_manuales/manual\\_protocolo\\_ministerio\\_salud\\_peru/d\\_captulo\\_iii\\_ceremonias\\_y\\_actos\\_protocolares\\_oficiales\\_acciones\\_de\\_protocolo.html](http://www.protocolo.org/modelos/cursos_y_manuales/manual_protocolo_ministerio_salud_peru/d_captulo_iii_ceremonias_y_actos_protocolares_oficiales_acciones_de_protocolo.html)>, [Consulta: 6 de enero del 2012]

apellido de un varón o de una mujer casada o viuda o al cargo que desempeña”<sup>10</sup> por ejemplo: Señor Molina, Señora López o Señor Presidente, teniendo como abreviaciones “Sr.” para señor, “Sra.” para señora y “Srta.” para señorita. Este tratamiento también puede ser empleado cuando se utiliza el nombre y el apellido en conjunto, como Señor Juan Muñoz.

El “Don” es un “tratamiento de respeto, hoy muy generalizado, que se antepone a los nombres masculinos de pila”<sup>11</sup>, teniendo como abreviación “D.” Este tratamiento de cortesía también es aplicable en las mujeres en donde al momento de dirigirse en vez de utilizarse el Don se emplea “Doña” cuya abreviación es “Dña.” o “D<sup>a</sup>”.

Cuando se presenta o se dirige a otra persona por su apellido, generalmente se utiliza el tratamiento de cortesía “Señor” independientemente del idioma del país, por ejemplo en Brasil se usa senhor (señor) o senhora (señora) y el apellido; Dinamarca emplea Mr. (señor) o Mrs. (señora) y el apellido; Francia monsieur (señor) o madame (Señora) y el apellido.

Siempre se tiene que utilizar el “Señor” con el apellido y el “Don” con el nombre de la persona, al momento de dirigirse y al presentar a una persona.

---

<sup>10</sup> Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. [En línea]. <<http://buscon.rae.es/drae/SrvltObtenerHtml?LEMA=se%C3%B1or&SUPIND=0&CAREXT=10000&NEDIC=No>>, [Consulta: 5 de enero del 2012].

<sup>11</sup> Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. [En línea]. <[http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=don](http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=don)>, [Consulta: 5 de enero del 2012].

### 2.1.3. Forma de Dirigirse

En el protocolo internacional éste es uno de los aspectos más delicados, puesto que se refiere a la forma en que se utilizan los nombres, los apellidos y los títulos profesionales al dirigirse a otra persona de una cultura diferente, además de considerar cómo esta formada la estructura del nombre, es decir, el orden de los nombres y de los apellidos como también si dentro de la estructura posee un nombre patronímico<sup>12</sup>.

Por lo que la forma adecuada de dirigirse a una persona va a depender de la cultura, en donde se puede llamar por su apellido, nombres propios, abreviaciones o simplemente anteponer el título profesional antes del apellido. Por ejemplo en China siempre se debe llamar a las personas por su apellido, en Gran Bretaña se utilizan los nombres o abreviaciones de éste como “Tom” para Thomas y en México se utiliza el título profesional como “licenciado” en el caso de los abogados.

Cuando una cultura tiene la particularidad de intercalar un nombre patronímico dentro de la estructura del nombre de las personas, su orden puede estar dado de las siguientes maneras: a) nombre + nombre generacional + apellido ó b) apellido + nombre patronímico + nombre. Por ejemplo en Corea la estructura del nombre “Chang Wu Jiang”, Chang es el apellido de la persona, Wu es el nombre patronímico y Jiang es el nombre; en cambio en Rusia el nombre “Sergei Mijailevich Tachenko” tiene como estructura primero el nombre propio de la

---

<sup>12</sup> Es un nombre que deriva del nombre del padre.

persona siendo Sergei, luego viene el nombre generacional Mijailevich que tiene como significado hijo de Mijail y por último el apellido Tachenko.

Conocer la estructura del nombre de una persona de una cultura distinta, permite evitar errores cuando al dirigirse se debe usar el apellido o el nombre.

#### **2.1.4. El Intercambio de Tarjetas**

Las tarjetas son un elemento muy importante en el mundo de los negocios internacionales, es un medio de información y permite establecer vías de comunicación, por lo que la tarjeta es la presentación escrita de la persona.

Con respecto a la estructura de la tarjeta ésta debe estar compuesta por el nombre de la empresa, logotipo de la empresa, nombre completo de la persona, título profesional, cargo del portador de la tarjeta, dirección, teléfonos, correo electrónico, página web, entre otros, es decir, la tarjeta debe contener los datos básicos tanto de la persona y de la empresa que representa.

En la actualidad es muy importante que la tarjeta de presentación contenga la dirección de la página web de la empresa, debido a que proyecta seguridad a la contraparte, seriedad y una imagen profesional. Además con la información de la página web permite a los clientes acceder a información clara y actualizada de la empresa, posibilitar el contacto y la comunicación.

La tarjeta debe ser impresa en un papel de calidad adecuada, con un color de tinta que no tenga una denotación negativa para la cultura con la cual se esta tratando y un tipo de letra legible, tanto en tamaño y fuente.

En el plano internacional es favorable que las tarjetas estén impresas por ambas caras, por un lado el idioma del país de la empresa y por el otro el idioma local, o por un lado de la cara de la tarjeta en inglés y por el otro el idioma del país que se visita. Sin embargo, también se puede tener varios tipos de tarjetas impresas sin que sea necesario que estén impresas por ambos lados.

El intercambio de la tarjeta se suele realizar al principio o al final de una reunión dependiendo de la cultura que se esté tratando, ya que si la costumbre local lo permite se puede entregar en otro momento.

Sin embargo un aspecto relevante a considerar es la forma en que se realiza el intercambio de las tarjetas, es decir, la forma en que se entregan y reciben. Debido a que existen culturas que le atribuyen un significado e interpretación especial como también existen otras que consideran las tarjetas de presentación como una forma de transferir datos de contactos. Una cultura que posee una forma particular de entregar y recibir la tarjeta de presentación es la musulmana donde se entrega la tarjeta con la mano derecha y se recibe con la misma mano porque para ellos la mano izquierda se considera como la mano sucia.

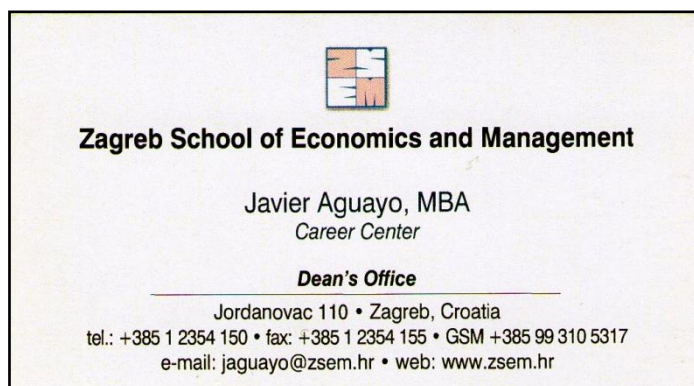
Cuando se entrega una tarjeta que está impresa por ambas caras se debe mostrar el lado que contiene la información en el idioma local.

Si se recibe una tarjeta de otra persona, nunca se debe realizar anotaciones en presencia de ésta puesto que es una falta de respeto. Sin embargo si se puede escribir en la tarjeta propia.

En los negocios internacionales siempre es bueno que las personas estén previstas de llevar un número suficiente de tarjetas, debido a que en las visitas se

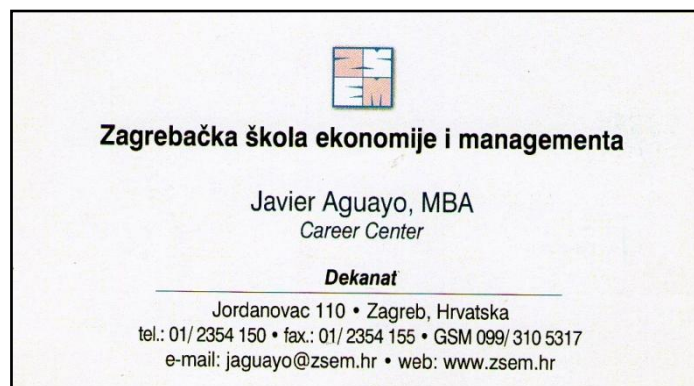
utilizan varias. Carecer de tarjetas puede despertar desconfianza en algunos contextos.

Figura 5: Tarjeta de presentación en inglés.



Fuente: Archivo del profesor guía

Figura 6: Tarjeta de presentación en croata.



Fuente: Archivo del profesor guía

### **2.1.5. Comida de negocios**

En la vida empresarial no solamente se realizan los negocios en el entorno laboral, muchas veces los proyectos, contratos, acuerdos, entre otros, suelen cerrarse en comidas de negocios. Debido a esto siempre es favorable saber que tan frecuente son las reuniones laborales durante las comidas de negocios del país al que se visita, el tipo de alimentos que sirven en la mesa y el tiempo que asignan a este tipo de reuniones.

Las comidas de negocios se pueden realizar durante el desayuno, al almuerzo o cena, aspecto que dependerá de la cultura local. Por ejemplo, en México muchos negocios se desarrollan en la mañana durante el desayuno, en cambio, en Italia lo habitual es durante el almuerzo.

Por otro lado se deben tener en cuenta los horarios en los que comienza cada comida, ya que son muy diferentes entre un país y otro, por ejemplo en Rusia el horario de la cena comienza a las 18:00 hrs, en Brasil es desde las 20:00 hrs y en España es sobre las 21:00 hrs. Además se deben tener en cuenta los días de la semana que generalmente se prefieren para realizar las negociaciones o el cierre de los negocios, como es el caso de Argentina que tiene como costumbre invitar a las personas a comer durante los fines de semanas, ocasión en que se aprovecha de hablar sobre negocios y/o el cierre de éstos.

También es muy importante respetar los horarios de inicio y término de las comidas de negocios, debido que en algunas naciones la puntualidad es muy valorada.

Adicionalmente a lo anterior hay que tener en cuenta si se posee la costumbre de la sobremesa o no, ya que en algunas culturas se le asigna un tiempo considerable y, en otras, al momento de terminar de comer cada comensal se levanta de la mesa. Al mismo tiempo hay que cuidar si es adecuado comer todo lo que esta servido en el plato o si hay que dejar comida, puesto que según en el país que se encuentre puede ser visto como buena o mala educación, por ejemplo en Bélgica es considerado de mala educación dejar comida en el plato, no obstante, en los países Árabes es mal visto ingerir todos los alimentos que se han servido.

En las comidas, tanto desayuno, como almuerzo o cena, se tiene que cuidar la forma de comer, es decir, si se usa cubiertos, palillos o la mano. Por lo tanto cuando se ocupa cubiertos o palillos es necesario conocer su forma de uso, el cómo dejar una vez utilizado y otros detalles. En el contexto internacional existen culturas que tienen por costumbre el empleo de las manos para comer o permiten en ciertas situaciones su uso, pero al igual que los cubiertos posee un tipo de protocolo.

El momento apropiado para comenzar a comer es cuando el anfitrión empieza o cuando todas las personas presentes han recibido sus alimentos. Durante la comida de negocios es conveniente evitar: levantarse de la mesa, mantener el teléfono celular encendido y mantenerlo a la vista.

Algunas culturas tienen la costumbre de hacer brindis durante las comidas de negocios, por lo que es conveniente saber en que momento se realizan, motivos, frecuencia, importancia que se asigna a este acto, si son formales o informales, si

se debe contestar al anfitrión cuando este lo ha realizado, forma de contestar, si es correcto o no evitar beber alcohol, si se puede reemplazar la bebida local por agua, entre otras cosas. Una cultura que posee esta costumbre es la rusa, cuya práctica es efectuada cuando se cierra un negocio, siendo el vodka la bebida a beber y no sería correcto rechazarlo.

La asignación de los puestos en la mesa es determinado por el anfitrión, por lo que es pertinente esperar que éste indique la ubicación. Además es el anfitrión quien usualmente paga la cuenta, sin embargo en el marco internacional puede haber excepciones. Las invitaciones a comer son generalmente realizadas por las personas del país al que se visita, no obstante, no hay que olvidar que también el visitante puede invitar al anfitrión local durante su estadía en el extranjero.

Cuando se invita a comer a una persona de nacionalidad distinta se debe evitar ofrecer comidas exóticas o comidas que posean una dificultad para comer, ya que se evita un inconveniente para el comensal.

#### **2.1.6. Las propinas**

La costumbre de la propina dependerá de la cultura y del país al que se visita, puesto que hay lugares del mundo que es una práctica habitual y en otros puede ser considerado un insulto o una ofensa, ya que no tienen este tipo de costumbre.

Por lo que puede ser opcional u obligatoria, factor que va depender del país, y el porcentaje va depender de la nación en que se encuentra, en donde puede variar desde un 5% como mínimo hasta un 20% del valor de la cuenta.

Cuando una cultura posee la costumbre de la propina se debe tener en cuenta qué tipo de servicios se entrega, como en los restaurantes u otros, por ejemplo en Egipto la propina es una costumbre muy arraigada por lo que se tiene que entregar en todos los servicios que se reciben. Por otra parte también es adecuado conocer aspectos como: si la propina esta incluida en la cuenta o no, si está incluida hay que dejar una cantidad extra, cuanto dinero dejar cuando no esta incluida en la cuenta, si es ofensivo dejar el cambio o no, si es mal visto dejar poca propina, entre otros.

#### **2.1.7. Colores, números y formas**

Los colores tienen diferentes significados dependiendo de la cultura con la cual se esta tratando. Por lo que evocan distintas asociaciones que pueden tener una connotación positiva como la suerte y la prosperidad o una connotación negativa, como la muerte. En la tradición budista se escribe con letras rojas el nombre de la persona fallecida, por lo que no es adecuado que una tarjeta posea este tipo de color puesto que transmitiría un mensaje desagradable; en Estados Unidos se asocia el color azul para los niños y el rosa para las niñas, sin embargo en Inglaterra el color rojo se vincula a los niños y el azul a las niñas; el color verde se asocia al islam por lo que es un color que se debe evitar en Israel o en la India; en Wall Street el color verde significa una subida del valor de las acciones, en cambio, en los mercados asiáticos este mismo color significa una caída de los precios de las cotizaciones.

Los números al igual que los colores tienen distintas connotaciones según el país del que se trate. En algunas culturas los números impares son de mala suerte y en otras son de buen augurio, ya que se cree que traen suerte. Debido a esto se debe tener cuidado a los significados que se le otorgan a ciertos números y si son pares o impares, como también en qué contexto se encuentran, por ejemplo en Rusia si se regala flores se debe tener cuidado con que la cantidad de éstas sea un número impar puesto que los números pares de flores se utilizan en los funerales.

Las formas o modos de proceder también pueden provocar conflictos, como fue el caso de Nike, cuya empresa tuvo que retirar del mercado miles de zapatillas deportivas debido a que utilizó un logo que se parecía a la palabra árabe Alá o el caso de un fabricante norteamericano con una delegación empresarial japonesa, en donde se perdió cuatro años de negociación, ya que durante una comida de negocios se entregó un cuchillo de plata envuelto con una servilleta blanca para servir el postre, puesto que para los japoneses el blanco es el color del luto y el cuchillo es un símbolo de suicidio.

#### **2.1.8. La comunicación no verbal**

Es aquella comunicación que está directamente relacionada con los gestos y expresiones, siendo mensajes que se transmiten sin palabras. Por lo que son captados a través de la vista, los oídos, el tacto o el olfato.

La diferencia que hay entre la comunicación verbal y la no verbal es que “El componente verbal se utiliza para comunicar información y el no verbal para comunicar estados y actitudes personales”<sup>13</sup>.

Este tipo de comunicación esta compuesto por variados elementos como: las expresiones faciales, sonrisa, contacto visual, posturas corporales, gesticulación de las manos, contacto físico, la voz, tono de voz, volumen, uso de silencios, espacios personales, entre otros. Cuando se habla del espacio personal, se refiere a la distancia cómoda entre una persona y otra.

En las diferentes culturas del mundo la comunicación no verbal no tiene los mismos significados, por lo que se debe tener cuidado en los gestos que se pueden realizar y principalmente los que no se tienen que efectuar. No tener conocimiento de los diferentes significados que cada cultura ha asignado a los mensajes no verbales puede generar errores de comunicación.

El lenguaje no verbal tiene un rol importante dentro de la comunicación, principalmente en el mundo de los negocios internacionales porque según el tipo de gesto que se realice el interlocutor lo puede interpretar de diferentes maneras, tanto positiva o negativamente, como el aumentar o disminuir su confianza en los interlocutores.

Existen gestos comunes en la mayoría de los países que tienen significados distintos dependiendo de la cultura en donde se encuentre, por ejemplo mover la cabeza para afirma o negar algo, el levantar el pulgar hacia arriba o hacia abajo, el gesto O.K., entre otros. Por ejemplo en Grecia se mueve la cabeza de arriba abajo

---

<sup>13</sup> Vértice. Protocolo en Hostelería. Madrid; Vértice S.L, 2007. 68 p.

para decir no y de izquierda a derecha para decir que si, en Nigeria levantar el pulgar tiene un significado obsceno, el signo O.K. en Dinamarca se considera un insulto y en Francia significa cero o nada, en Arabia Saudí mantener la mirada es un signo de confianza, entre otros.

Poder interpretar este tipo de lenguaje permite evitar malinterpretaciones o errores de comunicación, que en muchas ocasiones provocan fracasos en las negociaciones entre las distintas culturas.

#### **2.1.9. Los regalos**

La costumbre de intercambiar regalos en las relaciones de negocios va a depender exclusivamente de la cultura, debido que no todos los países del mundo tienen esta costumbre. Resulta muy importante conocer si el país posee este tipo de hábito, porque dependiendo de la cultura es la forma en que se debe actuar.

Algunos países del mundo tienen muy arraigada esta costumbre, es por ello que cuando se entrega un presente es visto de buena manera y la falta de éste se puede considerar como un desprecio. En cambio en otras culturas entregar un obsequio se puede considerar como un acto ofensivo o una forma de soborno. Por ejemplo, en Taiwán se tiene la tradición de entregar regalos en los negocios, en cambio en Marruecos no son habituales los regalos entre empresas.

En todo el proceso del intercambio de regalos se deben tener en cuenta distintas variables tanto al momento de dar como en el de recibir, algunas de ellas son: los tipos de regalos, el envoltorio y tipos de colores, momento adecuado para entregar, a quién se deben dar, forma de entregar o recibir el obsequio, lugar en

que se entrega el presente (público o privado), si es pertinente abrirlo o no en presencia de quien lo regala, los tipos de regalos que se tienen que evitar, entre otros. Cuando se habla de regalos que se deben evitar un buen ejemplo sería Corea del Sur, cuya cultura considera al perro como un animal sucio por lo que cualquier tipo de obsequio relacionado con dicho animal debe ser evitado.

Otro momento en el que es pertinente llevar un obsequio, en la mayoría de los países, es cuando se recibe una invitación a cenar. Situación en la que se debe considerar a quien va dirigido el obsequio y el tipo de regalo. Cuando se es invitado a cenar es adecuado entregar el presente a la llegada.

Si se regalan o envían flores a la anfitriona se debe tener cuidado con el tipo de flor, ya que el significado o asociación cambia según la cultura del país en cuestión.

#### **2.1.10. La vestimenta**

En el mundo de los negocios la imagen personal es un factor importante de cuidar, debido a que la impresión que se transmite depende directamente de la forma de vestir, siendo el vestuario un elemento fundamental al momento de causar una buena impresión, tanto para los hombres como para las mujeres.

El grado de formalidad al vestir en el ámbito laboral va depender en gran medida de la cultura en cuestión, ya que en algunos países la forma de vestir es informal y en otros es formal. Por ejemplo en Malasia el estilo de vestir es informal debido al clima que poseen, en cambio, en Portugal es muy conservadora. Aunque en la mayoría de los países la forma adecuada de vestir es la formal o conservadora.

La vestimenta formal en los hombres esta compuesta generalmente de un traje oscuro con colores como negro, azul o gris, chaleco, corbatas, camisas, zapatos, calcetines negros y algún accesorio como un maletín. En las mujeres el vestuario formal esta compuesto de un traje con chaqueta que se puede combinar con una falda recta, vestido o pantalón, blusas, zapatos, medias y algún accesorio. Sin embargo, el uso de la falda recta, vestido o pantalón se encuentra condicionado por la cultura. No obstante se debe tener en cuenta el concepto que se tiene de vestimenta formal e informal según la cultura que se visita o al tipo de evento que se asiste. Por ejemplo en una invitación a un evento muchas veces queda especificado en la tarjeta de invitación la forma de vestir, que generalmente es la formal, sin embargo en algunas culturas poseen como concepto de vestimenta formal en el vestuario masculino el uso del Frac, Chaqué o Esmoquin y como vestimenta informal el uso de traje formal, convicción que difiere de nuestra cultura en donde se considera como vestimenta formal el uso del traje.

Los colores de los trajes tanto para hombres como para mujeres depende de la hora del día: mañana, tarde y noche. Durante las mañanas generalmente se utilizan colores claros, mientras en las tardes son preferibles los tonos medios y en las noches los colores predilectos son los oscuros.

Con respecto a los accesorios, se puede utilizar un reloj caro y fino, puesto que es un símbolo sutil de éxito y prosperidad para la mayoría de las culturas.

Para distinguir la diferencia entre la chaqueta del traje un hombre y de una mujer, basta con conocer la fijación de los botones; en las mujeres los botones se

encuentran ubicados al lado izquierdo y en las chaquetas de los hombres en el lado derecho.

Al momento de definir el tipo de vestimenta a utilizar siempre se deben considerar cuatro factores: la estación del año, a qué hora se tiene que asistir, el grado de formalidad y la costumbre local del país que se visita, factores que facilitan la elección correcta de la vestimenta. Además es adecuado tener en cuenta otros aspectos como: el clima, tipo de tela, tipo de evento, entre otros.

Por último, es muy importante considerar qué factores hay que evitar como: peinados y cortes de cabellos extravagantes, ropa llamativa, colores fuertes, demasiado perfume, exceso de maquillaje, exceso de joyas, diseño de las corbatas, escote pronunciado en las mujeres, algunos tipos de accesorios, entre otros, debido a que se puede generar una mala imagen como profesional.

Tabla 1: Elementos del protocolo.

TIPO DE ELEMENTO	ASPECTO A CONSIDERAR
El saludo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de saludo: apretón de manos, reverencia o el beso.</li> <li>- Las expresiones del interlocutor.</li> <li>- El grado de formalidad del inglés en caso que se utilice.</li> <li>- Distancia física</li> </ul>
Las presentaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La edad.</li> <li>- El sexo.</li> <li>- El rango.</li> <li>- Uso adecuado de los tratamientos de cortesía.</li> </ul>
Forma de dirigirse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre.</li> <li>- Apellido.</li> <li>- Título profesional.</li> <li>- Estructura del nombre.</li> </ul>
El intercambio de tarjetas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información de la tarjeta.</li> <li>- El idioma a usar en las tarjetas.</li> <li>- Momento adecuado para entregar.</li> <li>- Forma de entregar y recibir la tarjeta.</li> </ul>
Comidas de negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los tipos de comida: Desayuno, almuerzo y cena.</li> <li>- Horarios.</li> <li>- Sobremesa.</li> <li>- Tiempo que se asigna a las comidas de negocios.</li> <li>- Uso de cubiertos.</li> <li>- Los puestos en la mesa.</li> <li>- Los tipos de alimentos.</li> <li>- Cuanto se debe comer.</li> <li>- Los brindis.</li> </ul>
Las propinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si existe la costumbre.</li> <li>- Si es obligatoria.</li> <li>- El tipo de servicio que se entrega.</li> <li>- El porcentaje a entregar.</li> <li>- Si esta incluida en la cuenta.</li> </ul>

Colores, números y formas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Significados de los colores según la cultura.</li> <li>- Connotaciones de los números.</li> <li>- Modo de proceder.</li> </ul>
La comunicación no verbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los gestos.</li> <li>- Las expresiones.</li> <li>- Espacios personales.</li> <li>- Los significados de los gestos en las diferentes culturas.</li> </ul>
Los regalos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si se posee la costumbre de intercambiar regalos.</li> <li>- A quien se regala.</li> <li>- Forma de entregar o recibir el regalo.</li> <li>- Momento y en que lugar abrir obsequio.</li> <li>- Envoltorio.</li> <li>- Tipos de regalos.</li> <li>- Regalos a evitar.</li> </ul>
La vestimenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La estación del año.</li> <li>- La hora de citación.</li> <li>- La costumbre local.</li> <li>- El grado de formalidad.</li> <li>- El concepto de forma e informal.</li> <li>- Los colores.</li> <li>- Los accesorios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

### **2.1.11. Otros aspectos a considerar**

Además de los elementos protocolares, existen otros aspectos a tener en cuenta antes de realizar un viaje de negocios a un país o negociar con un extranjero. Estos son: temas de conversación, la mujer en los negocios, la puntualidad, la jornada laboral y las vacaciones, las festividades y el acompañante, que se encuentran especificados en el anexo nº 4.

## **2.2. Protocolo en los medios de comunicación**

En el ámbito de los negocios la comunicación no siempre va ser presencial debido a factores como distancia, tiempo y costos. Por lo que existen diferentes herramientas que facilitan la comunicación en las relaciones comerciales como son: la carta, teléfono, teléfono celular, correo electrónico y videoconferencia, todas las cuales deben usarse de manera correcta, puesto que pueden producir una imagen o impresión positiva o negativa de la empresa o profesional. Información que se encuentra detallada en el anexo nº 5.

## **2.3. El idioma de los negocios**

El idioma de los negocios internacionales es el idioma local del país al que se visita, por lo que el idioma más importante es el del cliente con quien se negocia. Es por esto, que siempre es adecuado utilizar el idioma local tanto en la comunicación y/o en las negociaciones. Cuando se conoce y/o utiliza el idioma del país al que se visita, se obtienen considerables ventajas, puesto que permite fomentar la cercanía en las relaciones comerciales y evitar graves errores por malas traducciones debido a que los significados de las palabras difieren según la cultura del país, por ejemplo en una negociación los británicos utilizan la expresión “bombed” que significa que ha sido un éxito, sin embargo para los estadounidenses puede tener una connotación negativa. Otro ejemplo, si en una negociación un estadounidense utiliza la expresión “formular una propuesta”, esto significa que desea postergar la decisión, en cambio para los británicos implica que se requiere una acción inmediata.

Sin embargo, el inglés se ha considerado durante mucho tiempo como el idioma universal o el idioma de la comunicación internacional debido a la influencia de Estados Unidos, país que tras la Primera Guerra Mundial se posicionó como potencia junto a Japón. Durante la Segunda Guerra mundial mantuvo su posición como potencia junto a la ex Unión Soviética y luego de la desintegración de la URSS durante la década de los noventa, Estados Unidos se consolidó como potencia mundial influyendo en el ámbito económico, político y militar como también en el ámbito cultural que ha mantenido hasta la actualidad.

Por otro lado, cuando se negocia con una cultura diferente en donde cada una de las partes habla en un lenguaje distinto, se tiende a utilizar de forma natural el inglés para poder comunicarse como por ejemplo en el caso de una negociación entre un empresario japonés y un alemán .De la misma manera, generalmente se utiliza el inglés a falta de un consenso previo de la lengua a utilizar.

El ámbito comercial internacional se encuentra influenciado por el origen o nacionalidad de las multinacionales más importantes del mundo como Microsoft, Coca-Cola, Roche Holding, Intel, entre otras, empresas que utilizan como lengua materna el inglés por lo que “la globalización comercial tiende a las formas y conductas norteamericanas y europeas”<sup>14</sup>.

#### **2.4. Las embajadas y los consulados, una fuente de ayuda**

Las embajadas y los consulados son dependencias del ministerio de relaciones exteriores que se encuentran ubicadas en el extranjero (Jiménez, 2006). Las

---

<sup>14</sup> Souta, Ana Belén, Op. Cit. p. 12

embajadas son “la representación diplomática de un gobierno nacional ante el gobierno de otro país”<sup>15</sup> y los consulados “son órganos de la administración pública de un Estado en el territorio de otro, con el objetivo principal de asistir y proteger a sus nacionales”<sup>16</sup>. Teniendo como diferencia en que las embajadas defienden los intereses de su país en el exterior y los consulados defienden los intereses de sus connacionales en el extranjero.

Las embajadas son dependencias que se encuentran en la capital del país receptor, en donde cada país posee sólo una embajada en otro, por ejemplo, la embajada de Chile en España se encuentra en la ciudad de Madrid. En cambio los consulados se encuentran en las principales ciudades del país extranjero o en las ciudades donde se encuentren un número considerable de compatriotas del consulado, siendo una oficina dependiente de la embajada. Sin embargo, los consulados no se localizan en la capital del país, debido a que ahí se encuentra la embajada que tiene las condiciones necesarias para desarrollar las actividades del consulado.

No obstante estas dependencias no se encuentran presentes en cada país del mundo, por lo que va depender del grado de amistad que existe en los países, el nivel de importancia que posea ese país para la otra nación u otros factores. Debido a esto en algunos países existe sólo la embajada, en otras naciones pueden haber tanto la embajada como los consulados y si las relaciones son malas entre los países no existe la embajada, como es el caso de Argentina con

---

<sup>15</sup> Chile en el Exterior. Ministerio de Relaciones Exteriores, Gobierno de Chile. [En línea], <<http://chileabroad.gov.cl/embajadas/>>, [Consulta: 11 de diciembre del 2011]

<sup>16</sup> Chile en el Exterior. Ministerio de Relaciones Exteriores, Gobierno de Chile. [En línea], <<http://chileabroad.gov.cl/consulados/>>, [Consulta: 11 de diciembre del 2011]

Inglaterra en donde no existe relaciones diplomáticas formales pero tienen una oficina en la embajada de otro país para defender su postura en esa nación.

Cuando se necesita algún tipo de información de un país en particular, principalmente en el ámbito protocolar, las embajadas y los consulados son excelentes fuentes. A través de ellas se puede adquirir información de sus costumbres y tradiciones tanto del país en general como también de ciertas localidades, los modismos o cualquier tipo de información mas detallada sobre el país al que se va visitar. También se puede solicitar información sobre empresas, organismos y profesionales. Por lo que las embajadas y los consulados pueden asesorar y ayudar a preparar una visita de negocios, orientar sobre los principales pasos a seguir, facilitar contactos, direcciones donde poder dirigirse u otros.

Además estas dependencias son las encargadas de solucionar cualquier tipo de problema en el extranjero tanto en el ámbito administrativo como el jurídico, por lo que prestan sus servicios a los gobiernos, ciudadanos, empresas y organismos de ambos países.

Al consultar cualquier tipo de inquietud en alguna de estas dependencias, se evita caer en malos entendidos o pasar un mal rato a falta de conocimiento.

## **2.5. Las cámaras de comercio**

“Las Cámaras de Comercio son organizaciones cuyo principal objetivo es promover los negocios en una determina zona geográfica (ciudad, región o

país)<sup>17</sup>. Apoyan a las grandes, medianas y pequeñas empresas en servicios de información, asesorías, seminarios, talleres, encuentros empresariales, facilitar contactos, entre otros. Por lo que las cámaras de comercios son otra fuente de ayuda, tanto para negociantes como para empresarios, para obtener información como en el ámbito protocolar.

Algunas cámaras de comercio en Chile son: Cámara de comercio de Santiago (CCS), Cámara Nacional de Comercio (CNC), Cámara chileno alemana de comercio (CAMCHAL), Cámara Chileno Norteamericana de comercio (AMCHAM Chile), Cámara de comercio Asia Pacífico, entre otros.

## **2.6. Protocolo de las autoridades del país**

Es igual de importante conocer el protocolo en las relaciones comerciales internacional como conocer el protocolo de las principales autoridades de nuestro país.

En Chile las precedencias están determinadas por escrito en el Reglamento de Ceremonial Público y Protocolo desde año 1990 y en ese mismo año fue publicado en el Diario Oficial. En dicho reglamento se hace distinción entre los actos y ceremonias celebrados en la Región Metropolitana y los actos y ceremonias celebrados en Regiones y Provincias. Al igual que las precedencias también se encuentran determinados los títulos y tratamientos que se deben

---

<sup>17</sup> Global negotiator blog. Las Cámaras De Comercio En Los Negocios Internacionales. [En línea], <<http://www.globalnegotiator.com/blog/las-camaras-de-comercio-en-los-negocios-internacionales/>>, [Consulta: 5 de enero del 2013].

utilizar según la autoridad. Información que se encuentra desarrollada en el anexo nº 6.

### **Síntesis del Capítulo**

Cuando se va a negociar con una cultura distinta es muy importante considerar los elementos y variables del protocolo en las relaciones comerciales internacionales debido a que facilita las relaciones cordiales entre personas de diferentes nacionalidades, se evitan malos entendidos y se conocen qué aspectos se deben hacer y los que no se deben realizar. Es por ello que los elementos y variables de este tipo de protocolo están conformados por diez componentes importantes que son: saludo, presentaciones, forma de dirigirse, intercambio de tarjetas, comidas de negocios, propinas, comunicación no verbal, regalos, vestimenta, colores, números y formas. Además de estos elementos existen otros factores importantes que se deben considerar como: los temas de conversación, el rol que tiene la mujer en los negocios según la cultura, puntualidad, jornada laboral y vacaciones, festividades y los acompañantes.

El protocolo en los medios de comunicación se encuentra conformado por diferentes herramientas que facilitan la comunicación en las relaciones comerciales como son: la carta, el teléfono, el teléfono celular, el correo electrónico y la videoconferencia, todas las cuales deben usarse de manera correcta, puesto que pueden producir una imagen o impresión positiva o negativa de la empresa o profesional.

El idioma de los negocios internacionales es el idioma local del país que se visita, por lo que cuando se conoce y/o utiliza se obtienen considerables ventajas debido a que fomenta la cercanía en las relaciones comerciales y se evitan errores de traducción. No obstante se ha considerado al inglés como el idioma de los negocios debido a la influencia de Estados Unidos que es la primera potencia mundial. Además las multinacionales más importantes del mundo poseen como lengua materna el inglés.

Cuando se necesita algún tipo de información de un país en particular, principalmente en el ámbito protocolar, las embajadas y los consulados son excelentes fuentes. A través de ellas se puede adquirir información de costumbres y tradiciones, tanto del país en general como también de ciertas localidades, los modismos o cualquier otro tipo de información más detallada sobre el país que se va a visitar. La embajada se encuentra en la capital del país receptor y los consulados en las principales ciudades del país extranjero. Sin embargo estas dependencias no se encuentran presentes en todos los países del mundo.

También las cámaras de comercios son excelentes fuente de ayuda, para obtener información en el ámbito protocolar debido a que apoyan a las grandes, medianas y pequeñas empresas en servicios de información, asesorías, seminarios, talleres, encuentros empresariales, facilitan contactos, entre otros y cuyo principal objetivo es promover los negocios en una determina zona geográfica (ciudad, región o país).

## CAPÍTULO III.

### ANÁLISIS DE CASOS DE PROTOCOLO EN LOS NEGOCIOS



En el presente capítulo se analiza en detalle el perfil protocolar del país de la india. Para ello se realizaron entrevistas presenciales, cuyo objetivo fue aplicar los elementos identificados en el capítulo II de esta memoria.

Primero se explican los aspectos protocolares que se tienen que considerar antes de realizar un viaje de negocios a dicho país o negociar con un empresario y/o un ejecutivo indio para facilitar una relación más cordial y diluir la tensión, como también evitar ofender a la contraparte por desconocimiento de sus cultura y costumbres. Posteriormente se analizan la experiencia y anécdotas de un profesional chileno que negocio en India como caso de estudio para la identificación de aspectos culturales y protocolares de la india.

### 3.1. India



India es un país de contrastes, existe una gran diversidad de culturas, lenguas, religiones y etnias. Los indios son personas muy orgullosas de su país, su cultura y su gente, por lo que se debe procurar tratarlos con respeto.

Es la décima potencia económica mundial según su PIB nominal al año 2011, tres puestos más abajo que Reino Unido, quienes fueron colonizadores de India desde mediados del siglo XIX hasta conseguir su independencia el año 1947 liderados por Mahatma Gandhi, Jawaharlal Nehru y otros, sin embargo, su influencia aún está presente en la sociedad. En la actualidad, es el segundo país más poblado del mundo con más de mil doscientos millones de habitantes al año 2011, detrás de China. La capital política es Nueva Delhi y la capital económica es Bombay.

En este país la industria se ha especializado en los sectores de las Tecnologías de la Información y de Outsourcing, es por esto que grandes empresas a nivel mundial han aprovechado la alta especialización y capacidad bilingüe de los indios, los costos competitivos y la abundancia de mano de obra presente en el país asiático.

### **3.1.1. Aspectos protocolares**

Antes de realizar un viaje de negocios a India o negociar con un empresario indio es primordial conocer dos aspectos: el aspecto cultural innato y el nivel adaptivo del negociante indio. No es el mismo trato que se debe usar con una persona arraigada a su cultura, que con una persona que se encuentra occidentalizada, siendo muy importante conocer el tipo de persona con la cual se va a entablar una relación de negocios. Es por ello que se requiere que las personas posean una mentalidad abierta, flexible y paciente como así también conozcan y entiendan la cultura india.

Otro aspecto relevante de conocer es que el gentilicio de las personas en India es “indio” y no hindú. Se conoce como hindúes a las personas que poseen como religión el hinduismo.

Las negociaciones en éste país suelen ser lentas. Además, los indios son muy jerárquicos entre ellos y con negociantes extranjeros, se tratan con personas del mismo nivel. Por ejemplo, el gerente de marketing extranjero se debe relacionar con el gerente de marketing indio.

Un ejemplo de fracaso por no comprender la cultura india es McDonald’s que no supo cómo satisfacer las necesidades de las personas de éste país. Un hecho puntual fue que no entendieron que las personas que no consumían carne de vacuno no iban a consumir ningún otro tipo de alimento elaborado en la misma cocina en la que fue hecha la carne y no iban a pagar en la misma caja donde se pagó anteriormente un alimento elaborado de vacuno. Una vez que la empresa concibió la cultura india, dispuso en sus locales 2 cocinas, 2 cajas, entre otros.

#### **3.1.1.1. El saludo**

La forma tradicional de saludar en India es el “Namaste” que consiste en juntar las palmas de las manos con los pulgares hacia arriba a la altura del mentón, realizando una ligera inclinación de la cabeza y decir “Namaste”. En las relaciones comerciales siempre es adecuado que los negociantes indios inicien el saludo, ya que si éste se encuentra occidentalizado iniciara el saludo con un apretón de manos, en cambio, si está muy arraigado a su cultura iniciara el saludo con un “Namaste”. En general no es apropiado y no es bien visto el contacto físico con

negociadoras o ejecutivas indias, a menos que éstas extiendan la mano para saludar con un apretón de manos. Se deben evitar besos, abrazos, palmadas en la espalda o cualquier otro gesto que conlleve algún contacto físico en el saludo. También se debe procurar mantener una amplia distancia al momento de saludar o entablar una conversación porque respetan mucho su espacio físico.

En la zona norte, centro y en especial el centro económico de India “Bombay” el saludo tradicional es el “Namaste”. Pero en algunas ciudades al sur de la India el saludo tradicional es el “Namaskar”, que es semejante al “Namaste”, teniendo como diferencia que las palmas se colocan a la altura de la nariz seguida de “Namaskar”.

En las relaciones comerciales es fundamental comunicarse en inglés puesto que, si no se conoce este idioma, la comunicación debería ser en hindi, tamil o telugu. En India existen 18 idiomas distintos y 1600 dialectos, donde el inglés y el hindi son los idiomas oficiales. El inglés utilizado en India es el británico, porque este país fue colonia inglesa. Debido a esto entre mejor sea el manejo del idioma inglés por parte de la persona en las relaciones comerciales, mejor visto será en India.

### **3.1.1.2. Las presentaciones**

En las presentaciones de comité de negocios siempre se privilegia la edad, es decir, se saluda primero a la persona con más edad aunque no sea el gerente. La persona con más edad será siempre el más respetado, independiente de si es hombre o mujer. Los tratamientos de cortesía que se utilizan en India son Mr. (Señor), Mrs. (Señora), Miss (Señorita), Ms (cuando se desconoce el estado civil

de la mujer), entre otros. Cuando se conoce el título profesional o grado académico se utiliza Profesor, Doctor, entre otros.

### **3.1.1.3. Forma de dirigirse**

La gente de la India generalmente no tiene apellido y cuando se escribe el nombre de la persona se utiliza la inicial del nombre del padre, seguido de su propio nombre. Por ejemplo S. Kumar., siendo la letra “S” la inicial del nombre de padre, llamado Sanjay y el nombre de la persona es Kumar. Por lo que en la India la gente se dirige a través de su nombre, en este caso Señor “Kumar”.

Cuando los indios viajan o se establecen en otro país la inicial del padre se convierte en apellido como por ejemplo Kumar Sanjay y en este caso la forma de dirigirse sería Señor Sanjay. Siempre es adecuado dirigirse a una persona de India a través de título profesional o grado académico cuando se conoce, como por ejemplo doctor Rajesh.

Existe diversidad en este tema pero como modo de un ejemplo: en el Estado de Punjab la mayoría de la población práctica la religión “Sikhismo”, llegando alrededor del 60%. Éstos se caracterizan por tener al final de la estructura de su nombre la palabra “Singh” o “Kaur”, que son utilizados como apellido. El termino Singh es usado por los hombres que significa “león” y Kaur es usado por mujeres y significa “princesa”. No es apropiado dirigirse a los sijs empleando un tratamiento de cortesía con el término “Singh” o “Kaur”, por lo que no se puede decir “Sr. Singh”, se tiene que emplear el nombre completo. Por ejemplo la forma adecuada de dirigirse al actual primer ministro de India es “Dr. Manmohan Singh”.

#### **3.1.1.4. El intercambio de tarjetas**

El intercambio de tarjetas de presentación es una costumbre que se encuentra presente en India, sin embargo, por la influencia británica que tienen los indios, el intercambio no es estrictamente necesario como en otras culturas. Esta puede ser entregada al principio o al final de una reunión, no obstante, se debe procurar entregarlas sólo a ciertas personas y no a todo el grupo. Cuando se entrega una tarjeta de presentación la forma adecuada de entregarla es con la mano derecha, ya que la mano izquierda es considerada como la “mano sucia”, concepto que en la actualidad ha estado cambiando. Al entregarla se debe cuidar de mirar a la persona y que la información de la tarjeta esté mirando hacia arriba. De la misma forma que se entrega la tarjeta de presentación, se debe recibir.

El idioma que se debe utilizar en las tarjetas de presentación siempre será el inglés, preferentemente británico, independiente que se usen tarjetas impresas por una o ambas caras. La información que debe tener una tarjeta es el nombre, cargo, número telefónico, dirección de correo electrónico, nombre de la empresa, logotipo de la empresa, entre otros.

Uno de los detalles que no se puede pasar por alto es que las tarjetas de presentación siempre deben estar impecables, por lo que si tienen una mancha, arruga o doblez, no es correcto entregarla. Al igual que no es correcto entregar la tarjeta en una cena de negocios, a menos que sea solicitada.

### **3.1.1.5. Comidas de negocios**

En India se acostumbra realizar comidas de negocios que generalmente son desarrolladas durante el horario del almuerzo o la cena, cuya finalidad es conocer mejor a la persona con la que se está negociando y hablar de negocios. Para los indios es importante establecer primero una relación de confianza antes de realizar negocios.

Las comidas de negocios pueden ser realizadas entre los días lunes y sábado, teniendo la costumbre de hacer sobremesas muy largas que incluyen té, bajativos y largas conversaciones.

Con respecto a si se debe comer todo lo que está servido en el plato o se debe dejar comida, va a depender del tipo de persona con la cual se está relacionando. Si la persona tiene muy arraigadas las costumbres de India se debe comer todo lo servido en el plato, puesto que dejar comida es mal visto; en cambio, si la persona posee una visión globalizada, puede dejar comida.

Al momento de comer se usa la mano o cubiertos, situación que va a depender de varios factores. En India no es mal visto comer con la mano, incluso existen alimentos que se comen de ésta manera como por ejemplo, las tortillas, un plato típico de éste país que se sirve desde los restaurantes más humildes hasta los más elegantes. Los menús suelen ser vegetarianos debido a que los hindúes no comen carne de vaca (animal sagrado).

La costumbre de realizar brindis depende del tipo de indio con quien se va a establecer una relación de negocios. Un indio apegado a la religión hindú no va a beber alcohol, un musulmán si lo va hacer y, si es una persona globalizada, va

poseer la costumbre de realizar brindis por la inauguración de un nuevo negocio, cierre de acuerdos u otros.

La distribución de los puestos en la mesa en las comidas de negocios siempre es jerárquica, por lo que los principales puestos en la mesa serán ocupados por las personas más importantes.

#### **3.1.1.6. Las propinas**

La costumbre de entregar propina se encuentra muy radicada en India. Ésta no es obligatoria legalmente, pero culturalmente sí, por lo que no dejar es mal visto. La cantidad en dinero que se debe dejar por concepto de propina es alrededor del 10% del total de lo consumido. No obstante, dejar exceso de propina en los locales pequeños es mal visto, al punto que puede llegar a considerarse una ofensa. Es adecuado entregar propina en los servicios comunes, como por ejemplo en los restaurantes, a los botones en los hoteles, entre otros. La propina generalmente no se encuentra incluida en la cuenta.

#### **3.1.1.7. Colores, números y formas**

En India los colores blanco y negro poseen una connotación negativa, puesto que el blanco se utiliza para los funerales y el color negro es considerado muy frío. Los colores alegres tienen una connotación positiva.

En relación a los números, tienen una connotación positiva el número tres, los múltiplos de tres y los impares. Cuando un indio es muy tradicional, para ellos los

significados de los números son importantes, incluso el día para abrir una nueva empresa.

Un aspecto curioso que existe en India es que hay personas muy creyentes en la numerología y astrología, incluso pueden llegar a preguntar en qué día nació a los negociantes extranjeros para saber si es conveniente hacer negocios con ellos o no.

En India existe un sistema numérico ampliamente utilizado con diferencias notables a los sistemas occidentales, siendo los “Lakh” y los “Crore”. Un Lakh equivale a cien mil rupias, es decir,  $10^5$ . Cuando ésta cifra es escrita de manera numérica, una opción es 100,000 (colocación coma internacional) o 1,00,000 (colocación coma india).

Los “Crore” equivalen a cien Lakh, es decir, a diez millones de rupias. Si ésta expresión es escrita de manera numérica, una opción es 10,000,000 (colocación coma internacional) o 1,00,00,000 (colocación coma india).

Sin embargo, los negocios se hacen en dólares o en rupias.

#### **3.1.1.8. La comunicación no verbal**

En la comunicación no verbal los indios balancean la cabeza de derecha a izquierda que significa “sí” o “que entienden la información”. Cuando los indios quieren decir “no” lo dicen directamente y no realizan ningún movimiento de la cabeza o algún otro gesto.

Los indios son personas que no aceptan de ninguna manera la violencia, por lo que cualquier gesto violento como empujón, un puñetazo o cualquier otro tipo de agresión serán mal vistos. Para ellos el respeto es muy importante.

#### **3.1.1.9. Los regalos**

En las relaciones comerciales es muy habitual la costumbre de intercambiar regalos, de tal manera que, a veces, llega a ser casi obligatorio para el éxito en los negocios. Incluso entregar un obsequio en el primer contacto no es mal visto.

Con respecto a los tipos de regalos, siempre es adecuado obsequiar un producto típico del país de origen como, por ejemplo, un chileno podría obsequiar una lámina de cobre, un adorno de lapislázuli o algún producto que posea un significado. También es apropiado regalar cosas útiles, alegres, novedosas, productos que sean difíciles de conseguir en India, entre otros. En relación a los tipos de regalos que se deben evitar hay que considerar a qué persona va dirigido, por ejemplo, si la persona es muy apegada a la religión hindú no es apropiado regalar alcohol o algún producto elaborado con piel de vaca; si es musulmán no se deben regalar objetos, cosas o artículos relacionados con los perros, puesto que son considerados animales sucios.

Cuando se entrega un obsequio se debe cuidar que el envoltorio sea de colores alegres y no de color blanco o negro, debido a la connotación negativa que tienen éstos colores. También es importante dar el regalo en persona y no enviarlo como, por ejemplo, con un junior o repartidor.

Por otra parte, cuando se lleva un presente, éste tiene que ser entregado a la persona de más alto mando y puede ser entregado al principio. Si se recibe un regalo no es pertinente abrirlo en presencia de quien lo obsequia. Otro momento en que es apropiado llevar un obsequio es cuando se es invitado a una casa.

#### **3.1.1.10. La vestimenta**

Cuando se realiza un viaje de negocios a India o se va negociar con un empresario indio, la forma apropiada de vestir es la formal, es decir, el uso de trajes tanto en hombres como en mujeres. La vestimenta de los hombres debe estar conformada por un traje, camisa, corbata y zapatos acordes. En las mujeres es preferible el uso de falda y blusas con mangas largas, siendo lo más conservadora posible; sin embargo, esto no quiere decir que las mujeres no puedan usar pantalones o algún tipo de jumper.

No obstante, el concepto de vestimenta formal en India es diferente, por lo que las mujeres indias pueden usar sari<sup>18</sup> y los hombres kurtas<sup>19</sup>.

En la vestimenta se debe evitar vestir completamente de negro o blanco, tanto en hombres como mujeres, por la connotación negativa de éstos colores. También se debe evitar usar accesorios de cuero. Las mujeres no deben usar faldas cortas, escotes pronunciados, exceso de maquillaje, peinados extravagantes, entre otros.

---

<sup>18</sup> vestido típico de las mujeres indias.

<sup>19</sup> Vestimenta tradicional de India, parecida a una camisa holgada.

### **3.1.1.11. Otros aspectos a considerar**

#### **a. Temas de conversación**

Los indios son personas que les agrada mucho conversar, por lo que es fundamental prepararse y estar bien informado sobre diversos temas. También es muy importante conocer bien la cultura del país de origen y la de India, puesto que manifestar ignorancia sobre la cultura es mal vista. Por ejemplo, un visitante chileno debe ser capaz de conocer bien a los principales poetas de Chile, como Pablo Neruda, y los de India como Rabindranath Tagore.

Los indios son personas a los que les gusta debatir y opinar, también les gusta conocer la opinión de otras personas o escuchar los comentarios de sus invitados extranjeros.

Los temas de conversación favorables son la familia, arte, cine, tradiciones de la India, el juego del cricket<sup>20</sup>, entre otros. No obstante, se debe evitar en las conversaciones temas como la pobreza, religión, política, castas, relaciones con Pakistán, chismes, temas con contenido sexual, etcétera. Siempre se debe tener presente no interrumpir a la otra persona cuando esté hablando, puesto que es un gesto de mala educación.

Para realizar negocios en India es muy importante establecer una relación de confianza. Es por esto que es significativo para los empresarios indios conocer a una persona de manera íntegra, puesto que mientras más conozcan a la persona, más confiarán en ella. Por lo que es normal que realicen preguntas sobre temas personales como la familia, trabajo, origen u otros.

---

<sup>20</sup> Deporte de bate que se juega entre dos equipos de 11 integrantes cada uno.

### **b. La mujer en los negocios**

En la actualidad la mujer se está insertando más al campo laboral, ya que anteriormente por factores culturales la mujer no se sentía atraída. Hecho que no significa que haya existido discriminación en este país hacia la mujer, incluso, en 1966 fue elegida democráticamente como primera ministra de la India Indira Gandhi.

### **c. La puntualidad**

El concepto de puntualidad en India es pésimo, pero esto no quiere decir que la contraparte extranjera también deba serlo. Al contrario, los indios esperan que los extranjeros sean puntuales, por lo que la paciencia es fundamental en éste país.

Sin embargo, en India son muy puntuales en el sector productivo, biotecnológico, tecnologías de la información (TICS), entrega de los productos, etcétera.

### **d. La jornada laboral y las vacaciones**

La jornada laboral es de lunes a viernes o de lunes a sábado y el horario de trabajo es de 09:00 a 17:00 hrs. o 10:00 a 18:00 hrs. Generalmente el horario de colación es de las 13:00 hasta las 14:00 hrs. Se posee la costumbre de trabajar horas extraordinarias, donde habitualmente se trabaja mucho.

Los horarios apropiados para solicitar una cita de negocios son durante la mañana o en la tarde, siempre considerando que sea antes o después del horario del almuerzo.

La época oportuna para realizar un viaje de negocios a India es entre los meses de octubre a marzo, puesto que es la época con las temperaturas más agradables en casi en todo el país. Además se evitan los monzones y las altas temperaturas que pueden alcanzar los 45C° de calor, como por ejemplo, en la ciudad de Nueva Delhi.

En India todos los trabajadores tienen derecho a 15 días de vacaciones, donde la mayoría de las personas las hacen efectivas durante la época de verano entre los meses de abril y mayo.

#### **e. Las festividades**

India al ser un país multicultural y multi-religioso, a lo largo del año celebra muchas festividades, donde las fiestas religiosas son muy abundantes en todo el país. Por lo que, antes de viajar, se debe consultar el calendario de festividades y considerar las fiestas nacionales, regionales y locales. Principalmente teniendo en cuenta la religión que se practica en la localidad que se visita. Las fiestas nacionales de India son 3: el Día de la República (26 de enero), Día de la Independencia (15 de agosto) y Gandhi Jayanti (2 de Octubre).

Otras festividades son Diwali (festival de las luces) o deepavali, Holi, Ganesh Chaturthi, Raksha Bandha, Ramadan, navidad, entre otros. Las religiones más importantes son: Hinduismo, Islamismo, Cristianismo, Budismo, Sikhismo, Jainismo.

#### **f. El acompañante**

Cuando se realiza un viaje de negocios a India es apropiado ir acompañado, debido a que es un proceso que involucra toda una estructura cultural, religiosa y tradicional. Por esto el primer viaje es para buscar mercado, presentarse, crear lazos de amistad, conversar de los mecanismos y en el fondo crear confianza entre los involucrados.

#### **g. En los medios de comunicación**

En las relaciones comerciales los indios utilizan la carta, teléfono, fax, celular, correo electrónico y videoconferencia, siendo el correo electrónico la herramienta de comunicación más empleada. Las cartas son más usadas para documentos importantes o firmas legales, y se posee la costumbre de firmar los documentos con lápiz de tinta azul.

Tabla 2: Resumen aspectos protocolares país “India”

El saludo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forma: Namaste, opción apretón de manos. Evitar los besos, abrazos, palmas en la espalda o cualquier otro gesto que conlleve algún contacto físico.</li> <li>- Expresiones: Namaste.</li> <li>- Comunicación: En inglés, preferente el británico.</li> <li>- Distancia: Amplia.</li> </ul>
Las presentaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se privilegia la edad.</li> <li>- Se utiliza el tratamiento de cortesía Mr., Mrs., Miss., Ms., entre otros.</li> </ul>
Forma de dirigirse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por título profesional o grado académico.</li> <li>- La gente de la India generalmente no tienen apellido y cuando se escribe el nombre de la persona se utiliza la inicial del nombre del padre, seguido de su propio nombre.</li> </ul>
El intercambio de tarjetas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se intercambia: Sí, pero no es estrictamente necesario como en otros países.</li> <li>- Momento de intercambio: Al principio o al final de una reunión.</li> <li>- Forma de entregar y/o recibir: Con la mano derecha.</li> <li>- Tipo de tarjeta: impresas por una cara o ambas.</li> <li>- Idioma: Siempre el inglés.</li> <li>- Información que debe tener una tarjeta: El nombre, cargo, número telefónica, dirección de correo electrónico, nombre de la empresa, logotipo de la empresa, entre otros.</li> </ul>
Comidas de negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comidas de negocios: Si se acostumbra, cuya finalidad es conocer mejor a la persona con la que se ésta negociando y hablar de negocios.</li> <li>- Horario comida de negocios: Durante horario de almuerzo o cena.</li> <li>- Comer todo o dejar comida: Depende del tipo de persona con la cual se esta relacionando.</li> <li>- Sobremesa: Sí.</li> <li>- Días comidas de negocios: Pueden ser realizadas entre los días lunes a sábado.</li> <li>- Forma de comer: Con la mano o cubiertos, situación que dependerá.</li> <li>- Brindis: Va a depender con el tipo de indio que se está relacionando.</li> <li>- Distribución puestos en la mesa: Siempre es jerárquica, por lo que los principales puestos en la mesa serán ocupados por las personas más importantes.</li> </ul>

Las propinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obligatoria: No.</li> <li>- Costumbre: Sí, muy arraigada.</li> <li>- Tipos de servicios que se entrega: Generalmente en restaurantes, a los botones en los hoteles, entre otros.</li> <li>- Porcentaje a entregar: Alrededor del 10% del consumo.</li> <li>- Incluido en la cuenta: No.</li> </ul>
Colores, números y formas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los colores alegres tienen una connotación positiva.</li> <li>- Los colores blanco y negro poseen una connotación negativa.</li> <li>- Número con connotación positiva: Número tres, los múltiplos de tres y los impares.</li> </ul>
La comunicación no verbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Balancean la cabeza de derecha a izquierda que significa "sí".</li> </ul>
Los regalos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambiar regalos en las relaciones comerciales: Costumbre muy habitual.</li> <li>- Regalo adecuado: Algo proveniente del país de origen del visitante.</li> <li>- Regalos a evitar: Considerar a qué persona va dirigido.</li> <li>- El envoltorio: Cuidar que sea de colores alegres y no de color blanco o negro.</li> <li>- Forma correcta de entregar: Personalmente.</li> <li>- Momento de entregar el obsequio: Al principio.</li> </ul>
La vestimenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La forma apropiada de vestir es la formal, tanto para los hombres y las mujeres. No obstante el concepto formal en india es diferente, por lo que las mujeres indias pueden usar sari y los hombres kurtas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Otros aspectos a considerar país “India”

Temas de conversación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorables: La familia, el arte, el cine, tradiciones en india, el juego del cricket y otros.</li> <li>- Evitar: La pobreza, la religión, política, las castas, las relaciones con Pakistán, chismes, temas con contenido sexual, entre otros.</li> </ul>
La mujer en los negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la actualidad la mujer se está insertando más al campo laboral.</li> </ul>
La puntualidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El concepto de puntualidad en India es pésimo, pero esto no quiere decir que la contraparte extranjera también lo sea.</li> </ul>
La jornada laboral y las vacaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jornada laboral: Lunes a viernes o a lunes a sábado.</li> <li>- Colación: Generalmente de las 13:00 hasta las 14:00 hrs.</li> <li>- Horas extraordinarias: Sí.</li> <li>- Vacaciones: Generalmente entre los meses de abril y mayo.</li> <li>- Horario para solicitar cita de negocios: Durante la mañana o en la tarde, siempre considerando que sea antes o después del horario del almuerzo.</li> </ul>
Las festividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diwali (festival de las luces) o Deepavali, Holi, Ganesh Chaturthi, Raksha Bandha, Ramadan, Navidad, entre otros.</li> </ul>
El acompañante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando se realiza un viaje de negocios a India lo apropiado es ir acompañado debido a que es un proceso que involucra toda una estructura cultural, religiosa y tradicional.</li> </ul>
En los medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizan la carta, el teléfono, el fax, el celular, correo electrónico y la videoconferencia, siendo el correo electrónico la herramienta de comunicación más usada.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### **3.1.2. Caso de Estudio**

Referencia: Entrevista.

Jorge Arturo Soto Mancilla. Oficial mercante, Contador Auditor de la Universidad de Valparaíso, Magíster en Finanzas de la Universidad de Valparaíso, egresado de la Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad de Valparaíso y Asesor instrumentos CORFO.

Durante el año 2009, mientras se desempeñaba como Jefe de proyectos en la Compañía Sudamericana de Vapores, tuvo la oportunidad de viajar una vez a la India por tres meses a la ciudad de Nueva Delhi, específicamente a Gurgaon entre junio y agosto. Su actividad consistió en entrenar a personas en el negocio naviero y coordinar proyectos entre Chile, Brasil e India.

Una de las primeras situaciones que enfrentó fue soportar las altas temperaturas, que incluso impedían que pudiera fumar al aire libre, por lo que se vio sorprendido al ver a los jardineros indios trabajar sin dificultad a pleno sol y sin protección alguna. Al momento de empezar con los entrenamientos, la comunicación siempre fue en idioma inglés. Sin embargo tuvo dificultades para entender con claridad el acento de algunas personas de origen indio.

Durante su estadía en el país, el señor Soto tuvo diversas anécdotas debido a las diferencias culturales. Una de ellas fue no entender la comunicación no verbal, situación que sucedió durante el desarrollo de una de sus clases cuando consultó al curso si los contenidos explicados fueron entendidos, teniendo como respuesta un movimiento de cabeza de derecha a izquierda interpretándolo como un no, luego consultó nuevamente al curso obteniendo la misma respuesta y a la tercera

vez prefirió seguir avanzando con otro contenido teniendo la incertidumbre de por qué no entendieron. Más tarde otro colega le explicó que ese movimiento significaba sí, o que la información se entiende.

Otra anécdota ocurrió cuando al llegar a una reunión saludó a una mujer india con un beso en la mejilla, situación que provocó que todos los asistentes lo miraran con sorpresa. Sin embargo, la mujer muy comprensiva no se sintió ofendida entendiéndolo que ese gesto es una costumbre en las culturas occidentales.

Al vivir en India, pudo apreciar diversos aspectos culturales que se diferencian con Chile. Por ejemplo, el ambiente cosmopolita, la comida muy condimentada, el honor que significa ser invitado a visitar una casa, la preocupación por entregar seguridad a los extranjeros, adaptarse a las comidas occidentales en las reuniones de negocios, entre otros. También la importancia que tiene la religión para cada persona y el respeto existente entre las diferentes creencias, como por ejemplo algunas personas llegaban al trabajo con una marca en la frente, otros con un tipo de alimento que obsequiaban a personas que aprecian y, los Sijs, usaban un turbante o una pulsera de plata.

La experiencia de haber vivido tres meses en India, según el señor Soto, fue enriquecedora puesto que aprendió a tener otro punto de vista, ser más reflexivo y valorar más las relaciones humanas debido a que los indios son muy respetuosos, amigables y comprometidos con el trabajo.

El aprendizaje que rescató de esta experiencia es que es muy relevante conocer el contexto del lugar que se visita, porque sería un desastre llegar sin conocer algo de India, y en general de cualquier país extranjero. Son determinantes en India las

relaciones humanas y el aspecto espiritual ya que determinan el estilo de vida de las personas de India.

### Análisis del caso

De la experiencia del señor Soto se puede apreciar:

- Las diferencias protocolares como en el saludo y en la comunicación no verbal. El visitante extranjero debe considerar y aprender estos tipos de aspectos, para evitar errores de interpretación y en la forma de actuar.
- Las diferencias culturales como la religión. Al viajar se debe poseer una mentalidad abierta y un gran respeto por la religión de la contraparte, ya que se corre el riesgo de ofender aun sin tener la intención.

### **3.1.3. Otros perfiles protocolares de países**

Los aspectos protocolares y casos de estudio de Alemania, Brasil, China, Estados Unidos, Israel y Japón, se encuentran detallados en el anexo nº7. Países escogidos por su importancia en el ámbito comercial para Chile, tanto en las exportaciones como importaciones, y sus influencias a nivel mundial.

## **Síntesis del capítulo**

India es un país de contrastes ya que existe una gran diversidad de culturas, lenguas, religiones y etnias. India fue colonia Inglesa desde mediados del siglo XIX hasta el año 1947 y su influencia aun está presente en su sociedad.

Antes de realizar un viaje de negocios a India, o negociar con un empresario indio es primordial conocer dos aspectos: el aspecto cultural innato y el nivel adaptativo del negociante indio. No es el mismo trato que se debe usar con una persona arraigada a su cultura, que con una persona que se encuentra occidentalizada; siendo muy importante conocer el tipo de persona con la cual se va a entablar una relación de negocios. Es por ello que se requiere que las personas posean una mentalidad abierta, flexible y paciente así como también conozcan y entiendan la cultura india. Algunos aspectos protocolares importantes en la india son: a) forma de saludar: namaste, b) presentaciones: se privilegia la edad, c) forma de entregar y/o recibir la tarjeta de presentación: con la mano derecha, d) comunicación no verbal: balancear la cabeza de derecha a izquierda significa “sí”, entre otros.

En relación al caso de estudio, experiencia del señor Soto, se puede evidenciar:

- Las diferencias protocolares como en el saludo y en la comunicación no verbal. El visitante extranjero debe considerar y aprender estos tipos de aspectos, para evitar errores de interpretación y en la forma de actuar.
- Las diferencias culturales como la religión. Al viajar se debe poseer una mentalidad abierta y un gran respeto por la religión de la contraparte, ya que se corre el riesgo de ofender aun sin tener la intención.

## **CONCLUSIONES**

La globalización y el avance tecnológico han permitido que las relaciones comerciales entre los países del mundo sean cada vez más frecuentes. Sin embargo las barreras culturales y protocolares han dificultado las negociaciones. Ante este hecho surge la pregunta ¿Cuáles serán los aspectos del protocolo en los negocios internacionales?

De la presente investigación se pudo determinar que el protocolo en las relaciones comerciales internacionales está conformado por diez elementos principales que son: El saludo, presentaciones, forma de dirigirse, intercambio de tarjetas, comidas de negocios, propinas, comunicación no verbal, regalos, vestimenta y colores, números y formas. Además de estos elementos, existen otros siete aspectos importantes que se deben considerar antes de realizar negociaciones a nivel internacional que son: temas de conversación, la mujer en los negocios, puntualidad, jornada laboral y vacaciones, festividades, acompañante y medios de comunicación.

La aplicación de los elementos en los países como Alemania, Brasil, China, Estados Unidos, India, Israel y Japón, permite identificar diferencias protocolares como por ejemplo: En Japón la forma adecuada de saludar es a través de una reverencia, en Alemania la forma de dirigirse a las personas es por el título profesional, en China las tarjetas de presentación son entregadas y/o recibidas con ambas manos, en India es una costumbre habitual intercambiar regalos en las relaciones comerciales, en Israel la forma de vestir es informal y la jornada laboral es de domingo a jueves, en Estados Unidos las comidas de negocios se realizan entre los días lunes y jueves, entre otros.

Los elementos protocolares identificados en el capítulo II son aplicables entre los diferentes países del mundo, a pesar de sus diferencias culturales, siendo una pauta de orientación para los futuros negociadores internacionales.

## **BIBLIOGRAFÍAS**

## **Libros**

Calhoun, Craig. Sociología, Madrid; McGraw-Hill, 2000. 654p.

Cuadrado Esclapez, Carmen. Protocolo y Comunicación en la empresa y los negocios. Madrid; Fc Editorial, 2007. 502 p.

Cuadrado Esclapez, Carmen. Protocolo en las relaciones internacionales de la empresa y los negocios. Madrid; Fc Editorial, 2007. 228 p.

Daniels, John D., Radebaugh, Lee H., y Sullivan, Daniel P. Negocios Internacionales: Ambientes y operaciones. México; Pearson Educación, 2010. 920 p.

Fernández, Dolores y Fernández, Elena. Comunicación empresarial y atención al cliente. Madrid; Ediciones Paraninfo S.A., 2010. 280 p.

Jimenez Abad, Carlos. Producción y venta de servicios turísticos en agencias de viaje. Madrid; Ediciones Paraninfo S.A., 2006. 241 p.

Llamazares, Olegario. Cómo negociar con éxito en 50 países. Madrid; Global Marketing Strategies, S.L., 2008. 238 p.

Muñoz Boda, María Soledad. Protocolo y relaciones públicas. Madrid; Ediciones Paraninfo S.A., 2010. 330 p.

PLA, José y LEÓN, Fidel. Dirección de Empresas Internacionales. Madrid; Pearson Prentice Hall, 2008. 357p.

Silva Concha, Mario. Ceremonial y Protocolo. Chile; Fondo De Cultura Económica, 1997. 286 p.

Souta, Ana Belén. El protocolo internacional en la globalización económica .Barcelona; Editorial UOC, 2010. 174 p.

Vértice. Protocolo en Hostelería. Madrid; Vértice S.L, 2007. 68 p.

### **Páginas webs**

ABC.es. Milagro israelí en tierra hostil. [En línea], <<http://www.abc.es/20101207/economia/milagro-economia-israel-201012011656.html>>, [Consulta: 2 de enero del 2013].

ABC.es. Zara pide disculpas a los ultraortodoxos judíos por mezclar lino y algodón. [En línea], <[http://www.abc.es/hemeroteca/historico-22-05-2007/abc/Economia/zara-pide-disculpas-a-los-ultraortodoxos-judios-por-mezclar-lino-y-algodon\\_1633249937242.html](http://www.abc.es/hemeroteca/historico-22-05-2007/abc/Economia/zara-pide-disculpas-a-los-ultraortodoxos-judios-por-mezclar-lino-y-algodon_1633249937242.html)>, [Consulta: 28 de diciembre del 2012].

Ayuda Legal Online. Introducción al Poder Judicial Chileno. [En línea], <[http://www.ayudalegalonline.com/Sistemas\\_Legales/Chile/Poder\\_Judicial.html](http://www.ayudalegalonline.com/Sistemas_Legales/Chile/Poder_Judicial.html)>, [Consulta: 11 de enero del 2012]

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. BCN. [En línea], <<http://www.bcn.cl/ecivica/plegislativo>>, [Consulta: 11 de enero del 2012]

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. BCN. [En línea], <<http://www.bcn.cl/ecivica/orgesta>>, [Consulta: 15 de enero del 2012]

Chile en el Exterior. Ministerio de Relaciones Exteriores, Gobierno de Chile. [En línea], <<http://chileabroad.gov.cl/consulados/>>, [Consulta: 11 de diciembre del 2011]

Chile en el Exterior. Ministerio de Relaciones Exteriores, Gobierno de Chile. [En línea], <<http://chileabroad.gov.cl/embajadas/>>, [Consulta: 11 de diciembre del 2011].

Deutsche Welle. Wal-Mart: el lobo disfrazado de oveja. [En línea], <<http://www.dw.de/wal-mart-el-lobo-disfrazado-de-oveja/a-1522821>>, [Consulta: 21 de diciembre del 2012].

ELMUNDO.es. El polémico bolso retirado por Zara. [En línea], <<http://www.elmundo.es/mundodinero/2007/09/21/economia/1190341238.html>>, [Consulta: 29 de diciembre del 2012].

El PAÍS. La semana de 65 horas revienta el sueño europeo. [En línea], <[http://elpais.com/diario/2008/06/13/sociedad/1213308001\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2008/06/13/sociedad/1213308001_850215.html)>, [Consulta: 5 de enero del 2012]

Embajada de Israel en Chile. Preguntas frecuentes sobre Israel. [En línea], <<http://embassies.gov.il/santiago/AboutIsrael/AboutIsraelInfo/Pages/Rese%C3%B1a-de-Israel.aspx>>, [Consulta: 2 de enero del 2013].

Forbes. Cinco cosas que hice para llegar Starbucks de China Derecho. [En línea], <[http://translate.google.cl/translate?hl=es-419&sl=en&u=http://www.forbes.com/sites/helenwang/2012/08/10/five-things-starbucks-did-to-get-china-right/&prev=/search%3Fq%3Dstarbucks%2Ben%2Bchina%26hl%3Des-419%26sa%3DN%26tbo%3Dd%26biw%3D1024%26bih%3D653&sa=X&ei=MANWUln0DpOo8QST\\_oCwDg&ved=0CEUQ7gEwBA](http://translate.google.cl/translate?hl=es-419&sl=en&u=http://www.forbes.com/sites/helenwang/2012/08/10/five-things-starbucks-did-to-get-china-right/&prev=/search%3Fq%3Dstarbucks%2Ben%2Bchina%26hl%3Des-419%26sa%3DN%26tbo%3Dd%26biw%3D1024%26bih%3D653&sa=X&ei=MANWUln0DpOo8QST_oCwDg&ved=0CEUQ7gEwBA)>, [Consulta: 27 de diciembre del 2012].

Global negotiator blog. Cultura de negocios en China: 10 elementos. [En línea], <<http://www.globalnegotiator.com/blog/cultura-de-negocios-en-china-10-elementos/>>, [Consulta: 30 de diciembre del 2012].

Global negotiator blog. Las Cámaras De Comercio En Los Negocios Internacionales. [En línea], <<http://www.globalnegotiator.com/blog/las-camaras-de-comercio-en-los-negocios-internacionales/>>, [Consulta: 5 de enero del 2013].

Israel Wonders. Jánuca. [En línea], <[http://www.goisrael.es/Tourism\\_Spa/Tourist%20Information/Jewish%20Themes/Holidays/Paginas/Chanukah.aspx#Paragraph2](http://www.goisrael.es/Tourism_Spa/Tourist%20Information/Jewish%20Themes/Holidays/Paginas/Chanukah.aspx#Paragraph2)>, [Consulta: 29 de diciembre del 2012].

JETRO. Como comunicarse con los japoneses en el campo de los negocios. [En línea], <[www.jetro.go.jp/peru/nwes/back.html/8.doc](http://www.jetro.go.jp/peru/nwes/back.html/8.doc)>, [Consulta: 10 de enero del 2013]

Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. Precedencia Nacional y Regional. [En línea], <[http://www.minrel.gob.cl/prontus\\_minrel/site/artic/20081104/asocfile/20081104173442/triptico\\_precedencia\\_regional.pdf](http://www.minrel.gob.cl/prontus_minrel/site/artic/20081104/asocfile/20081104173442/triptico_precedencia_regional.pdf)>, [Consulta: 15 de enero del 2012]

Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. Vocativos en Chile para autoridades nacionales y extranjeras. [En línea], <[http://www.minrel.gob.cl/prontus\\_minrel/site/artic/20080813/asocfile/20080813183833/descargable\\_2\\_vocativos\\_autoridades\\_nacionales\\_y\\_extranjeras.pdf](http://www.minrel.gob.cl/prontus_minrel/site/artic/20080813/asocfile/20080813183833/descargable_2_vocativos_autoridades_nacionales_y_extranjeras.pdf)>, [Consulta: 15 de enero del 2012].

Protocolo y Etiqueta. D. Capítulo III Ceremonias y Actos protocolares oficiales. Acciones de protocolo. [En línea], <[http://www.protocolo.org/modelos/cursos\\_y\\_manuales/manual\\_protocolo\\_ministerio\\_salud\\_peru/d\\_captulo\\_iii\\_ceremonias\\_y\\_actos\\_protocolares\\_oficiales\\_acciones\\_de\\_protocolo.html](http://www.protocolo.org/modelos/cursos_y_manuales/manual_protocolo_ministerio_salud_peru/d_captulo_iii_ceremonias_y_actos_protocolares_oficiales_acciones_de_protocolo.html)>, [Consulta: 6 de enero del 2012]

Protocolo y Etiqueta. Dos formas universales de saludar. [En línea], <[http://www.protocolo.org/social/presentaciones\\_y\\_saludos/dos\\_formas\\_universales\\_de\\_saludar.html](http://www.protocolo.org/social/presentaciones_y_saludos/dos_formas_universales_de_saludar.html)>, [Consulta: 2 de octubre del 2011].

Protocolo y Etiqueta. Etiquete empresarial. Etiqueta internacional. Reglas de conducta para lograr negociaciones exitosas. [En línea], <[http://www.protocolo.org/laboral/reuniones\\_negociar\\_y\\_etiqueta/etiqueta\\_empres](http://www.protocolo.org/laboral/reuniones_negociar_y_etiqueta/etiqueta_empres)>

arial\_etiqueta\_internacional\_reglas\_de\_conducta\_para\_lograr\_negociaciones\_exitosas.html>, [Consulta: 20 de noviembre del 2011].

Protocolo y Etiqueta. Negocios y costumbres en Japón. Presentaciones y saludos. La importancia del grupo. [En línea], <[http://www.protocolo.org/internacional/asia/negocios\\_y\\_costumbres\\_en\\_japon\\_presentaciones\\_y\\_saludos\\_la\\_importancia\\_del\\_grupo.html](http://www.protocolo.org/internacional/asia/negocios_y_costumbres_en_japon_presentaciones_y_saludos_la_importancia_del_grupo.html)>, [Consulta: 16 de enero del 2013]

Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. [En línea], <[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=cultura](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cultura)>, [Consulta: 3 de julio del 2011].

Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. [En línea], <[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=don](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=don)>, [Consulta: 5 de enero del 2012].

Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. [En línea], <<http://buscon.rae.es/draeI/SrvltObtenerHtml?LEMA=se%C3%B1or&SUPIND=0&CAREXT=10000&NEDIC=No>>, [Consulta: 5 de enero del 2012].

Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. [En línea], <[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=protocolo](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=protocolo)>, [Consulta: 3 de julio del 2011].

Starbucks Newsroom. Starbucks Opens First Farmer Support Center in Yunnan, China; Strengthening Commitment to China Farming Communities. [En línea], <[http://news.starbucks.com/article\\_display.cfm?article\\_id=734](http://news.starbucks.com/article_display.cfm?article_id=734)>, [Consulta: 26 de diciembre 2012].

The New York Times. Wal-Mart Finds That Its Formula Doesn't Fit Every Culture. [En línea], <<http://www.nytimes.com/2006/08/02/business/worldbusiness/02walmart.html?pagewanted=all>>, [Consulta: 22 de diciembre del 2012].

The wall street journal. Starbucks se adapta al gusto local para expandirse en China. [En línea], <[http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323751104578151923152237456.html?mod=WSJS\\_inicio\\_LeftTop](http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323751104578151923152237456.html?mod=WSJS_inicio_LeftTop)>, [Consulta: 27 de diciembre del 2012].

Zara. Empresa. [En línea], <<http://www.zara.com/webapp/wcs/stores/servlet/category/es/es/zara-W2012/11112/Empresa>>, [Consulta: 28 de diciembre del 2012].

## **Tesis**

DÍAZ Ponce, Carolina. Negocios con China, un desafío a los exportadores chilenos (Ingeniera Comercial). Valparaíso: Universidad de Valparaíso, Escuela de Ingeniería Comercial, 2012. 158 h.

**ANEXOS**

## **Anexo 1. Formas de hacer negocios**

### **a. Exportaciones**

Es la estrategia más común para el ingreso en los mercados internacionales. Las exportaciones consisten en la salida de un bien o servicio de un país a otro lugar del mundo. Las ventajas de exportar son variadas por ejemplo es una forma de aumentar los ingresos tanto de las empresas o instituciones que realizan estas transacciones como también al país de origen de estas empresas, se alcanzan economías de escala, se diversifica el riesgo, se obtienen mayores oportunidades de negocios, entre otros. Sin embargo las exportaciones también cuentan con desventajas como altos costos de transportes, barreras arancelarias u otros.

### **b. Proyectos “Llave en mano”**

Son aquellos proyectos en donde una empresa contratista se obliga con un cliente a entregar una obra lista y en funcionamiento a una fecha determinada. La empresa contratista entrega al cliente extranjero todos los detalles del proyecto, incluso la capacitación del personal operativo y una vez completado el contrato se entrega al cliente una llave de la planta lista.

Este tipo de proyectos es muy común en industrias químicas, farmacéuticas, en refinamiento tanto de petróleo como de metales. También es una forma de exportar a otros países tecnología de proceso.

### **c. Licencias**

Es cuando una empresa concede a otra los derechos de utilizar cierta propiedad intangible durante un período determinado a cambio de recibir algún tipo de beneficio. Cuando se habla de propiedad intangible se puede referir a patentes, inventos, fórmulas, procesos, diseños, derechos de autor y marcas registradas.

Estos acuerdos generalmente son de largo plazo entre dos o más empresas de distintos países.

### **d. Franquicias**

Es el derecho que entrega una empresa a otra, de replicar y explotar la empresa de forma independiente y en lugar geográfico distinto. Las franquicias conceden el derecho de utilizar el nombre de la marca, la forma del negocio y el método de trabajo. Sin embargo las empresas que acceden a las franquicias deben cumplir una serie de reglas estrictas impuestas por el franquiciador para dirigir el negocio.

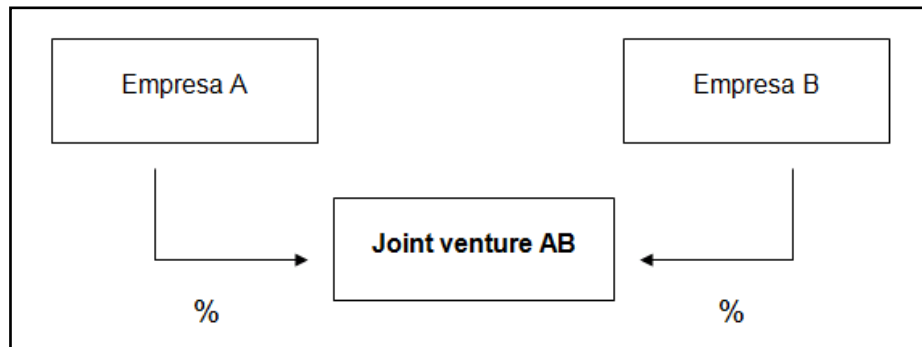
Además se debe entregar algún tipo de beneficio a la empresa que otorga la franquicia. Las franquicias son un tipo de licencia de carácter especializado, en donde mayoritariamente las empresas que las utilizan son de servicios.

### **e. Joint Venture**

Son aquellas empresas creadas a través de la participación de dos o más empresas independientes, cuya propiedad es colectiva. Es una forma común de entrar a los mercados internacionales, en donde la tendencia de propiedad en coparticipación es del tipo 50/50, es decir, participan de igual manera.

Generalmente, se utiliza para un emprendimiento diferente al giro de las empresas participantes.

Figura 7: Joint Venture.



Fuente: Dirección de empresas internacionales<sup>21</sup>

#### f. Subsidiarias con propiedad absoluta

Son aquellas empresas que pertenecen exclusivamente a una empresa controladora, es decir, la empresa matriz posee la totalidad de la propiedad de la subsidiaria.

En esta modalidad existen dos formas de ingresar subsidiarias con propiedad absoluta en los mercados internacionales. Una forma es establecer una nueva empresa, en donde se debe partir de cero en el país de destino y la otra consiste en comprar una empresa establecida para promover los productos o servicios.

---

<sup>21</sup> PLA, José y LEÓN, Fidel. Dirección de Empresas Internacionales. Madrid; Pearson Prentice Hall, 2008. 357p.

## **Anexo 2. Elementos de la cultura**

### **a. Los valores**

Son convicciones profundas que poseen los seres humanos, que permiten orientar la conducta y discernir lo que es bueno o malo, lo que es deseable o indeseable, entre otros. Estas ideas son estándares que se encuentran con frecuencia en el inconsciente e inexpressados que permiten evaluar los actos específicos, objetos o hechos. Los valores pueden cambiar con el paso del tiempo, por ejemplo antiguamente era mal visto que las mujeres tuvieran hijos fuera del matrimonio.

### **b. Las normas**

Son reglas que indican como deben comportarse las personas en situaciones particulares o específicas.

Las normas pueden explícitas o implícitas, cuando se habla de normas explícitas estas pueden ser como reglamentos, leyes, entre otras. Las normas implícitas son costumbres que las personas conocen pero no están escritas.

Las normas se diferencian de los valores ya que estas son más específicas, por ejemplo, la responsabilidad es un valor que puede abarcar muchos temas, en cambio la regla indica que un trabajador debe llegar a la hora a su trabajo. Además las normas son situacionales por lo que cambian más rápidamente que los valores. Por ejemplo antiguamente en nuestro país no existía una norma que regulara el espacio para el consumo de tabaco en locales como cafeterías y restaurantes, en cambio en la actualidad existe una norma que determina que los

locales deben tener una zona para fumadores y otro para no fumadores, dependiendo al tipo de cliente que se quiera llegar.

### **c. Los símbolos**

Son nociones sobre lo que significan las cosas. Los símbolos pueden estar conformados por objetos, gestos, sonidos o imágenes, cuya función principal es representar algo distinto a lo que son en sí.

El significado de los símbolos va depender del lugar y de la cultura, como también de la tradición y el consenso de las personas. Es por esto, que en las diferentes culturas el mismo concepto puede estar representado en distintos símbolos, por ejemplo, el color del luto en Asia es el blanco en cambio en Occidente es el negro.

### **d. El lenguaje**

Es un sistema de símbolos que permite a los seres humanos comunicarse. Estos símbolos pueden ser tanto orales como escritos, que según como se combinen los signos expresan significados distintos. Debido a que el lenguaje tiene una estructura interna y reglas, que permiten que los sonidos se conviertan en palabras, las palabras en frases y posteriormente en oraciones que contienen significados.

El lenguaje es un factor muy importante en el desarrollo, elaboración y transformación de la cultura, puesto que permite a las personas almacenar y traspasar conocimiento a las generaciones futuras.

#### **e. El conocimiento**

Conjunto de información, hechos, creencias y habilidades que el ser humano acumula con el tiempo, a través del aprendizaje, de la experiencia o de la introspección. Por lo que el conocimiento puede estar formado por gran diversidad de información como procedimientos, lugares, gente, hechos, historia, cocina, entre otros.

### **Anexo 3. Tipos de protocolo**

#### **a. Protocolo oficial o institucional**

Es aquel protocolo basado en normas y leyes para actos oficiales, como por ejemplo actos de gobierno, comunidades autónomas, corporaciones o monarquías. Se diferencia del resto de los tipos de protocolos, puesto que su cumplimiento es de carácter obligatorio. Tiene como objetivo principal que los actos se desarrollen de manera correcta y de la forma en que se han establecido.

#### **b. Protocolo Diplomático**

Son reglas y formalidades que se utilizan cuando una autoridad de un país o de una nación se relaciona con otra. En este protocolo se encuentran procedimientos convenidos entre las naciones para garantizar el orden, solemnidad y decoro en los actos que se realicen en materia de política exterior.

A través del protocolo diplomático, las relaciones entre las naciones se realizan de manera más cordial, se pueden llegar a diferentes acuerdos entre los países como tratados de libre comercio o de cooperación. Además permite solucionar malos entendidos, conflictos, evitar guerras y otros. Para esto se deben conocer y respetar las normas y costumbres de la nación que se visita.

#### **c. Protocolo empresarial**

Son normas de conductas que utilizan las empresas en las relaciones tanto para los clientes internos o empleados y clientes externos como proveedores.

Además, en las relaciones entre empresas, estas pueden ser tanto nacionales como internacionales.

#### **d. Protocolo Social**

Son aquellas normas que surgen a base de la tradición y de la costumbre del hombre, regulan el comportamiento o la conducta de éste en la sociedad según las distintas situaciones.

#### **e. Protocolo Militar**

Conjunto de normas que regulan el orden jerárquico de la institución, los rangos, la vestimenta y otros, es decir, normaliza desde el uniforme hasta las ceremonias. Tiene como característica que todos sus actos están reglamentados y nada se deja al azar.

En nuestro país las ceremonias públicas importantes realizadas por militares son la entrega de armas, el juramento a la bandera y la parada militar, actos protocolares que se encuentran debidamente establecidos y que son característico de este tipo de institución, donde demuestran públicamente disciplina y formación de las tropas.

#### **f. Protocolo Universitario**

Son un conjunto de normas que establece cada universidad. Estas se encuentran reguladas a través de los estatutos de cada establecimiento y normalizan aspectos

como simbología, himnos, bandera institucional, procedimientos ceremoniales, entre otros.

#### **g. Protocolo Deportivo**

Conjunto de normas que rigen los eventos deportivos, abarca la apertura de la ceremonia, actos de clausura, premiación, autoridades, entre otros.

Este protocolo es diferente según el tipo de evento deportivo, como por ejemplo el mundial de fútbol y los juegos olímpicos. Un ejemplo de protocolo deportivo se puede encontrar en el mundial de fútbol, en donde se tiene establecido que antes de jugar los equipos deben entonar su himno nacional.

#### **h. Protocolo informático**

“Es el conjunto de normas y procedimientos automatizados que se utilizan en las redes de internet para posibilitar y controlar los intercambios de información” <sup>22</sup>

Existen diversos protocolos como el http (hyper text transfer protocol o protocolo de transferencia de hipertexto) que se utiliza para acceder a las páginas web.

#### **i. Protocolo Religioso**

Es aquel protocolo que se utiliza en los actos religiosos y ceremonias litúrgicas, independiente del tipo de religión en la que se participa. Este conjunto de normas considera aspectos como las ceremonias o ritos, celebraciones, vestuario, libros, símbolos, elementos, cargos, ofrendas, entre otros.

---

<sup>22</sup> Cuadrado Esclapez, Carmen. Op. Cit. p.14

Tabla 4: Tipos de Protocolo.

TIPO DE PROTOCOLO	CARACTERÍSTICAS
Oficial o Institucional	Su cumplimiento es de carácter obligatorio, puesto que esta basado en normas y leyes.
Diplomático	Las reglas, formalidades y procedimientos se encuentran acordados entre las diferentes naciones. Este protocolo se utiliza cuando una autoridad de un país se relaciona con otra nación.
Empresarial	Es utilizado tanto con los clientes internos y los externos.
Social	Surge de las costumbres y tradiciones, regulando la conducta de las personas en la sociedad.
Militar	Es aquel protocolo que normaliza desde el uniforme hasta las ceremonias, a este tipo de institución.
Universitario	Cada universidad establece sus normas, siendo reguladas en los estatutos de cada establecimiento.
Deportivo	Cada disciplina deportiva posee su propio protocolo, siendo diferente una de otra.
Informático	Posibilita y controla el intercambio de información a través de una red.
Religioso	Se encuentra regulado según la doctrina religiosa.
Otros	Se puede establecer y aplicar según los actos que se organicen, por lo cada uno se diferencia según las circunstancias o contexto respectivo.

Fuente: Elaboración Propia.

## **Anexo 4. Otros aspectos a considerar**

### **a. Temas de Conversación**

Es fundamental conocer qué temas se pueden hablar en cada situación, principalmente cuando se negocia o se va negociar con personas provenientes de una cultura distinta y debido a que cada país posee un contexto diferente, por lo que algunos temas de conversación son adecuados y otros inapropiados.

Algunos temas que generalmente son favorables suelen ser: historia, arte, deportes, hobbies, cultura local, gastronomía, literatura, bellezas turísticas del país, la música, pinturas, arquitectura y museos, bebidas nacionales, por mencionar algunos. Por otro lado se deben evitar temas que tengan relación con: política, religión, comparaciones con otra cultura, conflictos con otro país, referencias de épocas lamentables de la historia, pobreza, corrupción, chistes de temas sexuales, algunos temas sociales, conflictos raciales, juicios de valor o cualquier tema de conversación que pueda generar polémica o discusión.

Siempre es oportuno tener conocimiento general del país al que se visita porque demuestra interés y respeto a la cultura local. Además es importante conocer perfectamente la cultura e historia propia, porque no sólo se representa a una empresa sino que también se representa a un país.

### **b. La mujer en los negocios**

La inserción de la mujer en el campo laboral ha sido un proceso paulatino en el tiempo, proceso que no ha sido igual en las diferentes culturas del mundo. En algunos países la mujer se encuentra incorporada de manera masiva en los

negocios de tal manera que existe plena igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres; en otras culturas el proceso de integración de las mujeres en los negocios ha sido más lento pero sostenido. No obstante, existen otras donde la mujer se encuentra en segundo plano, teniendo un papel restringido por diversos factores como la religión o por pensamientos machistas, designando a la mujer el desarrollo de las funciones del hogar. Debido a esto es muy importante comprender la cultura del país que se visita, puesto que se facilita el trabajo dentro del nuevo contexto cultural, por ejemplo: no sería pertinente enviar a la mejor ejecutiva de una empresa a negociar en Arabia Saudita, ya que para esa cultura la función de la mujer es en el hogar; en cambio en Filipinas no habría problema porque es uno de los países asiáticos en donde la mujer tiene mayor representatividad en los negocios.

### **c. La puntualidad**

La puntualidad es un concepto que no tiene la misma connotación en las diferentes culturas del mundo, siendo considerada en algunos países como: esencial, mientras que en otros, no muy estricta o una práctica no muy habitual. Por ejemplo, en Suecia la puntualidad es elemental, en Venezuela no es muy estricta pero son mal vistos los retrasos y en Panamá se considera normal un retraso de hasta media hora. Debido a esto es importante considerar diversos aspectos como el lugar de la reunión, las distancias, el tráfico de la ciudad, cuanto tiempo antes se debe llegar, tipo de connotación que se da a los retrasos, entre

otros. Por otro lado es adecuado conocer la forma de proceder en caso de retraso, es decir, si es apropiado justificar, pedir disculpas o avisar.

De la misma forma, es maleducado es llegar tarde a una citación como también lo es llegar con demasiada anticipación. Por tanto se debe cuidar que el tiempo de anticipación sea mínimo.

Sin embargo el concepto de puntualidad no se enfoca solamente al momento de llegada a las citas, también abarca diferentes aspectos como la duración de una reunión laboral, plazo, pagos, entre otros. Por lo que la noción del tiempo es un factor muy importante a considerar debido a que según la cultura, es el valor que se le asigna. Por ejemplo, para los alemanes el concepto de la puntualidad es muy importante por lo que si establece una reunión de negocios de una hora ésta no debe excederse del tiempo establecido, ya que una actitud relajada con respecto al tiempo puede generar una imagen errónea de la persona y de la forma de cómo lleva acabo los negocios.

#### **d. La jornada laboral y las vacaciones**

Cuando se va negociar con una cultura distinta es fundamental conocer la jornada laboral para establecer las citas de negocios, ya que en algunas culturas no se pueden establecer éste tipo de reuniones fuera del horario del trabajo o en algunos días específicos. Es por ello que es importante saber los días de trabajo, horarios, pausas, días de descanso, si trabajan horas extraordinarias, horarios apropiados para las citas de negocios, entre otros. Por ejemplo en Israel los días de trabajo comienzan los domingos y terminan los jueves, en Nigeria no es

adecuado solicitar una cita los lunes y los viernes porque poseen la costumbre de realizar reuniones internas y en Alemania no atienden citas de trabajo fuera del horario laboral.

Por otro lado es importante conocer la época en que la mayoría de las personas se encuentran de vacaciones como también el tiempo que se destina a éstas, debido a que la actividad empresarial decae o se paraliza, por lo que no es adecuado realizar viajes de negocios en aquellas épocas. Como es el caso de Hungría donde la mayoría de la gente concentra sus vacaciones en los meses de julio y agosto.

También es importante tener en cuenta como influyen las estaciones del año en el país y/o a la empresa que se visita, por ejemplo en algunos países del mundo varían los horarios de comercio según la estación como es el caso de algunas poblaciones de Venezuela.

#### **e. Las Festividades**

Al planificar un viaje de negocios hacia una cultura distinta es importante considerar las fechas o épocas que son adecuadas para viajar, ya que en las festividades generalmente no se trabaja o son días que se dedican a actividades diferentes, porque si no las negociaciones no serán fructíferas. Siendo indispensable evaluar el calendario del país y verificar todas las festividades que posee, tanto las que se encuentran registradas en el calendario como las que no. Es por ello que es recomendable tener en cuenta diversas celebraciones como: fiestas nacionales, regionales, provinciales, locales, religiosas, entre otras.

Como es el caso del Carnaval de Rio de Janeiro, una de las fiestas más importantes y popular de Brasil, siendo ésta una de las fechas en que no es propicio realizar negocios debido al ánimo de fiesta que genera y que tiene como particularidad que no se encuentra registrada en el calendario como feriado, pero es famosa tanto en el país como en el mundo.

#### **f. El acompañante**

Cuando se negocia con un extranjero o se realiza un viaje de negocios a otro país, es adecuado considerar:

- Asistir sin acompañante.
- Asistir acompañado con otra persona como un asistente, técnico, colega o con una persona vinculada a la empresa.
- Asistir acompañado por una comisión negociadora.

Debido a que algunas culturas tienen la costumbre de hacer negocios en equipo y en otras no. Por lo que en algunas situaciones es apropiado que asistan por lo menos 2 personas de la empresa.

También es un aspecto que se debe tener en cuenta cada vez que se recibe una invitación a cualquier otro tipo de evento, ya que en ciertas ocasiones es apropiado llevar al cónyuge o la pareja y en otras no. Sin embargo, esto va a depender de las políticas de cada empresa al momento de determinar si es adecuado llevar o no acompañante, debido a que establecen el tipo de actividad

en donde solo participan las personas vinculadas directamente con la empresa y las actividades donde pueden llevar compañía como al cónyuge, pareja u otros.

## **Anexo 5. Protocolo en los medios de comunicación**

### **a. Cartas**

La carta comercial es una herramienta fundamental en la comunicación entre las empresas o una empresa y un particular, tanto a nivel nacional como internacional, puesto que otorga formalidad y constancia de un hecho. Por lo que ni el correo electrónico, ni fax han hecho desaparecer este medio de comunicación en el mundo de los negocios.

El objetivo de este tipo de correspondencia es tratar asuntos netamente de comercio, por lo que existen diferentes tipos de cartas comerciales como: oferta, devolución de mercaderías, petición de información, reclamación de pagos, pedidos, envío de mercaderías, entre otros. Cada una de ellas se diferencia en el lenguaje a utilizar que depende de la finalidad, pero siempre en el marco formal, puesto que no es lo mismo una solicitud de mercaderías que una reclamación de pago. Sin embargo, la estructura se mantiene en los diferentes tipos de cartas.

La estructura está conformada de tres partes: encabezado, texto o cuerpo de la carta y cierre.

#### **Encabezado**

Esta parte de la carta está compuesta por cuatro elementos que todo documento debe poseer. Sin embargo, según el criterio de cada empresa pueden utilizar o no el referente y el asunto como elementos adicionales.

- **Membrete o Remitente:** Tiene como función identificar quien emite la carta, por lo que puede ser una persona o una corporación. Contiene información

como: logotipo de la empresa, nombre de la empresa o persona, cargo del emisor, dirección, números telefónicos, correo electrónico u otros datos de interés.

- Fecha: Tiene como objetivo determinar el lugar y el día en que fue elaborada la carta. Su estructura está compuesta primero por el lugar o localidad en que fue confeccionada la correspondencia y posteriormente la fecha en que se creó, donde se encuentran separadas por una coma una de la otra y al término de la fecha no se usa puntuación. Por ejemplo: Santiago, 20 de Noviembre de 2011.
- Destinatario: Determina a la persona a quien va dirigida la correspondencia. Incluye información como: nombre de la persona o empresa, cargo del receptor, dirección, otros.
- Referencia: Sirve para identificar y archivar las cartas. En ella puede señalarse a través de sus iniciales quien ha redactado y escrito la carta, su cargo, números telefónicos, palabras o cualquier indicador que sirva de referencia como el tipo de documento.
- Asunto: Resumen del tema a tratar, consta de una o dos palabras.
- Saludo: Es aquella forma de iniciar una carta, donde se utiliza una frase breve de cortesía.

### **Texto o cuerpo de la carta**

Es la parte principal del documento, puesto que contiene todo el mensaje de la carta. Su estructura esta formada por la introducción, desarrollo y conclusión.

La introducción tiene como función anunciar la razón de la carta; el desarrollo explicar de manera clara, sencilla y concisa el motivo del mensaje y la conclusión sintetiza los objetivos o finalidad del mensaje, en donde, además se pueden expresar decisiones que se realizarán.

### **Cierre**

Esta parte está compuesta por elementos que tienen como función principal dar fin a la carta, las cuales son:

- Despedida: Frase de cortesía para terminar la carta. Tiene la peculiaridad que al escribirla debe terminar con una coma o nada, pero nunca con un punto.
- Firma: Tiene como finalidad autenticar el documento, es por ello que esta compuesto por la rúbrica, nombre completo del remitente y el cargo o título. Al momento de firmar siempre es adecuado realizarla a mano, sin embargo cuando son demasiados destinatarios se puede usar la firma digitalizada.
- Anexos o Adjuntos: Se utiliza para indicar que hay otros documentos que acompañan a la carta. Como por ejemplo: facturas, cheques, informe, catálogos, entre otros.

No es conveniente el uso de posdata u observación, ya que proyecta una imagen de olvido o desorden. Por otra parte no se justifica el uso de este elemento porque en la actualidad mayoritariamente las cartas son desarrolladas por procesadores de textos, donde las modificaciones y los arreglos se pueden corregir en el mismo documento.

En las cartas comerciales existen cuatros estilos diferentes de presentación del documento: el estilo moderno, el estilo moderno modificado, el estilo profesional y el estilo evolucionado.

“Modificado: Comienza en el margen izquierdo del papel y no se emplea ninguna sangría.

Moderno Modificado: Es un parecido al anterior excepto que la despedida, la antefirma, y la firma se escribirán en el margen derecho.

Profesional: Se utiliza la sangría para la fórmula del saludo y al comienzo de cada párrafo.

Evolucionado: Se prescinde del saludo y de la despedida. Para el resto, se opta por la distribución de cualquiera de los tres estilos anteriores”<sup>23</sup>.

La presentación de la carta debe ser impecable porque transmite la imagen de la empresa a la persona que la recibe, por lo que no debe tener manchas, arrugas, borrones, letras sobrepuestas u otras.

La forma en que se deben escribir las cartas comerciales siempre debe ser clara, comprensible, simple y precisa, donde la exposición de las ideas tiene que ser con

---

<sup>23</sup> Fernández, Dolores y Fernández, Elena. Comunicación empresarial y atención al cliente. Madrid; Ediciones Paraninfo S.A., 2010. 280 p.

orden lógico que permita el fácil entendimiento. Es por ello que es fundamental el uso de un vocabulario amplio, cordial, afable y que evite el uso reiterativo de palabras.

En la escritura de la carta se debe cuidar los acentos, mayúsculas, signos de puntuación, reglas ortográficas, redacción, uso de abreviaciones, entre otros. Además nunca se debe escribir a mano y/o redactar en primera persona.

El tipo de papel a emplear debe ser de buena calidad, tamaño A4 o carta, color blanco o tono pastel claro. Es adecuado usar papel con el membrete impreso. Con respecto a la letra generalmente es de color negro aunque también es apropiado el color azul oscuro, tamaño normal o mediano y el tipo de fuente que generalmente se utiliza en este tipo de documento como Arial o Times New Roman, que permita una fácil lectura. Se debe evitar el uso de más de dos tipos de letras porque se pierde formalidad.

En las cartas siempre se escribe únicamente por un lado de la hoja, por lo que no es correcto el uso del reverso de ésta. Cuando el escrito requiere más de una hoja se enumera a partir de la segunda página. Entre los párrafos se debe dejar un espacio en blanco para facilitar la lectura y los márgenes del lado izquierdo serán mayores que los derechos.

En el ámbito internacional se deben considerar varios aspectos como el idioma, debido a que algunos países son muy nacionalistas y prefieren su propia lengua, utilización de los apellidos y los títulos profesionales, frecuencia con que ocupan este medio de comunicación y en qué momento o actividad es apropiado.

Otro factor importante que se debe tener en cuenta en el protocolo internacional es el tipo de lápiz y/o color de la tinta del lápiz que se utiliza al momento de firmar, por ejemplo en Paraguay los documentos oficiales se firman con tinta de color azul, debido que es una forma de evitar que se falsifiquen los documentos.

Por último, siempre se debe dar una respuesta lo antes posible a las cartas que se reciben.

Tabla 5: Estructura de la carta.

PARTES	ELEMENTOS
Encabezamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Membrete o Remitente.</li> <li>– Fecha.</li> <li>– Destinatario.</li> <li>– Referencias.</li> <li>– Asunto.</li> <li>– Saludo.</li> </ul>
Cuerpo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Introducción.</li> <li>– Desarrollo.</li> <li>– Conclusión.</li> </ul>
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Despedida.</li> <li>– Firma.</li> <li>– Anexos o Adjuntos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

## **b. El Teléfono**

Es el medio de comunicación más utilizado en el ámbito empresarial ya que ha facilitado el intercambio de información, tanto a nivel interno como externo entre organizaciones. Tiene como finalidad tratar sólo asuntos de trabajo.

El uso de esta herramienta es diverso, por lo que las empresas la pueden utilizar para informar, consultar, presentar quejas, gestionar pagos, solicitar contrataciones, confirmar envíos, acordar citas, entre otros.

La forma de expresarse a través del teléfono, al igual que otros medio de comunicación como la carta o e-mail, produce una imagen o impresión de la empresa que puede ser positiva o negativa. Factor que se debe cuidar ya que una mala forma de contestar al teléfono puede generar la pérdida de un cliente.

Dentro de las principales ventajas que posee el teléfono se encuentran: comunicación rápida, cómoda y económica, sin embargo su principal desventaja es que no queda constancia del contenido de la comunicación o que el mensaje puede ser interpretado erróneamente.

Para que la comunicación telefónica sea efectiva la voz debe ser clara y amigable, al momento de hablar no debe ser muy lenta o muy rápida pero se recomienda un ritmo ligeramente más lento que cuando se habla en presencia de la persona debido a que el teléfono distorsiona la voz. Modular correctamente las palabras teniendo en cuenta la distancia del auricular ,que generalmente es tres centímetros aproximadamente, lenguaje variado con frases cortas, conciso al hablar y un adecuado uso de los silencios, ya que en ocasiones se puede percibir como un abandono de la conversación, factor que dependerá de la cultura.

Es por ello que, para una buena comunicación, deben considerarse algunas normas que facilitan el proceso:

Cuando se llama (emisión de la llamada).

- Planificar lo que se va decir.
- Identificarse con el nombre, apellido y nombre de la empresa.
- Indicar exactamente con quien se quiere hablar.
- Explicar el motivo de la llamada.
- En caso que la persona con quien se desea hablar no se encuentre presente o se encuentre muy ocupada, preguntar en que día y horario se puede volver a llamar.
- Si se corta la comunicación hay que volver a llamar, aunque sea para despedirse.
- Siempre se debe anotar el nombre de la persona que recibió el mensaje cuando la persona que se desea ubicar no se encuentra disponible.
- Cuando se deja un mensaje en la grabadora se debe decir el nombre y apellido, el nombre de la empresa, un número de telefónico de contacto y el respectivo mensaje conciso.
- En el caso de equivocarse al llamar siempre se debe pedir disculpas y no colgar inmediatamente.

Cuando se recibe una llamada (recepción de la llamada).

- Contestar lo antes posible.
- Identificarse con nombre, apellido y el nombre de la empresa.
- Poseer a mano la información que puede ser solicitada.
- Ofrecer soluciones cuando no se tiene la información requerida.
- Cuando se hace esperar mucho tiempo a la persona en el teléfono o no se puede atender en el momento, se puede sugerir que llame más tarde o pedir los datos para llamar posteriormente.
- Siempre se debe tener calma y paciencia, aún cuando la persona con quien se está hablando sea maleducado, descortés o grosero.

Lo que se debe hacer.

- Saludar y despedirse con cortesía.
- Siempre tener un trato formal.
- Responder educadamente.
- Escuchar con atención.
- No interrumpir a la persona con quien se está comunicando.
- Ser breve al conversar, sin cortar abruptamente la conversación.
- Sonreír para que la voz sea más agradable.
- Preguntar cuando surge una duda o no se ha comprendido el mensaje.
- Concentrarse en la llamada, dejando la actividad que se estaba desarrollando.
- Siempre devolver las llamadas.

- Conocer bien el teléfono y sus funciones.
- Tener a mano una libreta o agenda y un lápiz para anotar mensajes, apuntes, datos importantes, entre otros.

Lo que no se debe hacer y se debe evitar.

- Utilizar palabras o frases negativas y principalmente agresivas.
- Colgar el teléfono interrumpiendo la llamada.
- Ruidos, interferencias o cualquier factor que entorpezca la comunicación.
- Nunca gritar aunque la comunicación se encuentre defectuosa, para ello se puede colgar y llamar posteriormente o esperar hasta que la comunicación se establezca.
- Discutir.
- Llamar fuera del horario de oficina.
- Masticar chiche, fumar, comer o hablar con otra persona cuando se habla por teléfono.
- No hablar temas que contengan información confidencial, debido al riesgo de divulgación de los secretos empresariales. Por lo que no es correcto el uso del teléfono para tratar estos temas.
- Tapar el teléfono con la mano porque el interlocutor puede escuchar lo que se esta evitando como ruidos, murmullos, comentarios, entre otros.
- No llamar al domicilio particular por asuntos laborales, excepto cuando sea parte de su trabajo.

Cuando la comunicación telefónica se realiza con una persona que pertenece a una cultura distinta siempre se debe considerar la forma de dirigirse tanto al realizar una llamada como al contestarla, debido a que según la costumbre se usa el apellido, el título profesional o la combinación de ambos.

Finalmente es muy importante tener en cuenta que la comunicación vía teléfono carece de comunicación visual, por lo que el lenguaje verbal es un factor determinante al momento de mantener una conversación por este medio.

### **c. El teléfono celular**

El teléfono celular se ha convertido en una herramienta de trabajo fundamental para todos aquellos profesionales o empresarios que necesitan de comunicación continua. Desde su inserción al mercado su uso ha aumentado de tal manera que ha revolucionado al mundo empresarial permitiendo el permanente contacto.

Debido al rápido crecimiento en la utilización de este medio de comunicación, no existen en la actualidad normas escritas que regulen el uso adecuado. Sin embargo existen normas generales que han sido aceptadas por un número considerable de personas como por ejemplo apagar el celular en las reuniones de trabajo.

También son aplicables para este medio de comunicación varias de las normas que rigen en los teléfonos de red fija como: hablar claro, tener un trato formal, escuchar con atención, responder educadamente, sonreír para que la voz sea más agradable, entre otros. No obstante se deben considerar otros aspectos que no se

encuentran presentes en la comunicación por teléfono fijo pero si en la comunicación por teléfono celular.

Lo que se debe hacer.

- Ser breves al contestar o realizar una llamada.
- Utilizar de forma moderada el teléfono celular.
- Cuando el celular es de uso personal, es apropiado desconectarlo durante el horario de trabajo. En cambio esta norma no se aplica cuando el celular es de la empresa, por lo que se debe mantener activado.
- Apagar el celular durante las reuniones de trabajo principalmente en las reuniones importantes.
- Si durante una reunión se necesita contestar una llamada importante se debe informar con anticipación y al momento de contestar retirarse del lugar para hablar.
- Es preferente llamar a una persona al número de oficina que al número de celular.
- Mantener apagado en lugares que se indican, por ejemplo: conferencias, ceremonias, iglesias y hospitales, entre otros.

Lo que no se debe hacer y se debe evitar.

- Utilizar el celular de la empresa para realizar llamadas personales.
- Colocar el teléfono celular a la vista en una comida de negocios, en las reuniones o en cualquier situación en donde se deje a la vista de las demás personas.
- Revisar constantemente el celular, principalmente cuando se está con otras personas.
- En caso que se envíe un mensaje de texto se debe evitar utilizar el lenguaje de las abreviaturas, ya que entorpece la comunicación.
- Ser insistentes cuando se llama y no han contestado.
- Cualquier situación que pueda molestar a los demás.

Sin embargo algunas de las normas que son aceptadas por la mayoría de las personas cambian según la cultura con que se esta tratando, por ejemplo en Arabia Saudí es normal que durante las reuniones las conversaciones sean interrumpidas por llamadas de teléfono (Llamazares, 2008).

#### **d. El correo electrónico o e-mail**

El correo electrónico ha sido una herramienta fundamental en los negocios, puesto que ha facilitado la comunicación entre las diferentes culturas, siendo una forma más rápida y económica.

Sin embargo, la frecuencia con que se utiliza este medio de comunicación va depender netamente del país que se está tratando, por lo que se debe considerar cuándo o en qué situación se usa y en qué tipo de actividad, como ocurre en el seguimiento de operaciones donde se informa que la mercadería ha sido despachada.

Cuando se envía un e-mail o correo electrónico la estructura que se emplea es la misma que una carta formal, es decir, debe poseer encabezado, cuerpo y cierre, donde el lenguaje a utilizar es formal. El cierre del mensaje siempre debe llevar a lo menos el nombre completo de la persona, que puede ser complementada con más información como el cargo, nombre de la compañía, números de teléfonos, entre otros, sin que exceda las cuatro o cinco líneas.

Con respecto al mensaje éste debe ser breve y preciso, sin faltas ortográficas y con un uso adecuado de tabulaciones, párrafos y listas que faciliten la comprensión del texto. No obstante, no es apropiado escribir todo el texto con mayúscula, ya que da la impresión que se está gritando o se está molesto. Por otro lado, el texto no debe contener colores fuertes, diferentes fuentes en el mismo mensaje, íconos gestuales porque quita formalidad al correo, abreviaciones ya que puede provocar problemas de comprensión, palabras muy duras o cortantes debido a que puede modificar la intención del mensaje puesto que no existe un lenguaje visual.

Al momento de enviar un correo, es importante indicar en “Asunto” el tema a tratar de manera específica, puesto que le permite al receptor identificar la importancia del e-mail o tener una idea clara y resumida del contenido. Es por ello que no se

debe abusar del término “alta prioridad” o “urgente” en asunto cuando se envía un correo.

Cada vez que se recibe un correo siempre es adecuado responder, aún cuando se deba informar que el tema en cuestión se está trabajando, que va a requerir más tiempo o que no se puede atender.

Una estructura adecuada para una dirección de correo electrónico es aquella que está compuesta por el nombre y el apellido, en donde se debe evitar el uso de apodos personales. Un ejemplo de dicha estructura adecuada es “sunombre@sudominio.com”<sup>24</sup>.

Por ningún motivo se debe enviar correo electrónico con cadenas, chistes, bromas o cualquier otro contenido fuera de contexto, puesto que el objetivo de su uso en el mundo de los negocios es comercial.

#### **e. Videoconferencias**

Es aquella herramienta de comunicación verbal que permite enviar y recibir mensajes con imagen y sonido directo. A través de la videoconferencia se pueden realizar reuniones virtuales con personas que se encuentran en lugares diferentes. Para que la comunicación sea efectiva se necesita que ambas partes posean micrófonos, altavoces y videocámaras o webcams, es decir, un sistema de audio y video, considerando que cada parte posee un computador, internet y un software adecuado para establecer la comunicación como Skype de Microsoft.

---

<sup>24</sup> Protocolo y Etiqueta. Etiquete empresarial. Etiqueta internacional. Reglas de conducta para lograr negociaciones exitosas. [En línea], <[http://www.protocolo.org/laboral/reuniones\\_negociar\\_y\\_etiqueta/etiqueta\\_empresarial\\_etiqueta\\_internacional\\_reglas\\_de\\_conducta\\_para\\_lograr\\_negociaciones\\_exitosas.html](http://www.protocolo.org/laboral/reuniones_negociar_y_etiqueta/etiqueta_empresarial_etiqueta_internacional_reglas_de_conducta_para_lograr_negociaciones_exitosas.html)>, [Consulta: 20 de noviembre del 2011].

La videoconferencia se puede realizar con o sin internet. Cuando la comunicación es sin internet se necesita un hardware especial, una cámara de video y un software comercial. A pesar que tiene un costo más elevado la calidad de conexión y la velocidad en la transmisión de datos son mejores, aumentado su funcionalidad. La ventaja principal que tiene este medio de comunicación es que evita los desplazamientos de un lugar a otro, teniendo como efecto ahorros en los costos, ahorro de tiempo y una mejora en la calidad de vida.

El modo de comunicarse debe ser claro, conciso y con un tono de voz adecuado, en donde no es apropiado interrumpir a la persona que esta exponiendo por lo que se debe respetar el turno de cada uno de los participantes.

Asimismo cuando se utiliza este medio de comunicación se deben considerar diferentes aspectos como:

- El idioma a emplear, principalmente cuando se relaciona con una cultura diferente.
- La vestimenta.
- El lenguaje corporal, por lo que se debe mantener una postura correcta.
- Si es apropiado un mediador o moderador, en caso de posibles dificultades en la comunicación.
- En caso que se necesite usar una documentación específica, gráficos o material escrito, enviar la información con anticipación a cada uno de los participantes de la videoconferencia para que la tengan en su poder una vez que comience la reunión.

- No salirse del ángulo de la videocámara al momento de hablar.
- Evitar los ruidos molestos como hacer sonar los lápices, papeles, entre otros.
- Establecer objetivos y programa a tratar durante la reunión para evitar su prolongación.

## **Anexo 6. Protocolo de las autoridades del país**

### **a. Poder ejecutivo**

Es el poder ejercido por el Presidente de la República de Chile, siendo la máxima autoridad de éste país. Es un ejecutivo monista que desarrolla las funciones de jefe de Estado y jefe de Gobierno, por lo que el gobierno y la administración del Estado le corresponden.

Dentro de las funciones del Presidente de la República esta la conservación del orden público en el interior y la seguridad externa de la república.

Con respecto a las precedencias “El Presidente de la República preside todos los actos o ceremonias a los que asiste”<sup>25</sup>, tanto en los actos y ceremonias celebrados en la Región Metropolitana como también en los actos y ceremonias celebrados en Regiones y Provincias.

En caso que el Presidente de la República no pudiera asistir a los actos o ceremonias celebradas en Regiones y Provincias, será representado por un Ministro de Estado según lo establecido en el artículo 75 del Reglamento de Ceremonial Público y Protocolo.

Los títulos y tratamientos que deben emplearse para dirigirse al Presidente de la República de Chile son los siguientes:

- Tratamiento epistolar<sup>26</sup>: “Excelentísimo señor” o “Su Excelencia”.
- Trato personal o verbal: “Excelencia” o “Señor Presidente”.

---

<sup>25</sup> Silva Concha, Mario. Ceremonial y Protocolo. Chile; Fondo De Cultura Económica, 1997. 286 p.

<sup>26</sup> Epístola: Carta o misiva que se escribe a alguien.

## **b. Poder legislativo**

Esta conformado por el Congreso Nacional de Chile, que es un órgano bicameral compuesto por una cámara de Diputados y un Senado.

“El Congreso Nacional tiene entre sus principales objetivos, ejercer la representación de la ciudadanía, concurrir a la formación de las leyes con el Presidente de la República y fiscalizar los actos del Gobierno”<sup>27</sup>.

En las precedencias de los actos o ceremonias celebrados, el Presidente del Senado y el Presidente de la cámara de Diputados ocupan las altas precedencias, teniendo asignado el segundo y el cuarto lugar respectivamente después del Presidente de la República. Con respecto a los Senadores y Diputados las precedencias están establecidas por orden alfabético de los apellidos.

En el caso que el Presidente del Senado se ausente en un acto celebrado en una Región o Provincia, éste será representado por el Vicepresidente del senado o por el senador más antiguo de la circunscripción que estuviese presente. Con respecto al caso en que no se encuentre presente el Presidente de la Cámara de Diputados, éste será representado por el Vicepresidente de la Cámara de Diputados o por el diputado más antiguo del distrito (Silva, 1997).

Los títulos y tratamientos que se reciben los miembros del Congreso Nacional se mencionan a continuación:

---

<sup>27</sup> Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. BCN. [En línea], <<http://www.bcn.cl/ecivica/plegislativo>>, [Consulta: 11 de enero del 2012]

Tabla 6: Títulos y Tratamientos autoridades del Poder Legislativo.

<b>Autoridad</b>	<b>Tratamiento epistolar</b>	<b>Trata personal o verbal</b>
Senador	Honorable	Señor Senador
Diputado	Honorable	Señor Diputado

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada del texto Ceremonial y Protocolo<sup>28</sup>.

### **c. Poder judicial**

Es aquel organismo que “tiene como misión esencial administrar la Justicia, cuya jurisdicción abarca todo el país y está sobre todas las personas”<sup>29</sup>.

La jerarquía que posee este organismo esta compuesta por la Corte Suprema, posteriormente se encuentran las Cortes de Apelaciones y por últimos los distintos Juzgados como civiles, del crimen, de familia, entre otros.

El poder judicial es uno de los poderes que se encuentra en las altas precedencias, teniendo asignado el tercer lugar después del Presidente de la Republica, cuyo representante es el Presidente de la Excelentísima Corte Suprema.

En las precedencias de los actos o ceremonias celebrados en Regiones y Providencias se encuentra establecida la autoridad que representará al Presidente

---

<sup>28</sup> Silva Concha, Mario, Op. Cip. p.109

<sup>29</sup> Ayuda Legal Online. Introducción al Poder Judicial Chileno. [En línea], <[http://www.ayudalegalonline.com/Sistemas\\_Legales/Chile/Poder\\_Judicial.html](http://www.ayudalegalonline.com/Sistemas_Legales/Chile/Poder_Judicial.html), [Consulta: 11 de enero del 2012]

de la Corte Suprema en caso de ausencia. Por lo tanto el orden esta determinada de la siguiente manera:

- Ministro de la Corte Suprema.
- Presidente de la Corte de Apelaciones.
- Ministro de la Corte de Apelaciones.
- Juez Letrado más antiguo.

Los tratamientos se encuentran establecidos de la siguiente manera:

Tabla 7: Títulos y Tratamientos autoridades del Poder Judicial.

<b>Autoridad</b>	<b>Tratamiento</b>
La Corte Suprema	Excelentísima
Cortes de Apelaciones	Ilustrísima
Miembros de estos tribunales y jueces de letras	Señoría

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada del texto Ceremonial y Protocolo<sup>30</sup>.

#### **d. Fuerzas Armadas, Orden y Seguridad Pública**

“Las Fuerzas Armadas, de Orden y Seguridad Pública son dependientes del Ministerio de Defensa Nacional.

---

<sup>30</sup> Silva Concha, Mario, Op. Cip. p. 109

Las Fuerzas Armadas son: el Ejército, la Armada y la Aviación. Su misión es defender a la patria. Las Fuerzas de Orden y Seguridad están integradas por Carabineros e Investigaciones y son las encargadas del orden público y seguridad interior del Estado”<sup>31</sup>.

Con respecto al orden de precedencia en los actos o ceremonias celebrados, éstas se encuentran determinada por las fechas de creación de cada institución, siendo el Ejército el más antiguo, posteriormente sigue la Armada, la Fuerza Aérea y Carabineros de Chile. Asistiendo en las Fuerzas Armadas los Comandantes en Jefe y en Carabineros el General Director de Carabineros de Chile.

“En ausencia de los Comandantes en Jefes, el Oficial presente más antiguo de cada Institución representará a los demás oficiales de las Fuerzas Armadas y Carabineros en su mismo grado”<sup>32</sup>.

Para estas autoridades los títulos y tratamientos se encuentran establecidos de la siguiente forma:

---

<sup>31</sup> Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. BCN. [En línea], <<http://www.bcn.cl/ecivica/orgesta>>, [Consulta: 15 de enero del 2012].

<sup>32</sup> Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. Precedencia Nacional y Regional. [En línea], <[http://www.minrel.gob.cl/prontus\\_minrel/site/artic/20081104/asocfile/20081104173442/triptico\\_precedencia\\_regional.pdf](http://www.minrel.gob.cl/prontus_minrel/site/artic/20081104/asocfile/20081104173442/triptico_precedencia_regional.pdf)>, [Consulta: 15 de enero del 2012].

Tabla 8: Títulos y Tratamientos autoridades Fuerzas Armadas, Orden y Seguridad Pública.

<b>Autoridad</b>	<b>Tratamiento epistolar</b>	<b>Trata personal o verbal</b>
Comandante en Jefe del Ejército de Chile	Señor General de Ejército Usía o US.	Señor General o General
Comandante en Jefe de la Armada de Chile	Señor Almirante Usía o US.	Señor Almirante o Almirante
Comandante en Jefe de la Fuerza Aérea de Chile	Señor General del Aire Usía o US.	Señor General o General
General Director de Carabineros de Chile	Señor General Director de Carabineros Usía o US.	Señor General o General
Director General de la Policía de Investigaciones de Chile	Señor Director General de la Policía de Investigaciones Usía o US.	Señor Director o Director

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores<sup>33</sup>.

#### **e. Autoridades Eclesiásticas.**

En Chile la religión ha estado presente desde los comienzos de la época colonial, siendo La iglesia Católica la religión predominante, teniendo la gran mayoría de adherentes en Chile. A lo largo del tiempo han llegado a Chile distintos tipos de creencias religiosas, cada una de ellas con su propia jerarquía y organización. El estado Chileno ha sabido respetar los distintos credos existentes en este país y los ha incorporado en el Reglamento Ceremonial y Protocolar. Siendo las iglesias

<sup>33</sup> Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. Vocativos en Chile para autoridades nacionales y extranjeras. [En línea], <[http://www.minrel.gob.cl/prontus\\_minrel/site/artic/20080813/asocfile/20080813183833/descargable\\_2\\_vocativos\\_autoridad\\_es\\_nacionales\\_y\\_extranjeras.pdf](http://www.minrel.gob.cl/prontus_minrel/site/artic/20080813/asocfile/20080813183833/descargable_2_vocativos_autoridad_es_nacionales_y_extranjeras.pdf)>, [Consulta: 15 de enero del 2012].

más reconocidas en nuestro país la Iglesia Católica, la Iglesia Ortodoxa y la Iglesia Cristiana Protestante.

Con respecto a la ubicación de las autoridades eclesiásticas en los actos o ceremonias celebrados, las altas se encuentran asignadas a los Cardenales y al Arzobispo de Santiago, en el sexto y séptimo lugar respectivamente después del Presidente de la República. Debido que los cardenales es la máxima autoridad después del Papa en la Iglesia Católica y el Arzobispo de Santiago es la máxima autoridad de la iglesia católica en Chile, en la cual de forma tradicional a éste es nombrado Cardenal.

En las autoridades eclesiásticas el uso de títulos y tratamientos esta conformada de la siguiente manera:

Tabla 9: Títulos y Tratamientos autoridades eclesiásticas.

<b>Autoridad</b>	<b>Tratamiento epistolar</b>	<b>Trata personal o verbal</b>
Cardenal	Eminencia Reverendísima	Monseñor
Arzobispos y Obispos	Excelencia	Monseñor
El Jefe de la Iglesia Ortodoxa	Patriarca	Su Beatitud
Iglesias cristianas protestantes	Honorable Pastor	Honorable Pastor

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada del texto Ceremonial y Protocolo<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> Silva Concha, Mario, Op. Cip. p. 109

Tabla 10: Títulos y Tratamientos según la autoridad.

<b>Autoridad o Institución</b>	<b>Trato Epistolar</b>	<b>Trato Personal</b>	<b>Para referirse a:</b>
Presidente(a) de la República	Excelentísimo(a) señor(a) Presidente(a) de la República  Vuestra Excelencia	Excelencia o Señor(a) Presidente(a) o Presidente(a)	Su Excelencia el (la) Presidente(a) de la República
Presidente del Senado	Excelentísimo(a) señor (a)  Vuestra Excelencia	Señor (a) o Presidente o Senador (a)	Su Excelencia el Presidente(a) del Senado
Presidente de la Honorable Cámara de Diputados	Excelentísimo señor Vuestra Excelencia	Señor (a) o Presidente (a) o Diputado (a)	Su Excelencia el Presidente(a) de la Honorable Cámara de Diputados
Senadores	Honorable Señor (a) Senador (a) Vuestra Señoría	Senador (a)	Honorable señor (a) Senador (a)
Diputados	Honorable señor (a) Diputado (a) Vuestra Señoría	Diputado (a)	Honorable señor (a) Diputado (a)
Corte Suprema de Justicia	Excelentísima Corte Suprema de Justicia	Corte Suprema	Excelentísima Corte Suprema de Justicia

Corte de Apelaciones	Ilustrísima Corte de Apelaciones	Corte de Apelaciones	Ilustrísima Corte de Apelaciones
Presidente de la Excma. Corte Suprema de Justicia	Excelentísimo(a) señor (a) Vuestra Excelencia	Señor Presidente o Presidente	Su Excelencia
Presidente de la Corte de Apelaciones	Ilustrísimo (a) Señor (a)	Señor Ministro o Magistrado	Ilustrísimo (a) Señor (a)
Ministro de la Excma. Corte Suprema de Justicia	Excelentísimo(a) señor (a) Vuestra Excelencia	Magistrado	Su Excelencia
Ministro de la Ilustrísima Corte de Apelaciones	Ilustrísimo (a) Señor (a) Vuestra Señoría Usía o US.	Señor Ministro o Magistrado	Ilustrísimo (a) Señor (a)
Juez	Su Señoría Usía o US	Señor Juez o Magistrado	Su Señoría
Comandante en Jefe del Ejército de Chile	Señor General de Ejército Usía o US.	Señor General o General	Señor Comandante en Jefe del Ejército
Comandante en Jefe de la Armada de Chile	Señor Almirante Usía o US.	Señor Almirante o Almirante	Señor Comandante en Jefe de la Armada
Comandante en Jefe de la Fuerza Aérea de Chile	Señor General del Aire Usía o US.	Señor General o General	Señor Comandante en Jefe de la Fuerza Aérea

General Director de Carabineros de Chile	Señor General Director de Carabineros Usía o US	Señor General o General	Señor General Director de Carabineros
Director General de la Policía de Investigaciones de Chile	Señor Director General de la Policía de Investigaciones Usía o US.	Señor Director o Director	Señor Director General de la Policía de Investigaciones
Cardenal	Su Eminencia Reverendísima Vuestra Eminencia Reverendísima	Eminencia o Monseñor	Su Eminencia Reverendísima
Arzobispos y Obispos	Su Excelencia Reverendísima Vuestra Excelencia Reverendísima	Excelencia o Monseñor	Su Excelencia
Obispos de las Iglesias Cristianas Protestantes	Señor Obispo	Señor Obispo	Señor Obispo
Pastores de las Iglesias Cristianas Protestantes	Señor Pastor	Pastor	Pastor

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> Vocativos en Chile para autoridades nacionales y extranjeras, Op. Cip. p. 114

## Anexo 7. Perfiles protocolares de países

### 7.1. Alemania



Alemania es la cuarta potencia económica mundial según PIB nominal al año 2011, la principal economía europea y el mayor proveedor del viejo continente para Chile. Además, ocupa la novena posición como socio comercial de Chile según Informe de comercio exterior de ProChile 2010.

Los alemanes son personas muy estructuradas, siempre buscan la eficiencia tanto en el tiempo, dinero como en los procesos, ya que para ellos el tiempo es igual a dinero.

También es importante considerar que son personas que buscan establecer relaciones comerciales de mediano a largo plazo, por lo que las negociaciones no serán rápidas. En relación a las citas o reuniones laborales, el trabajo es inmediato, por lo que no poseen la costumbre de realizar largas charlas e introducciones preliminares, teniendo como dicho “trabajo es trabajo” y “trago es trago”. La principal característica del mundo de los negocios en Alemania es el orden y la puntualidad.

## **7.1.1. Aspectos Protocolares**

### **7.1.1.1. El saludo**

En Alemania la forma habitual de saludar es a través de un apretón de manos firme, es decir, la presión de las manos no debe ser muy suave ni muy fuerte, teniendo presente mirar a los ojos y mantener una buena distancia. Además se debe tener en cuenta que en ésta cultura nunca se debe saludar con un beso en la mejilla.

En el saludo la expresión que generalmente se utiliza durante la mañana hasta las 12:00 hrs. es el “Guten morgen” (Buenos días) y durante la tarde hasta las 19:00 hrs. “Guten tag” (Buenas tardes).

Cuando se visita Alemania el idioma a utilizar en las relaciones comerciales es el alemán o el inglés, independiente si es inglés británico o estadounidense. Aunque siempre el idioma a emplear va a depender del idioma de la contraparte, por ejemplo: si la contraparte es un francés y visita Alemania se va tratar que la comunicación sea en alemán, francés o en inglés y en caso que no se llegue a un acuerdo en común del idioma, se utiliza un traductor.

En las relaciones comerciales los alemanes son personas muy formales, lo que significa que el trato va a ser siempre de Ud. El tuteo se encuentra presente cuando las personas ya se conocen hace años.

### **7.1.1.2. Las presentaciones**

En las presentaciones siempre se privilegia la jerarquía, por lo que factores como el sexo y la edad van a depender de la situación, por ejemplo si dos personas

poseen la misma jerarquía se presenta a la persona con más edad y en el caso que dos personas posean la misma jerarquía y la misma edad, por cortesía siempre se presenta primero a la mujer. En las presentaciones siempre se utiliza el tratamiento de cortesía Sr. o Sra. que en alemán es equivalente a “Herr” (Mr.) y “Frau” (Mrs. y Ms).

### **7.1.1.3. Forma de dirigirse**

En Alemania la forma correcta de dirigirse a una persona es a través del título profesional cuando ésta posee un título académico como Profesor o Doktor o, por el apellido, cuando no se conoce el título profesional o posee un título académico diferente a Profesor o Doktor, como por ejemplo: Ingeniero. Cuando una persona posee el título académico Profesor y Doktor, la forma adecuada de dirigirse es Sr. Profesor Doktor y el apellido y en el caso que solo posea el título Doktor la forma correcta de dirigirse es Sr. o Sra Doktor y el apellido. Se debe considerar que Profesor es un grado académico que no existe en Chile y es un grado superior a Doktor.

La estructura de los nombres de las personas en Alemania está compuesta generalmente por sólo un nombre y un apellido. No obstante existen personas que tienen un apellido compuesto para mantener el apellido materno, conformado por el apellido del padre y de la madre unida por un guión, por ejemplo: Leutheusser – Schnarrenberger, el apellido de una antigua ministra de justicia de Alemania. Cuando las mujeres alemanas se casan, normalmente adquieren el apellido del marido, aunque en ocasiones algunas mujeres optan por tener un apellido

compuesto que está conformado por el apellido del marido y el apellido de la mujer unidos por un guión. Otra opción que puede adoptar un hombre alemán al momento de casarse es adquirir el apellido de su esposa. Cuando una persona posee un apellido compuesto la forma correcta de dirigirse es Sr. o Sra. y el apellido completo, aunque sea muy complejo de pronunciar. Por ejemplo, el nombre del actual embajador alemán en Chile es “Hans-Henning Blomeyer-Bartenstein” y la forma correcta de dirigirse a través de su apellido, sin considerar el cargo, es Sr. Blomeyer-Bartenstein.

#### **7.1.1.4. Las tarjetas de presentación**

El intercambio de tarjetas de presentación es habitual y generalmente se intercambian al principio de la reunión o cita de negocios. Sin embargo, en ocasiones es pertinente entregarlas al final, por lo que el momento adecuado para intercambiar las tarjetas va a depender de la situación. La forma correcta de entregar y/o recibir una tarjeta de presentación es a través de una mano, sin que exista una forma especial de hacerlo.

En este país es normal que los ejecutivos internacionales o las empresas que realizan negociaciones a nivel internacional utilicen tarjetas de presentación con doble cara, teniendo por un lado la información en alemán y por el otro en inglés.

Cuando los alemanes realizan un viaje de negocios poseen la costumbre de adecuar la tarjeta de presentación, dejando la información de una de las caras de la tarjeta en el idioma del país al que visitan y en la otra parte en alemán o en inglés. Es importante que figure en las tarjetas información como: el nombre,

grado académico, cargo, dirección de la empresa, correo electrónico, teléfono de la oficina, página web y logo de la empresa. En la actualidad cada vez son más los alemanes que colocan en la tarjeta de presentación un número de celular, que es de la empresa y nunca el número personal.

En Alemania es muy importante la seguridad de los datos, es por ello que son personas muy cuidadosas de su información personal. Debido a esto, son muy celosos de a quien entregan su tarjeta de presentación y procuran ofrecer solo una a cada persona. Por ningún motivo se debe difundir algún tipo de información de un alemán (como el número telefónico) sin que éste lo haya autorizado expresamente o no se encuentre accesible en internet, ya que es un gesto muy mal visto que incluso puede producir problemas. Es por esto que siempre se debe preguntar si se puede entregar su tarjeta de presentación a otra persona o algún tipo de información contenida en ésta.

#### **7.1.1.5. Comidas de negocios**

En este país existe la costumbre de realizar comidas de negocios, aunque no es una práctica muy habitual. Las comidas de negocios se desarrollan durante el horario de almuerzo entre las 12:00 y 14:00 hrs., donde no se acostumbra realizar sobremesa. No es mal visto dejar comida en el plato o comer todo lo que se ha servido y generalmente se realizan entre los días lunes y jueves. El día viernes no, excepto por una situación muy puntual.

Al momento de comer utilizan cubiertos, teniendo como estilo en el manejo de los cubiertos el estilo europeo, es decir, se utiliza el tenedor con la mano izquierda y el

cuchillo en la mano derecha y los cubiertos no se sueltan en ningún momento. Cuando éstas comidas son muy formales se debe procurar utilizar dicho estilo y conocer el uso de los diferentes cubiertos, para evitar pasar un mal momento.

En las comidas de negocios es poco frecuente que se realicen brindis, no obstante, en las comidas formales es más habitual realizarlos. En relación a la distribución de los puestos en la mesa, es el anfitrión quien determina los lugares, aunque como regla general la persona más importante va a ocupar la cabecera o centro de la mesa, factor que va a depender de la situación y del tipo de mesa.

#### **7.1.1.6. Las propinas**

La propina es una costumbre que se encuentra presente en este país, generalmente en los restaurantes. Es voluntaria, por lo que no se encuentra incluida en la cuenta. Una propina promedio es alrededor del 10% de lo consumido, pero cuando el servicio es bueno es apropiado dejar más y en el caso que el servicio es malo se deja menos del 10% o nada. La forma de entregar la propina es muy diferente en relación con Chile, en Alemania al momento de recibir la cuenta se debe indicar al garzón el monto total que debe pagar (consumo + propina), por ejemplo, si el valor de la cuenta es de 15 euros y se quiere dejar propina de 3 euros, se entrega al garzón un billete de 20 euros y se avisa que se paga 18 euros.

#### **7.1.1.7. Colores, números y formas**

En relación a los significados de los colores y números, en este país se considera el número 13 como de mala suerte. Respecto a las flores, los claveles blancos se relacionan con el cementerio y las rosas rojas al amor. No es correcto regalar rosas rojas cuando su función es distinta al romanticismo, ya que se pueden mal interpretar las intenciones de la persona. Por otra parte, en Alemania no se regalan flores en números pares.

#### **7.1.1.8. La comunicación no verbal**

En la comunicación no verbal siempre es apropiado mirar a los ojos cuando se habla con una persona alemana, ya que demuestra interés y confianza. Los alemanes son personas que evitan realizar cualquier tipo de gestos en la comunicación, por lo que no poseen la costumbre de mover las manos cuando hablan como los latinoamericanos. También son personas serias al hablar, pero esto no quiere decir que estén molestos o en desacuerdo.

Es importante considerar que los alemanes son personas que respetan los turnos al momento de hablar, es por esto que no es correcto interrumpirlos cuando estén hablando o exponiendo una idea, ya que los molesta. También son personas muy directas en los puntos a tratar tanto en las negociaciones, exposiciones, al hablar, entre otros.

#### **7.1.1.9. Los regalos**

La costumbre de intercambiar regalos en las relaciones comerciales no se encuentra presente en este país, debido a que se puede considerar como una forma de soborno. No obstante, es posible dar un obsequio cuando ya se han establecido las relaciones comerciales y en casos o situaciones específicas, por ejemplo por la ayuda, agradecimiento por el tiempo, por la atención, entre otros. Cuando se entrega un regalo, éste debe ser de calidad y de un costo de alrededor de 15 euros, un obsequio con un valor más elevado no es apropiado. Un buen regalo sería algo proveniente del país de origen, en este caso algo típico de Chile como artesanía hecha en cobre o lapislázuli, y éste se entrega al final de la reunión. Pero como regla general no es costumbre entregar obsequios en las reuniones entre empresas.

#### **7.1.1.10. La vestimenta**

Cuando se realiza un viaje de negocios a Alemania, la forma apropiada de vestir es la formal, es decir, trajes oscuros, camisa blanca y otros. Si una mujer usa falda ésta no debe ser corta, por lo que el tamaño de la falda puede ser hasta la rodilla o una mano sobre la rodilla. Sin embargo, en Alemania la vestimenta que se utiliza en el ámbito laboral depende de las empresas y de las políticas que éstas posean. Por otro lado existe un sistema llamado “casual”, donde las personas pueden asistir al trabajo con jeans mientras sea de una marca de alto costo y de alta calidad (fino). En este país valoran más la calidad que la forma de la vestimenta,

por lo que está permitido el uso de atuendos más modernos mientras sean discretos.

#### **7.1.1.11. Otros aspectos a considerar**

##### **a. Temas de conversación**

Los temas de conversación favorables son el fútbol, automóviles, gastronomía del país, bebidas alcohólicas como la cerveza, costumbres regionales, viajes entre diferentes países, clima, entre otros. En cambio, los temas de conversación que se deben evitar son: la Segunda Guerra Mundial, política, religión, la división de Alemania, chistes, preguntar sobre la vida personal (ya que son personas muy reservadas), entre otros.

##### **b. La mujer en los negocios**

La mujer en el ámbito laboral se encuentra integrada en este país pero en los altos cargos la presencia de ellas es menor. Son pocas las mujeres que llegan a obtener un cargo como Chief Executive Officer (CEO), debido a que se postergan al tener hijos y no tienen donde dejarlos cuando son muy pequeños, ya que casi no existen salas cunas. En la actualidad la integración de la mujer en el ámbito laboral va aumentando, puesto que existe una cuota que determina una cierta cantidad de mujeres en los puestos de trabajo, factor que depende de cada empresa.

### **c. La puntualidad**

La puntualidad es un factor muy importante en todos los aspectos en este país tanto en el ámbito laboral como en lo social. En caso de retraso siempre se debe avisar a la otra persona y pedir disculpas, como también informar cuánto es el tiempo de retraso. Es importante considerar que se debe ser puntual incluso cuando se está atrasado, es decir, si se informa a la otra persona que se va a llegar en 15 minutos después de la hora acordada, se debe llegar en el tiempo informado de retraso. En las reuniones de negocios es necesario procurar empezar en el horario determinado y terminar a la hora prevista.

### **d. La jornada laboral y las vacaciones**

La jornada laboral en Alemania es de lunes a viernes desde las 07:30 hrs. hasta las 16:30 o 17:00 hrs. El horario de colación es media hora o una hora, donde la pausa es entre las 12:00 y 14:00 hrs., situación que va a depender de cada empresa. En este país no se posee la costumbre de trabajar horas extraordinarias, sin embargo, en la actualidad ha ido aumentando esta práctica donde las horas extraordinarias son pagadas.

En este país las personas trabajan entre 38 y 40 horas semanales factor que depende de la industria, y las vacaciones son 30 días hábiles que son tomadas entre julio y agosto, según el estado federal.

Los horarios apropiados para solicitar una cita de negocios siempre pueden ser durante el horario de trabajo, después de las 18:00 hrs. los alemanes no trabajan,

por lo que las citas o reuniones de negocios pueden terminar a más tardar a ésta hora.

#### **e. Las festividades**

Las principales festividades son la navidad, en la cual los trabajadores tienen tres días de descanso, año nuevo, la semana santa (cuatro días), día de la nación alemana (3 de Octubre), entre otros. Por lo tanto, no es apropiado programar un viaje de negocios a éste país durante las vacaciones, navidad y año nuevo.

#### **f. El acompañante**

En las citas o reuniones de negocios con alemanes se puede asistir sólo o acompañado de otra persona vinculada a la empresa, que puede ser un técnico, un asistente u otro. Situación que va a depender del tipo de reunión, por lo que perfectamente puede asistir sólo el gerente general.

#### **g. En los medios de comunicación**

En relación con los medios de comunicación, los alemanes utilizan mucho el correo electrónico y el teléfono, ya que la comunicación es mucho más rápida y eficiente. La videoconferencia es otra herramienta y su uso ha ido en aumento. La carta se utiliza poco, debido a que la comunicación a través de esta herramienta es más lenta. No obstante, ésta se emplea en documentos formales que necesiten una firma, teniendo la peculiaridad que las cartas se firman con tinta azul.

Tabla 11: Resumen aspectos protocolares país “Alemania”

<p>El saludo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forma: Apretón de manos, nunca saludar con beso en la mejilla.</li> <li>- Expresiones: Guten morgen (Buenos días) y Guten tag (Buenas tardes).</li> <li>- Comunicación: Preferentemente en alemán. Opción es el inglés, independiente si es inglés británico o estadounidense.</li> <li>- Distancia: Amplia.</li> </ul>
<p>Las presentaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se privilegia la jerarquía.</li> <li>- Se utiliza el tratamiento de cortesía Sr. o Sra. que en alemán es equivalente a “Herr” (Mr.) y “Frau” (Mrs. y Ms.).</li> </ul>
<p>Forma de dirigirse</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Título profesional (Profesor o Doktor).</li> <li>- Se utiliza el apellido cuando no se conoce el título profesional o posee un título académico diferente a Profesor o Doktor.</li> <li>- La estructura del nombre de las personas alemanas generalmente es un solo nombre y un apellido.</li> </ul>
<p>El intercambio de tarjetas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se intercambia: Habitualmente.</li> <li>- Momento de intercambio: Generalmente al principio de la reunión o cita de negocios.</li> <li>- Forma de entregar y/o recibir: Con una mano.</li> <li>- Tipo de tarjeta: Impresa por ambas caras.</li> <li>- Idioma: Una cara en alemán y otra en inglés.</li> <li>- Información que debe tener una tarjeta: Nombre, grado académico, cargo, dirección de la empresa, correo electrónico, teléfono de oficina, página web y logo de la empresa.</li> </ul>

Comidas de negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comidas de negocios: Costumbre no muy habitual.</li> <li>- Horario comida de negocios: Durante el almuerzo entre las 12:00 y 14:00 hrs.</li> <li>- Comer todo o dejar comida: indiferente.</li> <li>- Sobremesa: No.</li> <li>- Días comidas de negocios: Habitualmente entre lunes y jueves.</li> <li>- Forma de comer: Cubiertos, estilo europeo.</li> <li>- Brindis: Poco frecuente. Comidas formales es más habitual.</li> <li>- Distribución puestos en la mesa: Anfitrión determina los lugares. Aunque como regla general la persona más importante va ocupar la cabecera o centro de la mesa.</li> </ul>
Las propinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obligatoria: No.</li> <li>- Costumbre: Sí.</li> <li>- Tipos de servicios que se entrega: Generalmente en restaurantes.</li> <li>- Porcentaje a entregar: Alrededor del 10% del consumo.</li> <li>- Incluido en la cuenta: No.</li> </ul>
Colores, números y formas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de mala suerte: 13.</li> <li>- No se regalan flores pares.</li> </ul>
La comunicación no verbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mirar a los ojos, demuestra interés y confianza.</li> <li>- Los alemanes son personas serias al hablar, pero no significa que estén molestos o en desacuerdo.</li> <li>- Evitar realizar cualquier gesto en la comunicación, debido que los alemanes no tienen la costumbre como los latinoamericanos, por ejemplo mover las manos al hablar.</li> </ul>
Los regalos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tienen la costumbre intercambiar regalos, ya que se puede considerar una forma de soborno.</li> </ul>
La vestimenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La forma apropiada de vestir es la formal.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12: Otros aspectos a considerar país “Alemania”

Temas de conversación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorables: Fútbol, autos, gastronomía, bebidas alcohólicas (cerveza), costumbres regionales, entre otros.</li> <li>- Evitar: Segunda guerra mundial, política, religión, preguntas sobre la vida personal, entre otros.</li> </ul>
La mujer en los negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La integración de la mujer en al ámbito laboral va en aumento.</li> </ul>
La puntualidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy importante en todos los aspectos en este país tanto en el ámbito laboral como en el social.</li> </ul>
La jornada laboral y las vacaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jornada laboral: Lunes a viernes, desde 7:30 hasta las 16:30 o 17:00 hrs.</li> <li>- Colación: Media hora a una hora, donde la pausa es entre las 12:00 y las 14:00 hrs.</li> <li>- Horas extraordinarias: No.</li> <li>- Vacaciones: Entre julio y agosto.</li> <li>- Horario para solicitar cita de negocios: Durante el horario de trabajo, fuera de éste no.</li> </ul>
Las festividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Navidad, año nuevo, semana santa, día de la nación alemana, entre otros.</li> </ul>
El acompañante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se puede asistir sólo o acompañado de otra persona vinculada a la empresa, que puede ser un técnico, un asistente u otro.</li> </ul>
En los medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizan mucho el correo electrónico y el teléfono. La videoconferencia va en aumento.</li> <li>- La carta se utiliza poco, pero se emplea en documentos formales que necesitan una firma. Las cartas se firman con tinta azul.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### **7.1.2. Caso de Estudio país “Alemania”**

Referencia: Wal-Mart Store, Inc.

La multinacional estadounidense Walmart es la mayor cadena minorista del mundo y la tercera empresa con mayores ingresos según el ranking anual Global 500 elaborado por la revista Fortune al año 2012.

Desde la apertura de la primera tienda el 2 de julio de 1962 en Rogers, Arkansas, la empresa ha alcanzado 10.566 unidades minoristas, de las cuales 3.982 son Walmart Estados Unidos. Además atiende a 200 millones de clientes por semana entre todas sus tiendas, tiene 2.2 millones de empleados en todo el mundo y genera ventas de US\$ 446.950 millones al año fiscal 2012.

Se encuentra presente en 27 países con diferentes formatos, por ejemplo: en Brasil con la marca BIG, China con la marca Trust-Mart, Japón con la marca SEIYU, India con la marca Bestprice, Reino Unido con la marca ASMA ,entre otros.

Walmart ingresó a Alemania en 1998 donde estuvo presente por 8 años. En el año 2006 se retira del mercado alemán vendiendo 85 tiendas y con pérdidas de US\$ 1.000 millones.

A pesar del éxito que ha tenido en los diferentes países que ha ingresado, Walmart fracasó en el mercado alemán debido a diversos errores como el escaso conocimiento del mercado, política de adquisición de plazas, conflicto con los

sindicatos, desconocimiento de aspectos culturales, no considerar las restricciones legales como el dumping<sup>36</sup>, entre otros.

Uno de los errores cultural-laboral fue cuando la casa matriz norteamericana quiso imponer un código de conducta a sus trabajadores en Alemania, donde se le prohibía “categóricamente todo tipo de comunicación que pueda ser interpretada como acercamiento sexual”<sup>37</sup>, como por ejemplo tener una relación amorosa con algún compañero de trabajo o salir en pareja fuera del horario laboral. El no cumplimiento del código podría incurrir en despido, además se dispuso una línea telefónica para denunciar a eventuales infractores. Ante estas medidas administrativas los trabajadores, confederación de sindicatos de servicios y la prensa alemana mostraron su total rechazo. Además de recibir críticas, burlas y demandas.

Walmart no respetó el “principio de cogestión, uno de los pilares de la filosofía empresarial alemana (y por cierto exitosa fórmula desde el llamado milagro económico alemán), según el cual, todas las decisiones importantes de una empresa tienen que tomarse conjuntamente por patronal y sindicato”<sup>38</sup>

Otro error semejante fue tratar de imponer que los empleados trabajaran horas extraordinarias, siendo un país que no tiene esta costumbre.

En el ámbito cultural, instruir a los empleados a sonreír a los clientes fue interpretado por algunos compradores masculinos como un coqueteo por parte de

---

<sup>36</sup> Práctica comercial que consiste en vender un Bien a Precios artificialmente bajos para desplazar a la Competencia y ampliar el control del mercado.

<sup>37</sup> Deutsche Welle. Wal-Mart: el lobo disfrazado de oveja. [En línea], <<http://www.dw.de/wal-mart-el-lobo-disfrazado-de-oveja/a-1522821>>, [Consulta: 21 de diciembre del 2012].

<sup>38</sup> Ibid.

las cajas y asistentes de ventas. Otro error fue ofrecer servicios de empaque, siendo que a los consumidores alemanes no les gusta que personas extrañas manipulen sus alimentos.

Un ejemplo que muestra el desconocimiento del mercado alemán por parte de Walmart fue cuando trataron de vender fundas de almohadas que tenían el tamaño estándar estadounidense, siendo un tamaño diferente al comercializado en Alemania.

En el ámbito administrativo, inicialmente los gerentes eran estadounidenses que tenían poca idea de lo que los consumidores alemanes querían “Trataron de vender carne envasada cuando los alemanes les gusta comprar carne de la carnicería”<sup>39</sup>. Sumado a esto los gerentes no hablaban en alemán, generando dificultad en la comunicación con los trabajadores, con los proveedores, entre otros.

### Análisis del caso

El fracaso de Walmart se debió a diferentes errores que cometió durante los años que estuvo presente en Alemania, destacando entre ellos:

- Ignorar las diferencias culturales entre Estados Unidos y Alemania, al no conocer los gustos y preferencias del consumidor alemán y ética de trabajo del empleado alemán.
- No adaptarse a la competitiva industria alemana del retail.

---

<sup>39</sup>The New York Times. Wal-Mart Finds That Its Formula Doesn't Fit Every Culture. [En línea], <<http://www.nytimes.com/2006/08/02/business/worldbusiness/02walmart.html?pagewanted=all>>, [Consulta: 22 de diciembre del 2012].

- Tratar de imponer un código de conducta, siendo los alemanes personas que protegen mucho su vida privada. El código implicaba un entremetimiento inaceptable en la vida personal del trabajador alemán.

## 7.2. Brasil



En la actualidad Brasil es la sexta potencia económica mundial según su PIB nominal al año 2011, “la tercera potencia económica emergente después de China e India”<sup>40</sup> y “es el mercado más importante de América latina”<sup>41</sup>, ya que es un país atractivo para las grandes empresas e inversionistas. En este país las negociaciones son lentas debido a que buscan establecer relaciones de confianza y a largo plazo. En este sentido las personas que participan en las negociaciones se caracterizan por ser amistosas y cordiales.

### 7.2.1. Aspectos protocolares

#### 7.2.1.1. El saludo

En Brasil la forma habitual de saludar es con un apretón de manos. Sin embargo, también está permitido el saludo con un beso en la mejilla entre un hombre y una mujer o entre mujeres, factor que va depender del Estado que se visita, ya que en

---

<sup>40</sup> Llamazares, Olegario. Cómo negociar con éxito en 50 países. Madrid; Global Marketing Strategies, S.L., 2008. 238 p.

<sup>41</sup> Ibid.

algunos lugares se saluda con dos besos y en otros con solo uno. Por ningún motivo se saluda con beso en la mejilla entre los hombres, ya que se considera un gesto homosexual y esto es así en todos los Estados de Brasil.

Al momento de saludar, los brasileños aprecian mucho que los extranjeros utilicen expresiones en portugués, ya que demuestra interés en su cultura. Las expresiones que más se utilizan al momento de saludar son Bom dia (Buenos días), Boa tarde (Buenas tardes) y Tudo Bem? (¿Todo bien?).

Al igual que en el saludo, los brasileños agradecen mucho que en las negociaciones con extranjeros se utilice el idioma portugués. No obstante, a falta de conocimiento del portugués es adecuado utilizar el inglés, independientemente que sea el estadounidense o el británico, aunque generalmente se utiliza el inglés de Estados Unidos. En esta cultura es normal que el brasileño trate de adaptarse al visitante extranjero debido a su carácter amistoso, por lo que habitualmente intentan utilizar el idioma del visitante.

La distancia que se mantiene al momento de saludar es inferior en comparación con algunas culturas asiáticas ya que son más cercanos, por lo que la distancia física es menor a un metro.

#### **7.2.1.2. Las presentaciones**

En las presentaciones se privilegia a la persona que posee el mayor cargo. Aspectos como la edad y el sexo van a depender de cada situación.

Los tratamientos de cortesía que se utilizan al momento de presentar en Brasil son el “Senhor” (señor) o “Senhora” (señora). En esta cultura no se usa el tratamiento de cortesía “Don” o “Doña”.

#### **7.2.1.3. Forma de dirigirse**

Al momento de dirigirse a una persona en ésta cultura lo adecuado es nombrar a la persona por señor(a) y su apellido. Aunque una vez establecidos los lazos de amistad se puede llamar a las personas por su nombre, siempre y cuando la otra persona lo autorice.

La estructura del nombre de las personas en Brasil está compuesta por: los nombres, el apellido materno y el apellido paterno. Es por esto que cuando se viaja a este país se cambia el orden de los apellidos. En Brasil es común que una persona posea un solo nombre y un solo apellido, esta última condición se utiliza cuando los apellidos de los padres son iguales y se evita la repetición de éste o cuando una persona ha decidido tener solo un apellido.

#### **7.2.1.4. El intercambio de tarjetas**

En este país las tarjetas de presentación no son una herramienta fundamental como en otras culturas, pero no quiere decir que no se deben llevar cuando se viaja a Brasil o se negocia con un brasilero. Los momentos apropiados para entregar las tarjetas de presentación siempre son al principio de las reuniones, citas, cuando se es presentado, entre otros. No obstante, cuando se asiste a una conferencia, evento u otra actividad donde hay impedimento para el intercambio

de tarjetas de presentación al principio, se puede proceder entregar las tarjetas al final. La forma de entregar o recibir la tarjeta de presentación es con una mano, independiente si es la derecha o la izquierda.

Cuando se utilizan las tarjetas de presentación en este país, el idioma adecuado a emplear es el portugués y/o el inglés. Una opción es entregar una tarjeta impresa por ambos lados, un lado escrito en portugués y por el otro en inglés o por un lado en portugués y por el otro el idioma de la persona visitante. También se puede entregar tarjetas impresas por un solo lado utilizando el portugués o el inglés. Es importante que la tarjeta de presentación contenga información que identifique a la persona, lugar de trabajo y los medios de contacto.

#### **7.2.1.5. Comidas de negocios**

En Brasil se acostumbra realizar comidas de negocios que generalmente son desarrolladas durante el horario del almuerzo; este horario comienza entre las 12:00 y 13:00 hrs. Cuando son desarrolladas durante el horario del desayuno, generalmente se realizan entre las 8:00 y 9:00 hrs. y en el horario de la cena se realizan entre las 18:00 y 19:00 hrs. Las comidas de negocios se realizan entre los días lunes y viernes. En ellas se puede comer todo lo que está servido en el plato o dejar algo de comida. No obstante, cuando se es invitado a comer a una casa es adecuado ingerir todo lo servido. En las comidas se utilizan cubiertos, donde

generalmente se emplea el estilo americano al comer<sup>42</sup>. Se acostumbra hacer sobremesa según el concepto chileno, ya que en Brasil sobremesa significa postre.

Durante las comidas de negocios también se acostumbra realizar brindis con caipiriña, ron, vino u otro trago, factor que va a depender de cada empresa. El más consumido en este país es la cerveza.

En las reuniones habitualmente se sirve café (cafezinho) a cualquier hora del día, debido a que es considerado la bebida nacional, por lo que no es correcto rechazarlo.

La distribución de las mesas en las comidas de negocios o en las reuniones son asignadas por el anfitrión, donde generalmente las personas más importantes son ubicadas en la cabecera de mesa o en el centro, aspecto que va a depender de la situación.

En este país se tiene la costumbre de que la persona que invita a comer es la que paga la cuenta. Es por ello que es importante cuidar la forma en que se realizan las invitaciones, porque de esta manera se conoce si la cuenta es pagada íntegramente por la persona que invitó o si el pago es compartido.

#### **7.2.1.6. Las propinas**

La propina no es obligatoria en Brasil, pero cuando el servicio ofrecido es de buena calidad es apropiado dejar, sin embargo, no es mal visto no dejar. Cuando

---

<sup>42</sup> Estilo americano: El tenedor se maneja con la mano izquierda al cortar los alimentos y el cuchillo con la derecha, pero al llevar la comida a la boca, el tenedor pasa a la mano derecha, mientras el cuchillo descansa en el borde del plato y la mano izquierda en el regazo. Cuando se necesita cortar de nuevo, el tenedor regresa a la mano izquierda.

se deja propina, cada persona determina la cantidad en dinero a entregar o el porcentaje en relación con la cuenta, pero una cantidad apropiada es un 10% de lo consumido y en algunos lugares la propina está incluida en la cuenta. Los servicios donde generalmente se entrega propina son los restaurantes.

#### **7.2.1.7. Colores, números y formas**

Durante el año nuevo en Brasil se acostumbra a vestir de blanco, amarillo o dorado y la ropa que se usa debe ser nueva.

En relación a los significados de los números el siete es considerado de buena suerte y el trece como el de mala suerte. En caso que se regalen flores, hay que ser cuidadoso con los significados de los colores.

#### **7.2.1.8. La comunicación no verbal**

En relación con la comunicación no verbal, los brasileños tiene un tono de voz muy fuerte, son muy expresivos y efusivos.

Cuando se habla o negocia con un brasileño se debe mirar a los ojos y evitar mover mucho los brazos, manos, piernas o el cuerpo en general. Además no se debe señalar con el dedo índice a una persona, puesto que es considerado un gesto mal educado.

#### **7.2.1.9. Los regalos**

En este país no es apropiado dar regalos en las primeras reuniones, debido que en ocasiones podría ser mal visto y hasta ser interpretado como una forma de

soborno. Sin embargo, una vez establecidas las negociaciones y/o los lazos de amistad, se pueden dar obsequios. Un momento adecuado para entregar un obsequio es al principio de la negociación y generalmente se regala a los altos cargos. Cuando se recibe un regalo siempre es conveniente abrirlo frente a la persona que lo regala y agradecer el gesto. Un buen obsequio para llevar a Brasil desde Chile es un vino chileno de excelente calidad como el “Casillero del Diablo”, ya que para este país los vinos de Chile tienen un valor elevado.

#### **7.2.1.10. La vestimenta**

La forma de vestir en el ámbito laboral va a depender netamente de cada empresa y del tipo de rubro a que se dedica, pero siempre se espera que las personas extranjeras utilicen vestimenta formal. El concepto de vestimenta formal en Brasil se refiere al uso de trajes tanto en varones como en mujeres, donde los colores que más se usan son el negro, blanco y el café. En Brasil, la vestimenta informal se asimila al uso de jeans.

En la vestimenta de las mujeres se deben evitar los escotes muy pronunciados, el uso de vestidos o faldas muy cortas, exceso de perfume, exceso de accesorios, peinados muy extravagantes y el exceso de maquillaje. Siempre es adecuado el uso de maquillaje sutil con tonos naturales.

### **7.2.1.11. Otros aspectos a considerar**

#### **a. Temas de conversación**

Cuando recién se está conociendo a un brasileño no es adecuado preguntar sobre su vida personal como: edad, estudios, familia, físico, entre otros. Es apropiado hablar sobre fútbol, el carnaval, playas, comidas, escritores, pintores, entre otros. Siempre se debe evitar cualquier tema de conversación relacionado con la discriminación, ya que en este país la discriminación se castiga con cárcel, por ejemplo se debe cuidar la forma de cómo se dice “negro” porque si se dice con cariño en una relación de amistad no existe problema, pero si se dice de manera despectiva o si se utiliza el término “preta”<sup>43</sup> se pueden tener problemas con la justicia. Otros temas de conversación a evitar son la religión, política o corrupción, deforestación del país, pobreza, entre otros.

También hay que cuidar la forma de referirse a las personas de Estados Unidos, porque para los brasileños son estadounidenses y no norteamericanos. No es correcto referirse a los brasileños como sudamericanos, latinoamericanos u otra forma, ya que ellos se consideran “americanos” y de la misma forma consideran a las personas de los distintos países de este continente.

#### **b. La mujer en los negocios**

La mujer en este país cada vez se encuentra más integrada al mundo laboral, aunque todavía existen diferencias salariales entre hombres y mujeres. Con

---

<sup>43</sup> Significa negro en portugués.

respecto a las relaciones comerciales con extranjeros no existe impedimento por la presencia de mujeres o que éstas ocupen altos cargos.

#### **c. La puntualidad**

La puntualidad es un factor muy importante en Brasil, aunque se permitido un retraso máximo de quince minutos, siempre y cuando haya sucedido una eventualidad. En caso de retraso se debe avisar por teléfono y pedir las disculpas respectivas al momento de llegar.

#### **d. La jornada laboral y las vacaciones**

La jornada laboral es generalmente de lunes a viernes, y se extiende entre las 8:00 y 8:30 hrs. hasta las 18:00 y 19:00 hrs. El horario de colación es entre las 12:00 y las 14:00 hrs., teniendo como duración una hora. Poseen la costumbre de realizar horas extras y generalmente los brasileños toman vacaciones entre julio y agosto o entre diciembre y febrero.

Los horarios apropiados para las citas de negocios es durante la mañana alrededor de las 10:00 hrs. y durante en la tarde de 15:00 a 17:00 hrs.

#### **e. Las festividades**

Con respecto a las festividades no es apropiado realizar viajes de negocios entre la fecha de navidad y año nuevo, cuando se desarrolla el Carnaval en el mes de febrero y la fiesta Junina celebrada en junio. La fiesta Junina es la fiesta que se celebra en honor a sus santos: San Antonio, San Pedro y San Juan.

Tampoco es apropiado realizar viajes de negocios a este país durante los periodos de vacaciones. Otras festividades importantes en Brasil son: Día de Tiradentes (21 de abril), Día del trabajo (1 de mayo), Día de la Independencia (7 de septiembre), Virgen Aparecida (Patrona de Brasil, 12 de octubre), Aniversario de la Proclamación de la República (15 de noviembre), entre otros.

#### **f. El acompañante**

Para definir si se asiste solo o acompañado es importante considerar la forma de cómo se establece el contacto inicial con la contraparte brasilera. Por lo que se puede asistir sólo, acompañado con otra persona o con una comisión negociadora. En caso de asistir acompañado, la persona tiene que estar vinculada con el negocio.

En las relaciones comerciales no es apropiado llevar como acompañantes a la pareja o el cónyuge. No obstante, en otras actividades como eventos, congresos, celebraciones, entre otras, se puede llevar, siempre y cuando esté especificado en las invitaciones o se informe verbalmente.

#### **g. En los medios de comunicación**

Los empresarios brasileños utilizan mucho las cartas, el correo electrónico, el teléfono y el teléfono móvil. Las cartas se utilizan en aspectos formales; el teléfono y el e-mail cuando se requiere información o respuestas rápidas y el teléfono celular para localizar a las personas cuando no se encuentran en las oficinas. En

Brasil la comunicación por celular tiene un costo elevado, es por ello que su uso se enfoca mayoritariamente en el ámbito empresarial.

Tabla 13: Resumen aspectos protocolares país “Brasil”

<p>El saludo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forma: Apretón de manos, pero está permitido el saludo con un beso en la mejilla entre un hombre y una mujer o entre mujeres. Por ningún motivo se saluda con beso en la mejilla entre los hombres.</li> <li>- Expresiones: Bom dia (Buenos días) y Boa tarde (Buenas tardes) y Tudo bem? (¿Todo bien?).</li> <li>- Comunicación: Preferentemente en portugués. Opción es el inglés, independiente si es inglés británico o estadounidense.</li> <li>- Distancia: Media.</li> </ul>
<p>Las presentaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se privilegia la jerarquía.</li> <li>- Se utiliza el tratamiento de cortesía Sr. o Sra.</li> </ul>
<p>Forma de dirigirse</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por el apellido precedido por Sr. o Sra.</li> <li>- La estructura del nombre de las personas brasileras generalmente es “nombres + apellido materno + apellido paterno” o “un solo nombre + un solo apellido”.</li> </ul>
<p>El intercambio de tarjetas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se intercambia: Habitualmente.</li> <li>- Momento de intercambio: Generalmente al principio de la reunión o cita de negocios.</li> <li>- Forma de entregar y/o recibir: Con una mano, independiente si es la derecha o la izquierda.</li> <li>- Tipo de tarjeta: Impresa por ambas caras.</li> <li>- Idioma: Una cara en portugués y otra en inglés.</li> <li>- Información que debe tener una tarjeta: Aquella que identifique a la persona, lugar de trabajo y los medios de contacto.</li> </ul>

Comidas de negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comidas de negocios: Existe la costumbre.</li> <li>- Horario comida de negocios: Durante el almuerzo entre las 12:00 y 13:00 hrs.</li> <li>- Comer todo o dejar comida: Indiferente.</li> <li>- Sobremesa: Sí.</li> <li>- Días comidas de negocios: Habitualmente entre lunes y viernes.</li> <li>- Forma de comer: Cubiertos.</li> <li>- Brindis: Sí.</li> <li>- Distribución puestos en la mesa: Anfitrión asigna los lugares. Aunque generalmente la persona más importante va ocupar la cabecera o centro de la mesa.</li> </ul>
Las propinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obligatoria: No.</li> <li>- Costumbre: Sí.</li> <li>- Tipos de servicios que se entrega: Generalmente en restaurantes.</li> <li>- Porcentaje a entregar: Cada persona determina en relación con la cuenta.</li> <li>- Incluido en la cuenta: Generalmente no, pero en algunos lugares está incluida.</li> </ul>
Colores, números y formas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de buena suerte: 7.</li> <li>- Número de mala suerte: 13.</li> <li>- Cuidar de los significados de los colores en las flores.</li> </ul>
La comunicación no verbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los brasileños tienen un tono de voz muy fuerte, son muy expresivos y efusivos</li> <li>- Se debe mirar a los ojos.</li> <li>- Evitar mover muchos los brazos, manos, piernas o el cuerpo en general.</li> </ul>
Los regalos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambiar regalos en las relaciones comerciales: Si, pero no es apropiado en las primeras reuniones.</li> <li>- Regalo adecuado: algo proveniente del país de origen del visitante.</li> </ul>
La vestimenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La forma apropiada de vestir es la formal.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Otros aspectos a considerar país “Brasil”

Temas de conversación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorables: Fútbol, el carnaval, las playas, comidas, escritores, entre otros.</li> <li>- Evitar: Cualquier tema relacionado con la discriminación. Cuando recién se esta conociendo a un brasileño no es apropiado preguntar sobre su vida personal.</li> </ul>
La mujer en los negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada vez se encuentran más integradas al mundo laboral.</li> </ul>
La puntualidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Factor muy importante. Aunque se está permitido un retraso de 15 minutos en caso de una eventualidad</li> </ul>
La jornada laboral y las vacaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jornada laboral: Lunes a viernes, desde 8:00 y 8:30 hasta las 18:00 o 19:00 hrs.</li> <li>- Colación: Una hora, donde la pausa es entre las 12:00 y las 14:00 hrs.</li> <li>- Horas extraordinarias: Sí.</li> <li>- Vacaciones: Entre julio y agosto o entre diciembre y febrero.</li> <li>- Horario para solicitar cita de negocios: Durante la mañana a las 10:00 hrs. y en la tarde de 15:00 a 17:00 hrs.</li> </ul>
Las festividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Navidad, año nuevo, Carnaval, fiesta Junina, entre otros.</li> </ul>
El acompañante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se puede asistir sólo, acompañado o con una comisión negociadora, siempre y cuando esté vinculado con el negocio.</li> </ul>
En los medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se utiliza mucho las cartas, correo electrónico, teléfono y el teléfono móvil. Las cartas son utilizadas en aspectos formales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### **7.2.2. Caso de Estudio país “Brasil”**

Referencia: Entrevista

Francisco Alvarado. Ingeniero Civil en Industrias, Mención Ingeniería Química Pontificia Universidad Católica de Chile, Máster en Ingeniería Industrial Pontificia Universidad Católica de Chile y Gerente Comercial en Desert King Chile.

La experiencia de relacionarse con brasileños comienza hace 7 años debido a que ha tenido jefes de esa nacionalidad, ha hecho negociaciones con brasileiros en Chile y ha realizado varios viajes de negocios a Brasil, donde el tiempo de permanencia varía desde un día hasta una semana. Todo esto le ha permitido tener una visión global de lo que es Brasil y su gente.

El señor Alvarado considera, según su visión particular, que los profesionales brasileiros son: simpáticos, amables, honestos, eficientes, trabajadores, profesionales, serios, pro-activos, enfocados, competitivo y puntuales. Además se preocupan por su salud y practican mucho deporte, por lo que generalmente después del horario de trabajo van al gimnasio o realizan alguna actividad física.

Brasil es un país feliz, lo que se percibe en la amabilidad de su gente, su preocupación por ayudar y su forma de atender. El señor Alvarado comenta, por ejemplo, que en una oportunidad en el aeropuerto de Brasil un taxista no lo pudo llevar a su destino pero procuró que otro colega lo llevara y si era muy costoso buscaban a otro que fuera más económico, por lo que los considera “muy buena onda” y personas muy honestas, al punto que toma el primer taxi que encuentra y confía que lo llevarán directo a su destino, sin cobrar de más. Si se conversa de futbol con ellos se convierten prácticamente en tu mejor amigo.

En los aspectos culturales se puede destacar que los brasileños no son clasistas, creen en la meritocracia, son una sociedad muy liberal y la educación universitaria es gratuita, por lo que todos tienen las mismas oportunidades para llegar a ser gerente, tanto el hijo de un empresario petrolero como el hijo de un barrendero, ya que todo brasileño tiene acceso a las mismas universidades.

Brasil es el único país del continente americano de habla portuguesa, lo que ha desarrollado una cultura enfocada en sus propias costumbres no dejando ingresar aspectos culturales extranjeros, por ejemplo prefieren su música por lo que es difícil el ingreso de música de otro país como la colombiana.

Es una economía que va un paso más adelante, funciona mayormente en base a su demanda interna, por ejemplo la producción de automóviles se ha desarrollado a base de combustibles como etanol de caña o bencina, productos desarrollados en Brasil, esto hace que el país no sea dependiente de las importaciones de petróleo. En los últimos años Brasil ha ejecutado medidas destinadas a proteger la producción interna.

Destaca la mezcla japonesa-brasileño y alemana-brasileros, debido al ingreso de estas colonias y sus influencias. En Sao Paulo se encuentra la comunidad de japoneses más grande fuera de Japón, poseen un barrio entero llamado Libertad y en él circula un periódico en japonés. Incluso, existe gente que vive desde hace 40 o 50 años que no habla portugués, pero sus hijos que son brasileros hablan japonés y portugués. Por lo que no es de extrañar ver en empresas como Honda un gerente que sea descendiente de japonés y que hable portugués.

Es tal la presencia japonesa que inclusive la universidad que se encuentra en el barrio Libertad realiza algunos cursos en japonés.

Grandes empresas automotrices tienen planta en Brasil, como por ejemplo: General Motors, Volkswagen, Ford y Honda. En estas plantas se diseñan automóviles como ecosport de Ford (creado en la planta de Recife) diseñado por brasileros descendientes de japoneses.

Al sur del Estado de Santa Catalina existe una alta influencia alemana en varias ciudades, que ha afectado positivamente al país en la producción de cerveza, carne, pollo, entre otros. Se puede destacar lo proactivo y eficiente que se han convertido los brasileños producto de ésta influencia. Por ejemplo, la marca Sadia, la mayor productora de pollo en Brasil, vende incluso más barato que empresas establecidas en Chile como Agrosuper y Aristía.

Es tal la presencia de las colonias alemanas que existen en Brasil, que hay pueblos enteros que hablan en alemán como también pueblos con casas de diseños típicos alemanes como en Blumenau.

Dentro de los aspectos protocolares destaca que los brasileros gustan mucho de comer, por lo que no invitarlo es considerado un gesto descortés. Una costumbre en Brasil es invitar a la persona a comer y beber una caipiriña o una cerveza después de una negociación, costumbre que no es aplicable al brasileño japonés puesto que es visto como potencial fuente de conflictos de interés. Debido a esto el señor Alvarado destaca lo importante de conocer bien la mezcla del brasileño japonés como por ejemplo es bien visto saludar con una reverencia.

En sus anécdotas por ejemplo la empresa donde trabaja actualmente tiene un distribuidor brasileño que se encuentra en Brasil, sus dueños son brasileños pero la ejecutiva designada por la empresa es brasileño-japonesa y no puede invitarla a comer porque para ella no corresponde, siendo en ocasiones un problema cuando tienen que viajar dentro de Brasil.

En relación al idioma que se utiliza en las negociaciones el señor Alvarado habla en español, puesto que los brasileros lo entienden y si es necesario habla un poco más lento, por lo que no ha sentido la necesidad de aprender portugués. No obstante, los brasileros hablan portugués, pero hacen el esfuerzo de hablar en español conocido informalmente “portuñol”

En relación a las negociaciones, los brasileros siempre asisten en grupos conformados habitualmente por un gerente, un técnico, un asesor y entre ellos un japonés. Son muy rigurosos, pero tienen el aspecto latino que tratar que las cosas funcionen, por ejemplo: si en un formulario falta rellenar alguna información, no hacen grandes problemas y buscan una solución que beneficie a ambas partes. Por lo que existe una rigidez que es importante en los negocios, pero de vez en cuando existe una flexibilidad para sacar adelante los acuerdos y en caso de cualquier problema, ellos lo dirán.

Con respecto a la comunicación no verbal el señor Alvarado se encuentra consciente que existen gestos que significan diferentes cosas e comparación a Chile. Sin, embargo no se acuerda y no se preocupa, debido al carácter comprensivo de los brasileños.

Durante todos los años que ha trabajado en el ambiente de negocios brasileño, ha visto gerentes blancos, morenos, brasileiros descendientes de japoneses, entre otros, pero nunca a un gerente de color.

El señor Alvarado considera la experiencia de relacionarse con brasileiros como buenísima, positiva y de mucho aprendizaje, por lo que Brasil es un país que le encanta.

Además destaca la importancia de conocer sobre el país y su cultura, antes de realizar un viaje negocios a Brasil o negociar con brasileiros, puesto que permite tener una visión global de los que son ellos y la forma de hacer las cosas.

### Análisis del Caso

De la entrevista al señor Alvarado se puede deducir:

- El perfil de los profesionales brasileiros
- Cómo es Brasil y sus aspectos culturales
- El carácter amistoso de los brasileiros.
- La influencia de las colonias presentes en el país y cómo ha afectado.
- En los aspectos protocolares, la importancia de invitar a comer después de una negociación. También el idioma que se ha utilizado en las negociaciones, la existencia de una comunicación no verbal que se diferencia con Chile y la forma que asisten los brasileiros a las negociaciones.

## 7.3. China



Es la segunda potencia económica del mundo en PIB nominal al año 2011, es el principal socio comercial y mercado de destino en exportaciones de Chile, según Informe de comercio Exterior a junio del 2011. Es el país más poblado del mundo con más de mil trescientos millones de habitantes.

Las negociaciones en este país son largas debido a que buscan establecer relaciones a largo plazo, siendo para ellos fundamental formar lazos de amistad.

“El respeto y la obediencia a los superiores son valores esenciales en la cultura china”<sup>44</sup>

### 7.3.1. Aspectos protocolares

#### 7.3.1.1. El saludo

Al realizar un viaje de negocios a China o al negociar con un empresario chino la forma adecuada de saludar es un apretón de manos o una leve inclinación de la

---

<sup>44</sup> Global negotiator blog. Cultura de negocios en China: 10 elementos. [En línea]. <<http://www.globalnegotiator.com/blog/cultura-de-negocios-en-china-10-elementos/>>, [Consulta: 30 de diciembre del 2012].

cabeza. El saludo con un apretón de manos es bastante común, teniendo como característica que el apretón no debe ser demasiado enérgico o fuerte y, cuando el saludo es con una ligera inclinación de cabeza se baja la mirada. Estos saludos son apropiados tanto para hombres como para mujeres. Se debe evitar saludar con besos, abrazos y palmadas en la espalda, puesto que para ellos este tipo de saludo es demasiado invasivo.

Los chinos son personas que agradecen el esfuerzo que realizan los extranjeros por utilizar expresiones en su idioma, puesto que demuestra interés en su cultura. En el saludo las expresiones que generalmente se utilizan son “nǐ hǎo (Hola), zǎo shàng hǎo (Buenos días), Xiàwǔ hǎo (Buenas tardes) y “wǎn shàng hǎo” (Buenas noches).

El idioma adecuado a emplear en las relaciones comerciales es el inglés, siendo el estadounidense el más utilizado. Sin embargo, es muy importante tratar de aprender el idioma chino, debido a que generalmente los jefes o quien toma las decisiones no saben hablar inglés. Esto es porque vienen de otra generación donde no se enseñaba inglés y era mal visto que aprendieran un idioma extranjero, es por ello que la mejor forma de comunicarse y llegar a un buen trato es manejarse con su idioma. En Shaghai, que es una ciudad comercial, es más fácil comunicarse en inglés.

En ocasiones la dificultad en el idioma es utilizada como táctica negociadora, tendiendo a culpar al intérprete de posibles malentendidos.

Es importante conocer que el idioma oficial de éste país es el chino putong hua (idioma común), ya que China está compuesto por 52 etnias distintas, donde cada

una de ellas posee su propia cultura e idioma y cada idioma tiene sus propios dialectos. El chino Pǔtōnghuà proviene en gran parte del chino mandarín (Beijing) y de otros idiomas. Es por ello que se refiere al idioma de China como el chino puntong hua o chino mandarín.

También hay que tener en cuenta que se debe mantener una distancia física amplia al momento de saludar y en general cuando se negocia con un empresario chino, puesto que para ellos es muy invasivo estar cerca.

#### **7.3.1.2. Las presentaciones**

En China existe un gran respeto por el orden jerárquico en las empresas, es decir, sienten un gran respeto hacia sus superiores o mayores. También es un país que posee como costumbre que el nivel jerárquico de una persona en una organización está muy relacionado con la edad. Es por esto que en las presentaciones se debe saludar primero a la persona con mayor jerarquía y que generalmente es la persona con más edad. La persona con mayor rango es la que pasa primero en la sala de reuniones y la que toma las decisiones.

Los tratamientos de cortesía que se utilizan en las presentaciones son Señor (Xiānsheng) y/o Señora (Nǚshi). También se utilizan los títulos profesionales y cargo que posee la persona en la empresa.

#### **7.3.1.3. Forma de dirigirse**

La forma apropiada de dirigirse a una persona de origen chino es a través del apellido, título profesional o cargo que ocupa en la empresa. Cuando se dirige a

una persona solamente a través del apellido siempre se debe utilizar el tratamiento de cortesía Señor o Señora y el orden de la estructura depende del idioma que se utilice. Si se usa el chino la forma correcta de dirigirse es el apellido y el tratamiento de cortesía Señor o Señora, como por ejemplo, Li Xiānsheng siendo “Li” el apellido de la persona y Xiānsheng el tratamiento de cortesía Señor. En cambio, si se emplea el inglés el orden de la estructura es al revés siendo primero el tratamiento de cortesía y posteriormente el apellido, por ejemplo Mr.Li.

Cuando se dirige a una persona a través del cargo o el título profesional que éste posee, se debe acompañar con el apellido de la persona, como por ejemplo, Gerente Li.

Se puede dirigir a una persona por el nombre cuando éste lo indique o cuando ya se ha establecido una relación de confianza.

La estructura del nombre de las personas en China está compuesta por un apellido y un nombre, que puede estar conformado por uno o dos caracteres. Por ejemplo, en el nombre “Li Baozhang”, el apellido es “Li” y el nombre de la persona es “Baozhang”.

En ocasiones, los chinos suelen ocupar un nombre occidental para evitarle algún problema de pronunciación a su contraparte extranjera. No obstante, esto no quiere decir que cambien su nombre original.

#### **7.3.1.4. El intercambio de tarjetas**

Las tarjetas de presentación son un elemento muy importante en las relaciones comerciales con éste país. Éstas se entregan al principio, es decir, a continuación

del saludo o antes de comenzar cualquier reunión. Se debe tratar de entregar una tarjeta a cada persona que asista a la reunión, por lo que es importante llevar una buena cantidad. Las tarjetas son entregadas con ambas manos, siendo sostenida en cada esquina superior con el dedo índice y el pulgar y con la información dirigida hacia la persona. Cuando se recibe una tarjeta también debe hacerse con ambas manos, procurar leerla y asentir que toda la información se entiende, puesto que guardar la tarjeta de presentación inmediatamente y sin mirarla es considerado un gesto de mala educación.

En las reuniones o negociaciones es apropiado mantener a la vista las tarjetas de presentación recibidas. Al momento de guardarlas es adecuado poseer un tarjetero o introducirlas en algún bolsillo de la chaqueta. Nunca se deben guardar en algún bolsillo del pantalón y tampoco es correcto rayarlas, ya que es un acto de mala educación.

El idioma a utilizar en las tarjetas de presentación puede ser el inglés y/o chino, aunque es preferente que las tarjetas estén en chino, ya que ellos aprecian mucho la preocupación de colocar la información en su idioma. Además, es una forma de demostrar interés tanto en su cultura como las intenciones de realizar buenos negocios con ellos.

Hay que tener en cuenta que “para un chino leer una tarjeta de presentación en español es igual de impactante como para un chileno leer una tarjeta en chino”<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> DÍAZ Ponce, Carolina. Negocios con China, un desafío a los exportadores chilenos (Ingeniera Comercial). Valparaíso: Universidad de Valparaíso, Escuela de Ingeniería Comercial, 2012. 158 h.

Una opción es utilizar tarjetas impresas en ambas caras, por un lado en inglés y por la otra con su respectiva traducción en chino. También se pueden usar tarjetas impresas sólo por un lado, algunas en inglés y otras en chino.

Existen varios lugares donde se pueden traducir tarjetas de presentación del español al chino o del chino al español. En China se puede solicitar este servicio en los hoteles donde se alojan los empresarios, empresas de traducción, profesores de idiomas de distintas universidades chinas o en oficinas de ProChile en Shanghai o Beijing. En cambio, en Chile las tarjetas se pueden traducir en “los Institutos Confucio (de Santiago y Viña del Mar), Asia Reps, el Instituto Chileno-Chino, las Cámaras de Comercio Chileno China y Asia Pacífico o con nativos residentes en el país.”<sup>46</sup>

Es importante que figure en las tarjetas información como: el nombre, cargo, dirección de la empresa, teléfono de la oficina, teléfono celular, correo electrónico, página web, nombre de la empresa, logo de la empresa, entre otros. En la actualidad es más habitual que los chinos coloquen en su tarjeta de presentación una dirección de una cuenta Skype porque algunos negocios se realizan a través de ésta vía.

#### **7.3.1.5. Comidas de negocios**

Las comidas de negocios son una costumbre muy presente en China. Estas tienen como finalidad socializar, formar lazos de amistad y conocerse mejor, puesto que para los chinos es muy importante primero establecer una relación de amistad

---

<sup>46</sup> DÍAZ Ponce, Carolina, Op. Cit. p. 160

antes de hacer negocios. Son desarrolladas durante el horario de la cena, alrededor de las 18:00 hrs y poseen la costumbre de realizar sobremesa, donde son muy largas.

Generalmente se realizan en los restaurantes, donde hay salones privados. Las mesas que suelen disponer en estos lugares son redondas y en ellas tienen un centro giratorio para que todos los platos roten entre los comensales. Es habitual que se sirvan entre 20 a 30 platos, donde se sirven platos fríos, calientes, de carne, de pescado, verduras, sopas, pasta y al último se sirven los postres que usualmente son frutas. El arroz es considerado un acompañamiento.

Las comidas de negocios son muy largas y ceremoniosas, en ellas se deben probar todos los platos, ya que no hacerlo es un gesto de mala educación. Se acostumbra dejar comida en el plato debido a que es una manera de demostrar al anfitrión que se ha quedado satisfecho.

En China se utilizan palillos al momento de comer, por lo que es correcto comer de ésta manera. Con los palillos no se debe jugar, apuntar a otra persona, usarlos como baquetas de percusión en la mesa o insertar la comida con un solo palillo, ya que es de mala educación. Tampoco se deben insertar los palillos de forma vertical en un bol de arroz, puesto que representan los inciensos que se ponen en las tumbas de los cementerios.

Los brindis son una costumbre muy arraigada en China. Éstos son muy numerosos, siendo el más usual el “Ganbei” que significa “al seco”. No es bien visto rechazarlo, principalmente en los hombres.

En relación a la distribución de los puestos en la mesa, el anfitrión se sienta al frente de la puerta, el invitado de honor se sienta a la derecha del anfitrión, en el lado izquierdo la 2º persona más importante y así el resto se va sentado según su rango o edad (orden jerárquico), por lo que lo más apropiado es esperar que el anfitrión indique los lugares. El co-anfitrión se sienta al frente del anfitrión.

Las comidas de negocios son uno de los aspectos más importantes que tienen los chinos, por lo que saber comportarse es fundamental.

#### **7.3.1.6. Las propinas**

Las propinas no son una costumbre que se encuentre presente en éste país, si se deja dinero no lo van a recibir e incluso puede ser considerado un insulto. Sin embargo, en la actualidad se está convirtiendo en una práctica más común, por lo que si se visita a un hotel o un restaurante más occidentalizado, se puede entregar propina. Aunque si se visita un lugar más tradicional, principalmente los restaurantes, no es correcto dejar propina.

#### **7.3.1.7. Colores, números y formas**

Los colores que tienen una connotación positiva en China son el rojo y el dorado, debido a que son considerados los colores de la fortuna y la buena suerte. El color dorado era el color que usaba el emperador.

Los colores blancos y negros están asociados al luto, por lo que no son colores que se utilicen como, por ejemplo, en una campaña publicitaria.

Los números que poseen una connotación positiva son el ocho y el nueve. El número ocho es considerado como de la buena suerte debido a la similitud fonética con la palabra “fortuna”. Incluso los juegos olímpicos de Beijing fueron realizados en el año 2008, en el mes ocho, el día ocho y comenzó a las 8:00 hrs. con 8 minutos y con 8 segundos.

El nueve se considera como un número beneficioso por ser el mayor número de un solo dígito y por su similitud fonética a la palabra “eternidad”, por lo que es muy usado en las bodas.

El número cuatro posee una connotación negativa, debido a que se pronuncia de forma similar a la palabra “muerte”. De hecho existen algunos edificios que no tienen el piso cuatro.

Al momento de adquirir un teléfono en China se debe pagar un precio por el aparato y otro por el número telefónico, donde los números más beneficios tienen un valor más elevado, como es el caso del ocho.

Es importante cuidar los significados de los números y colores al realizar una campaña de Marketing, en los regalos, entre otros.

#### **7.3.1.8. La comunicación no verbal**

En la comunicación no verbal no es adecuado mirar demasiado a los ojos o tocar a una persona china debido a que es un gesto muy invasivo.

En ocasiones los chinos cuentan con las manos para evitar confusiones y facilitar la comunicación, ya que la pronunciación de algunos números es muy similar, por ejemplo al pronunciar el número 7 y el 10.

Hay que evitar mover muchas las manos al momento de conversar, puesto que estos gestos suelen ser una distracción para los chinos, ya que ellos son poco expresivos. También hay que evitar hablar con un tono de voz muy alto.

No es correcto apuntar a una persona con el dedo índice porque es un gesto mal educado.

Otro aspecto a considerar es que en China se encuentra presente el uso de los silencios en las negociaciones.

Sonarse en público es un gesto que se debe evitar, es de mala educación para los chinos y les produce repugnancia, para ellos es algo que se hace en la intimidad.

En caso de que sea necesario sonarse, es conveniente utilizar pañuelos desechables y no de género.

En China existe un concepto llamado “Mianzi” que literalmente significa “cara” y es más importante que el poder o el dinero, ya que representa la dignidad, prestigio y la reputación, es decir, el honor de la persona. Es por esto que se debe procurar evitar cualquier situación que provoque “perder la cara” por parte de la contraparte china como, por ejemplo: llamar la atención en frente de otros, interrumpir mientras está hablando, emitir comentarios que dejen mal parada a la persona, entre otros.

Los chinos no dicen “no” directamente, en vez de ello suelen dar evasivas como: “no es conveniente”. Además, acostumbran sentarse en el borde de la silla o sillón como una forma de demostrar respeto a la contraparte.

### **7.3.1.9. Los regalos**

Es una costumbre muy habitual intercambiar regalos en las relaciones de negocios, por lo que no es mal visto entregar un obsequio en el primer encuentro. Incluso es una costumbre de los chinos llevar regalos en una primera instancia.

Es adecuado regalar objetos o cosas provenientes del país de origen del visitante, por ejemplo, si el visitante es chileno podría regalar un objeto artesanal, un libro de fotos de Chile, entre otros. Se debe evitar obsequiar relojes, paraguas o peras, debido a su similitud fonética en chino a otras palabras de connotaciones negativas, por ejemplo, la palabra reloj suena muy parecido a “ir a un funeral”. Tampoco es correcto regalar objetos punzantes como cuchillos o tijeras ya que se puede interpretar que se quiere cortar la relación, y objetos relacionados con la muerte como los pañuelos, flores blancas, entre otros.

Otro aspecto a considerar al momento de regalar son los significados de los números, por lo que nunca se tiene que obsequiar objetos o cosas que sumen cuatro (número de la mala suerte).

El envoltorio es un factor importante al momento de dar un regalo, es por esto que es conveniente utilizar el color rojo o el dorado debido a las connotaciones positivas de éstos colores (suerte). Hay que evitar los colores blancos y negros, por su asociación a los funerales.

La forma adecuada de entregar o recibir un obsequio es con las dos manos. Cuando los chinos reciben un regalo no tienen la costumbre de abrirlo al frente de la persona que dio el presente, puesto que es mal visto abrir el regalo de inmediato (demuestra avaricia). Por lo que, cuando se recibe un regalo, no es

pertinente abrirlo en presencia de quien lo regaló, a excepción que éste lo pida.

Para los chinos es más importante el gesto de regalar que el contenido.

Lo apropiado es dar un regalo en nombre de toda la empresa que se representa, que sea dirigido a la compañía con la cual se está negociando y entregarlo a la persona del mismo nivel jerárquico. Sin embargo, esto no quiere decir que no se pueda dar regalos individuales, como por ejemplo, a cada integrante de la comisión China.

#### **7.3.1.10. La vestimenta**

En el ámbito de los negocios la forma apropiada de vestir es la formal, es decir, el uso de trajes tanto en hombres y mujeres. Siendo de colores oscuros, sobrios o sutiles y evitando los diseños llamativos.

Las mujeres deben evitar los escotes, exceso de maquillaje, exceso de perfume, peinados extravagantes, el uso de faldas o vestidos muy cortos, muchos accesorios, entre otros. El uso de maquillaje sutil con tonos naturales siempre es el apropiado.

En China las mujeres son muy recadas al vestir, tienen la costumbre de usar zapatos bajos y blusas con mangas largas. En general los chinos son muy conservadores al vestir.

### **7.3.1.11. Otros aspectos a considerar**

#### **a. Temas de conversación**

Los temas de conversación favorables son: lugares típicos de China, gastronomía, cultura, costumbres, el progreso económico, arquitectura, arte chino, clima, geografía, entre otros. Se debe evitar hablar de: democracia, el Tíbet, alabar a la cultura japonesa, etcétera. En China existe una rivalidad entre los nativos de las ciudades de Beijing y Shanghai, por lo que no es correcto hablar bien sobre Beijing si se está en la ciudad de Shanghai y viceversa.

En relación a los aspectos culturales que se tiene que conocer sobre China es que es un país multicultural, la superficie del país es semejante a toda Europa, nunca se debe confundir a un chino con un japonés (es un error terrible), entender el concepto de “Guangxi” y otros.

Se entiende por “Guanxi” a la red de contactos personales y es un concepto muy presente en la cultura china tanto en el ámbito empresarial como el social. “Esta red está compuesta de familiares, compañeros del colegio o la universidad, amigos, conocidos, compañeros de trabajo, etc. El Guanxi funciona en base a un principio de reciprocidad, lo que los chinos denominan hui bao. Cuando se hace un favor a alguien se espera que éste lo devuelva, aunque no de forma inmediata sino a lo largo de la relación personal.”<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Global negotiator blog, Op. Cit. p. 156

### **b. La mujer en los negocios**

La mujer en el ámbito laboral se encuentra integrada. No obstante, en los altos cargos la presencia de éstas es poco común.

En las negociaciones lo ideal es que asista un hombre. En cambio si asiste una negociante extranjera, lo apropiado es que siempre vaya acompañada con un hombre.

### **c. La puntualidad**

La puntualidad es un concepto fundamental en China, se relaciona con el respeto y la seriedad en los negocios. Incluso los chinos tienen la costumbre de llegar unos minutos antes.

En caso de retraso lo pertinente es avisar y posteriormente dar las disculpas respectivas, pero lo ideal es no llegar atrasado.

La puntualidad en China es muy importante en todo aspecto, desde el horario de salida del metro hasta las juntas con los amigos.

### **d. La jornada laboral y las vacaciones**

La jornada laboral en China es generalmente de lunes a viernes, desde 08:00 hrs hasta 17:00 hrs y se acostumbra realizar horas extraordinarias. El horario de colocación comienza alrededor de las 12:00 hrs, teniendo como duración una o dos horas situación que depende de cada empresa. Los horarios apropiados para las citas de negocios es durante la jornada laboral, respetando el horario de descanso.

“La ley laboral china data de 1995 y fija la jornada en ocho horas diarias, cinco días a la semana, aunque el modelo puede ser flexible con el permiso de la autoridad. En todo caso, el tiempo extra no debe superar una hora diaria en general y nunca más de tres. En un mes, no se pueden realizar más de 36 horas suplementarias (nueve a la semana), lo que fija el tiempo de trabajo semanal máximo en 49 horas.”<sup>48</sup>

Antes de asistir a una cita de negocios con un empresarios o profesionales chinos es conveniente leer “El arte de la guerra” de Sun Tzu y “Las 36 estrategias Chinas” debido que permite tener un conocimiento previo de las tácticas de negociación. También es importante entender que para los chinos los contratos no representan el término de una negociación, sino, el comienzo de la misma. Es por ello que los términos de los contratos se van renegociando en la medida que vayan cambiando las condiciones de éste. Factor que en ocasiones se confunde con poca seriedad por parte de los chinos.

El concepto de vacaciones en China es distinto al que se conoce en Chile, ellos poseen varios descansos breves en el año. En China todos tienen vacaciones o días de descanso durante el Día Nacional de China (1º de octubre) y la Fiesta de la primavera (entre enero y febrero, calendario lunar), que se caracterizan por tener varios días seguidos de descanso.

---

<sup>48</sup> El PAÍS. La semana de 65 horas revienta el sueño europeo. [En línea], <[http://elpais.com/diario/2008/06/13/sociedad/1213308001\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2008/06/13/sociedad/1213308001_850215.html)>, [Consulta: 5 de enero del 2012]

#### **e. Las festividades**

Cuando se va a viajar a China se debe considerar los días festivos nacionales y las festividades tradicionales. Entre los días festivos nacionales se encuentran: Año nuevo (1º de enero), Día Internacional de la mujer (8 de marzo), El día del trabajo (1º de mayo), el Día Nacional de China (1º de octubre), entre otros. En cambio, algunas de las fiestas tradicionales de China son: La Fiesta de la Primavera (año nuevo chino), La Fiesta de los Faroles, La Fiesta de Qingming, La Fiesta del Barco del Dragón, La Fiesta del Doble Siete, La Fiesta del Medio Otoño, La Fiesta del Doble Nueve, La Fiesta del Solsticio de Invierno, entre otros.

No es apropiado programar o realizar un viaje de negocios a éste país principalmente en la Fiesta de la primavera (año nuevo chino).

#### **f. El acompañante**

Al realizar un viaje de negocios a China o al negociar con un empresario chino siempre se tiene que ir acompañado con un equipo negociador, debido a que tienen como costumbre hacer negocios en equipo. Por lo que tienen que asistir por lo menos dos personas de la empresa.

Además es importante considerar que las decisiones son tomadas en consenso y el miembro de mayor jerarquía es quien hablará durante las negociaciones, por lo tanto los demás integrantes no tienen que interrumpir.

#### **g. En los medios de comunicación**

Las herramientas de comunicación que más se utilizan al momento de realizar negocios con chinos son los correos electrónicos y las videoconferencias debido a que la comunicación es más rápida y económica. También es importante considerar que en China las fechas las escriben de manera distinta, es decir, ellos poseen la costumbre de escribir el año, el mes y por último el día.

Cuando una persona necesita comunicarse por teléfono, correo electrónico o por videoconferencia a través de Skype, es importante tener en cuenta que existe una diferencia horaria entre Chile y China de alrededor de 12 horas.

Tabla 15: Resumen aspectos protocolares país “China”

<p>El saludo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forma: Apretón de manos o una leve inclinación de la cabeza. Evitar los besos, abrazos, palmas en la espalda o cualquier otro gesto que conlleve algún contacto físico, puesto que es considerado demasiado invasivo.</li> <li>- Expresiones: Nǐ hǎo (Hola), zǎo shàng hǎo (buenos días), Xiàwǔ hǎo (buenas tardes) y “wǎn shàng hǎo” (buenas noches).</li> <li>- Comunicación: Preferencia en Chino. Opción en inglés, siendo el estadounidense más utilizado</li> <li>- Distancia: amplia</li> </ul>
<p>Las presentaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se privilegia la jerarquía.</li> <li>- Se utiliza el tratamiento de cortesía Señor (Xiānsheng) y/o Señora (Nǚshì). También se utilizan los títulos profesionales y cargo que posee la persona en la empresa.</li> </ul>
<p>Forma de dirigirse</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A través del apellido, título profesional o cargo que ocupa en la empresa.</li> <li>- La estructura del nombre de las personas en China esta compuesta por un apellido y un nombre.</li> </ul>
<p>El intercambio de tarjetas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se intercambia: Sí, es un elemento muy importante en las relaciones comerciales.</li> <li>- Momento de intercambio: Al principio, es decir, después del saludo o antes de comenzar cualquier reunión.</li> <li>- Forma de entregar y/o recibir: Con ambas manos</li> <li>- Tipo de tarjeta: Impresas por una cara o ambas.</li> <li>- Idioma: Chino y/o inglés.</li> <li>- Información que debe tener una tarjeta: el nombre, cargo, dirección de la empresa, teléfono de la oficina, teléfono celular, correo electrónico, página web, nombre de la empresa, logo de la empresa, entre otros.</li> </ul>

Comidas de negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comidas de negocios: Si se acostumbra, cuya finalidad es socializar, formar lazos de amistad y conocerse mejor</li> <li>- Horario comida de negocios: Durante horario de la cena, alrededor de las 18:00 hrs.</li> <li>- Comer todo o dejar comida: Dejar comida.</li> <li>- Sobremesa: Sí.</li> <li>- Forma de comer: Palillos.</li> <li>- Brindis: Sí, muy numerosos. El más usual es el "Ganbei" (al seco)</li> <li>- Distribución puestos en la mesa: Orden jerárquico, teniendo la costumbre que el anfitrión se sienta al frente de la puerta.</li> </ul>
Las propinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obligatoria: No.</li> <li>- Costumbre: No, aunque en la actualidad se ésta convirtiendo en una practica más común</li> <li>- Tipos de servicios que se entrega: Hotel o un restaurante más occidentalizado se puede entregar propina.</li> </ul>
Colores, números y formas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los colores de la fortuna y buena suerte: Rojo y dorado.</li> <li>- Los colores blancos y negros están asociados al luto.</li> <li>- Número con connotación positiva: número ocho y nueve.</li> <li>- Número con connotación negativa: número cuatro.</li> </ul>
La comunicación no verbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitar mover muchos las manos al momento de conversar, mirar demasiado a los ojos, entre otros</li> </ul>

Los regalos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambiar regalos en las relaciones comerciales: Sí, costumbre muy habitual.</li> <li>- Regalo adecuado: Algo proveniente del país de origen del visitante.</li> <li>- Regalos a evitar: Relojes, paraguas o peras, debido a su similitud fonética en chino a otras palabras de connotaciones negativas. También objetos o cosas que sumen cuatro.</li> <li>- El envoltorio: Factor importante, es preferente los colores rojo y dorado. Evitar el blanco y el negro.</li> <li>- Forma correcta de entregar: Con ambas manos.</li> </ul>
La vestimenta	La forma apropiada de vestir es la formal, es decir, el uso de trajes tanto en hombres y mujeres.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16: Otros aspectos a considerar país “China”

Temas de conversación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorables: Los lugares típicos de China, la gastronomía, cultura, costumbres, el progreso económico, arquitectura, el arte chino, clima, geografía, entre otros</li> <li>- Evitar: alabar a la cultura japonesa, la democracia, el Tíbet, etcétera.</li> </ul>
La mujer en los negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mujer en el ámbito laboral se encuentra integrada. No obstante, en los altos cargos la presencia de éstas es poco común.</li> </ul>
La puntualidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto fundamental en China, puesto que se relaciona con el respeto y la seriedad en los negocios.</li> </ul>
La jornada laboral y las vacaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jornada laboral: Generalmente de lunes a viernes.</li> <li>- Colación: Alrededor de las 12:00 hrs.</li> <li>- Horas extraordinarias: Sí.</li> <li>- Vacaciones: Varios descansos breves en el año.</li> <li>- Horario para solicitar cita de negocios: Durante la jornada laboral, respetando el horario de descanso.</li> </ul>
Las festividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Fiesta de la Primavera (año nuevo chino), La Fiesta de los Faroles, La Fiesta del Barco del Dragón, La Fiesta del Doble Siete, La Fiesta del Medio Otoño, La Fiesta del Doble Nueve, La Fiesta del Solsticio de Invierno, entre otros</li> </ul>
El acompañante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe asistir por lo menos 2 personas de la empresa. Los chinos tienen la costumbre de hacer negocios en equipo.</li> </ul>
En los medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se utilizan al momento de realizar negocios con chinos son los correos electrónicos y las videoconferencias debido a que la comunicación es más rápida y económica</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3.2. Caso de Estudio país “China”

Referencia: Starbucks Coffee Company

Es una multinacional estadounidense con presencia en más de 50 países y con 17.651 tiendas alrededor del mundo según la página web oficial al 1 de julio del 2012. Fue fundada en 1971 en Seattle, Washington y, se ha convertido en “el principal tostador y minorista de cafés especiales en el mundo”<sup>49</sup>

La cadena de cafeterías Starbucks abrió su primera tienda internacional en 1987 en Vancouver (Canadá). En 1996 abrió en Japón la primera tienda fuera de América del Norte.

El ingreso al mercado chino fue en marzo de 1998 con la apertura de la primera tienda en Taipéi, Taiwán. En enero de 1999 ingresa a China continental con la inauguración de una tienda en la ciudad de Beijing.

Actualmente su presencia está en más de 50 ciudades chinas, con 700 locales y 12.000 trabajadores. Se espera que China se convierta en el segundo mayor mercado mundial al año 2014, además de expandir a 1.500 tiendas en 70 ciudades del país al 2015.

Starbucks se ha convertido, en el país del té, en una de las cadenas de cafeterías más populares. El éxito que ha tenido esta empresa se debe a que se ha adaptado al gusto local, procurando considerar su cultura y costumbres.

“Starbucks advirtió que los consumidores chinos valoran el espacio amplio y los sofás. La empresa está incorporando algunas tiendas de casi 350 metros

---

<sup>49</sup> Starbucks Newsroom. Starbucks Opens First Farmer Support Center in Yunnan, China; Strengthening Commitment to China Farming Communities. [En línea], <[http://news.starbucks.com/article\\_display.cfm?article\\_id=734](http://news.starbucks.com/article_display.cfm?article_id=734)>, [Consulta: 26 de diciembre 2012].

cuadrados y ofreciendo asientos a los consumidores que llegan en grupos de amigos o con colegas del trabajo. Asimismo, Starbucks ha descubierto que los gustos chinos por el café tienen sus límites y planea introducir sabores de inspiración local a partir de los favoritos ya existentes, como los frapuchinos de grano rojo.”<sup>50</sup>

Ante la preocupación por adaptarse al gusto local, la empresa ha instalado un centro de investigación y desarrollo, un centro de diseño chino y ha contratado artistas de grafiti locales para decorar una tienda en Beijing. En 2002 desarrolló e introdujo el Green Tea Frappuccino® Blended Crème para los clientes de Taiwán. Al ingresar al mercado procuró no utilizar “ningún tipo de publicidad y promociones que puedan ser percibidas por los chinos como una amenaza a su cultura de beber té. En su lugar, se centró en la selección de lugares de alta visibilidad y con mucho tráfico para proyectar su imagen de marca”<sup>51</sup>.

China al ser un país geográficamente grande, los gustos y preferencias de los clientes chinos son distintos como también lo son sus costumbres, poder adquisitivo y otros. Por lo que cada tienda tiene la flexibilidad de escoger en su portafolio las bebidas que se adaptan mejor a su ubicación en particular.

---

<sup>50</sup> The wall street journal. Starbucks se adapta al gusto local para expandirse en China. [En línea], <[http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323751104578151923152237456.html?mod=WJSJ\\_inicio\\_LeftTop](http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323751104578151923152237456.html?mod=WJSJ_inicio_LeftTop)>, [Consulta: 27 de diciembre del 2012].

<sup>51</sup> Forbes. Cinco cosas que hice para llegar Starbucks de China Derecho. [En línea], <[http://translate.google.cl/translate?hl=es-419&sl=en&u=http://www.forbes.com/sites/helenwang/2012/08/10/five-things-starbucks-did-to-get-china-right/&prev=/search%3Fq%3Dstarbucks%2Ben%2Bchina%26hl%3Des-419%26sa%3DN%26tbo%3Dd%26biw%3D1024%26bih%3D653&sa=X&ei=MANWUln0DpOo8QST\\_oCwDg&ved=0CEUQ7gEwBA](http://translate.google.cl/translate?hl=es-419&sl=en&u=http://www.forbes.com/sites/helenwang/2012/08/10/five-things-starbucks-did-to-get-china-right/&prev=/search%3Fq%3Dstarbucks%2Ben%2Bchina%26hl%3Des-419%26sa%3DN%26tbo%3Dd%26biw%3D1024%26bih%3D653&sa=X&ei=MANWUln0DpOo8QST_oCwDg&ved=0CEUQ7gEwBA)>, [Consulta: 27 de diciembre del 2012].

### Análisis del Caso

Starbucks es una empresa que ha tenido éxito en China, un país con una fuerte cultura del té, debido a que la empresa:

- Mostró sensibilidad a la cultura China, al no tratar de imponer sus productos.
- Introdujo productos adecuados a los gustos locales, como en el caso de Taiwán.
- Adaptó el tamaño de sus locales a los gustos chinos, ya que ellos acostumbran llegar en grupos.
- Invierte constantemente recursos en investigar la evolución de los gustos y preferencias del consumidor chino, para así adaptar sus políticas y estrategias.

## 7.4. Estados Unidos



Es actualmente la primera potencia económica mundial según PIB nominal al año 2011 y es el principal mercado de importaciones para Chile al representar un 20% del total de las compras externas, según Informe de comercio exterior de Chile 2011.

Los estadounidenses en el mundo de los negocios son personas prácticas, directos, rápidos, no se enfocan en establecer relaciones a largo plazo y eficientes en conceptos como rentabilidad y tiempo. Se caracterizan por tener un estilo de negociación más rápido en relación con otros países.

### 7.4.1. Aspectos protocolares

#### 7.4.1.1. El saludo

En las relaciones comerciales la forma adecuada de saludar es con un apretón de manos tanto hombres como mujeres. Una vez establecida la relación, los hombres pueden saludar con un beso en la mejilla a las mujeres. Las expresiones formales

que se utilizan al momento de saludar son: el How do you do?, How are you? y Pleased to meet you.

En Estados Unidos siempre se espera que los negociadores extranjeros utilicen el inglés, es decir, que se adecuen a su idioma. No obstante, otro idioma que se utiliza bastante es el español.

En relación a la distancia física que se debe mantener al momento de saludar debe ser alrededor de un metro, ya que una distancia menor puede ser considerada una invasión a la intimidad.

#### **7.4.1.2. Las presentaciones**

En las presentaciones siempre se privilegia la jerarquía y es adecuado que el anfitrión presente, en este caso el anfitrión utiliza el tratamiento de cortesía “señor” más el apellido. En relación a la edad y el sexo va a depender de la situación.

Cuando la comunicación es en inglés se utiliza el tratamiento de cortesía Mr. para los hombres, Mrs. para las señoras, Miss para las señoritas y Ms. para las mujeres que se desconoce el estado civil. Sin dejar de considerar que después del tratamiento de cortesía se emplea el apellido de la persona.

Cuando las personas se presentan a sí mismas, la forma apropiada es utilizar el nombre y el apellido.

#### **7.4.1.3. Forma de dirigirse**

La forma adecuada de dirigirse a las personas de Estados Unidos es utilizando un tratamiento de cortesía más el apellido.

La estructura del nombre de las personas estadounidenses está compuesta de un nombre, nombre medio y el apellido del padre. Cuando se habla del nombre medio éste puede ser un segundo nombre o el apellido de la madre, siempre y cuando la madre desee que el hijo mantenga su apellido. Otra forma que puede estar conformado el apellido de una persona estadounidense es a través de un apellido compuesto, es decir, el apellido del padre unido por un guión con el apellido de la madre, por ejemplo: John Smith-Cooper. No obstante, la forma adecuada de dirigirse va a ser “Mr. Smith”.

#### **7.4.1.4. El intercambio de tarjetas**

El intercambio de tarjetas de presentación siempre se realiza al principio, es decir, antes que comience una reunión.

Cuando se realiza una reunión en una mesa de negocios y se encuentran presentes todos los participantes, también se puede realizar el intercambio de tarjetas antes que comience la reunión, ya que facilita a las personas recordar los nombres o cargos cuando se necesita dirigirse a ésta.

La forma adecuada de recibir y/o entregar la tarjeta de presentación es con una mano, independiente si es la derecha o la izquierda, y se puede guardar o mantener a la vista. Cuando se recibe una tarjeta de presentación lo adecuado es mirarla.

El idioma que se debe utilizar en las tarjetas de presentación siempre será el inglés, independiente que se use tarjetas impresas por una o ambas caras.

Cuando se usa tarjetas impresas por ambas caras, lo adecuado es que la información por un lado esté en inglés y por el otro en el idioma del visitante.

La información que generalmente contienen las tarjetas de presentación es: nombre, cargo, correo electrónico personal o directo, teléfono de la oficina, entre otros. No es común que contengan el número telefónico del celular. Tampoco es correcto rayar las tarjetas de presentación frente a la persona que la entregó, sin embargo se puede escribir en ella cuando la persona sugiere anotar un dato importante.

#### **7.4.1.5. Comidas de negocios**

En Estados Unidos se posee la costumbre de realizar comidas de negocios que generalmente se realizan durante el horario del almuerzo, alrededor de las 12:00 hrs., teniendo como duración una hora. Aunque los estadounidenses son flexibles con los horarios. Cuando las comidas de negocios son desarrolladas durante el horario de la cena es para fortalecer las relaciones sociales.

Los días de la semana en que habitualmente se desarrollan las comidas de negocios son de lunes a jueves y es poco común los días viernes.

También en esta cultura se acostumbra realizar sobremesa, en la cual se bebe café o algún tipo de té, pero el tiempo destinado es breve. El consumo de postre no es muy común.

En las comidas de negocios se puede comer todo lo que está servido o dejar algo de comida, ya que es una cultura que acepta cualquiera de los dos comportamientos en la mesa.

En este país se utilizan cubiertos para comer. Para ello, el tenedor se usa con la mano derecha y cuando se necesita cortar los alimentos el tenedor se traspasa a la mano izquierda y el cuchillo se pasa a la mano derecha. Una vez utilizado el cuchillo se deja en la parte frontal del plato diagonalmente.

Otra costumbre peculiar que poseen al momento de comer es que no mantienen las dos manos sobre la mesa, una mano la dejan bajo la mesa o sobre la pierna (cuando no la usan) y la otra la utilizan para comer. Nunca se debe colocar los codos sobre la mesa.

El brindis no es una costumbre que se realice habitualmente, por lo que éste factor va a depender de cada empresa y de las circunstancias.

La distribución de los puestos en la mesa es determinada por el anfitrión, donde generalmente las personas más importantes son asignadas en la cabecera o centro de la mesa.

#### **7.4.1.6. Las propinas**

La propina es una costumbre muy arraigada en este país, principalmente en los restaurantes y los hoteles. No dejar propina es mal visto, ya que en este país los trabajadores como los garzones tienen una remuneración inferior al sueldo mínimo, por lo que las propinas son unas de las principales fuentes de ingreso.

Es adecuado entregar por concepto de propina entre un 15% y un 20% del valor de la cuenta. Cuando el servicio es regular, generalmente se deja el 15% como mínimo, cuando es muy bueno lo apropiado es dejar el 20% o más y cuando el servicio es malo se deja un 10%.

En los restaurantes la propina se encuentra incluida o sugerida en la cuenta, cuando hay grupos de 6 o más personas, donde el porcentaje mínimo es un 18%. Es importante considerar que en Estados Unidos se pide la cuenta al garzón para poder pagar, ya que éste no la entregará mientras no sea solicitada por el cliente.

#### **7.4.1.7. Colores, números y formas**

En Estados Unidos al igual que otros países existen supersticiones en relación con los significados de los números. El número siete es considerado como el número de la buena suerte y el trece como el de la mala suerte. De tal manera que incluso existen algunos edificios que no tienen el piso o la habitación número 13. Además se considera el viernes 13 como el día de la mala suerte.

#### **7.4.1.8. La comunicación no verbal**

En la comunicación no verbal es importante mirar a los ojos, ya que demuestra interés en la conversación, seguridad y confianza. Por otro lado es de mala educación apuntar con el dedo índice a otras personas. En las negociaciones siempre es importante demostrar seguridad.

#### **7.4.1.9. Los regalos**

El intercambio de regalos en las relaciones comerciales no es una costumbre muy habitual en este país, principalmente en las primeras reuniones o citas, ya que se puede considerar como una forma de soborno. En las reuniones o negociaciones formales o muy formales no es común entregar obsequios. No obstante, se puede

entregar un obsequio cuando las relaciones comerciales se encuentran establecidas, no sea una reunión formal de negocio y no sea un obsequio costoso (no exceda los 15 dólares).

#### **7.4.1.10. La vestimenta**

Cuando se negocia con un empresario estadounidense o se realiza un viaje de negocios a Estados Unidos la forma apropiada de vestir generalmente es la formal, es decir, el uso de trajes tanto en hombres como mujeres. La vestimenta en los hombres debe estar conformada por un traje oscuro, camisa, corbata y zapatos acordes, teniendo en cuenta que no utilizar corbata se considera como informal. En las mujeres el traje formal puede estar constituido por un pantalón, falda o vestido, mientras sea conservador y de colores sobrios. En la vestimenta se deben evitar los colores fuertes, peinados extravagantes, exceso perfume, exceso de accesorios, entre otros. Es importante cuidar la vestimenta que se utiliza, porque a través de ella se proyecta una imagen que puede ser interpretada como profesional o no profesional.

Cuando los hombres utilizan sombrero deben procurar quitárselo en una reunión de negocios o al momento de ingresar a un edificio.

Los hombres de negocios de éste país suelen utilizar trajes oscuros como el gris, el negro o el azul, siendo éste último color más clásico. En relación a los accesorios es habitual el uso de maletines o carpetas de cuero, tanto en hombres como mujeres.

No obstante, la vestimenta en el ámbito laboral de éste país depende de la empresa y de la actividad que desarrollan éstas como por ejemplo Google y Facebook, donde poseen una cultura empresarial distinta y permiten el uso de la vestimenta informal.

#### **7.4.1.11. Otros aspectos a considerar**

##### **a. Temas de conversación**

Con respecto a los temas de conversación es favorable hablar de deportes, gastronomía, lugares típicos del país, atracciones de la ciudad que se visita, cine, música, entre otros. Los temas a evitar son: el atentado del 11 de Septiembre del 2001, política tanto interna como externa, conflictos internacionales, conflicto con Irak, religión, la obesidad, aborto y otros. En los primeros encuentros no es apropiado consultar mucho sobre la vida íntima de la persona. Además es posible consultar a una persona sobre la opinión que posee sobre un tema específico, a pesar que sea un tema a evitar.

Dentro de los aspectos culturales que siempre hay que conocer sobre Estados Unidos es que éste país está conformado por 50 Estados y Washington es un distrito federal. En la costa Este el estilo de vida es más veloz y en la costa Oeste son más relajados como, por ejemplo, California.

Las reuniones de negocios formales son para tomar decisiones.

### **b. La mujer en los negocios**

En éste país la mujer se encuentra integrada en el ámbito laboral, por lo que no es un impedimento para realizar negociaciones. De los 153,1 millones de personas que representan la fuerza laboral de Estados Unidos, son 71 millones mujeres, según datos de la Dirección de Estadísticas Laborales (BLS) del año 2007.

La presencia de las mujeres se encuentra presente desde los más bajos hasta los más altos cargos. Ejemplos de mujeres con altos cargos son: Virginia Rometty presidenta y CEO de IBM, Indra Nooyi presidente y CEO de PepsiCo, Sheri McCoy CEO de AVON Products, Sheryl Sandberg Director de Operaciones de Facebook, entre otros.

De las 10 mujeres más poderosas del mundo, 6 son de éste país. Ocupando el segundo lugar la secretaria de Estado, Hillary Clinton (Forbes, agosto 2012).

### **c. La puntualidad**

La puntualidad es un concepto muy importante cuando se negocia con un estadounidense o se realiza un viaje de negocios a Estados Unidos, para ellos es una falta de respeto hacer esperar a una persona. Lo apropiado es llegar entre 5 a 10 minutos antes de la hora de la citación, pero también está permitido un margen de atraso de 5 minutos. Cuando el atraso es superior a los 5 minutos siempre se debe avisar y posteriormente pedir disculpas.

#### **d. La jornada laboral y las vacaciones**

En Estados Unidos generalmente se trabaja de lunes a viernes, donde el horario de trabajo normal es desde las 09:00 hrs. hasta la 17:00 hrs. Las pausas se realizan habitualmente entre las 12:00 y 12:30 hrs., teniendo 30 minutos de colación y máximo 60 minutos cuando se tiene, por ejemplo, un almuerzo con un cliente. Además, se acostumbra a realizar horas extraordinarias, sin embargo, éstas no son pagadas cuando las personas trabajan con contrato. En caso de trabajo por horas, sí se pagan las horas extraordinarias y su valor es un 50% más que el valor de una hora normal.

Siempre es conveniente fijar las citas de negocios durante el horario de trabajo y entre los días lunes a viernes. Fijar una cita de negocios un día viernes en la tarde es poco común, pero hay que considerar que los estadounidenses son personas flexibles, por lo que estarían dispuestos a hacer una excepción (dependiendo de la situación).

La mayoría de las personas toman sus vacaciones durante el verano entre junio a septiembre y durante la navidad desde el 23 de diciembre hasta el 2 de enero. Durante el verano la productividad del país baja, pero poco en comparación con Chile.

#### **e. Las festividades**

No es conveniente programar o realizar viajes de negocios a Estados Unidos durante navidad y año nuevo, puesto que la mayoría de las personas se toman días de descanso, generalmente entre 23 de diciembre y el 2 de enero.

Otras festividades en este país son: Natalicio de Martin Luther King (16 de enero), Día de los Presidentes (20 de febrero), Día de los Caídos en las Guerras (28 de mayo), Día de la Independencia (4 de julio), Día del Trabajo (3 de septiembre), Día de Cristóbal Colón (8 de octubre), Día de los Veteranos de Guerra (12 de noviembre), Día de Acción de Gracias (22 de noviembre), entre otros.

#### **f. El acompañante**

Cuando se realiza un viaje de negocios o se acuerda una cita con empresarios estadounidenses se puede asistir sólo o acompañado de un colega o asistente. Lo importante es que asista al encuentro una persona con un alto cargo o con poder de decisión. No es necesario ir acompañado de una delegación o comisión negociadora.

#### **g. En los medios de comunicación**

En las relaciones comerciales, las herramientas de comunicación que se utilizan más son el e-mail y el teléfono. La carta se utiliza por asuntos muy formales o para una invitación formal. Se posee la costumbre de firmar los documentos oficiales o importantes con un lápiz de tinta azul, lo cual no es obligatorio. También hay que considerar que en el lenguaje numérico se utilizan las comas para los miles y los puntos para los decimales. Con respecto al formato de la fecha se acostumbra primero registrar el mes, después el día y por último el año, por ejemplo, 05/09/2012 en Chile significa 5 de septiembre del 2012 , en cambio, en Estados Unidos significa 9 de mayo del 2012.

Tabla 17: Resumen aspectos protocolares país “Estados Unidos”

<p>El saludo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forma: Apretón de manos. Una vez establecida la relación los hombres pueden saludar con un beso en la mejilla a las mujeres.</li> <li>- Expresiones: How do you?, How are you? y Pleased to meet you.</li> <li>- Comunicación: En inglés.</li> <li>- Distancia: Media.</li> </ul>
<p>Las presentaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se privilegia la jerarquía.</li> <li>- Se utiliza el tratamiento de cortesía Sr. o Sra. que en inglés es equivalente a “Mr.” para los hombres, “Mrs.” para las señoras, “Miss” para las señoritas y Ms. para mujeres que se desconoce el estado civil.</li> </ul>
<p>Forma de dirigirse</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por el apellido precedido del tratamiento de cortesía respectivo.</li> <li>- La estructura del nombre de las personas estadounidenses esta compuesta de un “nombre + nombre medio + el apellido del padre”.</li> </ul>
<p>El intercambio de tarjetas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se intercambia: Habitualmente.</li> <li>- Momento de intercambio: Generalmente al principio de la reunión de negocios o después de la presentación.</li> <li>- Forma de entregar y/o recibir: Con una mano, independiente si es la derecha o la izquierda.</li> <li>- Tipo de tarjeta: Impresas por una cara o ambas</li> <li>- Idioma: Preferentemente en inglés.</li> <li>- Información que debe tener una tarjeta: Nombre, cargo, dirección de la empresa, nombre de la empresa, correo electrónico, teléfono de oficina, entre otros. No es común que contenga el número telefónico del celular.</li> </ul>

Comidas de negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comidas de negocios: Se posee la costumbre.</li> <li>- Horario comida de negocios: Durante el almuerzo alrededor de las 12:00 hrs. Durante el horario de la cena es para fortalecer las relaciones sociales.</li> <li>- Comer todo o dejar comida: indiferente.</li> <li>- Sobremesa: Sí, el tiempo destinado es breve.</li> <li>- Días comidas de negocios: Habitualmente entre lunes y jueves.</li> <li>- Forma de comer: Cubiertos, estilo norteamericano.</li> <li>- Brindis: No es una costumbre que se realiza habitualmente, va depender de cada empresa y las circunstancias.</li> <li>- Distribución puestos en la mesa: Anfitrión determina los lugares. Aunque generalmente las personas más importantes son asignadas en la cabecera o centro de la mesa.</li> </ul>
Las propinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obligatoria: No</li> <li>- Costumbre: Sí, muy arraigada. No dejar es mal visto.</li> <li>- Tipos de servicios que se entrega: Principalmente en restaurantes y los hoteles.</li> <li>- Porcentaje a entregar: Alrededor del 15% del consumo.</li> <li>- Incluido en la cuenta: No.</li> </ul>
Colores, números y formas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de la buena suerte: 7.</li> <li>- Número de la mala suerte: 13. El viernes 13 es considerado como el día de la mala suerte.</li> </ul>
La comunicación no verbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mirar a los ojos, demuestra interés en la conversación, seguridad y confianza.</li> <li>- Apuntar con el dedo índice a otras personas es considerado un gesto de mala educación.</li> </ul>
Los regalos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No es una costumbre muy habitual.</li> </ul>
La vestimenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generalmente es la formal, es decir, el uso de trajes tanto en hombres y mujeres.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18: Otros aspectos a considerar país “Estados Unidos”

Temas de conversación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorables: Los deportes, gastronomía, lugares del país, cine, música, entre otros.</li> <li>- Evitar: Atentado del 11 de Septiembre, política, conflictos internacionales, religión, obesidad y otros.</li> </ul>
La mujer en los negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se encuentra integrada en el ámbito laboral.</li> </ul>
La puntualidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es un concepto muy importante en los negocios, para ellos es una falta de respeto hacer esperar a una persona.</li> </ul>
La jornada laboral y las vacaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jornada laboral: Lunes a viernes, desde 9:00 hasta las 17:00 hrs.</li> <li>- Colación: Media hora a una hora, donde la pausa es entre las 12:00 hrs. y las 12:30 hrs.</li> <li>- Horas extraordinarias: Sí.</li> <li>- Vacaciones: Entre junio y septiembre.</li> <li>- Horario para solicitar cita de negocios: Durante el horario de trabajo y entre los días lunes a viernes.</li> </ul>
Las festividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Día de los Presidentes, Día de la Independencia, Día del Trabajo, Día de Cristóbal Colón, Día de los Veteranos de Guerra, Día de Acción de Gracias, entre otros.</li> </ul>
El acompañante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se puede asistir sólo o acompañado de un colega o asistente.</li> </ul>
En los medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se utiliza más el e-mail y el teléfono.</li> <li>- Se posee la costumbre de firmar los documentos oficiales o importantes con un lápiz de tinta azul</li> <li>- En el lenguaje numérico se utilizan las comas para los miles y los puntos para los decimales.</li> <li>- En las fechas primero registran el mes, después el día y por último el año.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### **7.4.2. Caso de Estudio país “Estados Unidos”**

John Reynolds Bonilla. Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Máster Industrial Management North Texas University (Estados Unidos) y académico de la Universidad de Valparaíso.

Su experiencia se basa en haber vivido, estudiado y realizado viajes de negocios a Estados Unidos. Una de las primeras veces que estuvo en dicho país fue en 1977, durante 2 años para obtener su grado de Máster en North Texas University. Su última experiencia de negociación en Estados Unidos fue en el año 2011, para realizar una estadía académica de 22 días en la North Texas University para un posible convenio de intercambio estudiantil.

De su experiencia ha percibido que la característica principal de los estadounidenses es la informalidad en el trato, es decir, rápidamente se dirigen a las personas por su nombre y no son preocupados por los títulos. La informalidad de los estadounidenses a veces aplica hasta en la vestimenta, una de sus anécdotas es que en una ocasión tuvo que quitarse la corbata debido que nadie la usaba e inclusive algunos profesores estaban usando zapatillas, siendo una informalidad bastante notoria. Sin embargo la informalidad característica de los estadounidenses en el trato y en la vestimenta, no aplica en el cumplimiento de los acuerdos. Ellos son muy puntuales, como por ejemplo en las citas o reuniones de trabajo y son mal vistos los atrasos.

También destaca lo flexible que son en las negociaciones, por ejemplo en su caso parte de las negociaciones del convenio se realizaron por vía mail, sin grandes presiones por los plazos y sin fijar fechas límites.

Destaca que los estadounidenses invierten su tiempo en conocer los intereses de la contraparte de manera de ofrecer una oferta que satisfaga a ambas posturas, pero no muestran interés en la persona en sí como otras culturas, por ejemplo las asiáticas. No realizan preguntas personales porque están más interesados en la institución con la cual negocian que con la persona. Sin embargo, se preocupan de conocer si la persona es confiables investigando su círculo social, estudios, contactos, entre otros

Otro aspecto que los caracteriza es el Individualismo, ya que generalmente negocian solos o cuando viajan no son grandes delegaciones. Son personas que toman decisiones sin consultar al jefe, y el resultado de la negociación es mérito de quién negocia, tanto para bien o para mal, por lo que no es de extrañar que personas muy jóvenes asciendan rápidamente en la escala jerárquica.

Son personas cordiales pero muy directas, no andan con rodeos y si creen que una persona esta cometiendo un error se lo dirán en el momento, pero con mucha naturalidad y sin malas intenciones.

Desde la perspectiva del señor Reynolds, negociar con estadounidenses es simple pero si hacen concesiones ellos esperan reciprocidad de la contraparte. Además afirma que las negociaciones son rápidas, debido que para ellos el tiempo es dinero.

Algunas de las diferencias culturales que destaca el señor Reynolds son el cuidado por el medio ambiente, el sistema de transporte y respeto por la Ley.

En este país la gente que no respeta la Ley va presa, independiente de si es millonaria o famosa, la Ley es igual para todos y es para cumplirla. No existen cárceles especiales ya que todos van al mismo estilo de celdas.

Por ejemplo en el campus de la universidad que visitó, existe una policía estudiantil que se encarga de fiscalizar el cumplimiento de la Ley siendo una de sus funciones supervisar el correcto uso de los estacionamiento. Si una persona bota basura en la calle va a ser multada y posiblemente vaya presa. En Estados Unidos es inimaginable que una persona bote basura, como por ejemplo por la ventana del vehículo mientras conduce. El señor Reynolds considera que en Chile no existe un gran respeto a las leyes como en Estados Unidos.

El estadounidense muestra una gran preocupación por el medio ambiente en todos sus aspectos, consumo de agua, contaminación atmosférica, gasto energético, reservas de medio ambientales, desarrollo de energías renovables, entre otros. Sin embargo, son grandes consumidores de petróleo.

Otro aspecto que se diferencia es que no tienen un sistema de transporte público como el de Chile. En Estados Unidos no existen microbuses para trasladarse entre ciudades y si los hay, son muy escasos habiendo de 1 a 2 al día. Por ejemplo desde la ciudad de Dallas a la ciudad de Denton existen dos buses interurbanos en el día para trasladarse, según el conocimiento del Sr. Reynolds, pero actualmente se esta construyendo un tren entre las 2 ciudades. La persona que desee asistir a la universidad va necesitar un automóvil.

En este país la mayoría de las personas tienen un automóvil, incluso las de menores recursos, aunque sean viejos o usados, y generalmente las personas

que utilizan el transporte público son personas pobres. Sin embargo, existe un sistema público de transporte dentro de las ciudades como el metro y microbuses, pero no con tanta frecuencia como el chileno, pero no entre ciudades.

Comenta el señor Reynolds que las personas se preocupan de obtener licencia de conducir lo antes posible, por lo que la mayoría tienen licencia. Los estadounidenses no tienen cedula de identidad y utilizan su licencia de conducir para realizar trámites.

Otro aspecto cultural diferenciador es que los jóvenes estadounidenses maduran antes que los chilenos, ya que al obtener licencia a más temprana edad (alrededor de los 16 años) adquieren mayores responsabilidades y al salir del colegio, muchos jóvenes se independizan de su familia, arrendando departamentos y comenzando a trabajar. Esto los hace más responsables y menos dependientes, inclusive cuando están en el colegio muchos jóvenes trabajan durante el verano.

En Estados Unidos existe la cultura de dejar propina, siendo un 10 % lo normal. Cuando no se deja una cantidad apropiada de propina, muchas veces los garzones hacen un gesto con el dinero y lo devuelven de tal manera que el resto se deben cuenta y vea que ese cliente es tacaño o mezquino (anécdota que le sucedió a otro colega chileno).

En el trayecto de su vida ha tenido la oportunidad de viajar a 30 países, mayoritariamente entre el continente americano y el europeo, siendo Estados Unidos uno de los países en que más cómodo se ha sentido tanto en el aspecto cultural como el protocolar. Por lo que considera positiva y muy natural su

experiencia de negociar con estadounidenses. Sin embargo reflexiona que a otros chilenos pueden tener dificultades al no conocer el idioma, no tener viajes previos o acostumbrarse a los cambios culturales y protocolares como la informalidad en la vestimenta o en el trato. También destaca la importancia de conocer los aspectos culturales y protocolares al momento de realizar un viaje de negocios a un país como Estados Unidos, debido que no todas las personas afrontan de la misma manera tales diferencias. Dentro de las diferencias culturales resalta respetar los reglamentos y las leyes del país porque si no se encontraran en serios problemas, independiente que sea una persona extranjera.

Un tema importante que menciona el señor Reynolds es la cordialidad del funcionario estadounidense de Aduana, siempre y cuando el visitante coopere con el procedimiento. Con esto establece una comparación con malas experiencias en sus visitas a países como en Francia, España y Canadá.

#### Análisis del Caso:

De esta experiencia se puede percibir:

- La informalidad en el trato y en la vestimenta.
- La puntualidad en el cumplimiento de los acuerdos.
- El Perfil de los profesionales estadounidenses como por ejemplo su individualismo.
- El uso de herramientas de comunicación como el correo electrónico.

- Las diferencias culturales entre Chile y Estados Unidos como el respecto por la Ley, la preocupación por el medio ambiente, el sistema de transporte, la importancia de saber manejar y el uso de la licencia de conducir, lo independientes que son los jóvenes estadounidenses, entre otros.

## 7.5. Israel



“Israel es la única democracia del Medio Oriente y uno de los países más desarrollados del mundo, especialmente por su dedicación a la investigación científica y tecnológica”<sup>52</sup> como tecnología en software, telecomunicaciones, biotecnología, productos farmacéuticos y nanotecnología”. Además, “es el segundo país del mundo con más empresas cotizando en el Nasdaq (después de EE.UU.)”<sup>53</sup>.

Es un país constituido en 1948. Se caracteriza por ser un país joven, judío y cosmopolita, en donde la religión se encuentra presente en todos los aspectos.

Se encuentra ubicado en la conjunción de los continentes Europeo, Africano y Asiático, limitando con el Líbano al Norte, Siria al noreste, Jordania al este, Egipto al sudoeste y el Mar Mediterráneo al oeste. Tiene una población de más de 7,8

---

<sup>52</sup> Embajada de Israel en Chile. Preguntas frecuentes sobre Israel. [En línea], <<http://embassies.gov.il/santiago/AboutIsrael/AboutIsraelInfo/Pages/Rese%C3%B1a-de-Israel.aspx>>, [Consulta: 2 de enero del 2013].

<sup>53</sup> ABC.es. Milagro israelí en tierra hostil. [En línea], <<http://www.abc.es/20101207/economia/milagro-economia-israel-201012011656.html>>, [Consulta: 2 de enero del 2013].

millones, donde la mayoría de los habitantes son judíos constituyendo alrededor del 80 %.

Sus principales ciudades son Eilat, Beer Sheva, Haifa, Tel Aviv y Jerusalén, siendo ésta última la capital del país. La ciudad de Tel Aviv, centro económico del Estado de Israel, es considerada la segunda Silicon Valley siendo conocido como Silicon Wadi. En ella se encuentran empresas como Intel, IBM, Philips, Microsoft, Apple Inc., entre otros.

El gentilicio de las personas del Estado de Israel el “israelí” y en su plural “israelíes”. El término “israelitas” es para referirse a las personas del pueblo de Israel.

Al ser un país que nació en guerra y se mantiene actualmente en ella, por obligación todos tienen que realizar el servicio militar a los 18 años de edad, los hombres por 3 años y las mujeres por 2 años.

Las negociaciones en este país son a corto plazo. Además, los negociadores israelíes se caracterizan por ser fríos y directos en el trato.

### **7.5.1. Aspectos protocolares**

#### **7.5.1.1. El saludo**

La forma apropiada de saludar en este país es con un apretón de manos, tanto en hombres como en mujeres. Las mujeres y los hombres prácticamente no se saludan con beso en la mejilla debido a que existe una muy fuerte distancia de respeto.

Los idiomas oficiales son el hebreo y el árabe. No obstante, el idioma a utilizar en las negociaciones es el inglés, puesto que si no se sabe hablar bien el hebreo no es apropiado usarlo. Además el 90% de la población en Israel habla perfecto inglés, por lo que no es una dificultad comunicarse a través de este idioma. Por otra parte el inglés que se utiliza es el estadounidense.

En relación a la distancia física que se debe mantener al momento de saludar depende de cada persona, ya que no existe un código.

#### **7.5.1.2. Las presentaciones**

En las presentaciones no se privilegia edad, jerarquía o sexo puesto que es una cultura que respeta a todos por igual. No obstante, se utiliza en las presentaciones el tratamiento de cortesía señor o señora. En el hebreo no existe el Ud.

#### **7.5.1.3. Forma de Dirigirse**

La forma apropiada de dirigirse a un israelí es a través de su apellido precedido por el tratamiento de cortesía señor o señora. Sin embargo, después se dirigen a las personas por su nombre, debido a que tienen esa costumbre, por lo que lo adecuado esperar a que los israelíes tomen primero la iniciativa.

Aun cuando la forma de dirigirse a las personas es a través de su nombre, para que la forma de relacionarse sea más natural y amistosa, siempre el trato va ser respetuoso. Para los israelí el respeto es fundamental en todo aspecto y esto se evidencia por ejemplo en los carteles de la calles de Israel, los que cuentan con información en hebreo, árabe e inglés. Esto último está regulado por Ley.

En relación a la estructura de los nombres, en Israel generalmente están compuestos por “nombre+apellido”, como por ejemplo “Tali Cohen” donde Tali es el nombre de mujer y Cohen su apellido. Cuando una mujer se casa puede adquirir el apellido del marido o mantener el suyo, si así lo desea.

#### **7.5.1.4. El Intercambio de Tarjetas**

En este país se acostumbra intercambiar tarjetas de presentación. Éstas generalmente se entregan al principio y la forma correcta de entregar y/o recibir una tarjeta es con una mano.

El idioma adecuado a emplear en las tarjetas siempre va ser el inglés y es importante que contenga información que identifique a la persona, lugar de trabajo y los medios de contacto como Skype.

#### **7.5.1.5. Comidas de negocios**

En Israel se tiene la costumbre de realizar comidas de negocios. Éstas generalmente se hacen en el horario de almuerzo, también se pueden desarrollar en el horario del desayuno a las 08:00 hrs o en el horario de la cena a las 19:00 hrs. Las comidas de negocios se realizan entre los días domingo a jueves, donde no existe mucha sobremesa. Se puede comer todo lo que está servido o dejar comida, debido que es un aspecto indiferente en Israel.

Se utilizan cubiertos al momento de comer y se tiene la costumbre de hacer brindis que en hebreo se llama “Lejaim” que significa “por la vida”, por ejemplo al cerrar un negocio.

En relación a la distribución de los puestos en la mesa, va a depender del anfitrión. En el ámbito más religioso los hombres se encuentran separados de las mujeres, por ejemplo si se encuentran varias parejas, se intercalan hombre-mujer y mujer-hombre.

Si se invita a un israelí a una comida de negocios, se debe tener en cuenta la religión que profesa la contraparte ya que si es un judío ortodoxo no come cualquier tipo de alimento y se rigen por las leyes judías, por ejemplo ellos ingieren alimentos que tengan certificación kosher<sup>54</sup>.

#### **7.5.1.6. Las propinas**

Es costumbre en Israel entregar un 15% del valor de la cuenta como propina, en servicios tales como hoteles, restaurantes y otros, siendo una excepción los taxis.

En Israel todos los taxis son Mercedes Benz de último modelo debido a una compensación de Alemania a Israel por el periodo del Holocausto, a través de un subsidio a los taxis.

#### **7.5.1.7. Colores, números y formas**

En relación a los colores, a los israelíes no les gustan mucho los colores oscuros. Los números que tienen una connotación positiva son el 7 y el 18 (relacionados con la vida), son los números cabalísticos.

En Israel las personas leen de derecha a izquierda, por lo que es un factor importante a considerar puesto que se pueden cometer errores. Por ejemplo, en

---

<sup>54</sup> Certificación kosher: Es el sistema de control de calidad de los alimentos según las normas judías.

una ocasión Coca-Cola cometió el error de realizar un anuncio con imágenes donde primero aparecía un hombre exhausto, luego tomando Coca-Cola y después el hombre aparece fresco, pero como los israelíes leen de derecha a izquierda muchos consumidores interpretaron mal el mensaje.

#### **7.5.1.8. La comunicación no verbal**

En la comunicación no verbal se debe mirar a los ojos y mostrar seguridad debido a que son personas con carácter, directas y frías.

#### **7.5.1.9. Los regalos**

No es una costumbre intercambiar regalos en las relaciones comerciales en Israel o con negociantes israelíes, por lo que se debe evitar dar obsequios. En cambio si se es invitado a cenar a una casa se puede llevar por ejemplo un vino, procurando que si la persona es judía el producto tenga certificación Kosher.

En Israel no existen empleadas de hogar, debido a que la mano de obra es demasiado costosa y quienes tienen asesoras del hogar en sus casas poseen los recursos para pagarlo. El sueldo mínimo en Israel es de US\$1.200.

#### **7.5.1.10. La vestimenta**

La forma de vestir en Israel es informal. Los hombres no ocupan corbata, incluso en el ámbito bancario, pero usan pantalón y camisa. En relación a la vestimenta que utilizan las mujeres israelíes, es semejante a las mujeres de Chile es decir conservadoras.

En Israel se valora mucho la vida debido a que es un país que nació en guerra y actualmente continúan en ella, por esto disfrutan la vida y no se preocupan de aspectos como la vestimenta.

#### **7.5.1.11. Otros aspectos a considerar**

##### **a. Temas de conversación**

En relación a los temas de conversación es favorable hablar de los lugares típicos del país, las atracciones de la ciudad que se visita, entre otros. Lo importante es que las personas conozcan sobre cultura general, actualidad y visión global. Con respecto a los temas a evitar son política, religión, fútbol o cualquier otro tema que pueda crear controversias de opiniones.

##### **b. La mujer en los negocios**

La mujer se encuentra integrada al mundo laboral, existe igualdad de género. Incluso el cuarto Primer Ministro de Israel fue Golda Meir en el año 1969-1974. En este país las mujeres trabajan, a excepción de las que no quieran o no sientan la necesidad de hacerlo. No existen ningún tipo de impedimento para que las mujeres trabajen.

##### **c. La puntualidad**

La puntualidad es fundamental en Israel por lo que no es apropiado llegar después del horario acordado. En caso de retraso por una eventualidad se debe avisar. Cuando el tiempo de retraso es amplio es criterio de cada persona atender o no,

como lo es también coordinar otra cita. Hay que tener presente que la puntualidad es importante en todo aspecto, debido que los israelí valoran el tiempo.

#### **d. La jornada laboral y las vacaciones**

En Israel la semana laboral es de domingo a jueves y el día de descanso es el sábado llamado "Shabat". El día viernes no se trabaja, aunque en algunas oficinas trabajan hasta el medio día, pero la gran mayoría no lo hace ya que el shabat comienza en el día viernes en la tarde.

El calendario judío es lunar y no solar, por lo que cuando el sol se esconde y aparecen las primeras 3 estrellas comienza el día siguiente, por lo que el día de descanso comienza el viernes.

El horario laboral es desde las 08:00 hrs hasta las 17:00 hrs. El horario de colación generalmente es entre las 12:00 y 13:00hrs

Se tiene la costumbre de trabajar horas extraordinarias, pagando por ellas el doble de su valor, con un tope máximo diario de 2 horas por un período de 2 meses, pero una tercera hora extra no se paga.

Los israelíes son personas que tienden a irse a su hogar después del trabajo puesto que consideran que el trabajo es un medio para conseguir algo y no es un fin.

Las citas de negocios se realizan entre los días domingo a jueves, donde cada persona determina el horario de reunión. Algunas personas prefieren durante el horario de la mañana.

La mayoría de las personas se encuentran de vacaciones entre junio y agosto.

#### **e. Las festividades**

No es apropiado realizar viajes de negocios cuando se realizan las fiestas judías debido a que éstas son respetadas a nivel de país. Algunas de las festividades en Israel son: Rosh Hashaná (año nuevo judío), Iom Kipur, Sucot, Jánuca, Purim, Pésaj, Shavuot, Día de la independencia, Día del Holocausto, entre otros.

#### **f. El acompañante**

Cuando se negocia con un israelí o se hace un viaje de negocios a Israel se puede ir sólo o acompañado de otra persona vinculada a la empresa, como un colega, asistente o técnico.

#### **g. En los medios de comunicación**

Al ser Israel un país con un alto desarrollo en tecnología y telecomunicaciones, los israelíes tienden a usar todos los últimos productos salidos al mercado. Además utilizan bastantes medios de comunicación como la videoconferencia skype, el correo electrónico, el teléfono celular y el teléfono.

Tabla 19: Resumen aspectos protocolares país “Israel”

El saludo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forma: Apretón de manos.</li> <li>- Comunicación: Preferente en inglés.</li> <li>- Distancia: No existe un código específico.</li> </ul>
Las presentaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se privilegia la edad, la jerarquía o el sexo, puesto que es una cultura que se respeta a todos por igual.</li> <li>- Se utiliza el tratamiento de cortesía señor o señora.</li> </ul>
Forma de dirigirse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por el apellido precedido del tratamiento de cortesía respectivo. Sin embargo, después se dirigen a las personas por su nombre.</li> <li>- La estructura del nombre de las personas en Israel generalmente es “nombre + apellido”.</li> </ul>
El intercambio de tarjetas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se intercambia: Sí.</li> <li>- Momento de intercambio: Al principio.</li> <li>- Forma de entregar y/o recibir: Con una mano.</li> <li>- Tipo de tarjeta: Impresa por una cara.</li> <li>- Idioma: En inglés.</li> <li>- Información que debe tener una tarjeta: Aquella que identifique a la persona, lugar de trabajo y los medios de contacto como Skype.</li> </ul>
Costumbres en la mesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comidas de negocios: Existe la costumbre.</li> <li>- Horario comida de negocios: Generalmente se hacen en el horario de almuerzo.</li> <li>- Comer todo o dejar comida: Indiferente.</li> <li>- Sobremesa: Sí.</li> <li>- Días comidas de negocios: Domingo a jueves.</li> <li>- Forma de comer: Cubiertos.</li> <li>- Brindis: Sí.</li> <li>- Distribución puestos en la mesa: Anfitrión determina los lugares. En el ámbito más religioso es diferente.</li> </ul>

Las propinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obligatoria: No.</li> <li>- Costumbre: Sí.</li> <li>- Tipos de servicios que se entregan: Hoteles, restaurantes y otros, siendo una excepción los taxis.</li> <li>- Porcentaje a entregar: Un 15% del valor de la cuenta.</li> </ul>
Colores, números y formas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Números con connotación positiva: 7 y 18</li> <li>- Colores: No gustan de los colores oscuros</li> <li>- Formas: Leen de derecha a izquierda</li> </ul>
La comunicación no verbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe mirar a los ojos y mostrar seguridad.</li> </ul>
Los regalos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tienen la costumbre de intercambiar regalos en las relaciones comerciales.</li> </ul>
La vestimenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informal, los hombres no utilizan corbatas. Las mujeres son conservadoras al vestir.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20: Otros aspectos a considerar país “Israel”

Temas de conversación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorables: Los lugares típicos del país, las atracciones de la ciudad que se visita, entre otros. Lo importante que las personas conozcan sobre cultura general, actualidad y visión global.</li> <li>- Evitar: Política, la religión, fútbol o cualquier otro tema que pueda evitar controversias de opiniones.</li> </ul>
La mujer en los negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mujer se encuentra integrada al mundo laboral, existe igualdad de género.</li> </ul>
La puntualidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es importante en todo aspecto, debido que los israelíes valoran el tiempo.</li> </ul>
La jornada laboral y las vacaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jornada laboral: Domingo a Jueves.</li> <li>- Colación: Generalmente entre las 12:00 y 13:00 hrs.</li> <li>- Horas extraordinarias: Sí.</li> <li>- Vacaciones: Entre junio a agosto.</li> <li>- Horario para solicitar cita de negocios: Durante el horario de trabajo.</li> </ul>
Las festividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rosh Hashaná, Iom Kipur, Sucot, Jánuca, Purim, Pésaj, Shavuot, Día de la independencia, Día del Holocausto, entre otros.</li> </ul>
El acompañante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se puede ir sólo o acompañado de otra persona vinculada a la empresa, como un colega, asistente o técnico.</li> </ul>
En los medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los israelíes tienden a usar todos los últimos productos salidos al mercado. Además utilizan bastantes medios de comunicación como la videoconferencia skype, el correo electrónico, el teléfono celular y el teléfono.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.5.2. Caso de Estudio país “Israel”

Referencia: Empresa Zara

“Zara es una de las principales empresas de moda internacional. Pertenece a Inditex, uno de los mayores grupos de distribución del mundo”<sup>55</sup>, siendo Zara uno de los ochos formatos comerciales del grupo Inditex.

Es una empresa española fundada por Amancio Ortega, con presencia en 87 países y con 1.721 tiendas ubicadas en sus principales ciudades. La sede se encuentra en la zona industrial de Arteixo al lado de La Coruña (España).

La primera tienda Zara se abrió en 1975 en La Coruña (España) y en 1988 se inaugura la primera tienda fuera del territorio español en Oporto (Portugal). En 1997 ingresa al mercado israelí, teniendo actualmente 20 tiendas y convirtiéndose en una de las más populares en Israel.

Durante su trayectoria en Israel, la empresa Zara se ha visto envuelta en distintos tipos de controversias debido a choques culturales y religiosos. En mayo de 2007 la empresa tuvo que pedir disculpas públicas a los judíos ultraortodoxos de Israel por haber lanzado un traje para hombres que tenía mezclado lino y algodón en una misma prenda, siendo considerado un grave pecado. La mixtura algodón con lino se encuentra prohibida por el judaísmo, debido a que incurre en la calificación de híbrido. En la ley judía se prohíbe, el acoplamiento de animales de distinta raza, crear nuevas especies de frutas, cultivar juntas dos plantas diferentes de una lista específica, mezclar carne con leche, entre otros, por lo que esta mixtura cae

---

<sup>55</sup> Zara. Empresa. [En línea], <<http://www.zara.com/webapp/wcs/stores/servlet/category/es/es/zara-W2012/11112/Empresa>>, [Consulta: 28 de diciembre del 2012].

dentro de las prohibiciones de lo híbrido. Debido a éste suceso la empresa publicó en los principales medios ortodoxos sus disculpas expresando: "La empresa Zara lamenta el error y asegura a sus clientes en Israel, y en particular a los ortodoxos, que hará todo lo que esté en su mano para que no se repita el caso."<sup>56</sup>

En septiembre del mismo año la empresa se vio involucrada en otra situación polémica al comercializar un bolso que tenía en el diseño el símbolo de una esvástica<sup>57</sup>, provocando la molestia de no solo los judíos sino también de la opinión pública a nivel internacional, por lo que la empresa por segunda vez en el año tuvo que pedir disculpas. Este hecho se debió a que la empresa no verificó el diseño original del bolso aprobado por el grupo Inditex antes de comercializarlos, puesto que fue fabricado por un proveedor externo en la India.

Figura 8: Bolso con esvástica en el diseño.



Fuente: elmundo.es<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> ABC.es. Zara pide disculpas a los ultraortodoxos judíos por mezclar lino y algodón. [En línea], <[http://www.abc.es/hemeroteca/historico-22-05-2007/abc/Economia/zara-pide-disculpas-a-los-ultraortodoxos-judios-por-mezclar-lino-y-algodon\\_1633249937242.html](http://www.abc.es/hemeroteca/historico-22-05-2007/abc/Economia/zara-pide-disculpas-a-los-ultraortodoxos-judios-por-mezclar-lino-y-algodon_1633249937242.html)>, [Consulta: 28 de diciembre del 2012].

<sup>57</sup> Esvástica: Cruz que tiene cuatro brazos acodados como la letra gamma mayúscula del alfabeto griego, tomada por Hitler como emblema nacionalsocialista por ser el signo solar de los antiguos arios.

<sup>58</sup> ELMUNDO.es. El polémico bolso retirado por Zara. [En línea], <<http://www.elmundo.es/mundodiner/2007/09/21/economia/1190341238.html>>, [Consulta: 29 de diciembre del 2012].

Otro caso fue en diciembre de 2009 donde la empresa tuvo que retirar los árboles de navidad que adornaban las tiendas de Israel debido a las quejas de numerosos clientes judíos. Este hecho se debe a que los judíos no celebran navidad, pero si la Jánuca (Fiesta de las luminarias) y no vieron en las tiendas la tradicional januquia (candelabro característico de ésta festividad). La Jánuca es una festividad judía que dura 8 días y que comienza el día 25 del mes hebreo Kislev, generalmente en diciembre, por lo que coincide con la navidad. “A lo largo de los ocho días que dura Janucá se van encendiendo velas en la januquia, un candelabro de ocho brazos alineados con un soporte adicional para otra vela, denominada “shamash”, que se emplea para encender las demás. Cada noche de Janucá se enciende una vela más, de manera que en la primera noche sólo hay una encendida, dos en la segunda, etc. El shamash está encendido siempre, de manera que en realidad la primera noche hay dos velas encendidas, tres en la segunda, etc. La januquia se coloca en el alféizar de la ventana o en otro lugar visible”<sup>59</sup>

### Análisis del caso

De la experiencia de Zara se puede extraer:

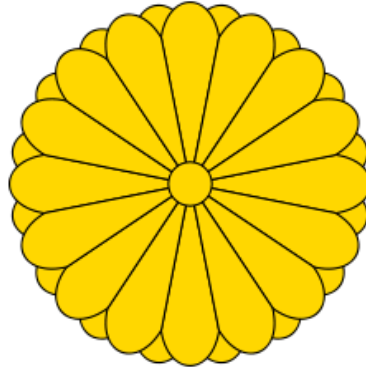
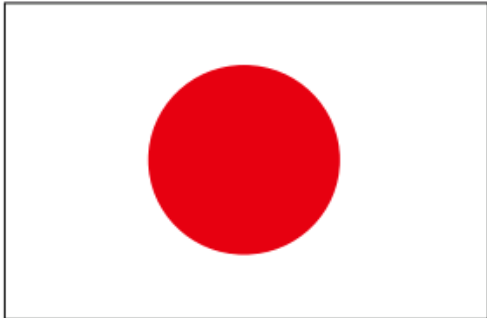
- La empresa no fue cuidadosa en considerar los aspectos culturales y religiosos del país judío, hecho que pudo haber afectado su estadía en Israel.

---

<sup>59</sup> Israel Wonders. Jánuca. [En línea], <[http://www.goisrael.es/Tourism\\_Spa/Tourist%20Information/Jewish%20Themes/Holidays/Paginas/Chanukah.aspx#Paragra ph2](http://www.goisrael.es/Tourism_Spa/Tourist%20Information/Jewish%20Themes/Holidays/Paginas/Chanukah.aspx#Paragra ph2)>, [Consulta: 29 de diciembre del 2012].

- La empresa no mostro sensibilidad ante la historia reciente del pueblo judío, al utilizar un símbolo asociado al nazismo.
- La empresa cometió un error al considerar las festividades españolas y no las judías.

## 7.6. Japón



Es la tercera potencia económica mundial según su PIB nominal al año 2011 y es el segundo mercado de destino de Chile en exportaciones, medido en dólares FOB al año 2011. Los principales productos exportados a Japón son los minerales y los alimentos del mar que representan un 64% y un 15% respectivamente según el Informe de comercio exterior 2011 de ProChile.

Japón es una sociedad culturalmente jerárquica, tanto en el ámbito social y empresarial, por lo que es fundamental respetar las jerarquías. “Esta basada en la ética social del Confucianismo, en el que las personas se encuentran ordenadas en relaciones jerárquicas verticales”<sup>60</sup>.

Es un país con una cultura muy tradicional y respetuosa, que busca establecer relaciones comerciales a largo plazo (5 años o más), siendo para ellos un aspecto fundamental formar lazos de amistad. Además los japoneses se caracterizan por ser personas que valoran la confianza personal y el compromiso verbal.

---

<sup>60</sup> JETRO. Como comunicarse con los japoneses en el campo de los negocios. [En línea], <[www.jetro.go.jp/peru/nwes/back.html/8.doc](http://www.jetro.go.jp/peru/nwes/back.html/8.doc)>, [Consulta: 10 de enero del 2013]

## **7.6.1. Aspectos protocolares**

### **7.6.1.1. El saludo**

La forma de saludar correcta en este país es la reverencia y el grado de inclinación depende del estatus que posee la persona. En el saludo formal la inclinación es de 30 grados manteniendo la mirada baja. Cuando el saludo es realizado por un hombre los brazos van al costado del cuerpo bien recto, en cambio en las mujeres deben colocar las manos cruzadas de frente, teniendo en cuenta que en ambos casos la inclinación tiene como eje de giro la cintura. No obstante, los japoneses son personas comprensivas con los extranjeros por lo que no habrá problema si estos saludan con un apretón de manos, pero jamás se debe saludar con besos, abrazos, palmadas en la espalda o cualquier tipo de contacto físico. La reverencia es utilizada en éste país para saludar, despedirse, disculparse o agradecer.

La distancia física apropiada que se debe mantener al momento de saludar es aproximadamente un metro o un poco más. También es la distancia adecuada que se debe mantener al momento de conversar, así se evita invadir el espacio personal.

Al momento de saludar, los japoneses agradecen mucho que los extranjeros utilicen expresiones en su idioma, ya que se muestra interés en su cultura. En el saludo las expresiones que generalmente se utilizan son ohayō gozaimasu (Buenos días), Konnichiwa (Buenas tardes/hola, saludo general) y Konbanwa (Buenas tardes/ buenas noches).

Al tratar de emplear el japonés en cualquier situación, ellos felicitan por el esfuerzo de aprender. Puesto que son conscientes de la dificultad de su idioma.

Con respecto al idioma a utilizar en las relaciones comerciales lo ideal es que la comunicación fuese en japonés. No obstante, a falta de conocimiento de éste, se utiliza el inglés (británico o estadounidense), aunque generalmente se usa el inglés estadounidense.

#### **7.6.1.2. Las presentaciones**

Debido que en Japón se respecta mucho las jerarquías, siempre se presenta a la persona con el mayor cargo. Con respecto a la edad y el sexo va depender de cada situación, aunque hay que tener en cuenta que en esta cultura se otorga gran importancia a la edad, por lo que las personas más adultas merecen respeto y consideración.

Cuando la comunicación es en inglés se utiliza los tratamientos de cortesía Mr., Mrs., Miss o Ms. A su vez, cuando la comunicación es en el idioma japonés se utilizan los sufijos “San” o “Sama”.

#### **7.6.1.3. Forma de dirigirse**

En el ámbito de los negocios la forma de dirigirse a un empresario o ejecutivo japonés es muy formal, por lo que se debe llamar a la persona por el apellido, precedido de Mr. o Mrs.

En Japón la forma correcta de dirigirse a una persona siempre es a través del apellido, donde se debe agregar la terminación “san” como por ejemplo “Tanaka

san". El sufijo "san" equivale a señora, señor y señorita y su uso es para referirse a las personas en general. El sufijo "sama" es la versión más respetuosa y formal de "san" y se utiliza para referirse a personas importantes o de alto rango.

La estructura de los nombres japoneses está compuesta por un apellido y un nombre propio como por ejemplo "Tanaka Akira" siendo Tanaka el apellido y Akira el nombre. Por lo que los nombres japoneses siempre tienen el orden apellido + nombre propio.

#### **7.6.1.4. El intercambio de tarjetas**

Las tarjetas de presentación son un elemento muy importante en Japón, éstas siempre se entregan al principio en las reuniones de negocios, después del correspondiente saludo. En caso que no se pueda entregar la tarjeta de presentación al principio, debido que se asiste a un congreso o un evento, se puede entregar al final.

La forma adecuada de entregar la tarjeta de presentación es a través de una reverencia y usando las dos manos, en donde se sujeta con los pulgares los bordes superiores de la tarjeta cuidando de no tapar la información. De la misma forma que se entrega la tarjeta de presentación, se debe recibir ésta, teniendo el detalle de leerla y asentir que la información se entiende. Las tarjetas de presentación tienen una connotación importante para los japoneses, ya que en ellas está escrito su nombre y es por esto que se debe tener cuidado de no tapar la información contenida en la tarjeta. Además por ningún motivo se deben rayar, porque se considera un acto de mala educación.

Durante toda la reunión de trabajo se deben mantener a la vista las tarjetas que se han recibido, es decir, no se deben guardar antes. En Japón es mal visto que las tarjetas de presentación sean guardadas en los bolsillos por lo que es importante poseer un tarjetero.

El idioma a utilizar en las tarjetas puede ser el inglés y/o el japonés. Aunque es apropiado usar tarjetas impresas por ambos lados, teniendo la información por un lado en japonés y por el otro en inglés. Opcionalmente se pueden tener tarjetas impresas sólo por un lado, algunas en inglés y otras en japonés.

Es importante que las tarjetas de presentación contengan información como el nombre, cargo, departamento y nombre de la empresa, sin dejar de considerar la dirección, teléfonos, página web, entre otros.

#### **7.6.1.5. Comidas de negocios**

En éste país se acostumbra realizar comidas de negocios. No obstante, el objetivo de estas comidas no es para cerrar acuerdos, contratos u otros ya que su finalidad se centra en fortalecer los lazos y conocerse mejor. Estas comidas generalmente se desarrollan durante el horario de la cena entre las 18:00 y 19:00 hrs, principalmente los días viernes. Además poseen la costumbre de realizar sobremesa.

En Japón se utilizan palillos al momento de comer. Cuando no se conoce el uso adecuado de los palillos o es muy complejo utilizarlo por parte de la persona extranjera, no es mal visto que éste solicite cubiertos. No obstante, jamás se debe insertar la comida con un solo palillo, ya que es un gesto descortés. Otro factor

importante de considerar es que en éste país no es mal visto comerse todo lo que está servido en el plato de comida. Además poseen de forma muy interiorizada la costumbre de hacer brindis, incluso en las comidas de negocios se comienza con ésta acción. En caso que se quiera controlar la cantidad de alcohol bebido, se puede brindar con agua.

Con respecto a la distribución de los puestos en la mesa, es el anfitrión el encargado de asignar cada lugar. No obstante, siempre se debe tener en cuenta que la cabecera se ofrece a la persona con más alto cargo o la más importante.

#### **7.6.1.6. Las propinas**

Cuando se viaja a Japón no es adecuado entregar propina tanto en restaurantes, hoteles, taxis o cualquier tipo servicio, debido a que no poseen esta costumbre. Tampoco se encuentra agregada como un valor adicional en la cuenta. Si se intenta dar propina, ésta no será aceptada y en caso que se deje dinero en la mesa, pueden suponer que fue olvidado.

#### **7.6.1.7. Colores, números y formas**

Los números considerados de mala suerte en Japón son el “cuatro” debido a que su pronunciación “shi” que se asemeja a la palabra muerte y el número “nueve” que se pronuncia “ku” y significa sufrimiento. Con respecto a los colores, el rojo es considerado el color de la buena suerte y el blanco el color del luto. Es importante cuidar los significados de los números y colores cuando se obsequian flores o algún otro artículo.

#### **7.6.1.8. La comunicación no verbal**

En la comunicación no verbal se debe cuidar de no mirar a los ojos directamente por un tiempo prolongado, ya que se puede considerar como una actitud desafiante. También hay que evitar apuntar con los dedos (porque es un gesto de mala educación), mover mucho las manos o reír muy fuerte.

En Japón el gesto con las manos O.K, significa dinero. Cuando un japonés realiza una cruz con los dedos índices significa “no” o que esta incorrecto y con los antebrazos significa “no” o “prohibido”. Otro aspecto muy importante de considerar es que en ésta cultura se tiene arraigada la costumbre de usar los silencios, lenguaje que emplean para reflexionar.

También es importante considerar que una sonrisa en éste país no siempre significa complacencia o agrado. En algunas circunstancias puede ser más bien una forma de ocultar incomodidad o desagrado.

Sonarse la nariz en público se considera un gesto descortés y es apropiado usar pañuelos desechables en vez de pañuelos de tela.

La jerarquía también se encuentra presente en la comunicación de los japoneses. Cuando un japonés tiene un mayor rango emplea un lenguaje culto o casual, mientras que una persona con menor rango utiliza un lenguaje muy culto o respetuoso.

Además, los japoneses son personas que no tienen la costumbre de decir “no”, por lo que es importante observar la comunicación no verbal.

#### **7.6.1.9. Los regalos**

En este país es una costumbre habitual intercambiar regalos en las relaciones comerciales, por lo que siempre es adecuado llevar obsequios. Un regalo apropiado sería un buen vino proveniente de nuestro país. Al momento de obsequiar se debe evitar regalos con componentes que sumen “cuatro” y “nueve” debido a la connotación negativa que se da a estos números. Si se regalan flores hay que ser cuidadoso con el tipo de flor, ya que algunas se relacionan con los funerales.

El envoltorio también es un factor importante, es por ello que se debe utilizar un papel liso o con diseños muy sutiles y con colores naturales o pasteles. Otro color apropiado es el rojo que es considerado el color de la buena suerte.

La forma correcta de entregar o recibir un obsequio es a través de la reverencia y utilizando las dos manos. El momento apropiado para entregar el obsequio es siempre al principio, al momento de llegar. Cuando los japoneses reciben un regalo generalmente lo abren después y en caso de recibir uno, no se abre en presencia de la persona que lo ofrece a excepción que lo solicite.

#### **7.6.1.10. La vestimenta**

La vestimenta en el ámbito laboral es muy formal y de colores oscuros, tanto para hombres como para mujeres. El concepto de vestimenta formal es igual a nuestra cultura, es decir, los hombres y las mujeres utilizan trajes, aunque en Japón las mujeres utilizan más la falda que los pantalones y cuando la reunión es muy formal las mujeres usan blusas.

En ambos casos se debe evitar andar desordenados y con mucho perfume. En el caso de las mujeres, no deben usar faldas cortas, escotes pronunciados y exceso de maquillaje, siempre es preferible maquillaje natural. Tampoco es apropiado que las mujeres utilicen demasiados accesorios.

#### **7.6.1.11. Otros aspectos a considerar**

##### **a. Temas de conversación**

Los temas de conversación favorables en Japón son aquellos relacionados a su cultura, costumbre, arte, gastronomía, entre otros. No obstante, el tema de conversación que se debe evitar es todo lo relacionado a la Segunda Guerra Mundial.

Si se viaja a Japón se debe estar bien informado acerca del rescate de los 33 mineros en Chile, ya que va a ser un tema de conversación casi obligatorio debido al impacto que causó a esta cultura. Incluso tres canales de televisión nipona transmitieron en directo el desarrollo de esta historia.

##### **b. La mujer en los negocios**

En el ámbito laboral todavía existen diferencias entre los hombres y las mujeres debido a que Japón es un país culturalmente machista, habiendo diferencias salariales y mayor presencia de hombres en los trabajos. Sin embargo, esto no afecta a las ejecutivas extranjeras que viajan a Japón o negocian con empresarios nipones.

### **c. La puntualidad**

La puntualidad en Japón es un concepto muy importante, por lo que siempre se debe llegar cinco o diez minutos antes. En caso de retraso es apropiado avisar y ofrecer las disculpas respectivas al momento de llegar. La puntualidad es muy importante en todos los aspectos tanto en el ámbito laboral como lo social.

### **d. La jornada laboral y las vacaciones**

En Japón la jornada laboral es de lunes a viernes o de lunes a sábado, comenzando generalmente a las 9:00 hrs. hasta las 19:00 hrs. El horario de colación comienza a las 12 del día, teniendo como característica que los japoneses siempre respetan sus horarios de comida incluso cuando están muy ocupados. En este país se tiene la costumbre de realizar horas extraordinarias cuando realmente es necesario, con la peculiaridad que éstas no se pagan.

Cuando los japoneses toman vacaciones lo hacen por una o dos semanas, por lo que la productividad del país no baja. Estos se caracterizan por distribuir varios descansos breves durante el año.

Al ser Japón una cultura que respeta la jerarquía hay que tener en cuenta que al momento de acordar una cita de negocios siempre se deben juntar las personas del mismo nivel jerárquico, por ejemplo, si un Gerente General extranjero visita a una empresa en Japón corresponde que lo atienda el Gerente General de la empresa japonesa, si visita un Gerente Comercial extranjero corresponde que lo atienda el Gerente Comercial japonés y así sucesivamente.

### **e. Las festividades**

Aquellas fechas que no representan un buen momento para hacer viajes de negocios a Japón son durante las siguientes festividades: el Obon, Golden week (semana del 29 de abril a 5 de mayo), fin de año, el cumpleaños del emperador, entre otros. El "Obon" (fiesta de los difuntos), es una época en que las personas tienen la costumbre de regresar a sus ciudades natales y visitar a sus difuntos (en agosto). Otra fecha que no es apropiada para viajar es en las temporadas de lluvias entre junio y julio.

Otras festividades en Japón son: Día del adulto (segundo lunes de enero), Día de la Fundación Nacional (11 de febrero), Día del Equinoccio de Primavera (20 o 21 de marzo), Día del Mar (el tercer lunes de julio), Día de los Ancianos (el tercer lunes de septiembre), Día del Equinoccio de Otoño (22 o 23 de septiembre), Día de la Cultura (3 de noviembre), entre otros.

### **f. El Acompañante**

En las citas o reuniones de negocios con japoneses siempre se debe asistir acompañado, debido que tienen como costumbre hacer negocios en equipo. Por lo que tienen que asistir por lo menos dos personas de la empresa.

“Para los japoneses el trabajo en equipo es fundamental. No se concibe un trabajo sin la colaboración de un equipo. Para ellos es más importante la pluralidad que la individualidad”<sup>61</sup> y las decisiones siempre se toman en consenso.

#### **g. En los medios de comunicación**

En relación a las herramientas de comunicación en Japón se utilizan mucho las cartas, principalmente en todos los aspectos más formales. También se utiliza el teléfono, el correo electrónico y el fax.

Japón es un país que tiene como costumbre disculparse o agradecer varias veces, por ejemplo es normal que se disculpen al llamar a otra persona por ocupar su tiempo o agradecer porque atendieron a su llamado.

---

<sup>61</sup> Protocolo y Etiqueta. Negocios y costumbres en Japón. Presentaciones y saludos. La importancia del grupo. [En línea], <[http://www.protocolo.org/internacional/asia/negocios\\_y\\_costumbres\\_en\\_japon\\_presentaciones\\_y\\_saludos\\_la\\_importancia\\_del\\_grupo.html](http://www.protocolo.org/internacional/asia/negocios_y_costumbres_en_japon_presentaciones_y_saludos_la_importancia_del_grupo.html)>, [Consulta: 16 de enero del 2013]

Tabla 21: Resumen aspectos protocolares país “Japón”

<p>El saludo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forma: Reverencia (30º saludo formal). Opción Apretón de manos, nunca saludar con beso o abrazos.</li> <li>- Expresiones: Ohayō gozaimasu (Buenos días), Konnichiwa (Buenas tardes/Hola, Saludo general) y Konbanwa (Buenas tardes/ Buenas noches).</li> <li>- Comunicación: Preferentemente el japonés. Opción es el inglés, independiente si es inglés británico o estadounidense.</li> <li>- Distancia: Amplia.</li> </ul>
<p>Las presentaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se privilegia la jerarquía.</li> <li>- Se utiliza el tratamiento de cortesía Sr. o Sra. que en japonés es equivalente a “San”</li> </ul>
<p>Forma de dirigirse</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por el apellido.</li> <li>- La estructura del nombre de las personas japonesas es “apellido + nombre”.</li> </ul>
<p>El intercambio de tarjetas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se intercambia: Sí, es un elemento muy importante</li> <li>- Momento de intercambio: Al principio de la reunión o cita de negocios.</li> <li>- Forma de entregar y/o recibir: Una reverencia y usando las dos manos.</li> <li>- Tipo de tarjeta: Apropiado impresas por ambas caras.</li> <li>- Idioma: Una cara en japonés y otra en inglés.</li> <li>- Información que debe tener una tarjeta: Nombre, cargo, departamento, nombre de la empresa, dirección de la empresa, correo electrónico, teléfono de oficina, página web, entre otros.</li> </ul>

Comidas de negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comidas de negocios: Costumbre muy habitual, cuyo objetivo se centra en fortalecer los lazos y conocerse mejor.</li> <li>- Horario comida de negocios: Durante la cena a las 18:00 hrs.</li> <li>- Comer todo o dejar comida: No es mal visto comer todo lo servido.</li> <li>- Sobremesa: Sí.</li> <li>- Días comidas de negocios: Principalmente los viernes.</li> <li>- Forma de comer: Palillos.</li> <li>- Brindis: Costumbre muy interiorizada.</li> <li>- Distribución puestos en la mesa: Anfitrión asigna los lugares. Aunque se debe considerar que la persona con más alto cargo o más importante va ocupar la cabecera de la mesa.</li> </ul>
Las propinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No es adecuado entregar propina, debido a que no poseen esta costumbre.</li> </ul>
Colores, números y formas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Color de la suerte: Rojo</li> <li>- Número de la mala suerte: 4 y 9</li> </ul>
La comunicación no verbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No mirar a los ojos por un tiempo prolongado.</li> <li>- Evitar apuntar con los dedos, mover mucho las manos y reírse muy fuerte.</li> <li>- El gesto con las manos O.K significa dinero.</li> <li>- Una cruz con los dedos índices significa no o que está incorrecto.</li> <li>- Se tiene arraigada la costumbre usar los silencios, lenguaje que emplean para reflexionar.</li> <li>- Una sonrisa en este país no siempre significa complacencia o agrado.</li> <li>- Sonarse la nariz en público se considera un gesto descortés.</li> </ul>

Los regalos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambiar regalos en las relaciones comerciales: Costumbre muy habitual</li> <li>- Regalo adecuado: Algo proveniente del país de origen del visitante.</li> <li>- Regalos a evitar: Componentes que sumen 4 o 9.</li> <li>- El envoltorio: Es un factor muy importante</li> <li>- Forma correcta de entregar o recibir un obsequio: Con una reverencia y utilizando las dos manos.</li> <li>- Momento de entregar el obsequio: Al principio, al momento de llegar.</li> </ul>
La vestimenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es muy formal y de colores oscuros, tanto para los hombres y las mujeres.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22: Otros aspectos a considerar país “Japón”

Temas de conversación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favorables: Cultura, costumbres, arte, gastronomía, entre otros.</li> <li>- Evitar: Preferentemente sobre la segunda guerra mundial.</li> </ul>
La mujer en los negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Japón es un país culturalmente machista, por lo que todavía existen diferencias entre hombres y mujeres. Sin embargo, esto no afecta a las ejecutivas extranjeras.</li> </ul>
La puntualidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy importante en este país, siempre se debe llegar cinco o diez minutos antes.</li> </ul>
La jornada laboral y las vacaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jornada laboral: Lunes a viernes o lunes a sábado desde 9:00 hasta las 19:00 hrs.</li> <li>- Colación: Generalmente comienza a las 12:00 hrs.</li> <li>- Horas extraordinarias: Sí, cuando realmente es necesario.</li> <li>- Vacaciones: Distribuyen varios descansos breves durante el año, siendo de una o dos semanas.</li> </ul>
Las festividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El obon, golden week, fin de año, cumpleaños del Emperador, entre otros.</li> </ul>
El acompañante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siempre se debe asistir acompañado, debido que tienen como costumbre hacer negocios en equipo. Por lo que tienen que asistir por lo menos dos personas de la empresa.</li> </ul>
En los medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se utiliza mucho las cartas. También el teléfono, correo electrónico y fax.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### **7.6.2. Caso de Estudio país “Japón”**

Referencia: Entrevista

Jorge Hughes Montealegre. Ingeniero Mecánico de la Universidad Santa María de Valparaíso y Gerente General de Industrias pesqueras Costa Azul S.A. (IPESCA) desde 1993. Conocedor de toda la historia de la empresa debido a que ha estado involucrado en su gestión desde los orígenes.

Industria pesquera Costa Azul S.A. está dedicada a la exportación de productos del mar, principalmente algas marinas. Fue fundada en 1966 producto del interés de empresarios japoneses por importar algas marinas desde Chile, la razón por la cual los japoneses decidieron establecer relaciones de negocios con chilenos es debido a que estaban buscando algas marinas para sus fábricas, ya que en su país las habían explotado en un 80%. Ante la ausencia de materia prima en Japón, comenzó una búsqueda alrededor del mundo encontrando la de mejor calidad en Chile. Desde entonces han mantenido por 45 años relaciones comerciales con una empresa japonesa y con el paso del tiempo obtuvieron 3 empresas más como clientes por su buena reputación. En principio los japoneses eran los principales compradores, sin embargo, hace algunos años empresas chinas pasaron a ser los más importantes clientes.

Uno de los aspectos principales que destaca el señor Hughes durante todos estos años de negociaciones con japoneses son las relaciones de confianza y de amistad que se forman. Cuando un japonés conoce a su socio comercial, conoce la trayectoria de su empresa y además se le han cumplido todos los acuerdos, los japoneses dejan de ser clientes y pasan a ser amigos, por lo que confían

plenamente en la persona haciendo que los negocios con ellos sean más fáciles. No obstante, estos lazos de confianza se forman a través de los años, siendo en su caso en particular entre 4 y 5 años.

Durante el gobierno del Presidente Salvador Allende la empresa se vio imposibilitada de exportar durante tres años debido a la creación de la SOCORA (Sociedad Comercializadora de la Reforma Agraria) que privilegiaba la exportación por parte de cooperativas, sindicatos y otros. Durante toda esa época sus clientes japoneses lo esperaron y al momento de reiniciar las exportaciones recibieron su ayuda financiera (avance de dinero a cuenta de las exportaciones).

Posteriormente se trato de realizar una sociedad para instalar una fábrica con la finalidad de elaborar un tipo de alga desde Chile como producto terminado. No obstante al año y medio del proyecto los japoneses cambiaron de parecer.

Debido a los lazos de amistad, confianza y cooperación, en varias oportunidades los japoneses han enviado el dinero de manera anticipada por un producto que se ha comprometido enviar, nunca han firmado un contrato de compromiso con los japoneses y en caso de eventualidades, como por ejemplo un terremoto, siempre están disponibles para ofrecer ayuda. No se genera conflicto si se cambian los precios debido a las variaciones del tipo de cambio, puesto que no cuestionan la veracidad de la información. Son personas que valoran y creen en la palabra de las personas.

Durante todos los años que el señor Hughes ha negociado con japoneses, la comunicación siempre ha sido en inglés y en todas las ocasiones han sido ellos

quienes han viajado a Chile, por lo que él nunca ha viajado o sentido la necesidad de viajar a Japón.

Cuando lo visitan, comenta el señor Hughes, siempre acuden 2, 3 o 4 personas las cuales siempre han sido hombres y tienen el detalle de llevar un obsequio. Ante esto el señor Hughes los invita a comer, en esta situación los japoneses muestran su costumbre de realizar sonidos, como por ejemplo con las sopas.

El señor Hughes considera a los japoneses muy buenas personas, amables e interesados en todo momento en la amistad entablada, pero si se hace algo que no les guste cierran la puerta y nunca más la abren. También comenta que en principio son muy desconfiados, producto de la mala fama de los negociadores sudamericanos.

Cuando las conversaciones no son presenciales la comunican mayoritariamente se realiza por internet. La videoconferencia no se usa mucho por la diferencia horaria (12 horas aproximadamente).

El entrevistado considera como buena su experiencia de negociar con japoneses y sencilla, una vez establecida la relación de confianza. Además tiene la convicción de que los interesados en realizar negocios son los que tienen que viajar y adecuarse a las costumbres locales, por lo que los japoneses se adaptaron a los chilenos.

### Análisis del caso:

De ésta experiencia se puede evidenciar:

- La importancia de comunicarse en inglés.
- La visión a largo plazo de los japoneses en las negociaciones. Los japoneses cultivan una relación de negocios basada en el apoyo mutuo.
- Como las negociaciones son lentas existe el riesgo de que los japoneses se retracten, como se aprecia en la experiencia de la fábrica.
- El valor de formar lazos de amistad y de confianza.
- El carácter amistoso, comprensivo y de cooperación de los japoneses.
- Se pueden evidenciar aspectos característicos de su cultura, como por ejemplo llevar obsequios cada vez que visitan Chile, hacer sonidos al momento de comer y que asistan acompañados con otros colegas japoneses.
- Se puede distinguir el machismo existente todavía en la cultura japonesa, puesto que en los 45 años ninguna de las 4 empresas que trabajan con Industria pesquera Costa Azul S.A han enviado a una mujer a negociar.
- En relación a los medios de comunicación se destaca el uso de internet.
- Al ser los japoneses los interesados en realizar negociaciones, se deben adaptar a las normas protocolares chilenas. Esto es debido que los japoneses viajan a Chile.

## Anexo 8. Análisis comparativo de los países en estudio

Tabla 23: Aspectos protocolares entre los diferentes países en estudio

	<b>Alemania</b>	<b>Brasil</b>	<b>China</b>	<b>Estados Unidos</b>	<b>India</b>	<b>Israel</b>	<b>Japón</b>
<b>El saludo</b>	Apretón de manos.	Apretón de manos.	Apretón de manos o inclinación de la cabeza.	Apretón de manos.	Namaste, opción apretón de manos.	Apretón de manos.	Reverencia.
<b>Las presentaciones</b>	Se privilegia la jerarquía.	Se privilegia la jerarquía.	Se privilegia la jerarquía.	Se privilegia la jerarquía.	Se privilegia la edad.	No se privilegia la edad, la jerarquía o el sexo, puesto que es una cultura que se respeta a todos por igual.	Se privilegia la jerarquía.
<b>Forma de dirigirse</b>	Título profesional.	Por el apellido.	Apellido, título profesional o cargo que ocupa en la empresa.	Por el apellido.	Por el título profesional o grado académico cuando se conoce.	Por el apellido. Sin embargo, después se dirigen a las personas por su nombre.	Por el apellido.

<b>El intercambio de Tarjetas</b>	Con una mano.	Con una mano.	Con ambas manos.	Con una mano.	Con Mano derecha.	Con una mano.	Con ambas manos.
<b>Comidas de negocios</b>	Entre lunes y jueves.	Entre lunes a viernes.	_____	Entre lunes y jueves.	Entre lunes y sábados.	Entre domingo y jueves.	Principalmente los días viernes.
<b>Las propinas</b>	Existe la costumbre.	Existe la costumbre.	No existe la costumbre.	Costumbre muy arraigada.	Costumbre muy arraigada.	Existe la costumbre.	No existe la costumbre.
<b>Colores, números y formas</b>	El número 13 es considerado de mala suerte.	El número 13 es considerado de mala suerte.	Número ocho y nueve de la buena suerte.	El número 13 es considerado de la mala suerte.	Número tres, múltiplos de tres y los impares, connotación positiva.	Los números siete y dieciocho tienen connotación positiva.	Los números 4 y 9 son considerados de la mala suerte.
<b>La comunicación no verbal</b>	Mirar a los ojos demuestra interés y confianza.	Se debe mirar a los ojos y evitar mover mucho el cuerpo en general.	Evitar mirar demasiado a los ojos, mover muchos las manos al momento de conversar y hablar con un tono de voz muy alto.	Mirar a los ojos, demuestra interés en la conversación, seguridad y confianza.	Balancean la cabeza de derecha a izquierda que significa "sí" o "la información se entiende".	Mirar a los ojos y mostrar seguridad.	Evitar mirar a los ojos por un tiempo prolongado.

<b>Los regalos</b>	No tienen la costumbre.	No es apropiado dar regalos en las primeras reuniones.	Costumbre muy habitual.	No es una costumbre muy habitual.	Costumbre muy habitual.	No tienen la costumbre.	Costumbre muy habitual.
<b>La vestimenta</b>	Formal.	Formal.	Formal.	Formal.	Formal.	Informal.	Formal.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24: Otros aspectos a considerar entre los países en estudio

	<b>Alemania</b>	<b>Brasil</b>	<b>China</b>	<b>Estados Unidos</b>	<b>India</b>	<b>Israel</b>	<b>Japón</b>
<b>Temas de Conversación</b>	Evitar: Segunda guerra mundial, política, religión, preguntas sobre la vida personal, entre otros.	Evitar: preguntar sobre la vida personal cuando recién se esta conociendo a un brasileño.	Evitar: Sobre la democracia, el Tíbet, alabar a la cultura japonesa, etcétera.	Evitar: atentado del 11 de septiembre, política, conflictos internacionales, religión, obesidad, entre otros.	Evitar: La pobreza, la religión, política, las castas, las relaciones con Pakistán, chismes, entre otros.	Evitar: Política, la religión, fútbol o cualquier otro tema que pueda evitar controversias de opiniones.	Evitar: Sobre la Segunda Guerra Mundial.
<b>La mujer en los negocios</b>	La integración en la mujer en el ámbito laboral va en aumento.	Cada vez más integrada al mundo laboral.	La mujer en el ámbito laboral se encuentra integrada. No obstante, en los altos cargos la presencia de éstas es poco común.	Se encuentra integrada en el ámbito laboral.	En la actualidad la mujer se está insertando más al campo laboral.	La mujer se encuentra integrada al mundo laboral, existe igualdad de género.	Japón es un país culturalmente machista, por lo que todavía existen diferencias entre hombres y mujeres. Sin embargo, esto no afecta a las ejecutivas extranjeras.

<b>La puntualidad</b>	Importante.	Importante.	Importante.	Importante.	El concepto de puntualidad en India es pésimo, pero esto no quiere decir que la contraparte extranjera también lo sea.	Importante.	Importante.
<b>La jornada laboral y las vacaciones</b>	Jornada laboral lunes a viernes.	Jornada laboral lunes a viernes.	Jornada laboral lunes a viernes.	Jornada laboral lunes a viernes.	Jornada laboral lunes a viernes o lunes a sábado.	Jornada laboral domingo a jueves.	Jornada laboral lunes a viernes.
<b>Las festividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Navidad.</li> <li>- Año nuevo.</li> <li>- Semana santa.</li> <li>- Día de la nación alemana.</li> <li>- Otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Navidad.</li> <li>- Año nuevo.</li> <li>- Fecha Carnaval.</li> <li>- Fiesta Junina.</li> <li>- Otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Fiesta de los Faroles.</li> <li>- Día Nacional de China.</li> <li>- La Fiesta del Barco del Dragón.</li> <li>- Otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Día de Cristóbal Colón.</li> <li>- Día de los veteranos de guerra.</li> <li>- Día de acción de gracias.</li> <li>- Otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diwali.</li> <li>- Holi.</li> <li>- Ganesh Chaturthi.</li> <li>- Raksha Bandha.</li> <li>- Ramadan.</li> <li>- Navidad.</li> <li>- Otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rosh Hashaná.</li> <li>- Iom kipur.</li> <li>- Sucot.</li> <li>- Jánuca.</li> <li>- Purim.</li> <li>- Pésaj.</li> <li>- Shavuot.</li> <li>- Otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El obon</li> <li>- Golden week.</li> <li>- Cumpleaños del Emperador.</li> <li>- Entre otros.</li> </ul>

<p><b>El acompañante</b></p>	<p>Se puede asistir sólo o acompañado de otra persona vinculada a la empresa.</p>	<p>Se puede asistir sólo, acompañado o con una comisión negociadora, siempre y cuando este vinculado con el negocio.</p>	<p>Se debe asistir por lo menos 2 personas de la empresa. Los chinos tienen la costumbre de hacer negocios en equipo.</p>	<p>Se puede ir sólo o acompañado de un colega o asistente.</p>	<p>Lo apropiado ir acompañado, debido que es un proceso que involucra toda una estructura cultural, religiosa y tradicional.</p>	<p>Se puede ir sólo o acompañado de otra persona vinculada a la empresa.</p>	<p>Se debe asistir por lo menos 2 personas de la empresa. Los japoneses tienen la costumbre de hacer negocios en equipo.</p>
<p><b>En los medios de comunicación</b></p>	<p>Se utiliza mucho el correo electrónico y el teléfono.</p>	<p>Se utiliza las cartas, correo electrónico, teléfono y el teléfono celular.</p>	<p>Se utilizan más los correos electrónicos y las videos conferencias.</p>	<p>Se utiliza más el correo electrónico y el teléfono.</p>	<p>Se utiliza carta, teléfono, fax, teléfono celular, video conferencia y correo electrónico, siendo este último el más usado.</p>	<p>Se utilizan bastantes medios de comunicación como video conferencia (skype), el correo electrónico, el teléfono celular y el teléfono.</p>	<p>Se utiliza mucho las cartas. También el teléfono, correo electrónico y fax.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## **Anexo 9. Entrevista “Aspectos protocolares”**

### **El saludo**

- 1- ¿Cómo es la forma adecuada de saludar en \_\_\_\_\_ en las relaciones comerciales?
- 2- ¿Cuáles son las expresiones en \_\_\_\_\_ que se utilizan al momento de saludar?
- 3- ¿Qué idioma se utiliza cuando se negocia con una cultura distinta?
- 4- Cuando se utiliza el inglés ¿Cual es el grado de formalidad? (estadounidense o británico)
- 5- ¿Cuánto es la distancia física al momento de saludar?

### **Las presentaciones**

- 6- ¿Cómo se realizan las presentaciones en \_\_\_\_\_? ¿Que se privilegia la edad, la jerarquía o el sexo?
- 7- ¿Qué tratamiento de cortesía se utiliza al momento de presentar? ¿El señor o don? ¿Y como es en \_\_\_\_\_?

### **Forma de dirigirse**

- 8- ¿Cómo es la forma adecuada de dirigirse? ¿Por el nombre, el apellido o el título profesional?
- 9- ¿Cómo esta conformada la estructura del nombre de las personas en \_\_\_\_\_?

### **El intercambio de tarjetas**

- 10- ¿Cuándo es el momento adecuado de entregar la tarjeta de presentación?
- 11- ¿Cómo es la forma correcta de entregar y recibir la tarjeta de presentación?
- 12- ¿Cuál es el idioma que se debe utilizar en las tarjetas de presentación cuando se va a negociar en \_\_\_\_\_?
- 13- ¿Qué información consideran que es importante que tenga la tarjeta de presentación en la cultura \_\_\_\_\_?

### **Comidas de negocios**

- 14- ¿En \_\_\_\_\_ se posee la costumbre de realizar comidas de negocios?
- 15- ¿Las comidas de negocios generalmente se realizan durante el desayuno, el almuerzo o en la cena? ¿Y en qué horario comienza?
- 16- ¿Qué días de la semana generalmente se realizan las comidas de negocios?
- 17- ¿Se posee la costumbre de la sobremesa?
- 18- ¿Se debe comer todo lo que está servido en el plato o hay que dejar comida?
- 19- ¿Cómo se debe comer? ¿Se usa cubiertos, palillos o la mano?
- 20- ¿Tienen la costumbre de hacer brindis en las comidas de negocios? ¿Qué aspectos se deben tener en cuenta?
- 21- ¿Cómo están distribuidos los puestos en la mesa en las comidas de negocios en \_\_\_\_\_?

### **Las propinas**

22- ¿En \_\_\_\_\_ poseen la costumbre de dar propina?

23- ¿Es obligatoria? ¿Qué porcentaje?

24- ¿En qué tipo de servicio se debe entregar propina? ¿Qué porcentaje se debe entregar cuando no es obligatoria?

25- ¿La propina está incluida en la cuenta?

### **Colores, números y formas**

26- ¿Qué colores tienen una connotación positiva? ¿Cuáles tienen una connotación negativa?

27- ¿Qué números poseen una connotación positiva? ¿Cuáles tienen una connotación negativa?

28- ¿En qué situaciones es importante cuidar los significados de los números y colores?

### **La comunicación no verbal**

29- ¿Qué gestos, posturas corporales, expresiones faciales, entre otros se deben evitar en \_\_\_\_\_? ¿Por qué?

30- ¿Qué gestos tienen diferentes significados en la cultura \_\_\_\_\_ en comparación con la cultura Chilena?

## **Los regalos**

- 31- ¿Se posee la costumbre de intercambiar regalos en las relaciones de negocios?
- 32- ¿Qué tipos de regalos son adecuados? ¿Qué regalos se deben evitar?
- 33- ¿El envoltorio es un factor importante? ¿Qué colores es apropiado usar?
- 34- ¿Cómo es la forma de entregar o recibir el obsequio?
- 35- ¿En qué momento se deben entregar el obsequio?
- 36- ¿A quién se debe entregar el obsequio?
- 37- Cuando se recibe un regalo ¿es pertinente abrirlo o no en presencia de quién lo regala?
- 38- ¿En qué otro tipo de situación es apropiado entregar un obsequio?

## **La vestimenta**

- 39- ¿Qué grado de formalidad se debe usar en la vestimenta en el ámbito laboral?
- 40- ¿Cuál es el concepto de formal e informal en la cultura\_\_\_\_\_?
- 41- ¿Cómo es la vestimenta apropiada que debe utilizar una mujer y un hombre en una reunión laboral en \_\_\_\_\_? ¿Qué colores usar? ¿Que aspectos evitar?
- 42- ¿Qué accesorios son adecuados usar?

## **Otros aspectos a considerar**

### **Temas de Conversación**

43- ¿Qué temas de conversación son favorables y cuáles se deben evitar?

44- ¿Qué aspectos culturales es importante conocer de \_\_\_\_\_?

### **La mujer en los negocios**

45- ¿La mujer se encuentra integrada en el ámbito laboral?

### **La puntualidad**

46- ¿Cómo es el concepto de puntualidad en \_\_\_\_\_?

47- ¿En caso de retraso como es la forma de proceder? ¿Se debe justificar, pedir disculpas o avisar?

48- ¿En qué situaciones es muy importante la puntualidad?

### **La jornada laboral y las vacaciones**

49- ¿Qué días de la semana se trabajan en \_\_\_\_\_?

50- ¿Cuál es el horario de la jornada laboral?

51- ¿En qué horario generalmente se realizan las pausas?

52- ¿Trabajan horas extraordinarias en \_\_\_\_\_?

53- ¿Qué horarios son apropiados para las citas de negocios?

54- ¿En qué época la mayoría de las personas se encuentran de vacaciones?

### **Las festividades**

55- ¿Qué fechas o épocas que son no adecuadas para realizar viajes de negocios?

56- ¿Cuáles son las principales festividades en\_\_\_\_\_?

### **El acompañante**

57- ¿En qué situaciones o actividades es apropiado llevar acompañante?

### **Protocolo en los medios de comunicación**

58- ¿Qué Herramienta de comunicación utilizan más en las relaciones comerciales la carta, el teléfono, el celular, e-mail, o la videoconferencia?

59- ¿En las herramientas de comunicación se debe considerar algunos aspectos especiales? Por ejemplo: los documentos se firman con lápices de tinta azul.

## **Anexo 10. Entrevista “Caso de Estudio”**

- 1- Empresa
- 2- Nombre
- 3- Cargo
- 4- Profesión
- 5- ¿Cuánto tiempo estuvo en \_\_\_\_\_? ¿Cuánto tiempo lleva negociando con \_\_\_\_\_?
- 6- ¿Cómo ha sido su experiencia de negociar en \_\_\_\_\_ o con \_\_\_\_\_?
- 7- ¿Qué aspectos culturales le llamó la atención en \_\_\_\_\_ o de los \_\_\_\_\_? ¿En qué aspectos se diferencia con Chile?
- 8- ¿Qué anécdotas vivió?
- 9- El aprendizaje producto de las experiencias ¿cómo ha impactado o influido en las relaciones comerciales?

## Anexo 11. Entrevistados “Aspectos protocolares”

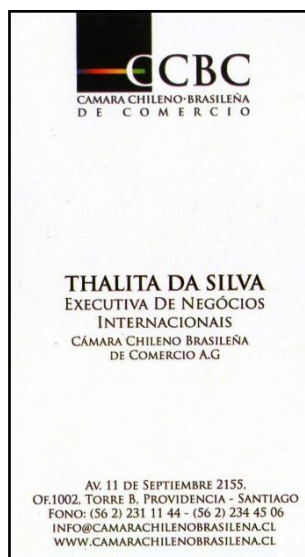
### Alemania

- Cámara Chileno-Alemana de Comercio e Industria- CAMCHAL



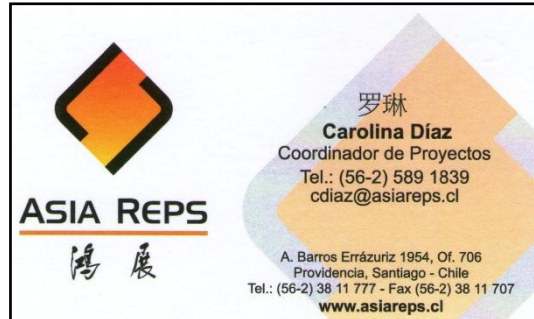
### Brasil

- Cámara Chileno-Brasileña de Comercio (CCBC)



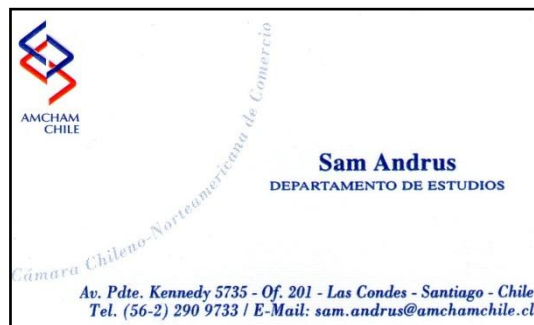
## China

- Asia Reps



## Estados Unidos

- Cámara Chileno-Norteamericana de Comercio (AMCHAM CHILE)



## India

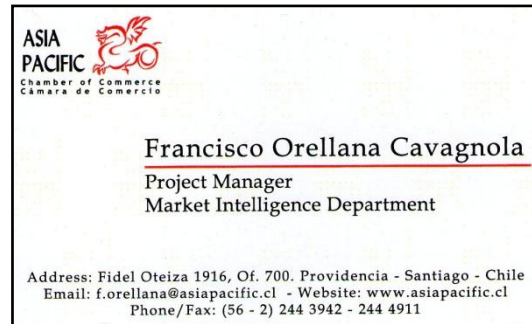
- Embajada de la India en Chile.
- Andrew Philominraj: Docente de la Universidad de Talca.
- Komal Dadlani: Profesional Chilena, descendiente de padres indios.

## Israel

- Anónimo: Judío ortodoxo, profesional y empresario chileno con vínculos de negocios con el país de Israel.

## Japón

- Cámara de Comercio Asia Pacífico



## Anexo 12. Entrevistados “Caso de estudio”

### Brasil



### Estados Unidos



### India



## Japón

INDUSTRIA PESQUERA



COSTA AZUL S.A.

*Jorge Hughes Montealegre*  
GERENTE

9 NORTE 870 - FONO: 56 - 32 - 297 2593  
FONO / FAX: 56 - 32 - 288 1911  
VIÑA DEL MAR - CHILE

PLANTA PEÑABLANCA  
Las Acacias 34-C  
FONO 282 1081

E-mail: [ipesca\\_jorge@entelchile.net](mailto:ipesca_jorge@entelchile.net) • [www.ipesca.co.cl](http://www.ipesca.co.cl)