

Centro de Investigaciones  
Facultad de ciencias  
Económicas, Administrativas y  
Contables  
Universidad Libre Pereira



# EL ARTE DE NEGOCIAR

*En América Latina, Europa y Asia.*

## **Autores:**

Lindy Neth Perea Mosquera

Marlen Isabel Redondo Ramírez

Laura Juliana Rodríguez Henao

Mónica María Aristizábal Henao



*“En los negocios como en la vida, tu,  
No obtienes lo que mereces,  
Obtienes lo que negocias”*

***Dr. Chester Karras***



# **El arte de negociar en América Latina, Europa y Asia**

## **Autores**

Lindy Neth Perea Mosquera  
Marlen Isabel Redondo Ramírez  
Laura Juliana Rodríguez Henao  
Mónica María Aristizábal Henao

## Colaboradores

Este libro se deriva de un proyecto de aula institucional como práctica pedagógica integral, a través del cual se incorporaron ideas de los estudiantes, como fuente de construcción de conocimiento

Juan Martin Castaño Ríos  
Karen Ríos Restrepo  
Estefanía Marín Betancur  
Anghela Paola Ríos Ramírez  
Juan José Velandia López  
Melisa López Gil  
Valentina Arroyave Pareja  
Lizeth Alejandra Grisales Trujillo  
Camilo Andrés Torreglosa López  
Juan Esteban Raigoza Quintero

Universidad Libre  
El arte de negociar en Europa, América Latina y Asia  
Corporación Universidad Libre Seccional Pereira, 2021  
225 páginas

**ISBN 978-958-8859-79-8**

Capítulo 1: Introducción

Capítulo 2: Estrategias de negociación en América Latina

Capítulo 3: Estrategias de negociación en Europa

Capítulo 4: Estrategias de negociación en Asia

1ª Edición: Enero de 2022

Risaralda, Colombia

**EL ARTE DE NEGOCIAR EN EUROPA, AMÉRICA LATINA Y ASÍA**

© **Corporación Universidad Libre - Pereira**

**ISBN 978-958-8859-79-8**

Universidad Libre Seccional Pereira

Centro de Investigaciones Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Corporación Universidad Libre Seccional Pereira

Pereira, Colombia

**Editor:**

© **Universidad Libre Pereira**

(606) 340 1043

Sede Campus Belmonte - Av. Las Américas carrera 28 No. 96-102 PBX (606) 3401043

Pereira, Risaralda [www.unilibrepereira.edu.co/portal/](http://www.unilibrepereira.edu.co/portal/)

**Diseño y Diagramación:**

Valentina Arroyave Pareja

Melisa López Gil

Lizeth Alejandra Grisales Trujillo

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

## **DIRECTIVOS Y ADMINISTRATIVOS SECCIONALES**

**MIGUEL HERNANDO GONZALEZ**

Presidente Seccional

**FERNANDO URIBE DE LOS RIOS**

Rector Seccional

**CARMEN HELENA ARAGON**

Secretaria Seccional

**BEATRIZ LEON DE LA PAVA**

Síndico - Gerente

**ADRIANA VALLEJO DE LA PAVA**

Directora de Planeación

**LUISA FERNANDA HURTADO CASTRILLÓN**

Decana Facultad de Derecho

**LUIS HERNANDO LÓPEZ PEÑARETE**

Decano Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

**LUIS ALFONSO SANDOVAL**

Director Seccional Investigaciones

**MARLEN ISABEL REDONDO RAMIREZ**

Directora Investigaciones Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

**LEIDY JOHANA HERNÁNDEZ RAMÍREZ**

Director programa de Contaduría Pública

**GLORIA BELEN CARDONA CLAVIJO**

Directora Programa de Economía

## **Autores**

### **Lindy Neth Perea Mosquera**

Magister en Economía de Pontificia Universidad Javeriana, Economista de Universidad Libre Seccional Pereira, Docente Investigadora adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables.

### **Marlen Isabel Redondo Ramírez**

Doctora en Ciencias de la Educación Universidad Cuauhtemoc. MBA, Administración de Negocios Universidad Autónoma de Manizales, Economista Industrial Universidad Católica de Pereira, Docente de la Universidad Libre Pereira de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables.

### **Laura Juliana Rodríguez Henao**

Economista de Universidad Libre Seccional Pereira, estudiante de MBA en Administración de Empresa, Joven investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables.

### **Mónica María Aristizábal**

Administradora Financiera, Magister en Administración y Especialista en Pedagogía y Docencia en la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO).

## Tabla de contenido

Introducción .....	9
América Latina.....	12
Argentina.....	17
Bolivia.....	22
Brasil .....	27
Chile.....	32
Colombia.....	39
Costa Rica .....	46
Cuba .....	50
Ecuador .....	54
México .....	58
Panamá.....	63
Paraguay.....	68
Perú .....	74
Uruguay.....	80
Europa.....	86
Alemania.....	88
España .....	93
Francia.....	97
Holanda.....	102
Irlanda .....	108
Italia .....	112
Polonia .....	116

Portugal.....	122
Suecia.....	131
Asia.....	137
Arabia Saudita.....	139
China.....	144
Corea Del Sur.....	148
India.....	154
Indonesia.....	158
Israel.....	161
Japón.....	167
Rusia.....	171
Singapur.....	177
Tailandia.....	183
Taiwán.....	188
Turquía.....	192
Referencias.....	198

## **Introducción**

La negociación es una forma resolver conflictos de manera eficiente, es un proceso que requiere disciplina, meticulosidad, planeación, estrategias, emociones y actitudes, con el fin que al negociar se establezca una relación de espacio y tiempo, y genere un resultado positivo para ambas partes dentro del encuentro.

Por tanto es preciso entender las tácticas de negociación que desarrollan los distintos países basados en las diferencias culturales relevantes, para generar un ambiente armonioso sin crear límites y barreras al momento del contacto con otro negociador, resaltando las formas, expresiones y características del negociador y cuáles son las alternativas estratégicas para dar solución a los intereses de ambas partes, dando como resultado final una condición de ganar-ganar o en ocasiones ganar-perder.

Hay que tener en cuenta que los negociadores de hoy se enfrentan a una gran competencia no solo en desarrollo de habilidades sino también en factores universales que hacen del negociador un elemento global con autoridad para convencer a la contraparte en el momento de negociar. (La Escuela de organización industrial, 2014) relata que los conflictos forman parte de nuestra naturaleza humana y que se encuentra siempre presentes en todas nuestras actividades, pero son procesos que deben de ser analizados y administrados.

Las tácticas de negociación son los métodos que utiliza un negociador para interactuar con el otro, incluye un aspecto interno y uno externo. El interno hace referencia a las actitudes propias del negociador, los valores y las capacidades personales; y el externo hace referencia a los conocimientos adquiridos a través de estudios, capacitaciones, aprendizaje en academias e instituciones. Adicionalmente, para llevar a la práctica dichas tácticas el negociador debe

implementar herramientas, es decir, las estrategias que son el medio por el cual el negociador aplica el aspecto interno y el aspecto externo interrelacionándose de manera exitosa con su entorno laboral, dentro de la organización y fuera de ella como representante de negocios a nivel global.

No obstante, la negociación va más allá de un conjunto de técnicas, por lo tanto se deben resaltar aspectos tales como: inteligencia emocional, escucha activa, creatividad, empatía, asertividad, preparación, interculturalidad y gestión del tiempo, además de esto, se ven involucrados ante una situación muy competitiva en la que unos ganan y otros pierden, pero ambas partes en la negociación se necesitan mutuamente para conseguir resultados y preservar la relación tras el intercambio, sea exitoso o no (Llamazares, 2017).

La Cultura es otro elemento fundamental al momento de negociar a pesar de que actualmente nos ubicamos en un espacio global donde no hay fronteras para el comercio y las comunicaciones. Es importante que cada continente, región, y país mantengan su autenticidad, denominada cultura. Por tal motivo se hace relevante conocer cómo se comporta la sociedad en lugares específicos en aspectos como: las expresiones corporales y verbales, las costumbres, el idioma, la religión, las formas de vestirse para reuniones de negocios y el valor del tiempo (Charlene M. Solomon; Schell Miachele, 2010).

En la siguiente cartilla se identifican cuáles son los estilos de negociación en tres de los continentes más importantes del mundo: Europa, Asia y América generando un desarrollo desde lo general hasta lo particular en la descripción de las tácticas y características de los negociadores de los países estudiados dentro de esta investigación, con el fin de presentar a los lectores detalles específicos de los negociadores de dichos países y ser base de apoyo al momento de tener una negociación.

## CAPITULO IV

# CÓMO NEGOCIAR CON PAÍSES DE AMÉRICA LATINA

*"Para tener éxito, tienes que tener  
tu corazón en tu negocio, y tu  
negocio en tu corazón"  
Thomas Watson*

Estrategias de negociación,  
características y contexto cultural  
de los países latinoamericanos

## América Latina

Antes de adentrarnos en el tópico central sobre técnicas de negociación y especialmente en el marco general de la región que por denominación lleva el nombre de “América Latina”, es importante mencionar las características geográficas de las regiones en donde se encuentran ubicados los países objeto de estudio.

En primera instancia tenemos a América Central, en donde ubicamos, objeto de estudio a los siguientes países: Costa Rica, Panamá y México – parcialmente-, en vista de que, aunque hace parte de América del Norte se clasifica como un país de habla hispana. Ahora bien, la región cuenta con una superficie de 523.000 kilómetros cuadrados que se despliegan desde el istmo de Tehuantepec al sur de México hasta el Valle del río Atrato en Colombia, se encuentra rodeada por dos océanos, el Pacífico y el Atlántico, su relieve al ser de características inestable hace que se presente una variedad de accidentes geográficos representados en montañas y zonas escarpadas, adicionando que es una zona de presencia de volcanes, destacando el volcán Tajumulco en Guatemala que con aproximadamente 4,220 metros es el pico más alto de toda la región. En suma, las condiciones mencionadas confieren que los suelos tengan presencia de variedad de nutrientes, lo cual genera que en la región se puedan llevar a cabo diferentes actividades económicas resaltando la agricultura de donde emerge principalmente el cultivo de: plátano, azúcar y algodón.

El Caribe, en donde se encuentra objeto de estudio: Cuba; es una región que se extiende en forma de arco desde el Golfo de México hasta Venezuela, los territorios allí enmarcados en islas son fruto de millones de años de movimientos de las placas tectónicas, específicamente de la subsecuente retirada de la porción oceánica de la placa Suramericana; se puede destacar que su

clima está influenciado por las corrientes oceánicas del Golfo de México de característica cálida y del Perú de tipo fría, anudado ello a su posición sobre el trópico de cáncer del cual deriva: el nivel de humedad, los vientos, las tormentas y especialmente ser el lugar de origen de huracanes de gran intensidad. Cabe destacar que todas las condiciones anteriores le conceden el poseer una biodiversidad inmensa que se refleja en la posibilidad de cultivar: azúcar, cítricos, cacao y plátano, productos que enmarcan el fuerte comercial de la región.

Finalmente América del Sur, en donde objeto de estudio ubicamos a los países de: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay; cuenta con una extensión de 17.825.890 kilómetros cuadrados, desde donde se denota una máxima amplitud en sentido norte-sur que va de Punta Gallinas en Colombia a Cabo de Hornos en Chile, y una máxima amplitud en sentido este-oeste que va de Punta Pariñas en Perú a Cabo Branco en Brasil, se encuentra ubicado entre el océano Pacífico y el Atlántico, lo que hidrográficamente le convierte en una zona rica en cuencas de ríos, de los que se destacan el río Amazonas, Orinoco y Paraná, en términos de fauna y flora se considera una de las zonas más ricas y diversas del mundo, considerando su clima que es específicamente cálido se pueden cultivar en el año diferentes especies de plantas que dan como fruto algunos de los productos agrícolas más característicos de la región como: el café en donde Colombia y Brasil son los principales líderes en producción y exportación de dicho producto, la papa, el tomate, los cereales específicamente producidos en la zona septentrional que abarca a Colombia, Venezuela y Surinam, hacia el Brasil como país más extenso en donde grandes extensiones de tierra son utilizadas para: la soja, el azúcar, el ganado y la avicultura, de allí la región oriental que abarca Uruguay, Argentina y el Sureste de Brasil de donde es característica la ganadería bovina, en adelante el Cono Sur que es compartido por Chile, Argentina y Paraguay se destaca por ser una zona en donde proliferan los

cultivos de trigo, frutales, cítricos y uvas, trayendo a colación que en términos de recursos mineros el norte de Chile destaca porque posee inmensas reservas de dicho mineral. En definitiva, se evidencia que es una región rica en la que pueden prosperar industrias de cualquier índole. (Dorling Kindersley )

Expuesto lo anterior la región de América Latina supone un reto para muchos países potencia que deseen insertarse en sus estrategias de negociación y relaciones comerciales; y un atractivo claramente al ser una región que emana biodiversidad. El agrado por estos territorios está dado por la variedad de oportunidades de inversión que se perciben dentro de cada nación, por su continuo desarrollo y la gran posición privilegiada con que cuentan muchos países latinoamericanos, de manera que el mismo consumo por parte de sus habitantes hacen que quieran adquirir nuevos productos para alcanzar niveles de calidad de vida más altos. Por ello, hay que mencionar que el proceso de integración económica en cuanto a tácticas de negociación con una trayectoria solida no cuenta con el suficiente avance, sino, que se ha permeado de retrocesos y avances que simultáneamente permiten que el proceso se vuelva más largo. El paso hacia una integración con el resto del mundo desde América Latina, ha tenido que afrontar eventos difíciles en temas macroeconómicos y de indicadores de estabilidad, como lo son la: desigualdad, pobreza, cambio climático, la lucha contra el hambre, la justicia, democracia, la corrupción, entre otras; para que así se logre concretar la finalidad que como continente quiere alcanzar, abarcando de una manera más amplia todos los conflictos que impiden el desarrollo natural de la alianza con países terceros. La (Universidad de Costa Rica, 2017) en un proceso de investigación demostró que, durante muchos años, la evolución del proceso de adhesión al comercio internacional se ha basado en recesiones, produciéndose acontecimientos de institucionalización complejos que se mantienen aún desde la década de los años 80, claro está

que, con contextos históricos poco similares, pero abordando los mismos intereses económicos, comerciales y culturales. De forma que las asimetrías del mercado y dentro del mismo sistema no hacen más que generar de una manera caótica desigualdades sociales y desequilibrios económicos, como resultado dichos elementos impactan la prosperidad de los países Latinoamericanos. Debido a esto, cuando un país de América Latina quiere integrarse bajo Acuerdos Comerciales, son manejados de una forma diferencial en cuanto a un trato especial e incluyente. Por ende, se tiene objetado que la integración de América Latina hacia nuevos planos es la conversión de un espacio ameno para el dialogo y los diversos acuerdos tanto políticos, económicos y sociales, en defensa siempre de las necesidades de las personas, siendo coherentes con el sentido de aplicar las estrategias sostenibles para concretar las acciones en pro al desarrollo de la negociación comercial. Es decir, que los sistemas de integración que implementan en todo el continente Americano es de propiciar entornos que evidencien resultados satisfactorios en la promoción y mejoramiento de indicadores sociales y económicos como la reducción de la pobreza, aceleración en el proceso inserción a la educación, acceso al agua potable y el respeto por las diferentes culturas que conforme cada territorio.

Las estrategias de negociación acogidas en el plan de acción de América Latina como proyectos no se pueden adoptar a la ligera; toda la secuencia del proceso de protocolo para negociar, debe en primer lugar comprender la manera de cómo piensan los consumidores tanto internamente como en las demás partes del mundo, ya que la operación de hábitos de consumo no es igual ni general en cada región, percibiendo patrones de consumo diferentes; comparando la cultura latinoamericana con otras culturas globalizadas, el latino suele pensar en el corto plazo, sin visualizar un futuro consolidado, dando lugar a que las ideas innovadoras, los diálogos espontáneos e inmediatos, son el pilar de las negociaciones del continente, siendo común que no

vean la necesidad de seguir estrictamente ningún margen de protocolo en el momento del dialogo y por ello generen una imagen muy tradicional hacia los demás países al momento de sumarse al tratado, lo cual defiende la postura de que tienen a favor la flexibilidad para ese tipo de negociaciones informales las cuales determinan un resultado positivo (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, 2000).

# Argentina

Ilustración 1 Descripción de Argentina



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020.

## Entorno empresarial

El informe “Esay of Doing Business”, publicado por el Banco Mundial en su edición 2020, posiciono a Argentina en el puesto 126 lo que significó un retroceso de siete puestos respecto al año inmediatamente anterior en donde obtuvo el puesto 119. Dicho resultado giro en torno a que, para la categoría de Apertura de negocio, considerada como el pilar del dinamismo empresarial, a Argentina no le fue muy bien disminuyendo el puntaje a 80,0, adicionalmente la categoría de Resolución de insolvencias obtuvo un puntaje de 40,0, que para el año 2019 había sido de 42. De manera que se logra explicar el arrastre tan significativo que tuvieron ambas categorías sobre el posicionamiento general de la Argentina en dos vías; primero, cuando en un país la Apertura de

negocios cuenta con falencias que en el caso del país de análisis corresponden a que antes de registrarse ante la entidad de Sociedades y Empresas, los emprendedores deben reservar la razón social por medio de la plataforma en línea de la entidad a un costo de ARS 450 y más tarde cuando los tramites estén avalados deberán acercarse a la Agencia de Registro Público de Comercio a presentar la documentación de su negocio para quedar legalmente registrados, trámite que demora 2 días y tiene una tarifa regular de ARS 1.800 y una tarifa para acelerar el procedimiento en ARS 7,200, con lo cual el proceso de constitución legal se va viendo retardado. Y segundo cuando en un país la *Resolución de insolvencias*, proceso entendido como los procedimientos que se necesitan para reorganizar, liquidar o ejecutar deudas; presentan fallas, lo más probable como en el caso de Argentina el tiempo en la aplicación de los procesos de resolución se demoren entre 2 a 3 años.

Por otra parte, las categorías que presentaron mejor puntuación fueron: Los permisos para construir, el Comercio transfronterizo y los Contratos de refuerzos. Respectivamente en Argentina para obtener *Licencias de construcción* existe un marco de reglamentaciones muy exigente con lo cual hay un control permanente sobre la adquisición de certificaciones y avales para proceder con la construcción de obras o en el debido caso de remodelación de obras, algunas de las principales subcategorías se basan en la presentación de: mapas topográficos, certificados de medidas perimetrales y anchos de calles, certificado de nomenclatura parcelaria y registro catastral, alrededor de los cuales el tiempo para completarlos es de 0 a 5 días con costos que van desde los ARS 1.000 a ARS 2.50. En segunda instancia el *Comercio Transfronterizo* presento mejoras en términos de los tiempos en que se demoran los trámites para la exportación de mercancías. Finalmente, en lo correspondiente a *Contrato de refuerzos* Argentina demostró tener una calidad en los procesos de resolución de conflictos comerciales alta, promoviendo la eficiencia del sistema judicial. (World Bank Group, 2020).

Dado lo expuesto anteriormente es importante hacer referencia al “Informe de Competitividad Global, edición 2019”, en donde Argentina para el pilar *número 11: Dinamismo Empresarial*, obtuvo una puntuación de 58,3, resultado que estuvo dictaminado por la Tasa de recuperación de insolvencia con una puntuación de 23,1. (World Economic Forum , 2019).

### **Estrategias de negociación**

Argentina es un país que a pesar sus descensos en materia económica, ha trazado un precedente de una economía fuerte con actividades industriales dinámicas de las que se destacan: la agro-industrias, las automotrices y petroleras. Por un lado dichas industrias necesitan de fuerte inversión con el fin de diversificar las áreas de operación y de crecimiento, por lo que el gobierno ofrece grandes oportunidades a los extranjeros de entrar en el mercado a través de volver al mercado interno competitivo antes los requerimientos de grande firmas internacionales, además de ello las regulaciones en materia comercial son constituidas bajo flexibilidad para no frenar el impulso de los negocios (Biz Latin Hub, 2020). Dado lo anterior es imprescindible conocer el modelo de negociación de los argentinos

- Para los argentinos, las relaciones personales son de gran importancia, por lo tanto, es común que se interesen en conocer un poco mejor a la contraparte antes de iniciar las negociaciones ya que esto les brinda una idea de cómo se puede comportar la persona en el campo de los negocios.
- Los argentinos son personas simpáticas y amables, por lo tanto, ser cortés y comportarse con amabilidad es algo que les agrada.
- Los argentinos son personas orgullosas de su país, así que se recomienda hacer alusiones positivas sobre el mismo, sobre el vino o sobre la comida, etc.; esto permitirá establecer una relación personal antes de hacer una propuesta de negocios.

- No se aconseja tener una actitud comercial agresiva, ni ser arrogante o ejercer algún tipo de presión, ya que los argentinos suelen ser moderados en su tono de voz y en sus gestos, esto permite que las reuniones se desarrollen de una manera tranquila y relajada.
- Se recomienda ser paciente ya que las reuniones suelen ser largas y los contratos tienden a ser muy extensos, ya que se revisa cada detalle antes de ser aprobado.
- A diferencia de otros países de Latinoamérica, los argentinos no suelen recurrir al “regateo” como una forma de concretar un negocio.

(LEGISCOMEX, 2019)

### **Normas de protocolo**

Los argentinos suelen tener una buena disposición hacia la creación de relaciones comerciales con empresarios foráneos, puesto que las oportunidades frente al cambio son vitales para conseguir beneficios y proyectarse de forma sólida en los mercados, dicha característica les confiere la habilidad de escuchar ampliamente de su contraparte todas las propuestas, alternativas e ideas, que estos tengan, no con el fin de sacar ventaja, sino con la finalidad de conocer cuál es el rumbo que se debe tomar y que será más beneficioso para ambas partes tratantes, en este orden de ideas, la etiqueta de negocios ajusta a su perfil, se reúne en los siguientes puntos.

- La semana laboral en Argentina comienza el lunes y termina los viernes, sin embargo, algunas empresas trabajan los sábados, el comercio va de domingo a domingo. Los horarios de atención y servicios que se manejan en Argentina por lo general son, de 9 a.m. a 7 p.m. de lunes a viernes, de 9 a.m. a 1 p.m. los sábados y de 10 a.m. a 10 p.m. de domingo a domingo.
- Las citas de negocios se deben programar como mínimo con dos semanas de anticipación y confirmados 3 días antes. Es de gran importancia ser puntual ya que habla muy bien de

la empresa que se representa y de la propia persona, no está mal visto, programar el primer encuentro en un restaurante para almorzar o cenar ya que es un ambiente propicio para entablar relaciones comerciales.

- Durante las negociaciones es considerado muy importante brindar comentarios positivos sobre el país abordando temas como: la diversidad, la cultura y la riqueza en infraestructuras.
- Al momento de iniciar una reunión lo más habitual es saludarse con apretón de manos anteponiendo para el debido caso un: “Don” o “Doña”, y más tarde procede el intercambio de tarjetas de presentación.
- Para la presentación a las reuniones es costumbre usar trajes clásicos y de colores oscuros para el caso de los hombres, en el caso de las mujeres es imprescindible usar trajes de chaqueta sencilla con elegancia.
- Para los argentinos es poco usual brindar un obsequio en un ambiente de negocios, a menos que exista una relación comercial muy estrecha.

# Bolivia

Ilustración 2 Descripción de Bolivia



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020.

## Entorno Empresarial

En el informe “Ease of Doing Business Ranking”, publicado por el Banco Mundial en su edición 2020, Bolivia ocupó el puesto 150 y una puntuación del 51.7 entre las 190 economías que fueron objeto de evaluación. En comparación con el año 2019, no obtuvo mucha diferencia, aumentando solo un 0.1 punto porcentual de forma agregada en su ranking. Evidenciando que, en toda la evaluación, solo subieron de nivel dos temas y su variación porcentual fue muy mínima. En el caso de la apertura de negocio aumento 0.3 puntos porcentuales y en obtención de electricidad que se basa en la cuantificación de costos, procedimientos y tiempos de una empresa

en obtener una conexión permanente con el servicio de electricidad, evaluando todo su proceso de conectividad de forma eficiente aumento en un 0.6 puntos porcentuales. (World Bank, 2020)

Bolivia, según el último informe de competitividad global publicado por el (Foro Económico Mundial, 2019), bajo dos puestos en el ranking a comparación del año 2018, quedando en la posición número 107 y con una puntuación de 51.8 puntos. De forma que este índice en general mide como un país utiliza de forma equilibrada los recursos propios como ventajas comparativas de manera que los administre y asigne proporcionalmente a la capacidad dada para proveer a cada habitante boliviano y así mismo, generarles un ambiente apto hacia una calidad de vida prospera. En los pilares en que más se destacó Bolivia en ese año fue en de estabilidad macroeconomía que obtuvo 74.2 puntos y el pilar de salud con una puntuación de 73.7. Mientras que en el pilar determinante en el contexto empresarial que es en el de dinamismo de los negocios su nivel es bastante rezagado, ya que su puntaje fue de 47 puntos. Sin embargo, en el pilar del sistema financiero, aumento su puntaje a 58 puntos, en vista de que la consolidación de un sistema financiero accesible y amplio es un objetivo para lograr en el entorno empresarial de Bolivia.

### **Estrategias de Negociación**

Bolivia durante los últimos años ha tenido una recuperación bastante notoria en sus estrategias de negociación y en el entorno de fiabilidad en su sistema empresarial, dado que se ha vuelto muy atractivo hacia países terceros, ya que consta de novedosas alternativas y oportunidades para hacer negocios, mostrando gran interés en inversión extranjera y asociaciones económicas con diferentes sectores altamente competitivos en el territorio Boliviano. La principal ventaja de realizar negocio o cualquier acuerdo comercial con Bolivia es que es un mercado no saturado y posee una mano de obra con un costo muy bajo. La estrategia de apertura comercial que se dio en Bolivia fue hacia una dinámica mundial más libre, es decir; iniciar un regionalismo

más abierto. Esto ha permitido que Bolivia como entidad republicana que participe en diferentes acuerdos comerciales tanto bilaterales como multilaterales, en conjunto con los objetivos de la OMC. Obteniendo como resultado una integración económica más amena y ligada a brindar espacios más productivos en los mercados industriales y potenciales de Bolivia. (Murial & Barja D, 2006)

- A pesar de que presenta resultados positivos, el país en tema de crecimiento económico no es muy apalancado, dado que el mismo poder adquisitivo de sus habitantes limita las operaciones de comercio exterior futuras a negociar.
- Bolivia es una población con mucha diversidad en culturas y etnias, donde sus costumbres y tradiciones a la hora de hacer negocios son muy arraigadas de manera que esto repercute en sus hábitos de consumo.
- Antes de entrar al mercado boliviana es muy recomendable contar común socio nativo del territorio, que conozca de una forma más amplia y con mayor detalle las normas de comercio exterior que se manejan y todas las pautas necesarias para un proceso de negociación efectivo. De manera que el desenvolvimiento en los mercados dé para satisfacer la demanda de este.
- Usualmente en Bolivia, la llegada de empresas y productos exteriores no es de gran agrado dado sus políticas y sus variedades en cultura, por ello, es muy estratégico contar con un socio dentro de la región para que las estrategias de negociación sean más factibles.
- Bolivia ha intensificado sus esfuerzos para mejorar su desarrollo social, modernizar su infraestructura y reducir la pobreza mediante el incremento de inversión extranjera y la cooperación internacional.

- En Bolivia, es vital para las estrategias de negociación la implementación de contactos iniciales, un uso de intermediarios, reuniones de negocios, comunicación verbal y no-verbal, tácticas de negociación, regateo y negociación de precios, toma de decisiones y Cierre de acuerdos.
- Es muy importante que al momento de realizar las negociaciones de precio tenga en cuenta cuáles son las políticas de aranceles e impuestos, pues suelen ser altos y pueden afectar sus beneficios y ganancias. Por esto es recomendable que cuente con su socio interno que le ayude a conocer estas políticas. (Legiscomex, 2016)

### **Normas de Protocolo**

En la aplicación del protocolo en cuanto a las normas óptimas para el proceso de negociación en Bolivia, la gran mayoría de los empresarios bolivianos son amables y honestos, sin embargo, al momento de tomar decisiones son muy cautelosos. Esto como consecuencia del gran despojo de sus recursos en la época de descolonización, siendo muy difícil para ellos aceptar el hecho del ingreso de productos y servicios de empresas extranjeras al país destino. Dificultando el implemento de negocios innovadores y con estrategias de crecimiento concretas para el desarrollo de Bolivia. los negocios, así que debe ser muy estratégico y convincente. Con mucha frecuencia, los bolivianos tardan muchos en tomar una decisión final, más que en cualquier otro país latinoamericano. Demostrando muy poco interés por los diferentes acuerdos en pactar y en propiciar un ambiente de relaciones internacionales más dinámica. (Legiscomex, 2016)

- Los bolivianos prefieren los productos internos, no son tan fáciles de convencer que un producto externo es mejor, por lo que es más factible que sus negociaciones tengan éxito si sus propuestas están dirigidas a mejorar la producción y distribución interna, así como darles un valor agregado a los productos nativos.

- La semana laboral en Bolivia es de lunes a viernes, algunas empresas y establecimientos trabajan los sábados y los domingos. Generalmente, se hace una pausa entre las 12:30 y 14:30 horas para el almuerzo.
- Como en cualquier otro país en el cual se quiere hacer negocios, la agenda de citas de negocios tiene ciertos formalismos, éstas se deben programar con al menos una semana de antelación y de lo posible hacerlo dentro de los horarios laborales.
- Los bolivianos les dan mucho valor a las relaciones personales y querrán en primer lugar conocer a la persona antes de hacer cualquier negocio así que es muy probable que las citas iniciales sean un poco más informales y se den en las oficinas, en un restaurante o en la casa de su interlocutor.
- En Bolivia la puntualidad no es un fuerte, es posible que sus socios lleguen unos 15 a 30 minutos tarde y deba esperar.
- El formalismo es bien visto en por los empresarios bolivianos, por lo que se recomienda asistir a sus reuniones de negocios con traje, camisa y corbata, en el caso de los hombres y las mujeres con sastre y tacones, si asisten a las reuniones, lo que es muy poco probable, pues la sociedad boliviana es bastante machista.
- Los obsequios son bien recibidos toda vez que se den sinceramente y con el fin de conocer más a la persona, algo representativo de su país o su empresa será bien recibido. Si es una reunión informal puede llevar chocolates o vino. Evite regalar flores moradas o amarillas ya que tienen una connotación negativa.
- Las reuniones por lo general no suelen tener un tiempo límite definido, como pueden durar poco, pueden llevar horas, eso depende del peso de la claridad y contundencia de sus argumentos.

# Brasil

Ilustración 3 Descripción de Brasil



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020.

## Entorno Empresarial

En el informe “Ease of Doing Business Ranking”, publicado por el Banco Mundial en su edición 2020, Brasil ocupó el puesto 124 y una puntuación del 59.1 entre las 190 economías que fueron objeto de evaluación. En todo el ranking agregado, subió 0.5 puntos porcentuales a comparación del año 2019. Se destacó en tres temas: en apertura de negocio que aumentó 1 punto porcentual, en registro de propiedad sumó un buen puntaje aumentando 2.2 puntos porcentuales y resolución de insolvencia un 1.9 puntos porcentuales. También evidenció una disminución mínima de 0.2 puntos porcentuales en manejo de permisos de construcción, que consta de todo el tiempo y costo que se designa a construir nuevos sitios que incluyen licencias y permisos aplicables. Donde el control de calidad de esa construcción evalúa todo lo que tiene que ver en materia de fortaleza de mecanismos que brinden calidad y seguridad, los regímenes de responsabilidad legal

y la transferencia de pólizas de seguros, además de los requerimientos en certificados determinados por profesionales. (World Bank, 2020)

Según el Índice de Competitividad de Brasil publicado en el año 2019 por el Foro Económico Mundial, que incluye la medición de que como los países logran optimizar sus recursos para que la capacidad de los mismos sea una fuente satisfactoria de provisionamiento para los habitantes del Brasil y generarles una adecuada calidad de vida. Mejoro sus niveles respecto al año inmediatamente anterior, pasando del puesto 72 al 71 en el ranking de competitividad mundial de los 141 países incluidos y con una puntuación de 60,93. (Datosmacro, 2019)

Brasil es la economía número 12 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2020 fue de 1.420.065 millones de dólares. En América Latina, Brasil es uno de los mercados emergentes más importantes, dimensionando que la situación económica de Brasil representa un 40% del PIB total. En el territorio brasileño, las pequeñas y medianas empresas necesitan mayores beneficios en torno a un ambiente empresarial mucho más dinámico y con un acceso al crédito mucho más ligero. Adicional, se está consolidando a través de una plataforma la solidez de capacidades técnicas empresariales que complementen el tema hacia un otorgamiento de crédito y de datos financieros para hacer aún más factible los préstamos. De modo que, mediante este contexto virtual, los bancos y los clientes potenciales de estos tengan una relación mucho más cercana cada vez que se requiera. El control para crear mecanismos que involucren a todos los empresarios brasileños para entrar sin ninguna barrera, ni acciones burocráticas y sin un acceso eficiente a crédito, es uno de los motores de las Pymes. Ya que, con esto, se generaría un alto crecimiento y productividad. agendando todos los lineamientos para que los empresarios brasileños tengan garantías comerciales en todos los procesos de negociación (BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA, 2019).

## **Estrategias de Negociación**

En las negociaciones con los empresarios Brasileños es fundamental los términos de confianza y vinculo personal, dado que este se construye acorde a la manera de cerrar mesas de negociación más rápida, fácil y estable. Para futuras relaciones comerciales constantes. Estos ítems objeto a desarrollo comercial se elaboran en materia mundial, siendo indispensable el tener una idea claro desde el inicio de la negociación, de manera que los diálogos al respecto no se cierren hasta que se llegue al punto meta de los términos acordados al inicio, evidenciando un beneficio para los agentes financieros brasileños. (LEGISCOMEX, 2016)

- Inicialmente se recomienda crear un vínculo personal antes de iniciar cualquier negociación, ya que la cultura brasileña está muy arraigada a la confianza.
- En una reunión se debe saludar a cada uno de los miembros asistentes comenzando por los más adultos, después se entregan las tarjetas de presentación las cuales deben estar en portugués o inglés.
- Debido a que las políticas de comercio exterior de Brasil son bastante complejas, es importante informarse y asesorarse por un profesional.
- Como en la mayoría de los países latinoamericanos, es importante ser paciente durante las negociaciones, ya que suelen ser procesos lentos. Es importante tener presente que ejercer presión sobre el tiempo y tener actitudes de prepotencia no está bien visto por los brasileños, así que no se conseguirá nada de esta forma.
- Es importante no hacer cambios en el equipo de negociación, sobre todo si el proceso ya está en una etapa avanzada, esto debido a que ya se creó un lazo de confianza con el equipo inicial, que representa una gran parte en el proceso de negociación. (LEGISCOMEX, 2019)

## Normas de Protocolo

Según lo expuesto por (Global Negotiator Blog, 2018) Brasil cuenta con una mezcla racial bastante diversificada, dándole el mérito a que es uno de los países con más variedad de razas y cultura dentro de un mismo territorio. Denotando comunidades de origen portugués, español, africano, alemán, japonés, libanés y entre otras regiones sobresalientes allí. De forma que estos grupos a lo largo del tiempo se han ido mezclando consecuentemente para crear un estilo de vida muy arraigo a sus creencias y nuevos horizontes étnicos. Debido a ello, todas las normas de protocolos que se aplican en Brasil son muy flexibles, dando la posibilidad de insertar todas modalidades de las culturas que están asentadas en la región, para que el tema de intereses dentro de la negociación sean los más acordes a los fines del mismo. Poniendo en evidencia este proceso a los extranjeros que quieran tener algún tipo de relación comercial para que apliquen las siguientes pautas:

- La semana laboral en Brasil inicia el lunes y finaliza el viernes con un horario que va de 8 a.m. a 5 p.m. con una pausa entre las 12 p.m. hasta las 2 p.m. para almorzar.
- Las citas se deben agendar como mínimo con dos semanas de anticipación y se deben confirmar unos días antes por escrito. Es usual que el brasileño prefiera agendar algunas citas en lugares más informales, como un restaurante u hotel, ya que, como a la mayoría de los latinoamericanos, les parece importante entablar una relación personal con la contraparte y este tipo de lugares propician una interacción personal de una manera más sencilla.
- A pesar de que el empresario brasileño suele ser des complicado en su forma de vestir, no está demás, vestir formal y tener un buen aspecto para una reunión ya que esto habla bien

de la persona y de la empresa que representa. Por lo tanto, se recomienda tanto para hombres como para mujeres, vestir elegante.

- Si se va a entregar un obsequio en la primera reunión, se debe procurar que el mismo no sea ostentoso y que sea representativo del país proveniente, con el fin de que este no sea interpretado como una forma de soborno.
- El saludo más apropiado con los hombres es un apretón de manos y con las mujeres un beso en ambas mejillas, aunque es posible que algunas mujeres prefieran dar la mano. (LEGISCOMEX, 2019)
- Como los brasileños demandan mucha confianza, en las primeras entrevistas van a evitar al máximo dar datos e incluso llegan a brindar información confusa y errónea; esperando a lograr percibir un ambiente ameno de confianza, de forma que el proceso si procede mucho más lento.
- Tampoco son muy propicios al regateo. Generalmente, las concesiones se hacen al final de la negociación.
- La cuestión de la forma de pago es esencial. Hay que cubrir todos los riesgos comerciales antes de comprometerse a realizar la entrega del producto.
- La cultura empresarial brasileña es individualista y jerárquica. Las decisiones las suele tomar una sola persona, generalmente, un alto cargo de la empresa.
- Para acceder al mercado brasileño es aconsejable trabajar a través de un contacto local - llamado despachante en portugués- que resuelva los problemas burocráticos e informe de la solvencia de las empresas. (Global Negotiator Blog, 2017)

# Chile

Ilustración 4 Descripción de Chile



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020.

## Entorno empresarial

En el informe “Ease of Doing Business Ranking”, publicado por el Banco Mundial en su edición 2020, Chile ocupó el puesto 59 entre las 190 economías que fueron objeto de evaluación. De acuerdo al perfil económico del país Chileno se evidenció que hubo un retroceso en su rango de tres lugares con respecto a la edición del año 2019 en donde ocupó el puesto 56, la explicación para esto fue el retroceso en tres atributos como: los permisos para los trámites de construcción, la obtención de créditos y el refuerzo para la ejecución de contratos, aspecto de gran importancia que mide la calidad de los procesos judiciales para las empresas. No obstante los atributos que mejoraron correspondieron a: *Iniciar un Negocio*, en donde se destaca que para obtener un número de autenticación ante registro de sociedades y compañías no se necesita de realizar ningún pago y

el tiempo de trámite se demora menos de un día, lo cual es muy positivo porque de entrada no se le interponen trabas a los emprendedores para constituir sus empresas con la legalidad necesaria, en segunda instancia, en términos de *Registro de propiedad*, se observó que los emprendedores que desean comprar un terreno lo pueden hacer de forma confiable, puesto que la administración de tierras en Chile cuenta con un sistema de información y resolución de disputas de calidad, lo cual hace que los tiempos de trámite se reduzcan de forma considerable entre 2 a 15 días, en tercera instancia, lo correspondiente a *Inversionistas Minoristas*, explicado como la protección que se le da a los accionistas minoritarios dentro de las compañías por posibles abusos a manos de los directivos para su beneficio personal, se denota que en Chile se realiza un proceso de vigilancia y control sobre las transacciones, la presentación de informes, las inversiones y validación de proyectos que llevan a cabo las compañías con el fin de evitar fraudes en beneficio de unos cuantos inversionistas, para finalizar en términos de *Resolución de Insolvencias*, como la forma en que se resuelven los casos de liquidación y ejecución de deudas, fue un atributo en donde Chile se desenvuelve con la creación de un procedimiento de reorganización en las etapas de liquidación para las compañías de pequeñas a grandes. (World Bank Group, 2020)

Sumado a lo interior es importante traer a colación el “Informe de Competitividad Global, edición 2019” en donde para el pilar *número 11: Dinamismo Empresarial*, Chile obtuvo una puntuación de 65,3, lo cual es positivo porque se denota que no solo se le prestan a los emprendedores y comerciantes chilenos nuevos procesos para impulsar sus modelos de negocio, sino, que también se les brinda un entorno de cambio para organizar y estructurar el entorno del trabajo, lo cual está en consonancia con el pilar *número 8: Mercado Laboral* en donde se obtuvo una puntuación de 62,8. (World Economic Forum , 2019)

### **Estrategias de negociación**

Como una de las economías más importantes y sólidas de América Latina, Chile, se ha configurado como un destino empresarial estable, transparente y de grandes oportunidades, ya que en el este último aspecto los sectores de la economía se encuentran abiertos en todo momento a recibir inversión extranjera con la finalidad de recrear mejores condiciones en el ámbito laboral y social. La explicación a lo anterior, es que, en Chile se permite alrededor de un 100% la propiedad extranjera y no existen controles monetarios estrictos aplicados a los movimientos de capital, adicionalmente, se han creado políticas que funcionan como incentivos financieros para las empresas internacionales dentro de las cuales se hayan: un acceso pleno para obtener financiamiento bancario, beneficios fiscales y donaciones para proyectos que estén vinculados y promuevan el desarrollo y la investigación científica. (Biz Latin Hub, 2020)

Ahora bien, teniendo en cuenta las características anteriores, es importante que las empresas que deseen crear relaciones comerciales con el país muestren ciertas aptitudes para entablar un primer acercamiento con los empresarios chilenos y más adelante se puedan concretar proyectos sólidos. Comúnmente el empresario Chileno suele llevar con seriedad las reuniones por lo que no es correcto mezclar temas personales en la consecución de acuerdos, de aquí en adelante todo lo que ocurra partirá de la premisa básica de la formalidad, no obstante, es importante conocer las siguientes estrategias.

- Para los directivos chilenos es muy importante formar lazos de contacto con empresas que a nivel mundial cuenten con un entorno de competitividad avanzado, por lo que siempre buscan estar informados sobre la dinámica empresarial de las organizaciones de su interés para crear hojas de ruta que les den a futuro condiciones de favorabilidad.

- Para los empresarios chilenos es clave desarrollar la capacidad para relacionarse profesionalmente, pues de esta manera los negocios se inician de forma fructuosa y a futuro se permite resolver dificultades sin inconvenientes.
- En el inicio de las negociaciones no es pertinente abordar detalles específicos sobre los puntos de los acuerdos, este tipo de reuniones deben ir más ligadas a describir las actividades de las empresas respectivas.
- El empresario chileno no mezcla lazos personales a la hora de hacer negocios, para los chilenos es más importante que se cumpla con los marcos regulatorios y las garantías que le ofrezca la contraparte.
- Para los empresarios chilenos la puntualidad es una cualidad apreciada, no obstante, un retraso de 10 a 15 minutos es considerado normal.
- Chile es un país muy formal, para el empresario chileno es muy importante que la negociación sea seria. Ya que el empresario chileno es rígido, franco y reglamentario.
- Es usual que el negociador chileno exija que su contraparte le ofrezca productos que contengan todas las descripciones técnicas, y dispongan niveles de calidad estandarizados a nivel internacional.
- Es clave que a los chilenos se les ofrezca un buen servicio como parte inicial de los acuerdos ya que no ven correcto que las empresas con las que negocien se retarden en sus compromisos en los plazos de entrega, por lo que antes de establecer contacto con otra organización, primero se fijan en el recorrido de esta en el mercado y las percepciones de otros clientes.

- Para negociar en el mercado chileno se debe evitar usar tácticas agresivas y que resulten ser grotescamente audaces, con el fin de obtener un acuerdo, puesto que la amabilidad, el respeto y la mesura son aspectos y comportamientos altamente valorados.
- Es muy frecuente que, para presentarse, el empresario chileno lo haga por medio de tarjetas, por eso es importante tener siempre a la mano bastantes tarjetas de presentación en español y en el idioma del país de origen de la contraparte.
- El empresario chileno es jerárquico, por eso es importante reconocer quien es el jefe, es por esto la importancia del uso de las tarjetas de presentación, ya que si nos encontramos con dudas del nivel jerárquico que ocupa nos podemos guiar de esta, en adición esta característica se traslada a la forma de tomar decisiones ya que las primeras visitas que son cruciales en la negociación se suelen realizar con los directivos de máximo nivel, después las siguientes rondas en donde se pulen aspectos de segundo grado pueden intervenir los ejecutivos de nivel medio.
- En Chile el empresario de mayor nivel suele hacer presencia en dos reuniones, en la primera, para presentarse, y en la última para realizar el cierre de la negociación, por esto es tan importante la presencia de un mediador para el empresario chileno.
- Se debe cumplir al pie de la letra con lo acordado, si surge un inconveniente se debe resolver de manera efectiva, en el menor tiempo posible.

(BOGOTÁ EMPRENDE, 2019)

### **Normas de protocolo**

Para los chilenos cuidar de los detalles es sumamente importante, por lo que es común que una correcta presentación personal sea un eje de primera impresión muy valioso, por otra parte, la rigurosidad se aplica a la forma en cómo se concretar las citas, puesto que estas deben

establecerse con al menos tres semanas de antelación de forma tal que el empresario Chileno pueda corroborar sus agendas para tener todo en el margen del tiempo correcto. Anudado a lo anterior se presentan algunas normas de protocolo a tener en cuenta.

- La forma de saludar es el apretón de manos que posteriormente será usado para la despedida, en el caso de ser negociadores mujeres, las cuales ya se conozcan con la contraparte puede dar lugar a que se les dé un beso en la mejilla.
- No se hace uso de indicativos de estatus entre los negociadores, es decir, para dirigirse a los empresarios no hay necesidad de llamarles: Doctores, Licenciado, sino que sencillamente se puede emplear el tratamiento de: Señor o Señora.
- Los horarios pertinentes para escoger cita de atención suelen ser de: media mañana, y en caso de que se prolonguen las reuniones estas irán hasta concretar un almuerzo, como parte de darle dinamismo a la negociación.
- Se debe evitar el uso de ciertas palabras que en Chile tienen un significado distinto, como por ejemplo la palabra “coger”, que en dicho país hace referencia a “mantener relaciones sexuales”, esta se puede sustituir por el uso de las palabras: tomar o agarrar.
- Durante las negociaciones no se suele ofrecer regalos para el posterior establecimiento de relaciones comerciales, más sin embargo si se da el caso de recibir un presente, este debe abrirse de forma inmediata en la presencia de quien lo entrego.
- Los meses de enero y febrero suelen ser los meses de vacaciones laborales por lo tanto quienes estén planeado realizar ruedas de negocios, deben evitar visitar el país en dichos meses.

- Para hacer negocios con un empresario chileno es muy importante hacer una cita previa para conocer a la contraparte, después de la primera reunión, la negociación se puede seguir llevando a cabo de manera virtual.
- Para el empresario chileno es de mucha importancia que su contraparte tenga buena presentación personal, por lo tanto, presentarse a las reuniones vistiendo de manera formal es indispensable.
- Para el empresario chileno un acuerdo verbal tiene la misma validez que un acuerdo escrito.
- Después del encuentro de negocios están bien vistos los encuentros sociales, salir a cenar en un restaurante o compartir un vino chileno.
- La jornada laboral en Chile es de 9 a.m. a 6 p.m. El tiempo de trabajo durante cada jornada es de diez horas, incluyendo el intermedio de descanso de dos horas.
- Para los chilenos es importante que las negociaciones se den en un entorno a los puntos clave de los acuerdos que se trazaran, sin embargo, consideran valioso también tocar temas de conversación importantes para ellos como: la historia, la literatura y el fútbol, en parte se debe a que así potencian su capacidad para relacionarse y empezar a formar lazos que los familiaricen con su contraparte, claramente sin caer en el extremo hacia asuntos de índole personal.

# Colombia

Ilustración 5 Descripción de Colombia



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020.

## Entorno Empresarial

En el informe “Ease of Doing Business Ranking”, publicado por el Banco Mundial en su edición 2020, Colombia ocupó el puesto 67 y una puntuación del 70.1 entre las 190 economías que fueron objeto de evaluación. A comparación del año 2019 aumentó 0.9 puntos porcentuales en su calificación, esto debido a que en tres tópicos de su evaluación alcanzó sus niveles. En primer lugar, en el tópico que le concierne a la apertura de negocio, pasó de una calificación de 85.3 a un 87, percibiendo un aumento de 1.7 puntos porcentuales. Este tema mide como tal el número de procedimientos en cuanto a tipo y costo para construir legalmente una pequeña y mediana empresa con una responsabilidad formal limitada. Es decir que, en Colombia, muchas de las Pymes se basan en un negocio estandarizado donde el 100% de las empresas locales cuentan con un capital inicial de 10 veces el ingreso per cápita de su economía, desarrollar diversas

actividades económicas de tipo industrial y comercial, generando directamente empleo a un número entre 10 y 50 personas en las operaciones de inicio del negocio. En segundo lugar, el comercio transfronterizo que paso de un 61.8 a 62.7, aumentando un 0.9 puntos porcentuales. Este tipo de comercio en el Doing Business mide el tiempo y costo que se asocia a todo el proceso logístico de exportación e importación, además de todo el conjunto de procedimientos requeridos para dicho proceso como documentación, controles fronterizos y transporte doméstico. Y, por último, la resolución de insolvencia que no es que esos puntos débiles de las legislaciones sobre insolvencias y los cuellos de botellas más relevantes en cada organización dentro de los procesos administrativos. Aumentando 4 puntos porcentuales del año 2019 al 2020. Obteniendo una calificación de 67.4 y de 71.4 puntos respectivamente. (World BanK, 2020)

Un entorno empresarial positivo se traduce como sinónimo de competitividad. En vista de ello, el Índice Global de Competitividad realizado por el Foro Económico Mundial mide en gran proporción la capacidad que tiene un país en cuanto a la generación de oportunidades de desarrollo económico en pro a sus habitantes. De tal forma que estos factores impulsen la productividad de las condiciones de progreso social y económico en base a la aplicación de los 12 pilares. Destacando el pilar de dinamismo empresarial como el determinante para evidenciar un posicionamiento satisfactorio entorno al ranking que índice en la competitividad empresarial. Colombia por su parte en el reporte del año 2019, perdió dos puntos en su ranking, pasando del puesto 54 al 56, con una calificación de 46,7 puntos. Esto se dio a la falta de iniciativa en proyectos de inversión en lo concerniente al dinamismo empresarial y de un tránsito progresivo hacia una economía digital más sólida. (Colombia competitiva, 2019) Que un contexto empresarial se otorgue confiable ante la mirada de los demás países para futuras negociaciones es fundamental, dado que de allí depende que tan estable esta Colombia en términos jurídicos y del manejo

macroeconómico de sus indicadores. Percibiendo que esos niveles de confianza mínimos; sea el factor que determine una inversión y un capital a destinar reducido cada vez que el puntaje de competitividad tienda a la baja.

### **Estrategias de negociación**

En Colombia, las estrategias de negociación expuestas por (LegisComex, 2021) enfatizan fuertemente el aspecto de la cultura, a partir de ello se logra consolidar si puede ser fácil o difícil para un país tercero negociar o tener cualquier acuerdo comercial con Colombia. Los colombianos por su parte manejan un clima de negocio es muy accesible y dinámico para llevar a cabo diversas relaciones comerciales a través de un dialogo formal pero tranquilo y con un conocimiento ostentoso del mercado al que quiera vincularse y concretar la negociación. Una adecuada forma de negociar es el éxito de cualquier compañía u organización que tenga como estrategia una negociación con miras tanta dentro del país como hacia el exterior. Dado que es un gran motor de oportunidades que le permitirá a cada ente promocionarse y ser competitivo en el mercado objetivo. En Colombia como al igual que el resto del mundo ya globalizado debido a los altos volúmenes de transacciones, se distingue dos paradigmas de negociación que engloba a que una gran cantidad de países de América Latina lo utilicen. El primero de ellos es el distributivo o como coloquialmente lo llaman, la técnica del regateo y de improvisación. Este tipo de negociación es el pilar de muchos actos comercial para Colombia, debido a que esa cultura de regateo busca un punto medio entre dos entre los dos extremos de la oferta. Y el segundo es la actuación unilateral, de la cual se evita un actuar independiente en la búsqueda de sus intereses. (Bassam & Ocampo, 2015)

- Colombia comparte un paradigma distributivo de negociación. Sin embargo, es óptimo la utilización de prácticas integrativas y cooperativas “ganar-ganar” donde el factor clave es

la confianza, la cual dirige la negociación hacia el éxito total para que esas transacciones realizadas resulten ser más eficientes y rentables.

- Lo más importante para tener en cuenta en las negociaciones con colombianos, es que la contraparte debe generar confianza, por tanto, lo apropiado es demostrar seguridad en lo que se ofrece desde el comienzo.
- Se juega limpio y en un ambiente confiable en dependencia con el manejo legal de la información, generando una proactividad mutua en el beneficio de la negociación.
- La cultura de Colombia es una cultura habituada a la incertidumbre, es por esto que el colombiano suele dejar casi todo para última hora y más si se trata de tomar una decisión que defina una negociación.
- La forma más común que utilizan los colombianos para negociar es el “regateo” y obtener ganancias duraderas, cuando no hay regateo el colombiano siente que en realidad no hubo una negociación.
- Es importante no tener actitudes de prepotencia ya que no está bien visto por los colombianos, debido a que suelen ser personas sencillas y amables.
- En las reuniones se recomienda ser puntual, a pesar de que los colombianos no suelen serlo, para esto es importante tener en cuenta que en la mayoría de las ciudades el tráfico es congestionado.
- Si bien en Colombia el regateo es su premisa, para que la negociación resulte ser más eficiente, se tiene que implementar menos el regateo en los procesos empresariales, de manera que se busquen mayores opciones de criterios con objetivos de persuasión y evasión de inconformidades.

- Finalmente, es importante establecer una buena relación personal ya que los colombianos son personas conversadoras, les interesa hablar de otros asuntos antes de comenzar a hablar de negocios, por tanto, las reuniones suelen ser relajadas y sin presión sobre el tiempo. Hay que decir también que las negociaciones colombianas deben de regirse y hacer énfasis en la construcción de relaciones duraderas. Incorporando técnicas modernas que estén a la vanguardia de una integración mas no de la distribución de beneficios, generando mayor valor en los términos de negociación para Colombia. (LEGISCOMEX, 2019)

### **Normas de protocolo**

Para cada país hay una gran variedad de normas de protocolos que permean los fines de cada negociación en los diferentes mercados del mundo. Se incluyen dentro del marco de negociación puesto que permite una práctica más amena y entendible para relacionarse con los clientes o socios potenciales a quienes Colombia se piensa proyectar, conciliando acuerdos que les dé una garantía para ayudar a los intereses de ambas partes. En Colombia, hay una gran diferencia entre los empresarios de cada región. Por ejemplo, los del interior del país tienden a ser más formales y clásicos en las negociaciones en comparación con los de la costa. Los del área costera, son más relajados en temas de costumbres y formas de negociar. En Colombia, se maneja el sistema más protocolario de toda América Latina. Implementan como normas un tono de voz bajo, evitan en su máxima expresiones grotescas que se presten a mal interpretaciones y en todo momento utilizan un comportamiento muy amable y cortés referente al objetivo de la misma negociación. (Colombiapais, 2021)

- La semana laboral en Colombia va de lunes a viernes, algunas entidades o empresas trabajan los sábados, domingos e incluso días feriados. El horario que manejan la mayoría

de las empresas y entidades en Colombia es de 8 a.m. a 12 a.m. y de 2 p.m. a 6 p.m.; por lo general se hace una pausa de dos horas para el almuerzo entre las 12 p.m. y las 2 p.m.

- Las citas de negocios se deben programar como mínimo con una semana de anticipación. Es muy común que el primer lugar de encuentro se de en un restaurante u hotel, de modo que la cita pueda ser más informal y así conocer mejor a la contraparte antes de iniciar las negociaciones.
- La apariencia y la forma de vestir varía mucho dependiendo la ciudad donde se vayan a dar las negociaciones, ya que Colombia tiene climas muy variados, claro está que siempre es mejor vestir de manera formal.
- Para un colombiano un obsequio será bien recibido, ya que son personas cálidas, amables, cordiales y des complicadas. Se debe procurar no dar obsequios ostentosos y es importante entregar algo a todos los miembros de la reunión.
- La ubicación en la mesa debe ser estratégica, de modo que todos los asistentes se puedan ver y escuchar, normalmente se escoge un lado para usted y sus acompañantes y otro para su contraparte.
- La forma de saludo tanto para hombres como para mujeres es un apretón de manos. Es importante saludar primero a la persona que ocupa el rango más alto en la organización y no es recomendable tutear inicialmente. (LEGISCOMEX, 2019)
- Charlas preliminares que enfoquen un contexto social, político y económico del lugar donde se esté impartiendo la mesa de negociación, en este caos del territorio colombiano.
- El único título profesional que se usa habitualmente es el de Doctor, si bien se aplica a las personas que tienen un cierto estatus profesional, aunque realmente no hayan obtenido ese título a nivel académico.

- Para señalar las dimensiones de un objeto no deben utilizarse los índices de las dos manos ya que este signo tiene un significado obsceno. En su lugar se debe extender el brazo derecho y confrontarlo con la mano izquierda a la distancia que se quiere representar.

# Costa Rica

Ilustración 6 Descripción de Costa Rica



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro 2020.

## Entorno empresarial

Según el informe “Esay of Doing Business”, edición 2020, publicado por el Banco Mundial, Costa Rica obtuvo la posición 74, la cual significó un retroceso de siete puestos con respecto a 2019 en donde había obtenido una posición de 67. Dicho resultado viene explicado por una disminución global de los puntajes obtenidos en: permisos de construcción, protección a inversores minoritarios y el comercio trasfronterizo. En primera instancia para acceder a los *Permisos de construcción*, los tiempos de trámite demoran alrededor de 20 días, por lo que los tiempos de respuesta demoran la consecución de metas de los empresarios; en segundo lugar en lo referente a la protección brindada a los *Inversionistas minoritarios*, se encontró que en términos

de divulgación de información sobre transacciones, se suelen presentar conflictos de intereses entre los accionistas mayoritarios y los de menor rango.

En lo referente a las categorías que obtuvieron un puntaje global positivo se encuentran: impuestos, contratos de refuerzo y manejo de las insolvencias. Respectivamente en Costa Rica se ha evidenciado a lo largo de los años una cultura de *Pago de impuestos* alta alrededor de las empresas medianas, en segunda instancia la resolución de disputas comerciales, cuenta un sistema de respuesta judicial rápido, para finalizar la resolución de insolvencias muestra un escenario de respuesta inmediata para empezar a tramitar legalmente las solicitudes de reorganización y/o insolvencias según sea el caso (World Bank Group, 2020)

Es importante señalar que de acuerdo con el “Informe de Competitividad Global, 2019”, Costa Rica obtuvo un puesto global de 62, en donde se destaca el pilar de *Dinamismo Empresarial*, en el que se denotan buenos puntajes en: Cultura emprendedora, el crecimiento de empresas innovadoras y características asociadas hacia: asumir riesgos empresariales, delegar autoridad y adoptar ideas disruptivas. (World Economic Forum , 2019)

### **Estrategias de negociación**

Costa Rica ubicada en Centroamérica ha ido avanzando hasta convertirse hoy día en una economía de gran importancia, no solo por su posición geográfica que le ha conferido la ventaja de desarrollar una estructura portuaria sólida y unas instalaciones de logística claves, sino también por las potencialidades de ciertas industrias tales como: el turismo, ya que indudablemente la riqueza natural del país en fauna y flora contribuyen en convertirle en un destino muy apetecido; la agricultura, la explotación de minerales, destacando: las concentraciones de oro en la península de Osa, las concentraciones de manganeso cerca de la península de Nicoya y los depósitos de cobre

en la cordillera de Talamanca; y por ultimo las actividades en torno a las energías renovables, que han sido un pilar de los proyectos de inversión extranjera (Biz Latin Hub, 2020). Cabe destacar que la trayectoria del país y su dinámica empresarial se deben a que se propician los espacios para hacer competitivas las actividades económicas y así catalizar inversiones que no solo coadyuvan a generar impactos en el ámbito social, sino sobre el avance de la investigación.

- Para concretar el día de las reuniones es imprescindible que se confirme mediando a través de un correo electrónico que tendrá que ser enviado al empresario de mayor nivel dentro del equipo negociador.
- Se recomienda que el equipo negociador llegue con anterioridad al país, para adaptarse al clima y tener una buena disposición en los días de presentación y puesta en marcha del plan de inversiones.
- Al momento de comunicarse se recomienda utilizar el tacto y la prudencia para evitar confrontaciones.
- Procure que, dado el caso en el que en una negociación las principales figuras sean personas adultas, usted se dirija a ellas de manera muy respetuosa y cordial, adicional el contacto visual se considera una forma de mostrar confianza y claridad con el mensaje que se quiere transmitir.
- El proceso de toma de decisiones suele realizarse mediante el consenso de grupo, por lo que puede tomar un tiempo largo y prudente.
- Debe demostrar confianza y seguridad a la contraparte, mediante un buen manejo de los temas referentes a la información de producto, la calidad del mismo, y entre otros aspectos si se concreta un acuerdo, ser puntuales con los tiempos pactados de entrega.

## **Normas de protocolo**

Es preciso abordar que para la cultura costarricense es importante formar relaciones duraderas con quienes se convertirán en sus socios, así es común que además de tratar temas de negocios, se haga uso de la ocasión para entablar charlas, sobre la familia -ámbito de gran importancia para ellos-, sobre cultura, gastronomía, con lo cual se formaran una idea del perfil de su contraparte, no para sacar provecho y/o establecer estrategias que les confieran beneficios, sino para estar seguros de con quien están entablando relaciones comerciales; a continuación algunas normas de protocolo de vital importancia.

- Para saludar se utiliza el apretón de manos, no es recomendable saludar de beso, adicionalmente debe saludar primero nombrando los títulos de las personas y luego el nombre.
- La puntualidad es apreciada por lo que si se espera sufrir algún retraso es recomendable avisar con anterioridad.
- Dado el clima cálido del país, la vestimenta se recomienda que sea de telas de algodón o de seda, los hombres pueden usar camisa y pantalón; en el caso de las mujeres pueden usar vestidos o también camisa y pantalón acompañado de accesorios sutiles.
- Evite realizar viajes de negocios en los días festivos, dentro de los cuales se destaca: el día de la independencia y el día de la cultura.
- Las primeras reuniones suelen llevarse a cabo en las instalaciones de las oficinas, sin embargo, cuando las proyecciones apuntan a una buena consecución de los acuerdos, hay lugar a programar reuniones en restaurantes u hoteles.

(Quiguanas, Martínez , & Delvasto Hernández, 2019)

# Cuba

Ilustración 7 Descripción de Cuba



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2018.

## Entorno empresarial

La economía cubana ha desligado su lento crecimiento de la forma en cómo se ejerce la política que es de carácter central y planificada, de manera que gubernamentalmente se toman decisiones que permean directamente los aspectos de la vida económica de la nación, tales decisiones giran en torno principalmente a: la asignación de los recursos, se establece la cantidad a producir y a consumir, se direccionan los precios, se modifican la estructura de costos, se restringen proveedores, se plantean las condiciones por las cuales una empresa puede obtener financiamiento, se asignan los montos de retribución, entre otros muchos aspectos que no permiten que en Cuba haya coexistencia de actores económicos heterogéneos. (Díaz Fernández , 2019). Entre otras cosas tales rigideces han ocasionado que se restrinja el gran potencial productivo, de desarrollo y de investigación en la nación, fenómeno que le doblaga como un país poco

competitivo a nivel mundial. Por lo anterior no es raro que, Cuba no sea objeto de evaluación por las principales entidades económicas a nivel mundial como lo es el “Banco Mundial”, ya que, tanto para la edición de los reportes de “Facilidad para hacer negocios” como para el “Informe de Competitividad Global”, Cuba no forma parte de las listas. Algunos expertos aseguran que a razón del sistema autoritario, no existe una organización independiente del gobierno que recopile información sobre la dinámica empresarial y en suma de las actividades económicas. Adicionalmente la dictadura también permea y condiciona a las personas a no poder ejercer su libertad de forma amplia lo cual recae sobre la imposibilidad de emprender libremente e ir creando relaciones comerciales con socios no solo del territorio sino a nivel mundial, aquí se desprende otra repercusión negativa de dicho régimen en donde al no haber libertades individuales en todo el sentido de la palabra la sociedad cubana no puede poner en práctica su conocimiento, viéndose restringida la capacidad de: innovación e investigación. (Foundation for Human Rights in Cuba , 2019 ).

### **Estrategias de negociación**

Anudado a la situación política de Cuba que incide directamente sobre el tejido económico y social, se encuentra que a mediados de los años 90’s, a el territorio cubano llegaron diferentes empresas extranjeras que deseaban aportar sus capitales a algunas empresas líderes del mercado, sin embargo, aunque hubo casos de éxito, dicha trayectoria de apertura disminuyo alrededor de los años 2000’s. Algunas de las respuesta ante lo ocurrido vinieron dadas por economistas de corriente ortodoxa quienes aseguraron que las empresas extranjeras querían únicamente obtener beneficios velozmente, sin siquiera contar con la tecnología suficiente o lo que es peor aún sin contar con el capital prometido a invertir; en otros términos los economistas de corriente reformista aclararon que muchas fueron las empresas extranjeras de éxito, no obstante, radico en la forma de negociar

y de entender los mercados por parte de los cubanos lo que ocasiono el fracaso secuencial; cabe destacar que el entorno político cubano veía en peligro la soberanía del pueblo, por lo que desde este punto se hicieron renuentes a la incursión de empresas extranjeras en los territorios. Aunque el panorama en principio no pintaba muy bien cómo se observa, en la actualidad desde el año 2015 el “Ministerio de comercio exterior e inversión extranjera de Cuba” , ha proporcionado toda una estructura para que el ambiente de negocios se pueda dar dentro de los mejores lineamientos que no pongan en peligro los intereses de la nación, dicha tarea se ha logrado concatenar mediante la recopilación de diferentes proyectos en los que se deja abierta la puerta para que empresas extranjeras participen, principalmente las actividades concernientes al turismo predominan en la lista, aunque se puede destacar a: la industria de la energía e hidrocarburos y la agricultura (Bocanegra Aparicio , 2020). Finalmente es importante destacar que, a la hora de negociar con empresarios cubanos, se tomen en cuenta las siguientes estrategias.

- Los cubanos suelen tener un elevado tono de voz para lo cual se apoyan al hablar con los movimientos del cuerpo y de las manos, de forma tal que su mensaje se transmita de forma veraz.
- Son reservados con los extranjeros, sus vínculos amistosos y de por si sociales afloran con personas conocidas para ellos.
- Una buena táctica de negociación es mantener el contacto directo.
- Se considera de mala educación sonarse la nariz en público.
- Es muy importante cuidar ciertos comportamientos cívicos ya que es muy mal visto el tirar basuras en la calle, es un país en que se propende por cuidar el medio ambiente.

(Rojas Montes de Oca & Pérez Farías, 2020)

## **Normas de protocolo**

Aun cuando los cubanos muestran una actitud determinada y fuerte para hacer conocer sus puntos de las negociaciones, tienen un lado amable, afable y sereno que permite disminuir cualquier tipo de tensión que se presente a lo largo de las reuniones, lo cual les confiere la característica de ser pacientes ante las posibles eventualidades durante el proceso. Por otra parte, no suelen ser personas extremadamente desconfiadas de su contraparte, pues conciben dicha idea como una barrera hacia el desarrollo y desempeño de los acuerdos (Marrero Ancizar, Torres Ortiz, Sánchez Márquez, & Sorhegui Ortega, 2018). Se denotan a continuación las normas de protocolo más usuales.

- El vestuario para los hombres puede ser un traje sastre y también es bien visto una camisa formal y pantalones clásicos; para las mujeres se recomienda usar blusa con pantalón.
- Para los cubanos la puntualidad no es de estricto cumplimiento, ya que es más importantes las relaciones comerciales que puedan llegar a entablar con las personas.
- En una negociación con un cubano los obsequios son bien aceptados, pero no se suelen entregar en los primeros momentos de la negociación.
- El saludo de negociación radica en darse la mano y mirarse fijamente.

(Rojas Montes de Oca & Pérez Farías, 2020)

# Ecuador

Ilustración 8 Descripción de Ecuador



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020.

## Entorno Empresarial

En el informe “Ease of Doing Business Ranking”, publicado por el Banco Mundial en su edición 2020, Colombia ocupó el puesto 129 y una puntuación del 57.7 entre las 190 economías que fueron objeto de evaluación. A comparación del año 2019 solo aumentó un 0.1 puntos porcentuales, es decir que su proceso de calificación en la evaluación no obtuvo temas representativos para maximizar su nivel, estancándose en su proceso. En el único tema que tuvo realmente una variación significativa de 1.7 puntos porcentuales fue en el de registro de propiedad, de manera que este examina la forma en que una empresaria en Ecuador desea adquirir legalmente un terreno y una edificación que ya estén registrados y libre de conflictos. El índice de calidad para administrar las tierras de cada economía, en este caso; Ecuador, tiene cuatro dimensiones: la

fiabilidad de la infraestructura, la transparencia de la información, la cobertura geográfica y la resolución de disputas sobre propiedades. (World Bank, 2020)

Ecuador en el año 2019 según el Ranking de Competitividad Global del Foro económico Mundial cayo cuatro puestos en el reporte. Con un puntaje de 55.7 sobre 100, Ecuador se ubicó en el puesto 90 entre las 141 economías inscritas en el análisis. A pesar de este resultado, Ecuador en los pilares que más tuvo un desempeño superior a los del año anteriormente rankeados fue en el ítem de adopción de las TIC's, Estabilidad Macroeconómica, Mercados Laborales, Mercados de productos, Dinamismo en los negocios y capacidad para innovar. (Revista Líderes, 2019)

El Foro económico Mundial a través de su Índice de Competitividad busca en términos de entorno empresarial transformar los mercados, es decir; que los sistemas financieros de Ecuador sean más estables en la medida que permitan ser más inclusivos, en vista de la creciente concentración de los mercados y la cantidad de políticas proteccionistas para obstaculizar la esencia de los mercados. De forma que este Ranking reta a las empresas Ecuatorianas desde su entorno financiero a introducir estrategias de participación en inversión para que al menos dentro de los marcos internacionales sean inclusivas y sostenibles.

## **Estrategias de Negociación**

En términos de estrategias de negociación, Ecuador enfatiza en que es necesario mantener todo tipo de negociación con asimetría y equidad. Para esta nación, obtener ventajas en cuestión de que no solo es negociar a través de acuerdos comerciales con uno o más países, sino de incluir masivamente estrategias que permitan la inserción de los trece millones de ecuatorianos al mercado financiero. Donde se favorece los intereses de la gran mayoría, adquiriendo información que

facilite el proceso de negociación en base a las necesidades de los ecuatorianos. Además, el uso de estrategias de negociación que le atañen a la población genera beneficios inmediatos soportados en las propuestas de cada uno de los procesos comerciales a desarrollar en el ámbito productivo, económico y social. Sacando de estos lineamientos, un favorecimiento en la defensa de la soberanía territorial Ecuatoriano como medio de protección de las riquezas inherentes a la nación, como recursos, biodiversidad, cultura, entre otras. (López Paredes, 2009)

- El empresario ecuatoriano es conocido por su carácter, durante una negociación siempre hará una contrapropuesta con respecto a precios, descuentos, etc. buscando obtener un mejor beneficio.
- Durante las negociaciones el lenguaje debe ser directo y preciso, pero siempre respetuoso.
- El ecuatoriano no suele tomar decisiones en la primera reunión, así que se recomienda ser paciente y no ejercer presión sobre el tiempo ya que el ritmo de negociación es lento.
- Como en la mayoría de los países latinoamericanos, se recomienda iniciar las reuniones con temas diferentes a los puntos a negociar, ya que al ecuatoriano le agrada establecer una relación personal y confianza antes de comenzar una negociación (LEGISCOMEX, 2015).

### **Normas de Protocolo**

En Ecuador, las diferencias entre regiones no son la excepción, ya que entre los serranos que son los que habitan Quito y los costeños; especialmente de Guayaquil son muy relevantes a la hora de participar en las estrategias de negociación. En primer lugar, los de Quito son la clase elite del país, es decir; aquellos individuos formales y reservados en el trato de cada acuerdo. Mientras que los costeños, son el prototipo de personas emprendedoras más abiertas a la ampliación de negocios, no siguen normas técnicas, sino que son más flexibles y están dispuestos a innovar en

mecanismos de relaciones comerciales. (Olegario, 2018) A continuación, se presentarán los principales protocolos que se desarrollan en cada término de negociación:

- La semana laboral en Ecuador es de lunes a viernes, de 8 a.m. a 5 p.m., algunas empresas y entidades laboran los sábados hasta la 1 p.m.
- Las citas se deben agendar con dos o tres semanas de anticipación y se deben confirmar tres días antes. El ecuatoriano suele llegar un poco tarde a los encuentros por lo cual se debe ser paciente.
- La forma de vestir depende de la ciudad donde se vaya a dar la reunión de negocios, en la sierra se recomienda vestir de manera formal y en las ciudades de la costa se puede utilizar algo un poco más informal.
- Al momento de presentarse, el saludo depende mucho de la región donde se lleve a cabo el encuentro, ya que las personas de la sierra son más conservadoras y reservadas, las personas de la costa son más abiertas y flexibles; sin embargo, el saludo más adecuado será un apretón de manos tanto para hombres como para mujeres. (LEGISCOMEX, 2015)
- Es importante mencionar en calidad de factores a negociar, se debe de aludir en la mesa de negociación el tema de propiedad intelectual, tratándose de una serie de reglas y estándares de protección a los derechos de propiedad intelectual, los cuáles tutelan todo tipo de creaciones, desarrollos tecnológicos y comerciales frutos del intelecto humano. Postulando estos nuevos avances y desarrollos tecnológicos como protocolos regulatorios de negociación de los agentes Ecuatorianos en cada eje temático de relaciones financieras. (López Paredes, 2009)

# México

Ilustración 9 Descripción de México



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2021.

## Entorno Empresarial

En el informe “Ease of Doing Business Ranking”, publicado por el Banco Mundial en su edición 2020, México ocupó el puesto 60 y una puntuación del 72.4 entre las 190 economías que fueron objeto de evaluación. En comparación con el año 2019, no obtuvo mucha diferencia, aumentando solo un 0.1 punto porcentual de forma agregada en su ranking. De forma que, en toda la evaluación, subieron su nivel en tres de los temas, tales como: apertura de negocio un 0.2 puntos porcentuales, manejo de permisos de construcción un 0.6 puntos porcentuales y en pago de impuestos que se trata del análisis de los impuestos y las contribuciones obligatorias que una mediana empresa debe de abonar o retener en el ejercicio contable de su organización aumento en un 0.2 puntos porcentuales. Sin embargo, se denoto deficiencias en dos de los temas de la

evaluación. En primer lugar, el registro de propiedades en un 0.2 puntos porcentuales y, en segundo lugar, la resolución de insolvencia un 0.5 puntos porcentuales. (World Bank, 2020)

México bajo al puesto 48 en el Ranking de Competitividad Global, en evidencia con el reporte publicado por el Foro Económico Mundial en el año 2019, en el cual obtuvo 64,95 puntos que le dieron para un posicionamiento menor al del año 2018, pasando del puesto 46 al 48 de las 141 economías analizadas a nivel mundial. (Datosmacro, 2019)

México con casi 19 millones de habitantes, es uno de los países más poblados a nivel mundial. Su economía es una de las más sobresalientes. Actualmente, la industria ha mostrado un crecimiento favorable y todas las operaciones de comercio exterior han ido tomando más fuerza debido al grado de negociación que tienen los mexicanos. Esto, apuntándole a un desarrollo desde todos los sectores económicos más activo. Los empresarios mexicanos son reconocidos por su diversa cultura, conllevando a que esas relaciones comerciales den pie a establecer tolerancia, comprensión y amabilidad, siendo indicadores que facilitaran su inclusión en el mercado mexicano. (LegisComex, 2019)

### **Estrategias de Negociación**

Los términos de negociación que implementan los mexicanos, al igual que en otras regiones latinoamericanas, es el regateo y en busca el beneficio para las partes intervenidas en el proceso. Los empresarios de este país buscarán siempre la fijación de sus beneficios en pro a mejorar los estándares de calidad de vida de sus habitantes mexicanos en base a los productos, bienes o servicios que deseen ofertar y demandar, al igual que resultados positivos en cuanto al precio y los tiempos de entrega de ese producto o servicio a ofrecer. La forma de negociar de los mexicanos no se adoptó en un tiempo corto, sino que con el tiempo se ha ido profesionalizando y aquellas

personas que hacen parte de cada desarrollo comercial son personas con un coeficiente intelectual alto y están altamente capacitadas para afrontar las acciones. De manera que con ello se busque una rentabilidad más alta para las empresas y la consolidación de relaciones comerciales a largo plazo. Pero siempre bajo la premisa de que la honestidad, confianza y paciencia sean los pilares para trabajar en cada negocio. (LEGISCOMEX, 2016)

- Es importante tener en cuenta que para los mexicanos la base de una negociación exitosa es la confianza que se tenga con la contraparte, es por esto que en las primeras reuniones no se debe hablar de negocios, se recomienda hablar de otros temas tales como el país, la familia, entre otros.
  - Al igual que la mayoría de los latinoamericanos, el cimiento de negociación de los mexicanos es el regateo y obtener un beneficio mutuo.
  - En México se pueden encontrar diferentes culturas, así que la negociación puede variar dependiendo de la zona.
  - Los negociadores mexicanos querrán encontrar en los productos bienes y servicios que son objeto de negociación, los más altos estándares de calidad.
  - Los mexicanos valoran mucho que su contraparte sea tolerante, accesible y educada para lograr un cierre de negociación exitoso.
  - Los mexicanos se han ido profesionalizando para el momento de negociar, para obtener óptimos beneficios para sus empresas y fortalecer sus relaciones comerciales.
- (LEGISCOMEX, 2019)

## **Normas de Protocolo**

En las normas de protocolo, es de gran importancia tener en cuenta el estilo de negociación que manejan los mexicanos, es decir; en términos de costumbres, tradiciones y el concepto que engloba estas dos, la cultura. Los mexicanos por su parte aprecian mucho los valores y principios que muchas de las contrapartes puedan tener. Puesto que les gusta que sean tratados de buena manera y se les respete su forma de ser y la esencia de cada país para así entablar conversaciones amigables entre cada intervención de negociación. Esas diferencias culturales son fundamentales, ya que el uso del tiempo y cada asunto interpersonal pueden ser tomados desde diferente óptica. Sin embargo, así haya estas diferencias en las negociaciones, la percepción del objetivo va más allá de mitigar esas diferencias de nacionalidades. (¿Cómo negocian los mexicanos?, 2014)

- La semana laboral en México es de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.; generalmente en el comercio se trabaja los fines de semana de 10 a.m. a 8 p.m.
- Los mexicanos suelen hacer sus negocios con personas que ya conocen, así que para una cita se debe disponer de bastante tiempo; es por esto, que las citas de negocios deben agendarse como mínimo con dos semanas de anticipación y es necesario que sea confirmada con una semana de antelación. Las citas se llevarán a cabo en restaurantes o en la empresa. Una vez se hayan establecido mayores niveles de confianza es posible que sea llevado a la casa de uno de los socios.
- Es importante presentarse puntual a los encuentros, aunque es posible que el empresario mexicano tenga retrasos de hasta 30 minutos, sin embargo, las negociaciones suelen extenderse así que el tiempo será repuesto.
- Lo más apropiado es asistir a las reuniones con un traje formal, tanto hombres como mujeres.

- Los obsequios no son necesarios para hacer un buen negocio, sin embargo, no son mal vistos por los empresarios mexicanos; si se van a obsequiar flores es preferible que sean de color blanco, las rosas de color rojo son vistas con negatividad.
- Los mexicanos son conocidos por ser personas cordiales y alegres, por lo tanto, en la primera presentación es ideal dar un apretón de manos, cuando se tenga más confianza se puede dar un apretón de manos seguido por un abrazo.
- Para un mexicano la profesión es muy importante, por eso, es recomendable que cuando se presente mencione primero el título profesional seguido del apellido. (LEGISCOMEX, 2019)

# Panamá

Ilustración 10 Descripción de Panamá



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020.

## Entorno empresarial

El informe “Ease of Doing Business Ranking” en su edición 2020, posiciono a Panamá en el puesto 86 con respecto a las 190 economías evaluadas. En vista de los resultados obtenidos se encontró que Panamá retrocedió siete lugares tomando en consideración que, para la edición del año 2019, había ocupado el puesto 68. Una respuesta a dicho cambio tan abrupto se debe a que las categorías de: Conseguir electricidad y Resolución de insolvencia redujeron en puntuación.

En otros términos, las categorías que presentaron buena puntuación fueron: Permisos para la construcción, Inversionistas minoristas y los contratos de refuerzo. Ahondando en cada uno se encontró que en *Permisos para la construcción*, se maneja una cobertura amplia que le otorga a

los emprendedores y empresarios un manual de pasos para obtener las certificaciones necesarias tanto como para que les aprueben los planos del proyecto como para que se den los avales cuando se necesita reestructurar las edificaciones, en segunda instancia en lo concerniente a *Inversionistas minoristas*, se destaca que en Panamá el puntaje general de desempeño para las políticas de protección a los pequeños inversores es de 56,0, lo cual comparado con otras economías se encuentra por encima de Costa Rica, El Salvador y Guatemala. Para finalizar, la categoría de *Contrato de refuerzos*, que mide el tiempo en que se ejecutan y resuelven las disputas comerciales, presentó condiciones favorables puesto que en el índice que resolución de procesos, los procesos judiciales demostraron ser efectivos en términos de aplicación de reglas y tiempo de respuesta por parte de las autoridades judiciales. (World Bank Group , 2020).

En referencia al “Informe de Competitividad Global, edición 2019”, como el índice que mide la capacidad que tiene un país para desenvolverse económica, social y políticamente, Panamá obtuvo para el pilar *número 11: Dinamismo Empresarial* una puntuación de 58,8, ligada directamente con las subcategorías de: “Tasa de recuperación de insolvencia” en donde el puntaje fue de 29,2 y “Empresas que adoptan ideas disruptivas” en donde el puntaje fue de 42,5. (World Economic Forum , 2019).

### **Estrategias de negociación**

Dada su ubicación geográfica Panamá se ha consolidado como una economía fuerte y estable en la que sobresalen la industria financiera y la logística, última en la cual se hace énfasis en los importantes puertos marítimos que permiten la entrada de gran cantidad de mercancías. Sumado a lo anterior los Tratados de libre comercio han jugado un papel crucial, en la medida que estos expanden los horizontes de inversión de los panameños, ocasionando que otros sectores ajenos a los principales como: la industria alimenticia y de confecciones se vea beneficiada por la

inversión externa. Finalmente incorporarse al mercado de Panamá, no resulta ser una tarea de gran dificultad, pues es un país en el que desde gobierno se promueve la entrada de extranjeros, brindándoles asistencias: legales y económicas si es el caso, para que la desenvoltura de los negocios sea rápida. (Biz Latin Hub, 2019). Por lo anterior algunas estrategias de negociación valiosas se reúnen en:

- Panamá es punto clave para las negociaciones, por lo que los empresarios de este país se caracterizan por cooperar comercialmente con compañías que desean abrirse en el mercado. Una ventaja de negociar con los empresarios panameños es que tienen gran experiencia en las operaciones de comercio exterior; exigen siempre una alta calidad y exclusividad de los productos que adquieren. Panamá tiene alta influencia de los Estados Unidos, por esto se debe tener precaución al referirse a estos como “americanos” ya que el individuo panameño se considera parte de ellos; es muy importante presentar los escritos en inglés, ya que es el idioma principal para llevar a cabo negociaciones con el empresario panameño.
- El empresario panameño para negarse a hacer una negociación usa expresiones como “lo estudiaremos” o “es posible”. Para tener una respuesta definitiva se debe esperar al cierre de la negociación.
- Es muy frecuente que, para presentarse, el empresario panameño lo haga por medio de tarjetas, por eso es importante tener siempre a la mano una tarjeta de presentación en español e inglés.
- Para los empresarios panameños es muy importante que la contraparte ya haya tenido algún tipo de vínculo con un empresario estadounidense, ya que les brinda cierto tipo de confianza al momento de llevar a cabo la negociación.

- Para el empresario panameño es muy importante crear una amistad con la contraparte ya que tener buena relación es un elemento muy significativo, por lo que el empresario quiere obtener mayor confianza. Así mismo, es muy importante que haya un beneficio recíproco en la negociación. Por lo general luego de hacer el cierre de la negociación las condiciones de facturación se encuentran estimadas en un plazo entre 90 a 120 días.
- Los panameños se toman su tiempo para hacer negocios, por esto es importante tener paciencia y realizar un monitoreo constante. De este modo, se aconseja establecer con anticipación el cierre del trato para finalizar exitosamente la negociación.
- El negociador panameño es regateador, permanentemente está buscando el menor precio posible en una negociación, y siempre en una posición de ganar – perder.
- El desayuno y el almuerzo son momentos claves para hacer negocios con un empresario panameño.

(LEGISCOMEX, 2019)

### **Normas de protocolo**

Los empresarios panameños se caracterizan por mantenerse a la vanguardia en temas de comercio, negocios, política y marcos legales, de forma que a la hora de colaborar comercialmente puedan establecer cuáles son sus metas y proyecciones en el largo plazo. Esto les otorga, entonces esa cualidad de ser muy profesionales con sus asuntos y más cuando conocen plenamente que un error u omisión en los acuerdos les puede acarrear pérdidas. Así encontramos algunas normas y pautas de etiquetas usadas por los negociadores panameños.

- La semana laboral en Panamá es de domingo a domingo de 9:30 a.m. a 7 p.m.
- La forma de vestir de los panameños al hacer negocios es bastante formal, por lo general el hombre y la mujer usan trajes de sastre.

- Al momento de presentarse, es adecuado decir “Buenos días”, “buenas tardes” e ir acompañado de una tarjeta de presentación.
- El empresario panameño no exige puntualidad al momento de una cita; no obstante, es muy importante que se cumpla con el tiempo de entrega estipulado, ya que para los panameños es muy importante cumplir con las normas pactadas desde el inicio de la negociación.
- Al empresario panameño le gusta tocar temas de conversación como hobbies, familia, entretenimientos, pasatiempos y que está ocurriendo en el mundo actual. Por el contrario, no les gusta tocar los temas políticos, de economías subterráneas o temas culturales.

(LEGISCOMEX, 2019)

# Paraguay

Ilustración 11 Descripción de Paraguay



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020.

## Entorno empresarial

En el informe “Esay of Doing Business” edición 2020, realizado por el Banco Mundial, Paraguay obtuvo la posición 125 en el Ranking, respecto a las demás economías analizadas, sin embargo, el resultado no fue del todo positivo ya que representa una disminución de 12 puestos, en vista de que para el año 2019 la posición a ocupar fue de 113.

Este resultado se explica por tres categorías que disminuyeron en el puntaje global: Iniciar un negocio, registro de propiedades y el ámbito de protección a los inversionistas minoritarios. Respectivamente se encontró que para *Iniciar un negocio*, en Paraguay se deben tramitar las escrituras de la empresa por medio de una agencia de abogados, proceso que aunque habitual

demora de 5 a 6 días, adicionalmente para registrar las empresas en la Ventanilla Única (Sistema Unificado de Apertura y Cierre de Empresas –SAUCE), el trámite se demora 25 días, mientras los empresarios presentan diferentes solicitudes de las que se destaca: solicitud de registro fiscal al Ministerio de Hacienda, solicitud de licencias y permisos municipales ante la municipalidad de Asunción, solicitud de registro ante la Institución de previsión social, entre otras, lo cual comparado con otros países implica una demora en días mayor a la del promedio. En términos *Registro de propiedades*, se encontró que los formatos de registro de tierras pasadas o de propiedad de un inmueble actual, se deben mantener en documentos físicos, más sin embargo no existe un formato computarizado, opción que también debería estar disponible para reducir la laxitud del tiempo en que se presentan dichos documentos o que se tiene disponibilidad de los mismos; otro gran error es que no existe una base de datos electrónica abierta al público para que de forma funcional y completa puedan acceder a la información de gravámenes e hipotecas, para finalizar algunos empresarios manifestaron que no hay disponibilidad de una lista abierta al público en donde se encuentren en un listado los documentos necesarios para empezar con los trámites para la transacción de propiedades, lo cual induce a las personas a cometer errores con la documentación a presentar. Ahora bien para la categoría de *Protección a los inversionistas minoritarios*, se evidencio que en términos de divulgación de información que refiere a: revisión de trámites de transacciones e informes periódicos sobre transacciones, suelen presentarse conflictos de intereses, ello ligado a que cuando se presenta el caso de un hecho que perjudica los accionistas que representan el 10% del capital, antes de interponer una demanda no se pueden revisar los documentos como transacciones que fueron objeto de infracción.

En otro orden de ideas las categorías que obtuvieron buena puntuación fueron: *Permisos de construcción*; dentro de lo cual se denota un sistema con altos estándares previos tales como:

estudios geotécnicos los cuales suelen demorarse 10 días, certificados de no objeción que aluden a certificar a una persona o entidad legal no tienen prohibición o restricciones para vender o grabar una propiedad, consulta de aprobación ante la municipales, etc, de aquí en adelante los tramites subsecuentes como: Solicitud para aprobación final del proyecto e inspección final no tienen ningún cobro. Y finalmente En lo que compete a *Impuestos*, el puntaje obtenido fue de 64,1, por encima de la mayoría de los países latinoamericanos y del caribe, demostrando que en Paraguay la cultura de la tributación se ha ido asentando de forma gradual. (World Bank Group, 2020)

En consonancia con lo anterior es preciso mencionar el “Informe de Competitividad Global, edición 2019”, para el que Paraguay obtuvo una puntuación de 51,2, específicamente en el pilar *número 11: Dinamismo empresarial*, dicho resultado explicado por: los costos al iniciar un negocio y por un bajo puntaje en términos de empresas innovadoras que adoptan ideas disruptivas (World Economic Forum , 2019).

### **Estrategias de negociación**

Paraguay se caracteriza por tener un ecosistema empresarial muy adelantado y estructurado, muestro de ello es el Decreto 9044 de 2018 por el que se reglamentó la ley 5669 de 2016 sobre la Cultura Emprendedora, creándose la figura de un director nacional que promueva el emprendimiento dentro del Ministerio de Industria y Comercio –MIC, llevando a cabo actividades como: la promoción de un ecosistema empresarial que sea atractivo para las empresas extranjeras, y además crear lazos de apoyo con organizaciones Intra-gubernamentales para fomentar los centros de emprendedores y los fondos de capital semilla. Se puede señalar también la Fundación Paraguaya, la cual ha encabezado importantes proyectos para construir y mejorar el ambiente empresarial fijándose siempre metas que involucren a los emprendedores pues son considerados parte vital del crecimiento innovador del país; al mismo tiempo el gobierno nacional

se encarga de brindarle a los empresarios apoyo técnico y capacitaciones para propiciar un escenario de competitividad, que esté ligado a propulsar los proyectos internacionales. Por consiguiente y frente a un excelente escenario empresarial, es preciso conocer alguna de las estrategias más usadas para negociar en territorio paraguayo (Pisani, Borda, Ovando, & Garcia, 2019).

- Los paraguayos se destacan por ser personas amables y cordiales con los extranjeros.
- Para comunicarse prefieren utilizar un estilo indirecto, es decir, para ellos es mucho más fácil dar a conocer sus mensajes a modo de ejemplos.
- No conciben las confrontaciones como un problema, sin embargo, tratan en todo momento de evitarlas y darle cabida a la búsqueda de alternativas que funcionen tanto para ellos como para la contraparte.
- Las personas mayores son consideradas como superiores, por lo tanto, se les debe mostrar gran respeto.
- Para los paraguayos es importante mantener un contacto visual moderado, ya que esto es sinónimo de confianza, disponibilidad y respeto.
- Es imprescindible que durante las primeras reuniones se toque tácitamente los temas concernientes a la estructuración de los acuerdos, sin embargo, más adelante se mostraran flexibles a dejar entrar en las conversaciones temas ajenos a los negocios.
- Para el empresariado paraguayo las negociaciones ameritan un tiempo prudente en el que se verifiquen las posiciones de las partes, por lo tanto, es usual que el proceso de toma de decisiones tome un largo tiempo.

- Las tarjetas de presentación son vitales para que cada una de las personas que conforman el equipo negociador, pueda darse a conocer, dichas tarjetas por lo general incluyen: grado académico, trayecto profesional y cargo que ocupan en la compañía para la que laboran.
- Aunque durante las reuniones se pueden tratar temas diferentes a la negociación, se aconseja dejar por fuera aspectos de índole: religiosa y política.
- Las personas que encabezan el equipo negociador son quienes tienen la responsabilidad dirigir los diálogos, así como de controlar el orden del día.

### **Normas de protocolo**

Los paraguayos son personas amables, sin embargo no se debe confundir su amabilidad al punto de sacar beneficio para interponer el orden del día de las negociaciones o la forma en como estas se concretaran, ya que sería una muestra de falta de respeto y pondría en entredicho la primera impresión, por lo tanto es importante cuidar cualquier aspecto por insignificante que parezca, como lo atañe el caso de la vestimenta, pues se valora que mediante la misma se refleje: seguridad, seriedad y determinación. Sígase a continuación algunas normas de protocolo vitales.

- En vista de lo importante que es el contacto visual, se aconseja practicarlo mientras se estrechan las manos al momento de darle apertura a la presentación de las partes negociadoras.
- Para el saludo entre hombres y mujeres es muy usual acompañar la presentación de una leve palmada en el brazo, acompañado ello de una sonrisa cálida.
- La puntualidad en las reuniones no es imprescindible, por lo que será usual que una reunión empiece con retardo, no obstante, es importante que, si una reunión se va a cancelar, se avise una semana antes.

- La presentación personal, debe ser un tema de mucho cuidado ya que para los paraguayos una correcta vestimenta y que adicional sea conservadora, es visto como signo de una persona buena.
- Las mujeres por lo regular deben portar trajes elegantes acompañados de sutiles accesorios y los hombres por su parte deben seguir esta misma línea.
- En términos de regalos, es usual que se entreguen: vinos, flores y dulces tradicionales, los cuales se acostumbra a abrir después de recibirlos, eso sí, hay que tener en cuidado de que en las primeras reuniones los obsequios no formen parte de la ceremonia de negociación, ya que no es bien visto.

(Rojas Montes de Oca & Olivas Reyes, 2020)

# Perú

Ilustración 12 Descripción de Perú



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020.

## Entorno empresarial

En el informe “Ease of Doing Business Ranking” publicado por el Banco mundial en su edición 2020, se encontró que Perú ocupó el puesto 76 de las 190 economías objeto de análisis. De acuerdo a los resultados obtenidos con respecto al año anterior en donde Perú obtuvo el puesto 68, se observa un retroceso de ocho lugares, dato que viene explicado por un desmejoramiento en los siguientes atributos: Permisos de construcción, conseguir electricidad, registrar propiedades y efectuar los contratos de refuerzo. No siendo menos se destaca que algunos de los puntos que se siguieron trabajando fuerte fueron: la apertura de negocio, inversionistas minoristas, el comercio transfronterizo y la resolución de insolvencia.

Respectivamente la *Apertura de negocio*, en Perú, se desarrolla mediante un proceso de seguimiento a los trámites que requieren los empresarios para constituir legamente sus empresas,

por lo que en ningún momento estos se encuentran desprotegidos de los servicios necesarios para entender toda la documentos que deben presentar, ejemplo de lo anterior es la Plataforma Online llamada: “Sistema de intermediación digital” a la que los peruanos tienen libre acceso para conocer la documentación requerida que deben presentar ante sus notarios para la correcta constitución de sus negocios, en cuanto a los *Inversionistas minoristas*, en Perú se han venido desarrollando diferentes estrategias como lo fue la creación de un certificado de calidad para las empresas que creen igualdad de condiciones que se desplieguen tanto para los inversionistas de alto y bajo rango, de esta manera han disminuido las confrontaciones legales por casos de aprovechamiento para el usufructo personal, en referencia al *Comercio transfronterizo*, categoría evaluada desde los tiempos y costos asociados con el proceso logístico de exportación e importación de mercancías, haciendo énfasis a tres procedimientos: cumplimiento documental, cumplimiento fronterizo y transporte nacional, de lo anterior se encuentro que Perú obtuvo puntajes altos para los anteriores lineamientos, sin embargo el que más destaca con un puntaje de 70,4, corresponde a los tiempos pactados para exportar cumpliendo con la documentación necesaria. Finalmente, en términos de Resolución de insolvencias, se encontró un buen sistema para coadyuvar rápidamente en los procesos de liquidación de las compañías. (World Bank Group , 2020)

Anudado a lo anterior se hace referencia al “Informe de Competitividad Global, edición 2019” en el que Perú obtuvo una puntuación de 55,8 para el pilar número 11: Dinamismo Empresarial, resultado movido principalmente por el avance de la cultura emprendedora, evidenciando que en el eje de: Empresas que adoptan ideas disruptivas solo se alcanzó un puntaje de 39, en relación con el eje de: Crecimiento de empresas innovadoras en donde el puntaje obtenido fue de 44,1. (World Economic Forum , 2019)

## **Estrategias de negociación**

En primera instancia se debe considerar que Perú es un país que a lo largo de los años ha logrado crecer de forma sostenida esto gracias a un manejo de las políticas macroeconómicas dadas a propender por mantener los niveles de inflación bajos, adicional a ello se destacan cuatros actividades económicas que le confieren su éxito de crecimiento, estas son: la minería, la infraestructura, la agroindustria y el turismo. También se debe destacar que es un país en el que se brindan oportunidades para la inversión tanto para empresas nacionales como internacionales, de forma tal que se propicie un ambiente de negocios amplio y sin barreras, para lo cual se tienen también en cuenta los tratados de libre comercio, pues son canales puntuales que facilitan la liberación del comercio y así se le hace más fácil a los extranjeros establecerse metas de penetración, a mercados atractivos como el de Perú; recordando que es un país de riqueza tanto cultural como natural. Ahora bien para negociar hay que tener en cuenta que los peruanos tienen la fuerte convicción de que un buen acuerdo es aquel del que se puede obtener algo de valor adicional, es decir, una de las partes negociadoras ganara lo que otra tendera a perder, finalmente adjudicando a sacar provecho, más aún, se destaca que si los peruanos perciben que si un acuerdo no se está concretando en los tiempos previstos, preferirán disminuir sus requerimientos y proponer alternativas que funcionen para la contraparte. Se tiene a continuación algunas de las estrategias utilizadas por esta cultura, que son imprescindibles a la hora de negociar (Ogliastri & Salcedo, 2008).

- Para negociar, en la cultura peruana se prefiere una relación amistosa, por lo que en un principio se expresa una actitud cordial, de manera que los conflictos se puedan resolver por una vía amistosa, característica que va ligada a la percepción negativa que tienen de los conflictos y el temor a que los mismos se resuelvan a través de la confrontación.

- Los negociadores peruanos suelen dilatar el tiempo de las reuniones para obtener cierta posición de ventaja.
- El estilo para tratar los temas es policrónico, es decir durante las reuniones se discuten diversos temas en vez de uno en especial.
- Para los peruanos la base de cualquier negociación es la confianza, la cual se crea por medio de la cercanía personal fundamentada en la amistad, de lo cual se desprende que resulta una ofensa cuando alguien de la contraparte propone dejar un acuerdo por escrito, traduciendo como un sinónimo de desconfianza. Prefieren los tratos de palabra.
- El empresario peruano es regateador, y su forma de negociación es ganar – perder.
- El tiempo para el empresario peruano no es de gran importancia, son bastante impuntuales e informales, manejan el tiempo a su conveniencia y tratan de que las reuniones de negocios sean más cortas de lo que se ha pactado.
- Los peruanos suelen asumir la incertidumbre y la volatilidad como algo normal en sus entornos, por lo tanto, no se les hace difícil tomar riesgos, en conclusión, han podido desarrollar fuertemente una cultura tolerante ante las situaciones inesperadas y riesgosas.
- Las negociaciones que se deseen entablar con peruanos primero irán encaminadas a conocer ampliamente a la contraparte, por lo que se da lugar a conversaciones de diferentes temas no netamente de las compañías.
- En Perú el que hace la negociación es el jefe, aunque al inicio de una negociación se presentan los funcionarios técnicos, el que toma las decisiones es el jefe.

- El empresario peruano por lo general no planea la negociación, siempre recurre a sus instintos para actuar y tomar la decisión final.
- El empresario peruano prefiere negociar con amigos, quiere sentir confianza al momento de cerrar la negociación.
- Para el peruano la palabra es muy importante y más si van intereses de por medio.

### **Normas de protocolo**

Para los peruanos es de vital importancia formar relaciones amables con las personas con los que a futuro celebraran acuerdos, ya que ello les permite conocer más a fondo las convicciones de su contraparte, formándose una idea de que tan exitosas pueden llegar a ser los puntos finales de la negociación, por otra parte suelen cuidar su aspecto personal por lo que la vestimenta correcta será un aspecto bien visto. Teniendo esto en cuenta es necesario considerar puntos vitales de la etiqueta de negocios que se maneja en el Perú.

- El empresario peruano estudia mucho el lenguaje corporal, se recomienda usar un tono de voz sutil, ya que, para el peruano la forma de expresarse dice más que las palabras que se utilizan para hablar.
- El empresario peruano acostumbra a adornar las palabras.
- El empresario peruano es cooperador, siempre ayuda a su contraparte con la negociación, pero siempre queriendo llevarse la mejor parte de la negociación.
- En el Perú se trabajan 48 horas semanales, 8 horas diarias, la jornada nocturna esta percibida entre las 10 p.m. y las 6 a.m.; con un descanso de una hora, en Perú no se trabajan horas extra.

- El saludo en la primera negociación es un apretón de manos, cuando se crean lazos de confianza más fuerte el empresario peruano suele dar un abrazo.
- Para el empresario peruano es una falta de respeto hacerles una cita de negocios en el desayuno, para ellos, este periodo de la mañana es de respetar.
- Por lo general las citas para tomar decisiones son de 3 p.m. a 6 p.m. después de cerrada la reunión, se puede considerar ir a un restaurante.
- Los regalos son bien recibidos, les gusta los obsequios que muestren más de la cultura del país anfitrión.
- Se deben agendar las citas para hacer negocios con mínimo 4 semanas de antelación.
  - El peruano para las negociaciones por lo general usa traje de sastre, aunque les parece innecesario el uso de corbata, y las mujeres pantalón clásico o falda, y tacones; para los eventos sociales usan traje de coctel. (Toledo, Paredes, & Miranda, 2014)

# Uruguay

Ilustración 13 Descripción de Uruguay



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020.

## Entorno Empresarial

En el informe “Ease of Doing Business Ranking”, publicado por el Banco Mundial en su edición 2020, Uruguay ocupó el puesto 101 y una puntuación del 61.5 entre las 190 economías que fueron objeto de evaluación. A comparación del año 2019 solo aumentó un 0.1 puntos porcentuales. Solo en el tema de comercio transfronterizo aumentó un 1.7 puntos porcentuales y en resolución de insolvencia aumentó en 0.6 puntos porcentuales. Mientras que, en apertura de comercio, bajó 0.2 puntos porcentuales. Que es uno de los temas más importantes de Doing Business, ya que constituir legalmente una pyme con responsabilidad limitada es el plus para que el dinamismo empresarial de Uruguay aumente favorablemente, puesto que se desarrollan actividades en diferentes ámbitos para crecer en PIB per cápita y en generación de empleo. (World Bank, 2020)

Uruguay en el Ranking de competitividad publicado por el Foro Económico Mundial en el año 2019, en el cual obtuvo 63,47 puntos. Quedando en el puesto 54 de 141 economías analizadas. Uruguay es uno de los países más destacados en América por su caracterización de sociedad igualitaria, por su alto ingreso per capital y unos porcentajes de pobreza y desigualdad mínimos. Por otra parte, Uruguay en el contexto empresarial, se encuentra entre los países con un ingreso más alto, altos niveles de desarrollo de servicios financieros y de soluciones que brinden conocimientos financieros bastantes innovadores. Aquí, el Banco Mundial en compañía con diferentes entidades internacionales divulga la experiencia del desarrollo de Uruguay en la aplicación de políticas y reformas que preserven el buen manejo del entorno empresarial. Uruguay es un país muy atractivo para las instituciones financieras del mundo, buscando un crecimiento equitativo de forma que esa búsqueda de desarrollo innovador respalde la generación de externalidades positivas que se puedan presentar en el ámbito de abundancia de capital, constituyendo valores fundamentales en el dominio y manejo de las empresas uruguayas. Con el fin de hacerlas más competitivas para que formen parte de las cadenas globales de valor más significantes. Obteniendo un apoyo en infraestructura, educación, adaptación de pequeñas y medianas empresas “Pymes” como contra respuesta al interés de Uruguay de avanzar en su estabilidad macroeconómica. (BANCO MUNDIAL, 2021)

### **Estrategias de Negociación**

“Uruguay se está posicionando internacionalmente debido a que es un país estable en materia de comercio e inversión, es reconocido por sus libertades económicas y por su posición geográfica, ya que permite que otras naciones se interesen en entablar negocios con sus empresarios, puesto que está localizado en medio de Argentina y Brasil. En Uruguay los sectores potenciales de inversión están relacionados a los servicios, por consiguiente, la promoción de

servicios logísticos, de exportación, turismo, del sector inmobiliario, software y de desarrollo empresarial han evidenciado un crecimiento en los últimos años”. (LEGISCOMEX, 2019)

Durante las reuniones, al igual que la mayoría de los latinoamericanos, los uruguayos prefieren dar inicio con un diálogo abierto en el que se traten temas diferentes a la negociación, siempre y cuando no sean temas personales o sobre su vida privada. Normalmente es fácil identificar que el empresario uruguayo es una persona a la que no le gusta demasiado el riesgo y de bajo perfil. El ritmo de negociación con los uruguayos no es tan lento como otros países de América Latina, ya que en muchos de ellos se ha estudiado el estilo de negociación americano para adaptarlo a su entorno de trabajo. Además de ello, Uruguay es un país centralizado en torno a su capital Montevideo, permitiendo que casi la mitad de la población este concentrada y absorbiendo toda la dinámica productiva. Por ende, el contexto empresarial es muy limitado y cerrado, otorgando una ventaja comparativa en el orden de importancia de las relaciones personas, ya que todo el mundo para todo el tema de negociación se conoce directamente.

- Es importante demostrar confianza al empresario uruguayo desde el principio, para que no se vea afectado el proceso de negociación.
- Durante la negociación, las conversaciones se llevan entre jerarquías, es decir, personas que están en el mismo nivel empresarial.
- El uruguayo suele expresarse mucho con sus gestos y movimientos en las manos.
- Si se presenta un desacuerdo es difícil que ellos cambien de opinión, en estos casos es mejor pasar a otro punto y dejar para el final de la negociación los puntos en desacuerdo.
- Cuando la negociación implica grandes sumas de dinero las reuniones tienden a extenderse más de lo habitual.

- Si se llega a un buen acuerdo donde ambas partes cumplen sus propósitos se acostumbra a asistir a alguna actividad como un asado, una cena o ir a la playa. (LEGISCOMEX, 2019)

## **Normas de Protocolo**

Las normas de protocolo aplicadas en Uruguay se suelen asociar mucho al modelo de los argentinos, pero lo que no saben con certeza es que los uruguayos son precavidos y modestos al dialogar, predominando su herencia española en el dialecto de la negociación. Mientras que en argentina es un carácter más europeo, enfatizando el idioma italiano, tanto en su forma de desenvolverse en el acuerdo como en sus costumbres. En el momento de la negociación, el protocolo base uruguayo es que ningún comportamiento de superioridad en cuanto a volúmenes de riqueza y cualquier exageración elitista son bienvenidos dentro del marco de pacto de intereses. (Olegario, 2018) A partir de su objetivo en normas de protocolos, se destacan circunstancias dependientes de esta norma protocolaria consolidada en Uruguay, tales como:

- Los empresarios en Uruguay manejan un horario que va desde las 9 a.m. hasta las 12 p.m. tomando un descanso para almorzar de 1 p.m. a 2 p.m. y continúan el día laboral hasta las 6 p.m. o 7 p.m. Lo más recomendable es programar las reuniones a primera hora de la mañana, al mediodía o a última hora en la tarde.
- Los encuentros se deben programar con dos semanas de anticipación.
- A pesar de que el uruguayo en ciertas ocasiones suele ser impuntual, se recomienda llegar a tiempo a todas las reuniones y ser paciente con el tiempo de espera.
- Las reuniones se pueden llevar a cabo tanto en la oficina como en ambientes más relajados, tal como hoteles o restaurantes.

- Es recomendable vestir de manera formal, ya que el empresario uruguayo es conservador, tanto los hombres como las mujeres, por lo tanto, aprecian y respetan a quienes vistan bien.
- A los uruguayos les agradan los pequeños obsequios, siempre y cuando, no sean ostentosos, valoran detalles que simbolicen algo típico del país de quien los visita, también acostumbra a dar al invitado un obsequio que represente algo típico de su país
- Generalmente los saludos entre personas de negocios se dan con un apretón de manos, tanto hombres como mujeres, y se hace indispensable utilizar los títulos profesionales al momento de presentarse. (LEGISCOMEX, 2019)
- Por lo general el uruguayo es muy celoso y prudente con el tema de la intimidad, por esto, no se recomienda hacer preguntas que giren en torno a su vida personal.
- Por otra parte, hablar de temas de política o historia en Uruguay haría muy prolongado el tema de conversación, además de herir susceptibilidades en referencia a los representantes de dicha mesa de negociación. En vista de esto, es mejor no mencionar las dictaduras militares bajo las que estuvo sometido el país.

## CAPITULO V

# CÓMO NEGOCIAR CON PAÍSES EUROPEOS

*"Debemos escuchar lo que se dice,  
pero aún más importante en una  
negociación, es escuchar todo aquello  
que no se dice"*  
Peter Drucker

Estrategias de negociación,  
características y contexto cultural  
de los países europeos

## Europa

La manera de definir el concepto de cultura es amplia, y variable según los autores pues puede estar condicionado a la percepción personal de cada quién, sin embargo, en términos generales se entender como el conjunto de factores diferenciadores de los grupos humanos dentro de los cuales cabe incluir las creencias, reglas, técnicas, instituciones e instrumento. Es así como se permite destacar la importancia de la cultura en el desarrollo integral de un país, pues es un elemento inherente a la sociedad, es por esto por lo que resulta imposible realizar un exhaustivo análisis de un país y de su población sin tomar en cuenta su cultura, pues esta es determinante en sus actitudes, costumbres y decisiones.

Y es en este punto en el cual se puede entrar a considerar la negociación con personas de otras partes del mundo, pues la concepción común de negocios es intercambiar bienes y servicios con otra persona que esté interesada, sin embargo, cuando se pretender trascender en este proceso, y procurar realizar esos negocios con personas de otros países, entran en juego unos factores que serán determinantes para llevar a cabo la negociación de manera exitosa.

Estos factores se pueden resumir en la competitividad de la empresa, la financiación, y por último el conocimiento del ambiente cultural, este consiste en tener presente que cada país tiene diferencias sustanciales en su cultura y es por esto por lo que lo que en algunos países puede resultar un gesto de cordialidad en otros puede considerar una ofensa, y el no tener presente esta situación puede tener graves consecuencias en el proceso de negociación llevándolo incluso al total fracaso.

Europa es un continente muy variado compuesto por 46 países y cada país tiene costumbres y cultura distintos que afectan la manera en la que se realizan las negociaciones con otros países

del mundo, por lo tanto, resulta difícil realizar una generalización sobre su cultura; por lo tanto, en el presente artículo se eligieron algunos de los países europeos más representativos y se realizó un análisis profundo sobre su cultura en los negocios; dichos países son Alemania, Francia, Italia, Reino unido, Portugal, España, Polonia, Suecia, Holanda e Irlanda.

# Alemania

Ilustración 14 Descripción Alemania



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020.

## Entorno Empresarial

Alemania es uno de los países más atractivos al momento de desarrollar negocios. El sistema legal alemán protege la propiedad privada y los derechos individuales. Las regulaciones fiscales competitivas y una amplia gama de financiación basados en un marco de inversión sólido y seguro.

Alemania, es un país europeo destacable en aspectos económicos, tal como se puede observar en el informe emitido por el Banco Mundial (2020), donde se identifica el Alemania como un país categorizado en ingreso alta, con una población total de 83.155.031 y con Ingreso Nacional Bruto per cápita de 47.450 dólares. Adicionalmente, el país se encuentra en el informe Doing Business del 2020, en el cual se evalúa algunas dimensiones relacionadas con las capacidades de hacer negocios en el país; en este informe, Alemania obtuvo una puntuación global

de 79,7 y se posicionó en el puesto número 22; destacando factores como la obtención de electricidad, el comercio transfronterizo y la resolución de la insolvencia.

La infraestructura y la mano de obra son de excelente calidad y altamente calificada, factores clave que contribuyen al éxito empresarial sostenible. La excelencia de la infraestructura del país está calificada por importantes indicadores como lo son la encuesta de inversores de la UNCTAD y el Anuario de Competitividad Mundial de Suiza, esto gracias al beneficio que presta dicho factor en la red logística portuaria y terrestre, teniendo en cuenta por ejemplo el puerto de Hamburgo, el tercer puerto de contenedores más grande de Europa; además, cuenta con más de 250 puertos interiores, facilitando la entrega eficiente de las mercancías en el mercado Europeo, es por esta razón que el Índice de Desempeño Logístico (LPI) desarrollado por el Banco Mundial califico a Alemania como el país con mayor eficiencia logística, ocupando el puesto número uno en el año 2016. (GTAI, 2016)

Las empresas alemanas pertenecen en su mayoría en grupos de las Pymes diferenciándose de los otros países de Europa, referenciándose desde las actividades de ingeniería industrial a pequeños productores de software, entre otros más. Las empresas catalogadas como medianas tienen un precepto y es asegurar su perdurabilidad al largo plazo en el mercado y relaciones con sus clientes, proveedores y empresas también son reconocidos por su gran responsabilidad social empresarial en el que los trabajadores son tratados adecuadamente ofreciendo empleos seguros y bien remunerados también estas empresas participan en la promoción de educación, cultura y deporte.

En la participación en el mercado mundial de la venta de productos y servicios se diferencia su calidad, pero no el precio basando su desarrollo en materia de innovación en todos los procesos

de productivos, todo esto debido a que desean mantener en el futuro la capacidad de innovación.  
(GFA, 2017)

### **Estrategias de Negociación**

Algunas de las estrategias de negociación más utilizadas por los alemanes son destacadas por la Organización protocolo (2013):

- Crear conocimientos previos a las negociaciones en temas de estructura económica, social, cultural y perfil empresarial.
- Evitar sentir incomodidad cuando los alemanes pretendan ser objetivos con lo que quieren, por ejemplo, en asuntos como la administración de la programación de las reuniones o como se llevara a cabo, el lugar, hora o límites desde o hasta donde se es posible negociar.
- Es posible que el ejecutivo alemán procure adquirir materia prima o productos intermedios en lugar de productos terminados, por ello se debe preparar un discurso con bases sólidas de que el producto es lo que espera el ejecutivo alemán, se deberá llevar el paso a paso de los elementos de la propuesta.
- Darles solidez a los datos suministrados acerca del precio y la forma de pago.
- Un punto clave a la hora de negociar es el nivel profesional de la persona preferiblemente con nivel jerárquico para llevar a cabo la toma de decisiones y la reputación de la empresa con la que se negocia.
- Los negociadores alemanes dan especial valor a la palabra, por tanto, los compromisos adquiridos verbalmente son tan importantes como los acuerdos escritos

- Generar un ambiente confiable a través de la invitación a futuro del negociador al país de origen y a la empresa de la contraparte.
- La negociación en este país es un proceso estrictamente formal, no se acostumbra a llevar obsequios.
- Conocer los plazos de pago dentro del marco del contrato es muy importante para el negociador alemán, este plazo no debe superar los 30 días, así como los estándares que debe cumplir el bien o servicio ofrecido.
- Traducir previamente la página web de la empresa con la que se realizará la negociación, haciendo uso de un traductor profesional que garantice que no se malinterpretará ningún aspecto.
- Realizar un análisis previo del mercado alemán, con el fin de dimensionar los retos a los que se enfrentarán en el momento de la negociación.

### **Normas de protocolo**

En Alemania hay existencia de una serie de normas protocolarias, cuyo conocimiento puede hacer la diferencia al momento de realizar negociaciones con ese país; en este orden de ideas, Legiscomex (2018) propone algunas:

- Los alemanes suelen ser muy prácticos debido a que, dan la mayor importancia a las negociaciones que a los eventos preliminares, en primer lugar, al momento de programar la cita de negocios puede ser por vía telefónica o de correo electrónico.
- Por otra parte, tener en cuenta días antes de la reunión confirmar si sigue en pie y llegar 15 minutos antes de la reunión es bien visto por los ejecutivos.
- En el momento de presentarse es necesario el uso de “señor”, así como hablar del viaje antes de tocar temas de negocios.

- El vestuario debe basarse en una presentación debe ser formal como traje y corbata para los hombres; y en el caso de las mujeres trajes con chaqueta.
- Con respecto al idioma, es necesario dominar el alemán, si este no es el caso del negociador, debe llevar un intérprete.
- Para los alemanes es importante que se negocie con cifras y datos, y no a través de tácticas de presión, por esto, en el transcurso de la negociación se debe mantener los buenos modales aunque haya momentos de hostilidad de la contraparte, algunos alemanes demuestran su aprobación con un golpe a mano cerrada en la mesa al finalizar la ronda de negociación llegando con éxito al trato y es cortes invitar a la contraparte a visitar su país y empresa creando así confianza y relaciones a largo plazo.
- No deben realizarse bromas ni acciones de ironía, no son bien vistas ante la cultura alemana, pues puede considerarse falta de respeto.
- Es importante tener en cuenta que los alemanes no acostumbran a llevar regalos a los encuentros de negocios.
- Los alemanes se caracterizan por tener un estilo de negociación directo y franco, por lo que se debe procurar ser muy prudente al manejar este tipo de comportamientos.

# España

Ilustración 15 Descripción de España



Fuente: elaboración propia a partir de la información tomada de Datos Macro 2020

## Entorno empresarial

El entorno empresarial español es uno de los más flexibles y abiertos del continente europeo. Según el Doing Business- Informe del Banco Mundial, para el año 2020 este país ocupó el puesto 30 de 190 economías evaluadas en negocios con una puntuación del 77.9 presentando un aumento en comparación al año anterior que fue de 77.7. Dentro de este ranking, se analizan variables bastante representativas para la economía en donde las de mayor posicionamiento para España se encuentran, el comercio transfronterizo, el pago de impuestos, la resolución de la insolvencia, el cumplimiento de contratos y la protección de los inversionistas minoritarios. (WORLD BANK, 2020)

Tras la pandemia ocasionada por el Covid-19, para el año 2021 España ha ido experimentando una importante recuperación y se prevé al finalizar el año un crecimiento

promedio del 6,4 gracias a los estímulos de política económica. Además, el FMI sitúa a España como el país desarrollado que mayor crecimiento ejercerá en el año 2022 siendo así, uno de los motores de la zona euro. (Pellicer, 2021). En ese orden de ideas, la economía de España es considerada como una de las más dinámicas y abiertas del mercado internacional cuya industria es su principal impulso.

Dicho lo anterior, según (La moncloa, 2021) algunas de las variables más representativas en términos del crecimiento económico del país y en relación al entorno empresarial, son las expectativas de los consumidores y empresarios que han mejorado significativamente llevando a cabo una mayor fortaleza y recuperación, además, los programas de avales públicos y las medidas de alivio de la deuda y ayudas a las empresas, han desempeñado un papel importante para la garantía de la liquidez de estas, las inversiones futuras, mayor solvencia y mitigar la reducción del riesgo financiero.

### **Estrategias de negociación**

Una gran parte del ejercicio de comercio internacional en este país se produce con los países europeos, especialmente con los miembros de la UE, del mismo modo, cuenta con estratégicos aliados comerciales en América especialmente con Estados Unidos, África en Argelia y Asia con China. De manera general, para los empresarios españoles, la confianza en el factor principal para obtener éxito en un proceso de negociación

- Las citas de negociación deben ser programas con anticipación y pueden ser a través de llamadas telefónicas, e-mail o fax con previa especificación del remitente y el propósito del encuentro.

- El negociador español con frecuencia cierra los tratos de forma oficial y no es partidario de cambios de última hora.
- Los españoles dan la misma validez a los acuerdos pactados en documentos y a los realizados verbalmente.
- El negociador español tiene carácter honesto, independiente y responsable; son reservados y desconfiados en los primeros momentos de la negociación. Además, suelen revisar cada detalle y cada punto del contrato. Por esta razón la negociación se extiende por un tiempo prolongado.
- Los españoles toman insultante dar información específica sobre sus empresas, se debe ser cuidadoso para no hacer preguntas muy directas
- La charla de negocios se establece en el final de la sobremesa, se acostumbra que la persona que propuso el almuerzo o cena sea quien inicie la conversación y corra con los gastos del encuentro.
- La primera reunión es para darse a conocer ambas partes y explotar las posibilidades de hacer negocios. No se tratan temas de condiciones de la operación.
- Los argumentos en las negociaciones se deben hacer de forma muy clara y consistente, ya que suelen acaparar la palabra y tienden a pensar que el que más habla defiende mejor sus argumentos.
- Es muy común que el empresario español pida concesiones, es por ello que se tiene que aumentar el margen, para no poder en riesgo el éxito de tu negociación.
- El proceso de decisiones es lento y muy jerarquizado sobre todo para los nuevos proveedores; no es una buena estrategia aplicar técnicas de presión, aunque es muy positivo estar en contactos cada cierto tiempo.

- Los españoles son claros en su comunicación, sino les interesa algo dicen “No” para cortar el tema y no perder tiempo.
- La cultura corporativa española no es proclive a plasmar todas las negociaciones en contratos detallados. (PromPerù, 2016)

### **Normas de protocolo**

- Es necesario confirmar las citas una semana antes y recordarlas dos días antes; es muy importante mantener contacto con las secretarías de la dirección, ya que manejan las agendas de los directivos. Los españoles tienen la costumbre de fijar reuniones y es importante la puntualidad en las citas.
- El uso de tarjetas de presentación es generalizado y se recomienda disponer de una cantidad adecuada. Si se recibe una y no se ofrece otra a cambio, el gesto puede verse como una descortesía.
- En caso de llegar a una transacción comercial, es habitual que se alarguen las fechas de pago, hasta en tres meses o más.
- La puntualidad no es prevalente dentro de la cultura española, pero el retraso no debe ser prolongado; se acepta un rango de espera de 10 minutos.
- Los lugares más frecuentes para realizar reuniones son: la empresa y los restaurantes, y pueden desarrollarse en cualquiera de las tres comidas principales.
- La presentación personal debe ser impecable, formal y elegante. Para los hombres se recomienda el traje y la corbata, y en el caso de las mujeres se utiliza pantalón o falda y calzado alto, con maquillaje sutil y chaqueta formal.
- El obsequio es bien visto, pues fortalece la relación y permite conocer más sobre la cultura del país de origen del negociador.

- Los contactos personales son una parte fundamental, por lo cual es más factible si alguien ya se encuentra en el mercado español y presenta al negociador con sus futuros socios.  
(Legiscomex, 2016)

## **Francia**

*Ilustración 16 Descripción de Francia*



*Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020.*

## Entorno empresarial

Francia es país posee gran variedad de reglamentaciones, fruto de una extensa tradición de oficios, profesiones y normas que se han consolidado a lo largo de los años, fruto de los pactos. Este país cuenta con aproximadamente 5.800 empresas de tamaño intermedio de un total de 3,6 millones de empresas, menos de la mitad que en Alemania. Por otro lado, solo 125.000 pymes exportan, la mitad que en Italia por lo que se implementó la ley “PACTE” para promover el aumento de las empresas en materia de innovación, internacionalización y generación de empleo. (ICEX, 2018)

Francia es un país perteneciente a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, categorizado por el Banco Mundial (2020) como un país de ingreso alto, con una población total de 67.439.599 personas; dentro de los factores más destacados a la hora de hacer negocios, se encuentra el comercio transfronterizo, iniciar un nuevo negocio y la obtención de

electricidad; sin embargo, la principal dificultad a la que se enfrentan las negociaciones en el país es el acceso a un crédito.

Lo anterior se proyecta a través del acompañamiento del Estado por medio de asesorías en instituciones gubernamentales como la Cámara de Comercio e Industria de París (CCIP) y el Instituto Nacional de Estadística y Estudios de Economía (INSEE), los cuales brindan información basados en los enfoques de calidad en los procesos productivos, evaluando la calidad del producto según los principios del Código de buenas prácticas de las estadísticas europeas. (INSEE, 2019)

Desde otro aspecto, los negocios en Francia consideran importante el desempeño de un agente comercial, pues ocupa una posición permanente para negociar y concluir contratos de venta, compra o arrendamiento, en nombre propio, de fabricantes o comerciantes. El agente conoce el proceso de marketing y es experto en relaciones con los clientes; no es asalariado y por el contrario su ingreso depende de la comisión facturada por el contrato logrado, sin embargo, es un socio involucrado en toda la función comercial y de ventas en la empresa (APAC, 2019).

### **Estrategias de negociación**

Francia es un país que cuenta con condiciones que deben ser consideradas para que el proceso de negociación resulte exitoso, para esto, es necesario desarrollar una serie de estrategias para facilitar el proceso; el sistema integrado de información de comercio exterior (2017) propone las siguientes:

- Se requiere ser asertivo en cada aspecto, desde la forma en presentarse hasta la argumentación de los contenidos a tratar en la negociación
- No utilizar lenguaje no verbal inadecuado de manera constante o excesiva.

- Se toman aspectos como a la hora de saludarse en la manera que aprietan la mano, la seguridad, la actitud y gestos que establezcan en la ronda, es preciso verse natural y esto lograra un mayor desempeño.
- Estudiar bien las condiciones del mercado especificadamente en el tipo de producto y la competencia.
- Identificar los aspectos relevantes de interés para el cliente francés para proceder al cierre con éxito de la negociación.
- Los empresarios franceses no son tan exigentes frente a la forma de comunicarse con otro negociador, se considera flexible ante la relación en la negociación.
- El proceso de negociación puede realizarse a través de medios tecnológicos, no es una exigencia que el proceso de negociación sea frente a frente.
- Existe un ambiente favorable y amigable entre las partes, ya que el francés es considerado un individuo abierto hacia los demás.
- Francia tiene una forma de negociar lenta, usualmente buscan que la contraparte inicie los temas de conversación para debilitar su posición.
- El precio es lo último que se debe negociar, es importante reconocer que son personas que buscan obtener una estabilidad en las relaciones con los clientes y distribuidores, por lo que la técnica conocida como “regateo” no está bien vista.

### **Normas de protocolo**

Legiscomex (2014) propone una serie de normas de protocolo que deben ser tenidas en cuenta momentos previos a la negociación con los franceses.

- Las reuniones deben ser agendadas con dos semanas de antelación en el horario de nueve de la mañana hasta siete de la noche.

- Es importante vestir prendas de calidad que sean discretas y elegantes en el caso de los hombres deberán vestir trajes clásicos de colores oscuros y las mujeres trajes con falda en colores sobrios.
- Se suele saludar con un apretón de manos y dirigiéndose por su apellido seguido de un “Monsieur” o “Madame”, es importante no mostrarse informal y tener amplio conocimiento del tema a tratar y suelen mantener la mirada fija en la otra persona.
- Las negociaciones toman su tiempo, procurar no usar tácticas de presión tampoco mostrarse débil al defender su postura en el momento que deba defenderla y ser detallista en cada aspecto redactado al término de la negociación.
- Se debe evitar tocar temas personales ni buscar información sobre temas considerados personales, pues las negociaciones se desarrollan en un ambiente totalmente formal y reservado
- Es importante tener una buena documentación preferiblemente en el idioma original del país, el francés.
- Todos los datos deben ser presentados de manera concreta, no se es bien visto soportar la negociación con datos, precios o fechas aproximadas.

# Holanda

Ilustración 17 Descripción de Holanda



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro 2020

## Entorno empresarial

La economía de Holanda, es considerada según el Banco Mundial como la cuarta economía del bloque económico de la Unión Europea y ocupa el puesto 16 a escala mundial, además en el Doing Business del año 2020 ocupó el puesto 42 de 190 economías, con una puntuación equivalente a 76.1 donde sus pilares principales son el comercio transfronterizo, resolución de la insolvencia, pago de impuestos, apertura de un negocio y el registro de propiedades. (Banco Mundial, 2020). Además, en el ranking de competitividad mundial del año 2021 en donde se codifican 64 países, Holanda ocupa el 4to lugar con un puntaje de 96.3. (PUCP, 2021). Además, según la (Oficina de Información Diplomática, 2021) el impulso económico de este país se encuentra fuertemente en el sector terciario, y su economía lleva como característica principal ser muy abierta al comercio. Por su parte, este país suele ser muy atractivo para hacer negocios dado

que posee una ubicación estratégica de sus empresas locales e internacionales y su infraestructura es muy organizada. Las ventas online son un factor diferenciador en Holanda, en 2015 se registraron alrededor de 10,4 millones de compradores online, es decir, el 64% de la población con acceso a internet realizó compras online durante el año. El gasto total anual en línea por persona fue de 1.560 euros; existen aproximadamente 22 mil empresas en línea que desarrollan actividades de comercialización dentro y fuera del país (ICEX, 2018). Esta información proyecta al negociador hacia un ambiente empresarial más tecnológico e innovador, donde los comerciantes buscan productos creativos para un mercado exclusivo, que se fija en los detalles y funciones que permitan mejorar las experiencias de los consumidores.

El Ministerio de Asuntos Económicos y Clima, desarrolla cada año una serie de misiones comerciales, donde los exportadores e importadores pueden inscribirse a diferentes ferias internacionales, abriendo puertas a negociaciones de talla mundial que hacen de Holanda uno de los países europeos con más contratos de compra y venta de productos en los mercados extranjeros. Algunas de esas ferias son: Alta tecnología y agro-alimentos en China, misión comercial de California basada en economía circular y movilidad sostenible, emisión aeroespacial de aviación del norte de Alemania, misión de movilidad eléctrica a Polonia, entre otras. (RVO, 2019)

En 2017, las pequeñas y medianas empresas- PYME- generaron ventas de 967 mil millones de euros; y proporcionan el 75% del empleo en el país. Razón por la cual el gobierno se empeña en fortalecer la actividad productiva de estas empresas a través de planes de acción que permitan el acceso a financiamiento y recursos para la innovación y cooperación entre PYME y la educación, esto con el fin de formar recurso humano en materia específica según la necesidad demandada por el sector productivo. En cuanto a los negocios internacionales, las empresas

cuentan con el Fondo de Comercio e Inversión Holandés – DTIF, que permite mejorar las experiencias en contratos exitosos y negocios de largo alcance en el mercado global. (RVO, 2018)

### **Estrategias de negociación**

El dinamismo económico de Holanda es promovido principalmente por el comercio internacional, especialmente en sectores como la tecnología y los servicios lo cual provoca que su economía se caracterice por una de las más abiertas del mundo y del mismo modo, de las más encaminadas a la integración e intercambio entre economías. Además, debido a su posición geográfica Holanda es considerada como uno de los ejes comerciales de mayor importancia en el continente europeo. (Leyva, 2016)

- Los holandeses suelen ser reservados y no suelen mezclar la familia con los negocios por lo cual, los primeros encuentros suelen realizarse en instalaciones de las empresas, restaurantes u hoteles.
- El tiempo es vital en una negociación con holandeses, por lo cual las agendas son estrictas y el tiempo pactado se debe cumplir al pie de la letra, no es correcto desviarse de la agenda.
- Las decisiones tomadas en una reunión con holandeses se llevan a cabo en consenso, es decir, manejan la inclusión de cada uno de los miembros que estén inmersos en dicha iniciativa.
- Los empresarios en Holanda son directos y claros al momento de la toma de decisiones, por lo cual su comunicación en las negociaciones es de carácter contundente. (Legis Comex, 2016)

- Se trata de un ejecutivo que presenta una amplia historia comercial, por ende, se requiere estar muy bien preparado en cuanto a los argumentos comerciales, de prospección de mercados y proyecciones de negocios. Evidentemente, ello dependerá del tipo de producto
- Estar informado sobre el tipo de empresa, antecedentes empresariales y comerciales, debido a que muchas de ellas pueden tener diferentes portafolios de productos, cobertura territorial o eventuales antecedentes negativos.
- Procurar estudiar los gestos recurrentes de su interlocutor que no desvíe la mirada, en como estructura las ideas durante el proceso de negociación.
- Durante la reunión muestre la empresa, el producto o servicio de forma clara y precisa, apoye el argumento en cifras y no utilice datos innecesarios.
- Se sugiere visitar a los posibles clientes a sus oficinas y evaluar los pormenores percibidos, como parte de la estrategia de entrada al mercado; de ese modo, se podrá evaluar a los mejores perfiles que tan importante mercado tiene como potenciales contrapartes.
- Se recomienda no mostrar total interés para llegar a pronto acuerdos; por el contrario, la planificación y aplicación de la gestión del tiempo de los procesos de negociación resultan fundamentales frente a ejecutivos neerlandeses, además de procurar administrar la agenda de reuniones presenciales o virtuales.
- Es importante reconocer posibles técnicas que ellos suelen usar; por ejemplo, solicitar grandes volúmenes que comprometan buena parte de la producción, resaltando en la ofertante expectativa y a la vez dependencia comercial a un solo cliente. Es posible que se generen incumplimientos en los pagos, por esto, procurar distraer solo parte de la oferta y asegurar los pagos al embarque.

- El ambiente empresarial es poco agresivo, no se debe ejercer presión al momento de llegar a un acuerdo entre las partes.
- El negociador holandés es directo y claro para tomar decisiones, no tiene problema en decir no cuando no está de acuerdo y es importante revisar cada punto del contrato antes de firmarlo. (PromPerú, 2017)

### **Normas de protocolo**

- Muchas empresas holandesas tienen en sus normas la prohibición de otorgar obsequios durante un proceso de negociación, es especial si son de carácter ostentoso, no obstante, de poderse se recomienda obsequiar flores, si es a una mujer, en número impar, que no sea el 12 y evitar los colores lila, blanco o crisantemos ya que se encuentran familiarizados en Holanda con la muerte, tampoco se recomienda regalar objetos puntiagudos ya que se relacionan con mala suerte.
- Los holandeses son conservadores y llevan a cabo una cultura igualitaria, por lo tanto, se recomienda no usar prendas demasiado costosas ya que pueden resultar ofensivas.
- Para agendar la cita con los empresarios de los países bajos tienen que optar por un tercero y para confirmar es preciso una llamada telefónica o un correo electrónico.
- La puntualidad es muy importante para los holandeses, no deben presentarse retrasos ni excusas al momento de una reunión
- Mantener la distancia entre negociadores con respecto a temas familiares o personales.
- Los restaurantes y hoteles son lugares frecuentes para realizar reuniones de negocios
- El apretón de mano es el saludo más frecuente, representa firmeza y confianza entre las partes, y seguido a esto se presenta con el nombre y la profesión

- En el transcurso de la negociación es posible encontrarse con que los empresarios holandeses están acostumbrados a dar opiniones directas y concisas en los temas. Además, les gusta profundizar en los acuerdos a tomar.
- El intercambio de las tarjetas de presentación es importante especificar su título universitario superior o licenciatura.
- Por último, en el código de vestimenta es común vestir conservador, el uso de trajes para ambos géneros está bien visto. (Legiscomex, 2015)

# Irlanda

Ilustración 18 Descripción de Irlanda



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro 2020

## Entorno empresarial

Irlanda durante los últimos años según la Comisión Europea y el Banco Central de Irlanda ha experimentado un crecimiento estable y sólido con un crecimiento del PIB del 5,5% en 2019 y de 3% en el 2020, en donde cabe resaltar que fue de los pocos países que aún con la crisis sanitaria, obtuvo cifras positivas en su crecimiento y el único en la Unión Europea. (Instituto de Turismo de España, 2021) . Con respecto a su entorno empresarial, Irlanda es muy atractivo y para el 2020 según el informe del (Banco Mundial, 2020) en el Doing Business, este país ocupó el puesto 24 con una puntuación de 79.6 en donde sus pilares más representativos fueron el pago de impuestos, el comercio transfronterizo, la protección de los inversionistas minoritarios, la resolución de la

insolvencia y la apertura de un negocio. En ese orden de ideas, las empresas más representativas de este país para el 2021 han sido las bio-farmacéuticas químicas y las tecnológicas. (ICEX, 2021)

Irlanda cuenta con el sector minorista que emplea a 275.000 personas en Irlanda, representados más del 14% de la población activa y el 9% del PIB del país, en los últimos años comparados con el año 2008 se ha disminuido los puestos de trabajo en un promedio del 14%, en este sector hay 42.000 empresas, de las cuales el 83% son de capital irlandés, correspondiendo el 75% a negocios familiares. Del total, el 73% cuenta con menos de empleados. Sus actividades se pueden dividir en dos categorías principales: alimentación hacia supermercados, tiendas de conveniencia y tiendas de descuento, y no alimentación como moda, calzado, belleza, menaje de hogar, bricolaje. (ICEX, 2018)

El entorno empresarial irlandés cuenta con un aspecto positivo en cuanto a las exportaciones de comercio por características de la empresa, en el año 2017, los cinco exportadores de mayor valor representaron más de 31 mil millones de euros, o el 26% del total de exportaciones. Las 50 principales empresas exportaron el 72% del total de bienes. Mientras que las 50 principales empresas importadoras tuvieron importaciones de 39 mil millones de euros, o el 47% del total importado. (CSO, 2019)

Las empresas en Irlanda cuentan con programas de relaciones comerciales con el exterior, a través de la cámara de comercio, tienen como objetivo proyectar y preparar a la empresa para desarrollar negocios con empresas en el extranjero. Las condiciones para acceder a dicho programa son: tener mínimo 3 años de experiencia, quien realiza la negociación debe ser el propietario o gerente de una pyme, contratar personal de otro país europeo para afianzar las relaciones entre empresas que buscan mayor fuerza, permanecer en el proceso 6 meses (Dublin Chamber, 2018).

## **Estrategias de negociación**

Irlanda después de caracterizarse por ser un país pobre, pasó a posicionarse a nivel mundial con uno de los PIB por habitante más alto en donde la inversión extranjera y el arribo de grandes compañías fueron la causa de dicho crecimiento. Por otro lado, la economía irlandesa se caracteriza por ser moderna y los sectores de industria y servicios son los más representativos por lo cual su crecimiento en comercio internacional ha sido notable e importante lo cual provoca que sea un socio estratégico y un país atractivo para la inversión en negocios.

- Las reuniones con los irlandeses comienzan con una charla casual antes de entrar en contexto con la negociación.
- Es importante ser muy paciente, inteligente y convincente al momento de generar las propuestas de negociación. (Legis Comex, 2016)
- Generar un ambiente favorable, amigable y abierto con la contraparte, pues la familiaridad con sus socios es sinónimo de confianza.
- El proceso de negociación inicia con una reunión informal y casual entre negociadores.
- La cultura irlandesa valora las conversaciones abiertas, pues consideran que establecen el carácter del acuerdo comercial.
- Evitar temas relacionados con política, deporte y religión; pues en Irlanda aún se tiene una mentalidad conservadora.
- Demostrar con argumentos claros y convincentes los beneficios del acuerdo para ambas partes. Considere el conocimiento del tema como un fuerte dentro de la negociación, pues es muy importante entender que se va a ofrecer y con qué estándares.

- Conocer las características, la calidad y los procesos de fabricación del producto es muy importante, así como los puntos clave del contrato, los cuales detallan con paciencia e inteligencia al momento de cerrar la negociación (Protocolo, 2013)

### **Normas de protocolo**

- Concertar la cita con dos semanas de anticipación, a través de correo electrónico. Y evitar agendar reuniones en los meses de mayo, julio y agosto, pues el verano es la época de vacaciones en este país.
- Asista a la reunión con puntualidad y si es necesario estar en el lugar pactado 15 minutos antes del encuentro.
- El vestuario debe ser formal y con tendencia conservadora; se recomienda utilizar traje y corbata para los hombres, y para las mujeres traje y chaqueta con pocos accesorios.
- Un detalle representativo del país de origen es bien recibido cuando se lleva un obsequio, aunque no es una acción recurrente.
- Dentro del proceso de negociación evitar temas personales y familiares, su cultura conservadora lo establece así. (Legiscomex, 2016)

# Italia

Ilustración 19 Descripción de Italia



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020.

## Entorno empresarial

El entorno empresarial italiano cuenta con diversidad de actividades productivas que vienen trabajando de la mano con instituciones gubernamentales para el desarrollo de la propuesta “Made in Italy” – Hecho en Italia- desde 2017 se busca consolidar la participación italiana en mercados extranjeros a través de actividades de promoción llevadas a cabo por la Agencia ICE y a favor de las empresas del país, con el objetivo de mejorar la calidad de la producción y aumentar las ventas en mercados alternos. (ITA, 2017)

Adicionalmente, es importante destacar que Italia, se encuentra categorizado por el Banco Mundial (2020) como un país de ingreso alto, al ser miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico cuenta con una posición económica bastante estable, con una población total de 59.257.566 personas, adicionalmente, tuvo una posición de 58 en el informe

Doing Business, con una puntuación de 72,9; en el que se destacan factores como el comercio transfronterizo, la obtención de electricidad y la facilidad para empezar un negocio, sin embargo, la principal dificultad a la que se enfrenta es el acceso a un crédito.

Los sectores en los cuales se desempeña esta economía son principalmente aeroespacial que cuenta con alta productividad laboral e intensidad de capital, así mismo tiene altos niveles de gasto en investigación y desarrollo; el sector automotor tiene más de 2.300 compañías que exportan hasta el 73% de la producción; la biotecnología se considera una actividad dinámica y prometedora que se caracteriza por tener en su mayoría pymes que ocupan entre 10 y 50 empleados por empresa; en la industria de química y farmacia el país es uno de los mayores productores de medicamentos e ingredientes químicos, destacados por su calidad y tecnología que permiten establecer estrictos controles de calidad, facturando alrededor del 85% en ventas externas; finalmente la nanotecnología se destaca por crear oportunidades que relacionan al comercio con la industria científica, proyectando la promoción de esta actividad hacia los mercados de la OCDE, que tienen como objetivo estimular la demanda de tecnologías innovadoras que representan estos países, a través del intercambio de conocimientos e inversiones en servicios y tecnologías avanzadas, en las cuales Italia se podría destacar desempeñando un papel primordial en la implementación de dichos procesos científico-industriales. (ITA, 2017)

### **Estrategias de negociación**

Algunas de las estrategias de negociación más utilizadas por los italianos son destacadas por la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (2017):

- A la hora de negociar se utiliza el regateo, por esto se destacará la habilidad del negociante y procurar fijar un precio para no llevarse sorpresas también la calidad es un factor muy importante para ellos.
- Ser pacientes en temas como el retraso de las reuniones debido a que la puntualidad no los caracteriza muy bien también son de fuerte temperamento y su gesticulación suele ser exagerada.
- Es muy importante generar buena impresión en la primera cita tanto en la forma de vestir como en la forma de expresar los conocimientos.
- Es una práctica común discutir temas de negocios en la mesa, la buena gastronomía los caracteriza por lo que es preciso escoger un sitio de calidad y buenas referencias.
- Para dar por terminado la ronda, es muy recurrente el apretón de manos para ambos negociadores, en otros casos suelen ser muy efusivos y llegar al punto de invadir su espacio personal.

### **Normas de protocolo**

El conocimiento de las normas protocolarias francesas es de vital importancia a la hora de hacer la diferencia al momento de realizar negociaciones con ese país; en este orden de ideas, Legiscomex (2017) propone algunas:

- Las compañías italianas tienen un rango jerárquico rígido en el que sectoriza la atención a los diferentes cargos dependiendo el nivel en que este, para dirigirse a otra persona suelen utilizar el término “Dottore” y para despedirse suelen utilizar mucho la palabra “Ciao”.
- el vestuario debe elegante debido a que es un factor que le generaría confianza con los negociadores italianos y compartir costumbres religiosas especialmente católica.
- Es cortés no preguntar sobre la profesión en reuniones sociales, lo toman ofensivo

- Evitar hablar sobre la religión, política y la Segunda Guerra Mundial en cambio tocar temas familiares, arte, comida y vino lograran establecer esa conexión entre los participantes.
- Llevar un obsequio es de agrado y en especial un buen vino.
- Mantener una buena comunicación entre las partes, considerando el aspecto lingüístico, y en caso de ser necesario utilizar un interprete
- Demostrar interés ante temas relacionados con la economía nacional y los mercados internacionales
- Ser puntual y activo al momento de demostrar interés para realizar un negocio con un negociador italiano.

# Polonia

Ilustración 20 Descripción de Polonia



Fuente: elaboración propia con información tomada de Datos Macro 2020.

## Entorno empresarial

Polonia es una economía muy atractiva ya que, según (Polish Investmen & Trade Agency, 2020) o, traducido al español “La Agencia Polaca de Inversiones y Comercio” encargada de la expansión empresarial y del comercio internacional en este país, Polonia es considerada como uno de los países con mayor estabilidad económica y crecimiento sostenido a nivel mundial y además se hace llamar como un país atractivo para efectuar negociaciones, todo esto, reflejado en sus transacciones comerciales e inversiones reales.

En ese orden de ideas, el entorno empresarial de Polonia es representativo dado que según el informe del Banco Mundial Doing Business, el país para el año 2020 ocupó el puesto 40 de 190

economías en todo lo que tiene que ver con negocios con una puntuación de 76.4 donde sus pilares más representativos son el comercio transfronterizo, apertura de un negocio, resolución de insolvencia, cumplimiento de contratos y pago de impuestos. (sistema integrado de información de comercio exterior, 2017)

Otro aspecto muy importante, es que, en 2019 Polonia en términos de valor de inversión nueva, obtuvo el primer puesto en Europa Central y el tercero en Europa y para el 2020, este país obtuvo el tercer puesto más atractivo en el continente europeo para efectos de las inversiones extranjeras a pesar de los percances presentados a causa de la pandemia. Desde su integración en la UE, Polonia ha generado un importante progreso en su crecimiento económico relacionado con la implementación y reformas institucionales y políticas y para el 2020 fue la séptima economía de este importante bloque económico. Dicho lo anterior, sus impulsos más importantes son el consumo privado y la inversión principalmente en infraestructura (ICEX, 2021) además, s En ese orden de ideas, el sector industrial también es una de las bases de esta economía apoyada fuertemente por la Inversión Extranjera Directa. (ICEX, 2020). Todo esto, relacionado también con lo atractivo de las actividades de la construcción y la cualificación que hay en todo lo relacionado con la implementación de nuevas tecnologías.

El perfil de los consumidores polacos está influenciado por los estándares de vida de los países de Europa Occidental. Según estadísticas, la mayoría de los polacos gasta la totalidad de sus ingresos en cubrir los costos de vida y únicamente el 40% de ellos capaz de ahorrar parte de sus ingresos. Por tal motivo, el entorno empresarial del país está abierto al desarrollo de negocios que ofrezcan a las personas productos innovadores, de calidad y fácil acceso que cumplan con las expectativas de satisfacción a la hora de consumirse.

La zona industrial más dinámica de Polonia es la región suroeste, desde Wroclaw hasta Cracovia, donde se ubican los denominados clúster de la industria de electrodomésticos y automotriz, que conjuntan la inversión extranjera directa en estos sectores, además de las empresas dedicadas a energías renovables y a las empresas locales subcontratistas. (ICEX, 2018)

Este país es uno de los más atractivos para inversión extranjera, destacado por la estabilidad económica y política de Polonia, el capital humano educado y un gran mercado interno. El desarrollo sostenible del país está relacionado directamente con sus sólidos fundamentos económicos; la seguridad en negocios e inversión hacen de Polonia un socio comercial importante en el mercado europeo, garantizado por la UE y la OTAN. (PAIH, 2018)

### **Estrategias de negociación**

Polonia dadas sus condiciones y características geográficas y económicas es referente de una “puerta de entrada a Europa Central y del Este”, además por sus altos niveles de ingreso por habitante relacionados con una población joven altamente calificada, la dimensión de su mercado, sus zonas económicas especiales y su dinamismo económico en general, hacen que sea un mercado bastante competitivo e interesante para realizar negociaciones.

- El éxito de las negociaciones en Polonia depende en gran medida del nivel de relación personal que se logre llevar a cabo con la contraparte, lo cual indica que para ellos primero esté el vínculo y luego el negocio.
- Los polacos son agresivos e intrépidos lo cual indica que si durante el proceso de negociación si por alguna razón, se presenta algo que no sea de su agrado lo harán saber abiertamente.

- El proceso de negociaciones por lo general es demorado dado que cada detalle del acuerdo debe ser estudiado, evaluado y expuesto a la perfección.
- Los polacos tienen un código de comportamiento distinto en su actividad profesional y en su vida privada; En la primera son hostiles y altivos y en la segunda son abiertos y hospitalarios.
- Las rondas de negocios no son controladas en la hora de la salida, por ello es recomendable no agendar dos citas en el mismo día
- Al momento de entrar al mercado polaco, hay que ser flexible y adaptarse a las oportunidades que surjan a lo largo de la reunión.
- En sectores industriales, los negociadores polacos presionaran para conseguir transferencias de tecnología y formación técnica de los trabajadores. Es mejor mantener estas concesiones hasta el final de la negociación, cuando se están cerrando los acuerdos económicos.
- Una de las mejores maneras para darse a conocer es asistiendo a ferias comerciales, por ejemplo; la Feria Internacional de Poznan.
- Con respecto a la toma de decisiones es lenta y sometida a conceso y a una burocracia heredada del pasado. Es probable que los retrasos se deban a problemas internos que a falta de intereses por la oferta que se está negociando. Hay que tener en cuenta este hecho y seguir insistiendo hasta lograr el acuerdo.

### **Normas de protocolo**

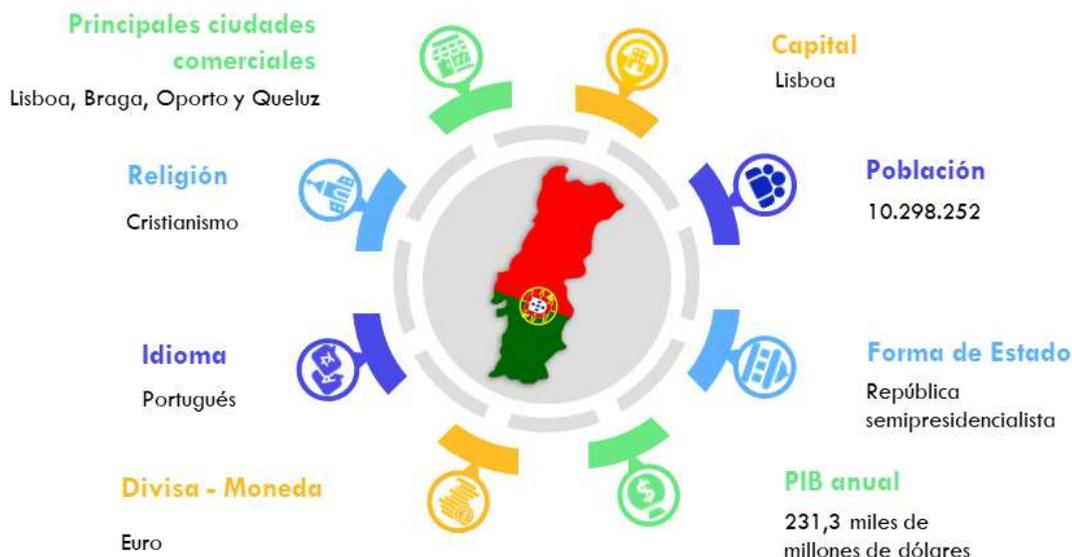
- En general, se acostumbra un apretón de manos al saludar y al despedirse, no obstante, si hay un mayor vínculo acostumbran 3 besos en la mejilla.

- En términos de puntualidad es importante que los invitados lleguen a tiempo, sin embargo, ellos pueden tardar algunos minutos y en caso de una mayor demora, es sumamente importante el previo aviso para que no se considere como falta de cortesía.
- El anfitrión de mayor jerarquía es quien abre la reunión y plasma el inicio de lo que se hablará posteriormente u ofrece una agenda.
- En Polonia la imagen o vestimenta es importante, por lo cual es importante que sea informal y elegante. (Centro de Estudios Internacionales Gilberto Bosques, 2020)
- Los polacos no esperan a un interlocutor que hable su idioma natal, pero es bien visto que sepan los que intervienen algo del idioma, su idioma de negocios es inglés, aunque en la industria de frutas frescas no es extraño encontrar polacos que hablen español por sus lazos con España en esta actividad.
- La cultura, la historia, los viajes, los deportes y la familia son temas favoritos de conversación y evitar conversaciones acerca de la II Guerra Mundial.
- Hay que ser respetuosos con las creencias religiosas. Poseen una fuerte creencia en la religión católica que los distingue de otros países de Europa.
- Las comidas de negocios se tornan a dar después de las 3:00 pm, Unos locales muy populares son los Kawiarna que son cafeterías donde se ofrece repostería y por otro lado se pueden dar en bares ya que los polacos son grandes bebedores, su bebida favorita es el vodka y se puede servir tanto en reuniones formales como informales.
- Demostrar importancia hacia temas relacionados con el arte, la economía y el entorno comercial y cultural de Europa, así como apreciar las oportunidades empresariales y turísticas del país.

- En el momento que un polaco se toca el cuello con el dedo índice, indica una invitación a tomar una bebida alcohólica, o bien, está indicando que ya ha tomado algo. (ProChile, 2013)

# Portugal

Ilustración 21 Descripción de Portugal



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020.

## Entorno empresarial

Según Doing Business del Banco Mundial (2020)- Informe del Banco Mundial, Portugal en 2018 obtuvo 76,55 puntos sobre 100, ubicándose en el puesto 34 de 190 países; en la que se destacan algunos factores como el comercio transfronterizo, la facilidad de iniciar nuevos negocios y el pago de impuestos; el país se considera como un país de ingreso alto y se encuentra dentro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. La composición empresarial está basada en el comercio mayorista en lo que refiere al peso total de las empresas, debido a que la mayoría de estas compañías están dominadas por agentes comerciales; este subsector de reducida dimensión empresarial y casualmente constituido por empresas en nombre individual, y el 90,8% de las empresas mayoristas tienen más de 10 años, lo que demuestra que estas empresas han

soportado crisis y logrado mantenerse a pesar de las contingencias. Por otro lado, el comercio minorista posee un gran valor de pequeñas empresas familiares en el mercado que están siendo obligadas a la especialización y modernización para fortalecer la competitividad y participar en el mercado internacional. (ICEX, 2019)

### **Estrategias de negociación**

Portugal es un país que cuenta con condiciones que deben ser consideradas para que el proceso de negociación resulte exitoso, para esto, es necesario desarrollar una serie de estrategias para facilitar el proceso; el sistema integrado de información de comercio exterior (2016) propone las siguientes:

- Crear un ambiente informal y amigable, iniciar el proceso de negociación hablando de temas de cultura general como por ejemplo el país de origen, las costumbres, la belleza turística y el deporte, especialmente futbol.
- Evitar temas políticos o comparaciones entre países, y enfocarse especialmente en cifras y argumentos enfocados en el objetivo de la negociación.
- Conocer y manejar el idioma portugués, o el esfuerzo por manejarlo, es valorado.
- En el proceso de negociación, ya no solo se valora el precio, sino la calidad, la garantía y la marca.
- Las negociaciones deben reflejar confianza, respeto, claridad y precisión; así mismo se resalta la importancia del conocimiento profesional de los negociadores.
- Los empresarios portugueses desean saber los beneficios para su empresa, por lo que es necesario hacer un hincapié de beneficios y ofertas.

- Los riesgos de cobro son elevados, por lo que es importante el asesoramiento bancario.
- En las relaciones comerciales y personales, por ello hay que viajar de manera constante a su país
- Los portugueses han tenido siempre una estrecha relación con Reino Unido, y eso los ha llevado a tener una mentalidad más internacional y europea que la española.

### **Normas de protocolo**

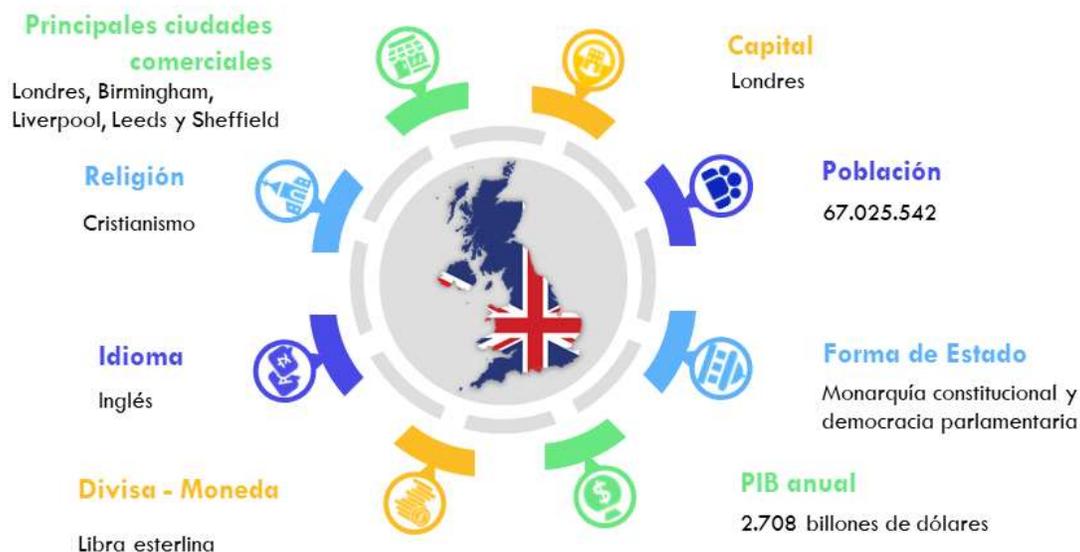
Legiscomex (2015) propone una serie de normas de protocolo que deben ser tenidas en cuenta momentos previos a la negociación con Portugal.

- Agendar la reunión mínima con un mes de anticipación, y confirmar la reunión días previos a esta; además de evitar negociaciones en junio, agosto y diciembre, por motivo de vacaciones en dicho país.
- La formalidad es una característica muy representativa del empresario portugués, basta con un apretón de mano suave.
- En Portugal, se menciona primero apellido de la madre y en ciertos rangos profesionales se utiliza el título de Doctor (a), aunque formalmente no lo sean.
- La correspondencia escrita es muy formal, colocando “Excelentissimo Senhor” antes del apellido de la persona y en lo posible no hablar de política durante la ronda de negocios.
- El almuerzo es la comida de negocios por excelencia. A diferencia de otras latitudes, es el momento más oportuno para profundizar o estrechar las relaciones personales más que continuar hablando de negocios.
- Es importante corresponder cada invitación para comer, pero no se debe utilizar el término “deber una comida” ya que lo consideran de mal gusto

- La invitación a casas particulares se produce cuando ya existe una relación personal, no es necesario llevar un obsequio.
- La vestimenta es muy conservadora y la chaqueta no debe quitarse durante la comida de negocios, utilizando colores oscuros en trajes y calzado.
- Se aceptan los obsequios, pues representan interés por el otro; se aconseja llevar chocolates, vino, libros o un detalle representativo del país.

# Reino Unido

Ilustración 22 Descripción de Reino Unido



Fuente: Elaboración propia a partir de la información tomada de Datos Macro, 2020.

## Entorno empresarial

El Reino Unido es un país caracterizado por tener una importancia cultural reconocida en todo el mundo, lo cual implica una gran influencia en sus tradiciones a la hora de negociar con el resto del mundo, adicionalmente, en materia económica cuenta con una posición privilegiada, tal como se puede observar en el informe emitido por el Banco Mundial (2020), donde se identifica el Reino Unido como un país categorizado en renta alta, con una población total de 67.025.542 y con Ingreso Nacional Bruto per cápita de 41.300 Dólares. Adicionalmente, el informe Doing Business del 2020 evalúa algunas dimensiones esenciales para entender el desempeño del país en torno a los negocios internacionales; en este informe, Reino Unido obtuvo una puntuación global de 83,5 y se posicionó en el puesto número 8; destacando factores como la apertura de un negocio, la obtención de electricidad y el comercio transfronterizo. La evolución de la economía británica

se encuentra influenciada por los efectos del Brexit, creciendo cerca de un 2% por debajo de las expectativas del Banco de Inglaterra (BoE). Además, la productividad del país ha disminuido y el poder adquisitivo de los salarios se han visto afectados por la inflación (ICEX, 2019) . Dado lo anterior, y con el fin de mantener la economía del país como una de las mejores en Europa, el gobierno nacional impulsa programas y actividades para capacitar a las empresas y expertos en aduanas con el fin de prepararlos para el comercio posterior al Brexit, haciendo una inversión de cerca de 16 millones de libras esterlinas. (DTI, 2019) Igualmente, el primer ministro Ingles busca impulsar el crecimiento local y generar nuevos empleos que beneficien a empresas y comunidades a través del desarrollo de nuevas ciudades y centros poblados que ofrezcan oportunidades de crecimiento económico para la localidad después de decretado el Brexit. (Oficina de Estadística, 2019) El país maneja un amplio portafolio de propuestas y programas para la promoción de los negocios en Reino Unido. Por ejemplo, Yell.com es un directorio de negocios en línea que ofrece diversidad de servicios en temas como: salones de belleza, pintores y decoradores, agricultores, farmacias, constructores, guarderías, limpieza doméstica, agencias inmobiliarias, restaurantes, entre otros. Y en los lugares más populares como Londres, Liverpool, Bristol, Oxford, y otras 35 ciudades más. (YELL, 2019)

No obstante, en este momento, según Schifferes (2021), Reino Unido se encuentra enfrentando una triple crisis; por una parte todas las implicaciones derivadas de la pandemia del COVID 19 que logró afectar a todo el mundo, adicionalmente, se evidencia una inflación bastante alta, explicada por el incremento preocupante del precio de las materias primas, el petróleo y el gas; y finalmente, la escasez de productos y trabajadores, esta situación se está tornando tan insostenible, que algunas personas se atreven a compararlo con lo que se conoció a finales de la década de los 70 como el “invierno del descontento”.

## **Estrategias de negociación**

Reino Unido cuenta con una serie de estrategias de negociación que caracteriza su manera de alcanzar de sus objetivos a la hora de llevar a cabo procesos de comercio internacional, se pueden destacar algunas de las mencionadas por Solano (2014).

- Mantener un ambiente de negociación tranquilo, ya que en este país no suelen utilizarse tácticas de negociación agresivas
- La negociación es un proceso formal y distante, por tal razón no se debe utilizar el regateo
- Las partes deben ser directas y francas, lo cual debe quedar estipulado en un contrato firmado por ambos negociadores, pues en Reino Unido se aplican fuertes indemnizaciones por incumplimiento de términos.
- Conocer los estándares internacionales al momento de ofrecer un bien o servicio
- Tener claro cuál es el mercado al que pretende abarcar, las características y la calidad del producto.

## **Normas de protocolo**

Los ingleses tienen unas normas de protocolo que deben ser conocidos previamente para garantizar el éxito de las negociaciones, dentro de ellas se destacan las propuestas por Legiscomex (2018):

- Las reuniones deben ser agendadas con dos semanas de antelación
- La forma de saludar se realiza con un apretón de mano ligero y breve. Las mujeres no siempre estrechan la mano y hay que esperar a que las extiendan ellas además utilizan

una frase cuando saludan que es “How do you do” el cual, se denota como formalismo y se espera que usted responda lo mismo también procurar en no usar “Nice to meet you”.

- Los británicos rara vez gesticulan y miran directamente a los ojos y antes de comenzar la ronda de negociación se suele dar una charla informal con anterioridad, es cortes no hacer preguntas personales solo acerca del viaje, tiempo, tráfico, etc.
- El intercambio de tarjetas profesionales no es necesario, en la mesa todos los objetos siempre pasan hacia la izquierda y usualmente los invitan a su casa y de ocurrir ello procurar llevar bombones o vino.
- El idioma es uno de los aspectos menos relevantes al momento de negociar, para los británicos es normal tener errores de parte y parte al momento de comunicarse
- El horario es muy importante en el proceso de negociación, pues se debe tener en cuenta los cambios horarios y la puntualidad en las reuniones.

Adicionalmente, Procolombia (2016) propone otros datos adicionales sobre las estrategias los datos para tener en cuenta de Reino Unido, con el fin de tener estrategias éxito en las estrategias de negociación implementadas:

- Los británicos realizan sus negociaciones de manera tranquila y discreta, y tener en cuenta estos aspectos, puede garantizar la estima para la contraparte.
- Los negociadores británicos no contemplan establecer relaciones personales con sus contrapartes, por lo tanto, se debe tener mucho cuidado con respecto a los temas tratados en las conversaciones.
- Se recomienda considerar un código de vestimenta formal, en el caso de las mujeres, procurar evitar escotes, minifaldas y maquillaje excesivo; con respecto a los hombres, es recomendable utilizar traje de tonalidad oscura y utilizar corbata.

- Tener la información impresa, evitar el uso de CDs o memorias USB.
- Los ingleses valoran mucho la puntualidad; así como las reuniones prácticas y concretas en las que se finalice con una recapitulación de la reunión y un recordatorio de los compromisos adquiridos.

# Suecia

Ilustración 23 Descripción de Suecia



Fuente: Elaboración propia a partir de la información tomada de Datos Macro 2020.

## Entorno empresarial

La economía sueca para el año 2021 y tras el choque generado a nivel mundial por la pandemia, ha presentado importantes características de recuperación económica en donde su PIB según la Oficina Central de Estadísticas Sueca o SCB, el PIB ha alcanzado un record de crecimiento interanual para los dos primeros trimestres de 2021 con una tasa del 10% y un crecimiento de casi un punto porcentual entre el primer y segundo trimestre (ICEX, 2021). Además, esta economía es bastante atractiva en su entorno empresarial dado que según el informe del (Banco Mundial, 2020) Doing Business, Suecia ocupa el 10 puesto de 190 economías en términos de negocios con un puntaje bastante representativo correspondiente a 82 en donde sus

pilares más destacados son el registro de propiedades, resolución de la insolvencia, pago de impuestos, apertura de un negocio y el comercio transfronterizo.

Por otro lado, según la (Cámara de Comercio Hispano Sueca, 2021), Suecia representa una economía abierta y enfocada en el exterior que ofrece vínculos comerciales estables, es líder en procesos como la innovación, sector de la tecnología, industria e investigación que conlleva, además, mano de obra cualificada y plurinacional, otro aspecto importante es la inclusión de tecnologías limpias lo cual implica un mayor desarrollo en las TIC, las ciencias e infraestructura en el sector automovilístico.

Este país puede considerarse un mercado pequeño, pero con un poder adquisitivo alto en comparación a otros países europeos y su propensión del gasto es alto. No obstante, el perfil del consumidor sueco es sensible a los precios y valoran la relación calidad-precio en los productos, el diseño y la funcionalidad. Adicionalmente, suelen valorar la procedencia y el proceso productivo, incluyendo aspectos de responsabilidad social con los trabajadores, el suministrador de la materia prima y especialmente temas ambientales.

Los principales centros económicos del país se sitúan en Estocolmo, Gotemburgo y Malmo, en el caso de Estocolmo, particularmente, la región se sitúa en el octavo lugar en la UE28 en términos de PIB per cápita además se destaca por ser innovadora y el motor de crecimiento de Escandinavia. Cada año se registran 21.000 nuevos negocios en la región y es considerada como el refugio más seguro para los inversores.

Suecia se sitúa en el 7º puesto en el Índice de Desarrollo Humano de la ONU (con un valor en 2018, último dato disponible, de 0,933). Este indicador, que contempla datos como la esperanza

de vida, los años de escolaridad o los ingresos per cápita. Situando una vez a Suecia como uno de los países con mayor nivel de desarrollo humano (ICEX, 2019).

### **Estrategias de negociación**

Suecia, es reconocida como un país estable y próspero en el ámbito comercial y, además, líder en crecimiento económico en toda la región Escandinavia, dicho lo anterior, esta economía por lo general ocupa los primeros puestos en todos los rankings de competitividad y relacionados con la capacidad o facilidad para efectuar negocios según el Foro Económico Mundial. Su economía en un 90% aproximadamente se encuentra enfatizada en el comercio internacional con un dinamismo representativo en el sector industrial y tecnológico lo cual hace que este país sea muy atractivo para efectuar negociaciones. (Rodríguez Clemente, 2018)

- La primera reunión que se realice en Suecia, tendrá que caracterizarse por un bajo perfil en donde se hará énfasis en la evaluación de la empresa, producto y propuesta.
- La información propuesta en la negociación debe ser presentada de una forma clara, organizada y lo más detallada posible.
- Las decisiones en Suecia tienen tendencia a tomarse de forma igualitaria con la implantación de modelos de trabajo colaborativo o en equipo por lo cual las estructuras jerárquicas se encuentran muy disueltas.
- Los suecos como característica puntal y fundamental presentan alta predisposición para experimentar con la innovación y adopción de nuevas tecnologías.
- En Suecia la mayoría de la población hablan inglés, pero en otros casos si se habla en español es posible que hagas más fáciles negocios, sin embargo, en ciertos momentos de

la conversación tener un intérprete por si no se entiende que es lo que se necesita en la ronda de negociación.

- Los consumidores suecos son los más educados del planeta con preferencias de productos novedosos y no tan conocidos.
- Un factor importante en Suecia es la responsabilidad social donde se pague lo justo y se tenga el mejor proceso posible con los productores, sin importar el precio del producto si tiene una historia detrás.
- La información debe ser propuesta de manera organizada, por anticipado y con todos los detalles pertinentes. asegurarse de que sus presentaciones se basan en hechos y datos reales, verificados y prestar más atención al contenido que al diseño.
- En sus presentaciones eliminar adornos y procurar evitar cualquier forma de arrogancia, exageraciones y los superlativos debido a que pueden generar desconfianza en la cultura empresarial.
- Evitar temas sensibles y bromas fuera de contexto especialmente las culturales o alguna discriminación tampoco temas familiares o quejas improductivas. Es conveniente llevar ideas concretas de la economía sueca, historia y su nivel de vida para poder establecer conversaciones con continuidad a cada momento. (Legiscomex, 2016)

### **Normas de protocolo**

- Los encuentros empresariales por lo general siguen una agenda estricta y de carácter específica en cuanto a tiempos de inicio y finalización
- En la manera de vestir en Suecia tiende a ser conservadora. En el caso de los hombres traje con corbata y las mujeres también deben llevar trajes o vestimenta formal.

- Es cortes dirigirse a la persona por su nombre y evitar usar Usted o Señor. Además, su manera de conversar es distante y valoran el espacio personal.
- Evitar gesticulaciones con las manos a la hora de hablar y la comunicación es directa y abierta.
- Las reuniones se deben agendar con tres semanas de anticipación. No se debe agendar reuniones de negocios en los meses de junio, julio y agosto, debido a que son las fechas más comunes de vacaciones allí.
- La puntualidad es un factor muy importante para los suecos por eso, Nunca llegar tarde y si llega a pasar, comunicarse con anticipación telefónicamente.
- Cuándo se negocia escuche atentamente, no se debe interrumpir. Se estima que cada uno tenga un tiempo para hablar y exponer sus puntos de vista. (ProChile, 2012)

## CAPITULO VI

# CÓMO NEGOCIAR CON PAÍSES DE ASIA

*"La firmeza en la negociación  
empieza por ser puntuales en el  
encuentro  
Santiago Posterguillo*

Estrategias de negociación,  
características y contexto cultural  
de los países asiáticos

## Asia

Con la mayor concentración de población a nivel mundial albergando un número aproximado de 4.600 millones de habitantes, de esta manera posee una superficie de alrededor de 44.5 millones de kilómetros cuadrados, desde la antigua Turquía y el gran mar mediterráneo hasta los mares japoneses e indonesios en donde 51 países hacen parte de este continente que desde sobre si, se cuenta con los llamados demás subcontinentes, como lo es el subcontinente indio y chino, y desde ellos existe variedad y una diversificada gama de idiomas.

El continente asiático se presenta actualmente como uno de los territorios más promisorios para hacer negocios, dada la relevancia internacional que ha tomado en los últimos 20 años con sus economías emergentes y de constante crecimiento, representa para occidente oportunidades de mercado sobre las cuales deberá ser comprendida la idiosincrasia, cultura y elementos esenciales que comparten la mayoría de los países asiáticos, de manera tal que para el negociador internacional resulte más accesible su entrada y consolidación a este continente.

Según (Del Puente Sierra), de la Universitat Oberta de Catalunya, para 2050 los países asiáticos habrán consolidado aún más su hegemonía global como potencias económicas, por lo que el empresario occidental se enfrentará a una cultura muy distinta a la suya, en donde el trabajo colectivo y el lenguaje corporal diferente al del resto del mundo representa variables importantes a comprender si se desea tener éxito en el mercado asiático. Destaca el autor que, al desembarcar en Asia, la estrategia deberá considerarse a largo plazo debido a que los ritmos allí son más lentos, caracterizados por la tenacidad, la constancia y el esfuerzo, se derivan de una de sus principales vertientes religiosas como el confucianismo.

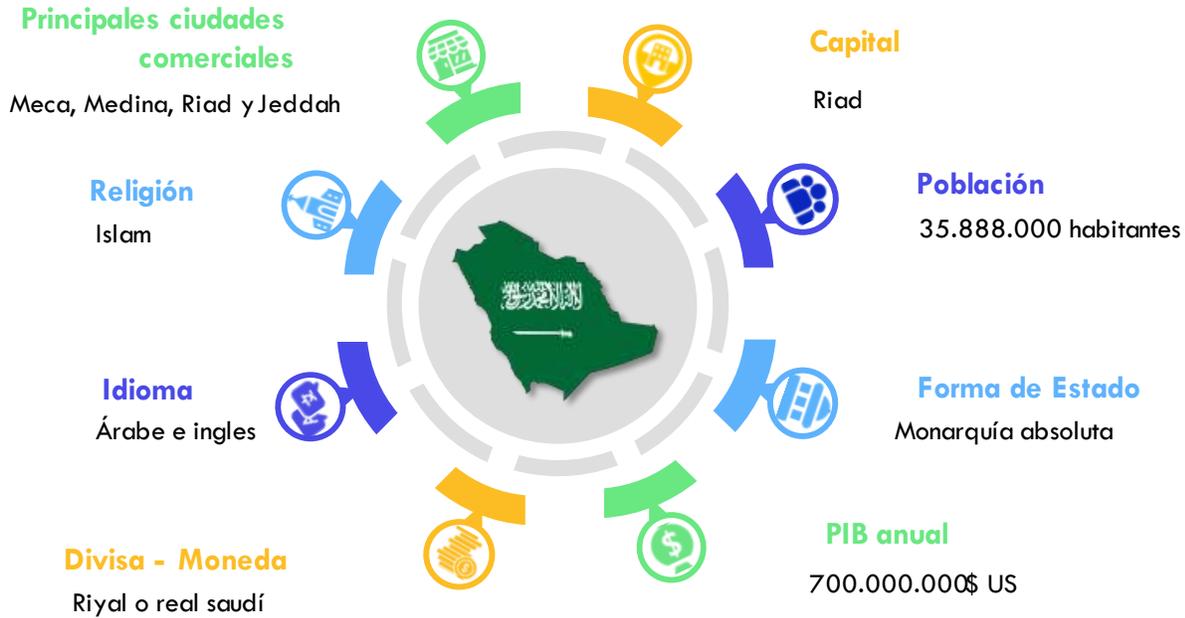
Las tendencias basadas en su demografía, en la cual se prefieren productos naturistas, la diferenciación de los bienes de este lado del mundo y el poder adquisitivo adquirido en los últimos

años por los asiáticos, hacen que los negocios en este continente resulten atractivos, por lo que comprender la forma en que se puedan establecer los negocios allí, representa más que una oportunidad, una necesidad de los negocios que deberían ser establecidos en lugares donde se pueda obtener potencial y desarrollo en el horizonte de vida empresarial. (ProChile, 2012)

Hablando acerca de economía y a nivel económico la producción alimenticia, al igual que la mayor consumidora e incluso las mayores reservas en materia de minerales tal se habla de petróleo, gas natural, carbón, acero y también así llegando la producción de vehículos, Asia es el continente que concentra una cuantía enorme a nivel de crecimiento económico, asimismo la mayoría del crédito global, por lo que en las últimas décadas ha dado como resultado una magnánima industria en las tecnologías y el sector de la grandiosa complejidad de estos, argumentos en donde cabe la capacidad tratar de tocar el tema de interacciones económicas en los países asiáticos, proporcionando una necesidad a introducirse a las economías emergentes del continente que están creciendo a niveles vertiginosos y apresurados. Para ser pragmáticos se perciben a gran escala los ejemplos de países como China, India, Corea del Sur, Japón, Vietnam, Rusia, Tailandia, Indonesia, Israel o Arabia Saudita.

# Arabia Saudita

Ilustración 24 Descripción de Arabia Saudita



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020

## Entorno económico

De acuerdo con la publicación Doing Business 2020 del Banco Mundial, Arabia Saudita se estableció como una de las 10 economías que más han avanzado en términos de la facilidad para hacer negocios, ubicándose en el lugar 62 de 190 economías.

La economía de Arabia Saudita se encuentra en las economías emergentes del continente centrándose en el puesto octavo, por lo que es importantes tocar el tema del país árabe. Su economía esta hincada principalmente en el petróleo, el gobierno cuenta con un gran control gubernamental en todas las actividades económicas. Es el mayor exportador de petróleo en todo el planeta, cuenta con un 16% de las reservas probadas de petróleo del mundo y posee gran liderazgo en la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP). De acuerdo con

(INFORME\_PAIS\_Arabia, 2012), El 87% de sus ingresos presupuestarios provienen del sector petrolero, así como el 42% de su PIB y el 90% de ingresos por exportación. Arabia Saudita está buscando un mayor crecimiento en el sector privado para así lograr diversificar su economía y de esta manera emplear a más personas.

Los trabajadores extranjeros representan gran parte de la económica saudita, no obstante Riad está tratando de disminuir el desempleo en su población, las autoridades saudís están enfocadas en dar empleo a los jóvenes. De forma histórica, el país saudí se ha enfocado en la diversificación de los sectores de energía, telecomunicaciones, exploración de gas natural y petroquímico. En los últimos años, el país también ha buscado ampliar el papel del sector privado en cuanto a la salud, educación y turismo. A pesar de que Arabia Saudita se ha centrado en ciertos objetivos de diversificación, los precios cambiantes del petróleo determinan la conducción del gobierno.

La política exterior de Arabia Saudita tiene su base en varios principios y hechos políticos, históricos, religiosos (en este país nació el islam), económicos y de seguridad. Estos principios son la política de buen vecino, no intervención en asuntos internos de otros países, estrechar las relaciones con los Estados del Golfo y la Península Arábiga, fortalecer las relaciones con los países árabes e islámicos con el fin de satisfacer los intereses comunes, de igual forma apoyarlos cuando se presenten problemas, adoptar políticas de no alineación, fomentar la cooperación con países amigos y realizar un papel eficiente en las organizaciones internacionales y regionales.

El sector de ingeniería y construcción tiene gran potencial tanto por el volumen de las adjudicaciones como por las perspectivas, ya que los ingresos del petróleo están disparando el número de proyectos de infraestructura (gas, telecomunicaciones, electricidad, tratamiento de aguas, ferrocarriles e industria petroquímica). Son de interés las licitaciones públicas en relación

con infraestructuras energéticas que precisa el país (refinerías e infraestructuras vinculadas) (INFORME\_PAIS\_Arabia, 2012). En este contexto, cabe mencionar que existen importantes oportunidades en los sectores de: ingeniería; prospección, explotación y distribución de gas natural (este sector ofrece, además, la posibilidad de explorar el posible suministro de gas a España); agua (a través del plan de privatizaciones puesto en marcha por el gobierno saudí); infraestructuras de transporte y material de transporte. El gobierno está realizando elevadas inversiones destinadas a su compromiso de mejorar las infraestructuras del país.

Se prevé que el crecimiento en Oriente Medio y la región de Asia central sea de 2.8% en 2020. El recorte de la cifra para 2020 obedece sobre todo a una revisión a la baja de la proyección para Arabia Saudita, al preverse un menor aumento de la producción de petróleo tras la decisión de la OPEP en diciembre de ampliar las restricciones de la oferta (Bosques, 2020). No obstante, la pandemia del coronavirus modificará sustancialmente la proyección de crecimiento para el 2020.

### **Estrategias de negociación**

La religión es uno de los dos elementos comunes, junto a la lengua que sirve de nexo común a todo este gran mercado. La religión está presente en la vida de diaria de las personas y de las empresas y puede condicionar en modo muy importante grandiosos éxitos en la zona.

Hay países con una estricta aplicación de la ley islámica como Arabia Saudí o Irán y otros con una actitud más relajada como Marruecos, pero es importante no olvidar que en el mundo árabe se debe mantener siempre una actitud vigilante ante posibles errores que se conecte por descuido o ignorancia en todo lo relacionado con cuestiones religiosas.

Los habitantes de los países árabes no suelen separar la vida profesional y personal, según y lo indica (Nieto, 2015). Los negocios se cierran entre personas. La confianza y conocimiento

mutuo son capitales a la hora de hacer negocios con una empresa. Es importante cultivar la relación personal, el ganar su confianza, el no apresurar en el proceso de negociación.

En la misma línea, el concepto de familia es muy importante en el mundo de los países árabes. El respeto a las personas mayores y a su experiencia es mucho más alto que en nuestro entorno occidental actual. No dude en comenzar cualquier conversación de negocios, interesándose por las familias de sus interlocutores. Será una muestra de respeto que agradecerán.

### **Normas de protocolo**

Estos son los protocolos más importantes que se deben de tomar en cuenta a la hora de una negociación con saudí, como dice (INFORME\_PAIS\_Arabia, 2012):

- **Saludos:** los hombres se dan la mano y los buenos amigos se saludan con un apretón de manos e incluso un beso en cada mejilla. Las mujeres suelen besar y abrazar a los amigos cercanos. Por otro lado, los hombres y las mujeres no se saludan en público fuera de la familia. Cuando los saudís se saludan se toman su tiempo y aprovechan para hablar sobre cosas generales.
- **Invitaciones:** generalmente a la hora de hacer negocios los saudís suelen quedar en hoteles o restaurantes internacionales para llevar a cabo la primera toma de contacto. Al pasar un tiempo considerable, es probable que seas invitado a su casa. Reuniones Los saudís no requieren de tanto espacio personal como la cultura occidental. Ellos estarán de pie y a muy poca distancia, por lo que generalmente suele parecer intimidatorio e incluso ofensivo para culturas europeas.
- **Regalos:** no se suele llevar ningún regalo como norma general. En el caso que se lleven no se abren en el momento de recibirlos.

- Vestimenta: deberá ser conservadora al tener una relación con un saudí.
- Si le ofrecen café árabe no lo rechace, aunque no le guste ya que sería una falta de respeto.
- Los modales a la hora de comer: también resultan peculiares en comparación con la cultura occidental. Si la comida está en el suelo deberá sentarse con las piernas cruzadas o de rodillas y deberá utilizar la mano derecha para comer ya que la izquierda es considerada impura. hay que comentar que durante la comida la conversación es escasa para dejar que los comensales disfruten de la comida.
- Las citas previas: aproximadamente con un mes de antelación posible. Las negociaciones se toman lentamente ya que pasan por varios niveles de aprobación, en donde las decisiones son tomadas por la persona de rango más alto. En conclusión, paciencia y perseverancia porque los saudís son negociadores duros.

# China

Ilustración 25 Descripción de China



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2021.

## Entorno Empresarial

En el informe de Banco Mundial de 2019, destaca la nación china en la posición 28 de 141 del ranking de competitividad global, posición que mantuvo desde el año 2018 (Banco Mundial, 2020). En ese contexto hay que afirmar que China, es uno de los países con mayor crecimiento económico en los últimos años dada la eficacia en implementación de sus reformas políticas que han propiciado el desarrollo industrial y tecnológico, teniendo como prioridades la reducción de impuestos y tarifas, la descentralización de poder y la optimización de los servicios, han mejorado significativamente el entorno empresarial, permitiendo ingresar la inversión extranjera en el tejido empresarial local cuya cifra en 2019 fue de 187,170 millones de dólares. Este país tiene la segunda

economía del mundo por volumen de PIB, así mismo, su deuda pública a corte de 2019 fue del 57,05% del mismo.

China se encuentra en el 46° puesto de los 190 que conforman el “Ease of Doing Business Ranking” (2019), que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios (World Bank, 2020). Esta nación posee un gran potencial en capital humano, dado que alberga una población de 1.402.110.000 de habitantes cuyo crecimiento anual ha disminuido en la última década en 0,3% para 2020, debido al crecimiento de la densidad poblacional de 149 personas por kilómetro cuadrado para el mismo periodo, y su población posee una esperanza de vida de 77 años. El 70,6% de sus habitantes utiliza internet, por cada 100 personas 118 tienen suscripciones a telefonía móvil. (Banco Mundial, 2020)

El comercio internacional de mercancías, tanto importaciones como exportaciones equivale al 32% del PIB en 2020 y las remesas personales recibidas en el mismo año equivalieron a 18,902 millones de dólares. Por otro lado, así como es una gran economía mundial en el contexto internacional, sus emisiones de CO2 para 2019 fueron de 11.535.200 kilotoneladas ocupando las primeras posiciones en el ranking de los países con más emisiones de CO2. (Banco Mundial, 2020)

### **Estrategias de Negociación**

Para negociar exitosamente con los habitantes del gigante asiático, es necesario tener en mente a la hora de llevarse a cabo la reunión de las partes, la importancia que les representa a ellos su milenaria cultura e historia, en la que se valoran aspectos como sus costumbres, su forma de vida y su idioma, en conjunto comprender y respetar estos hechos permiten tener una ventaja importante para crear un clima de confianza. De igual manera, es importante comprender que los chinos tienen una cultura de alto contexto, en la cual la expresión gestual puede no corresponder

con lo desean comunicar o lo que deberíamos comprender, pero una negociación exitosa en este país tiende a prologarse en el tiempo. (LegisComex, 2021)

- Es importante apuntar los puntos más importantes.
- Planear la negociación con una estrategia con los puntos más importantes que se desean obtener en la negociación y así poder que sea útil para poder avanzar.
- Se recomienda no mostrar muchas emociones a la hora de negociar ya que el negociador chino puede molestarse debido a la cultura que posee.
- Es muy importante escuchar y reconocer lo que hablan. Si no se puede llegar a un acuerdo, ser lo más diplomático para así tener posibles recomendaciones para futuras negociaciones.
- Tener una eficaz cadena de relaciones ya que proporciona un desarrollo de buenos negocios, pero siempre teniendo en cuenta que los chinos negocian con paciencia y perseverancia.

### **Normas de Protocolo**

En China, las normas de conducta son realmente importantes, dado que demuestran el respeto esperado ante los negociadores, lo cual ellos consideran como una norma inalterable. De igual forma los objetos que ellos hagan como regalo deben ser manipulados con delicadeza y no deben ser alterados, ya que son muy detallistas, tanto al dar como al recibir.

- Primero se debe hacer una solicitud de una cita y es recomendable hacerlo con aproximadamente dos meses de anticipación.
- Suelen invitar a almorzar o a cenar como objetivo de finalizar los últimos puntos de la negociación o también para simplemente celebrar la negociación.

- Saludar inclinando levemente la cabeza y el torso como símbolo de respeto y admiración, y luego estrechar la mano.
- Son muy puntuales y exigen lo mismo ya que llegar tarde es considerada como insulto.
- En cuanto al vestuario, se recomienda a los hombres vestir con trajes de colores oscuros y conservadores. Evitar los colores llamativos. Las mujeres deben utilizar trajes discretos para no mostrar partes del cuerpo, y sus colores deben ser neutrales.
- Dar obsequios muestra gratitud y respeto, sin embargo, se debe tener cuidado a la hora de escogerlos. Una canasta de frutas, dulces o chocolates puede ser un regalo óptimo para cualquier ocasión.
- Intercambiar tarjetas de presentación, tomándola por las esquinas superiores y se aconseja colocarla en el bolsillo frontal de la camisa.
- Se recomienda tener un agente que haga de traductor, pero siempre mirar a la cara de la contraparte y no al traductor. (LegisComex, 2021)

# Corea Del Sur

Ilustración 26 Descripción Corea del Sur



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020.

## Entorno Empresarial

Corea del Sur es famosa por su espectacular ascenso desde ser uno de los países más pobres del mundo a un país desarrollado de altos ingresos en una sola generación. Durante la crisis financiera mundial de 2007-2008, el país mantuvo una economía estable e incluso experimentó un crecimiento económico en lo más álgido de la crisis.

Corea del Sur ha experimentado una de las mayores transformaciones económicas de los últimos 60 años. Dado su tamaño geográfico limitado, sus recursos naturales y su población (una fuerza laboral de 28,4 millones de personas de su población de 51,28 millones), el país ha prestado especial atención al desarrollo de tecnología e innovación para promover el crecimiento, creciendo desde una nación predominantemente agrícola, rural hasta ser un país urbano e industrializado. La

industria representó el 33% del PIB y emplea al 25% de la fuerza laboral en 2020 (Banco Mundial, 2020). Las principales industrias incluyen textiles, acero, fabricación de automóviles, construcción naval y electrónica. Corea del Sur es el mayor productor mundial de semiconductores. (santandertrade, 2021)

Sus principales fortalezas son la preparación tecnológica y el entorno macroeconómico. La importancia de los fabricantes de Corea del Sur en la cadena de suministro mundial de productos electrónicos se puso de relieve con la pandemia del coronavirus (Covid-19). Las fortalezas del país en electrónica, productos de bio-salud y automóviles seguirán respaldando el crecimiento de su economía orientada a la exportación. Una población adinerada y bien educada facilitará la recuperación económica y continuará apoyando la clasificación mundial de Corea del Sur. Sin embargo, el envejecimiento de la población de Corea del Sur plantea desafíos a largo plazo para las empresas y el mercado laboral seguirá siendo uno de los eslabones más débiles del país.

El sector agrícola en Corea del Sur solo hace una contribución insignificante al PIB del país (1,7%) y emplea solo al 4.8% de la población activa. El sector de servicios es el sector económico más grande y rápido, ya que representa el 56,8% del PIB y emplea al 70.2% de la población activa (Banco Mundial, 2020), especialmente en tiendas departamentales, cadenas de tiendas y supermercados. El turismo es uno de los sectores con el crecimiento más rápido, con un aumento de 14% en 2019 según la Organización de Turismo de Corea,

La clasificación del entorno empresarial mide la calidad o el atractivo del entorno empresarial en los 82 países cubiertos por las previsiones de The Economist (santandertrade, 2021). Este indicador se define mediante el análisis de 10 criterios: el entorno político, el entorno macroeconómico, oportunidades de negocios, la política hacia las políticas de libre empresa y de

la competencia hacia la inversión extranjera, el comercio exterior y los controles de cambio, tasas de impuestos, financiamiento de proyectos, el mercado laboral y la calidad de la infraestructura.

Este país obtuvo una calificación, con una cuantía de 7.50 en una clasificación de 10, y a nivel mundial la clasificación mundial fue de 24/82 países. (Economist\_intelligence, 2021)

Entre la lista de criterios, según un artículo de (Murcia\_economia, 2021), en Corea del Sur predomina la facilidad para iniciar un negocio y hacer cumplir los contratos. Todos ellos juegan un papel importante en el fomento de la inversión, la producción, la comunicación y, eventualmente, el crecimiento económico. En segundo lugar, como indica (Murcia\_economia, 2021), Corea del Sur ha dedicado una atención especial al desarrollo tecnológico y la innovación para promover el crecimiento. La innovación y la tecnología son los factores clave que han apuntalado la competitividad de las exportaciones de Corea del Sur y han impulsado el notable aumento económico del país en las últimas décadas. De hecho, Corea del Sur está gastando la mayor parte de su PBI en investigación y desarrollo (I + D), más incluso que los EE. UU. y Japón, dos de los líderes mundiales en innovación basados en el impulso de I + D.

### **Estrategias de Negociación**

Las características más destacadas de los empresarios coreanos y de manera que continuación se presentarán algunas de las destrezas que se pueden practicar antes del momento de negociar de acuerdo con (LEGISCOMEX, 2016):

- Los coreanos son directos en materia de hacer negocios y evitan decir que no al momento de concertar los términos de una negociación.
- No es muy recomendable que sea insistente, persuasivo y trate de forzar un negocio, pues sus colegas coreanos estarán dispuestos a hacer algún tipo de consideración.

- Son duros al momento de negociar, aplican el código Kenshu donde se especifica que los compromisos se adquieren únicamente cuando la contraparte demuestra ser fiable. Es aconsejable que las ofertas iniciales estén lejos de los precios finales que se pretenden conseguir, con el fin de que ambas partes puedan llegar a un acuerdo beneficioso durante el transcurso de la negociación.
- Al igual que sus demás colegas asiáticos, los empresarios coreanos suelen tomar las decisiones de manera colectiva, lo cual hace que éstas tomen cierto tiempo, incluso semanas, pues hasta no estar seguros de los beneficios que van a obtener, no dan una palabra final.
- En muchas ocasiones las negociaciones pueden tornarse repetitivas, pues los coreanos suelen preguntar lo mismo varias veces con la finalidad de asegurarse de que la decisión final es la correcta.
- Para los empresarios coreanos el contrato no es el final de un acuerdo comercial.
- Prefieren que dichos acuerdos sean flexibles y puedan ajustarse, de ahí la importancia de que durante las reuniones todo quede lo suficientemente claro tanto para usted como para sus nuevos socios.

### **Normas de Protocolo**

El protocolo de empresas se utiliza para fijar unas normas de comportamiento y regular la conducta de sus miembros. Explicando un artículo de inkenka business school (INKENKA, 2019), manifiesta que gracias a ello se crea un orden en las relaciones laborales y comunicativas. Además, sirve para respetar la jerarquía y estructura organizativa de la compañía. También es necesario para los eventos sociales. Ayuda a crear y establecer el prestigio de una compañía entre sus miembros y sus clientes o inversores.

El protocolo empresarial define una imagen corporativa. Esta no depende solo de su producto o servicio, sino de todos los elementos que la forman. Por tanto, una imagen corporativa consolidada es muy importante. Además, sirve para unir trabajadores y altos cargos para colaborar con la compañía, y estas son algunas que manifiesta (LEGISCOMEX, 2016), acerca del negocio en Corea del Sur:

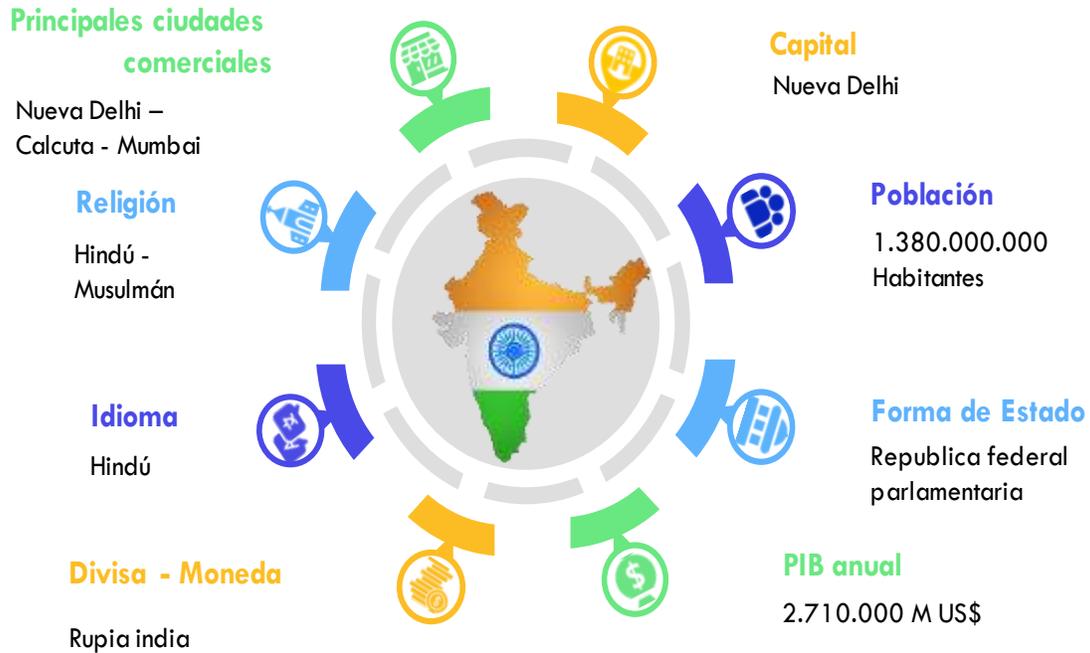
- Citas y lugares de encuentro: Normalmente las citas de negocios deben ser programadas por lo menos con tres semanas de antelación, los empresarios coreanos mantienen una agenda de trabajo bastante movida y su disposición es muy limitada. Lo ideal es hacerlo por teléfono y luego confirmarlas por correo electrónico anexando toda la información posible de la empresa, sus propuestas, catálogos, material publicitario, etc., los cuales deben estar en inglés y en coreano. La puntualidad es muy importante ya que es tomada como un gesto de respeto, sin embargo, es posible que sus colegas coreanos lleguen unos minutos tarde, lo que no debe tomar a mal, pues esto se debe en parte a la agenda y presión que manejan sus socios.
- Saludos: por lo general a los empresarios coreanos prefieren ser presentados por terceras personas, así que espere a que esta introducción se haga. Luego puede hacer una pequeña reverencia seguida de un apretón de manos con un contacto visual, en el caso de los hombres. A las mujeres coreanas no se les debe saludar de mano. Siempre debe saludar primero a las personas con más rango en la empresa con el apellido precedido por el Mr. o con el sufijo “ssi” que significa señor.
- Reuniones: la puntualidad es una característica que muestra respeto, así que trate de llegar siempre a la hora pactada sin importar que su contraparte llegue unos minutos tarde, esto en la mayoría de los casos será por causa de otra reunión citada

previamente en la agenda de sus futuros socios comerciales (LEGISCOMEX, 2016).

Cómo en todas partes del mundo, los negocios se basan en la confianza, así que es normal que antes de entrar en materia comercial se discutan otros temas, su interlocutor querrá saber más de usted antes de pasar a los asuntos más relevantes.

# India

Ilustración 27 Descripción de India



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020.

## Entorno Empresarial

Según el Banco Mundial (2020), India es uno de los países más poblados del mundo, tiene una densidad de 464 habitantes por kilómetro cuadrado, con un crecimiento del 1% y una esperanza de vida de 70 años (2019), su tasa de matrícula escolar en educación secundaria corresponde al 74% de la población a 2019. La población tiene un nivel de vida muy bajo en comparación a los 196 países del Ranking de PIB per cápita, este hecho, concuerda con el IDH (Índice de Desarrollo Humano) elaborado por las Naciones Unidas que mide el progreso y calidad de vida de un país.

Es una de las de 10 economías más importantes del mundo por volumen de PIB, el cual para el año 2020 cerro en 2.708.770 miles de millones de dólares, del cual su deuda pública equivale al 89,56% a corte del mismo periodo. En términos de comercio exterior, sus exportaciones equivalen al 10,45% del PIB (2020) y sus importaciones al 14,07%, lo que lleva que este país asiático tenga una balanza comercial deficitaria a 2020 de -3,62%. El tipo máximo impositivo de India se estableció para 2020 en 42%.

Por otro lado, India se encuentra en la posición 77 de los 190 países que conforman el Doing Business Ranking, mejorando respecto a años anteriores principalmente en condiciones favorables al inversionista minoritario ocupando la séptima posición y en obtención de electricidad (posición 24), además es una nación catalogada por las calificadoras de riesgo en entre el año 2019-2020 como BBB. La Inversión Extranjera Directa se ubicó en 2019 en 50,611 millones de dólares.

Su Índice de Percepción de la Corrupción del sector público ha sido de 40 puntos en 2020 por lo que ocupa la posición 86 del ranking que mide este indicador conformado por 179 países. Dentro de los factores medioambientales India es uno de los países cuyas emisiones de CO2 han aumentado en los últimos años, situándose en 2019 en 2.597.360 kilotoneladas. La generación de energía tradicional se sitúa en 1'579.903 GWh de la cual solo el 20, 42% es renovable (2019).

### **Estrategias de Negociación**

Los hindúes son personas muy abiertas a las nuevas oportunidades de negocios y valoran la flexibilidad que pueda tener el empresario en los diversos aspectos que rodeen la negociación, ya que son personas bastantes familiares, lo que implica procesos de negociación bastante extensos, de manera que la paciencia es un requisito obligatorio para generar confianza y alcanzar

un buen trato, y al ser una cultura de alto contexto las conversaciones y respuestas podrían tornarse un poco ambiguas.

- Es indispensable tener un socio local para hacer negocios con India.
- Antes de hacer una oferta se tiene que saber que lo que se ofrece es competitivo ya que se valora mucho la relación entre calidad y precio.
- Los indios son muy regateadores, sin embargo, no hay que ceder en exceso y mostrar firmeza.
- Se puede ofrecer facilidad de financiación en vez de hacer una rebaja considerable de precios.

### **Normas de Protocolo**

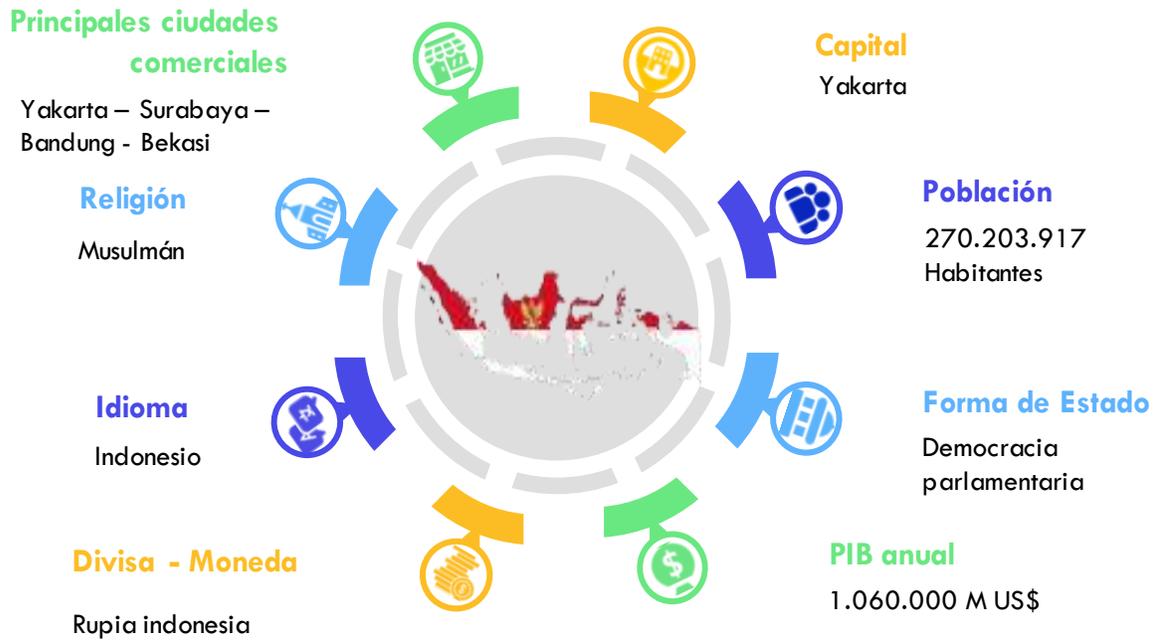
Aunque los empresarios indios pueden ser muy flexibles en varios aspectos, valoran en gran medida los gestos de su contraparte, por lo que se debe procurar tener atenciones bastante generalizadas, no muy específicas. No aplica para el tratamiento personal el cual debería ceñirse estrictamente a sus creencias.

- Aprecian la puntualidad, pero no es determinante a la hora de hacer una negociación, la mayor parte de los negocios tienen un horario de almuerzo de una hora.
- Los niveles jerárquicos son estrictos.
- Terno y corbata es el vestuario apropiado para el hombre a la hora de asistir a una reunión, sin embargo, en el verano se puede vestir con un traje safari indio y en el caso de las mujeres, vestidos conservadores o traje de chaqueta y pantalón.

- Tarjeta de presentación es clave para estratificar en jerarquía en la toma de decisiones y asignarle contraparte equivalente en la negociación. El jefe toma todas las decisiones y acepta toda la responsabilidad.
- Estatus social se determina por la edad, títulos universitarios, casta y profesión.
- Al brindar un presente este tiene que estar debidamente planificado por el invitado-anfitrión, ya que se estipula tener un intercambio homogéneo.

# Indonesia

Ilustración 28 Descripción de Indonesia



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020.

## Entorno Empresarial

Indonesia ocupó el lugar 73 de 190 del Ranking Doing Business en 2019, en el cual sobresalió en aspectos como obtención de electricidad (posición 33) y facilidad de crédito (posición 44). Pero en términos del Índice de Competitividad Global, este país mejora en el mismo periodo al obtener el puesto 50 de 141.

Este país asiático alberga una población de alrededor de 273 millones de habitantes, con una densidad poblacional de 145 personas por kilómetro cuadrado (2020), además de tener una tasa de crecimiento poblacional de 1,1% para el mismo periodo analizado y una esperanza de vida para sus habitantes de 72 años. Su tasa de matrícula escolar en secundaria ha crecido en la última

década ubicándose en 2020 en 89%. La tasa de desempleo se ubicó en el tercer trimestre de 2020 en 5,4%.

Este país es la economía número 16 por volumen de PIB, siendo para 2020 de 1,06 miles de millones de dólares, de los cuales su deuda externa corresponde solo al 36,62% del mismo (2020). Así mismo, el porcentaje de gasto público destinado a la educación se ubicó en 17,26% (2020), cifra que sustenta su plan de desarrollo de mediano plazo, que tiene como uno de sus objetivos fortalecer la economía nacional mejorando el capital humano y la competitividad del país en el mercado global. (Banco Mundial, 2020)

En el contexto del comercio internacional Indonesia tiene exportaciones equivalentes al 15,40% del PIB (2020) e importaciones del 13,36% /PIB, lo que ha llevado a que tenga una balanza comercial superavitaria al término de 2020 e 2,05%. El tipo máximo impositivo se ubica en 30% para 2020, además posee una acreditación BBB por las calificadoras de riesgo (Moody's, Fitch y S&P) entre 2019 y 2020, ya que dentro de su plan de desarrollo ha contemplado fortalecer el sistema financiero facilitando al sector privado el otorgamiento de créditos internos por hasta 53,7% del PIB (2020), y otras dimensiones como la asistencia social y los sistemas de atención médica.

Según el Banco Mundial (2020), el 53,7% de sus habitantes utilizan internet, por cada 100 personas indonesias, existen 130 suscripciones a celulares móviles y el 8% de las exportaciones de manufacturas corresponden a bienes tecnológicos. Indonesia se encuentra entre los 10 países más contaminantes del ranking de países por emisiones de CO2 conformado por 184 países, debido a que sus emisiones a 2019 equivalieron a 625.663 kilo toneladas.

## **Estrategias de Negociación**

Al igual que los empresarios indios, los indonesios comparten características similares en cuanto al comportamiento, aunque existe en el país una diversidad de grupos étnicos, el lenguaje no verbal es una constante en ellos, así como la comunicación ambigua y no determinante, la cual se lleva a cabo de forma paciente y pausada.

- Es primordial tener contactos en Indonesia a la hora de hacer negocios ya que los indonesios no hacen negocios con personas desconocidas.
- A los indonesios les gusta hablar de temas personales, por lo que se recomienda preguntarles sobre la familia y temas personales para así mostrar interés.
- Primero se deben conocer personalmente para luego poder tener conversaciones por internet y por teléfono.

### **Normas de Protocolo**

Al tener una cultura muy tradicional es común observar las jerarquías basadas en edad, por lo que el respeto y la paciencia hacia los mayores son importantes.

- El respeto hacia los adultos y hacia la jerarquía de una compañía es importante. El mayor entra primero para ser saludado de inmediato. Los líderes se sientan en posiciones opuestas en la mesa de reunión.
- Las citas de negocios se deben agendar por lo menos con un mes de anticipación por vía electrónica o teléfono.
- La reunión puede continuar en el almuerzo y en la cena, pues les gusta entrar en detalles, siendo estas largas. La primera reunión es para conocer a su contraparte y construir un perfil de ésta.

# Israel

Ilustración 29: descripción Israel



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020

## Entorno Empresarial

En el moderno informe del Banco Mundial en el último año sobre “Ease of Doing Business Ranking” (2020) se evidencio que Israel ocupó el puesto número 35 de 190 economías que fueron analizadas. En este ranking se examinan distintas facetas, algunas son, la apertura de mercados, la administración de autorizaciones para la edificación, la inscripción de pertenencias, la obtención de préstamo, el amparo al inversor, la facturación de gravámenes, el mercado dentro y fuera de la frontera del país, el cumplimiento de contratos y la resolución de insolvencias.

El análisis del entorno o situación económica de Israel podría ser descrito en otro lugar proporciona una visión de 360 grados de la economía de Israel que puede ser utilizada como una

herramienta estratégica para entender la dinámica del mercado, el potencial de los negocios y la dirección de las operaciones en Israel. Este recurso sobre el entorno empresarial general y específico en Israel, en su conjunto, además de proporcionar una instantánea de Israel, capta los factores de riesgo relativos a los riesgos macroeconómicos, el entorno político, el entorno jurídico, la eficacia de la estructura demográfica y social, la infraestructura y los aspectos naturales y geográficos que podrían afectar a las empresas de Israel. (Pelaez, 2020)

En este punto se debe tener en cuenta que Israel es un país del Medio Oriente que hoy cuenta con una población cercana a los 8 millones de habitantes, que se caracteriza por su pluralidad, diversidad. Esta nación es el único Estado judío del mundo, sin embargo, en su territorio conviven árabes, musulmanes, cristianos, drusos y samaritanos. Tema que alberga una historia con fuertes conflagraciones y distopías como en el caso de los musulmanes, (mal llamados árabes) en frente a los judíos, de las que en sucintas cuentas solo se perpetúan diferencias entre poblaciones locales tomen el lado de las armas. Si se consideran los datos este país “es una sociedad nueva con antiguas raíces, que hoy en día sigue cristalizándose y desarrollándose. Acorde con (LEGISCOMEX, 2021), de sus 7,8 millones de habitantes, el 75,5% son judíos, el 20,2% son árabes (en su mayoría musulmanes), y el 4,3% restante comprende drusos, circasianos y otros, no clasificados por religión.

Según un informe del ecosistema tecnológico israelí (comunidad\_judia, 2021) es uno de los mejores del mundo. Así lo confirma el informe anual de la empresa StartupBlink, “Stratups o también llamadas empresas emergentes Ecosystem Index”. Este reporte arma un ranking mundial de ciudades y países en relación con sus capacidades tecnológicas, con el foco puesto en los Stratups. Israel suma 27.741 puntos y completa el podio detrás de Estados Unidos y Reino Unido. El listado toma en cuenta cantidad de Stratups, calidad de estas y entorno empresarial.

Sin cambios en los cinco mejores lugares desde 2020, Israel justifica su éxito en las puntuaciones de calidad (superó a Gran Bretaña) y cantidad. Sin embargo, en entorno empresarial, disminuyó su performance del 16° a la 25° colocación en un año.

### **Estrategias de Negociación**

Entonces por este lado se puede tener en cuenta algunas de las estrategias para la negociación Independientemente desde la antigüedad de este, una estrategia de negocio será un elemento clave en el éxito económico o comercial de una empresa.

Al ser nueva, según con (Sanchez, 2019), una corporación debe plantear necesariamente los pasos a seguir para su entrada a un determinado mercado elaborando esta herramienta. Así, fijará las condiciones en las cuales entrará a competir, el público o segmento al que se dirigirá y cuáles serán sus planes estratégicos o de marketing.

En el caso de las más experimentadas, es posible en todo momento y siguiendo la evolución de los mercados, cambiar o adaptar una estrategia de negocio teniendo en cuenta las necesidades y características de la empresa para adaptarse y competir en mejor situación. De acuerdo con un análisis de (LEGISCOMEX, 2021), acerca de estrategias que puedan tenerse en cuenta la hora de alguna reunión con algún israelí son las siguientes:

- La sociedad es relativamente joven y se caracteriza por un compromiso social y religioso, una ideología política, un ingenio económico y una creatividad cultural, que contribuyen a su continuo desarrollo.
- Esta población tiene orígenes de 100 países diferentes a causa de los hechos históricos que los obligaron a abandonar y luego a regresar a su nación. Por ello, no se debe esperar a que al entablar relaciones comerciales con empresarios y negociadores estos

tengan el mismo código de comportamiento. Como se explica pueden ser judíos, musulmanes o cristianos, de los que el tema religioso puede ser tricotómico o diverso.

- La sociedad israelí es multilingüe. Los idiomas oficiales son el hebreo y el árabe, pero para el comercio y los negocios se usa el inglés.
- El país tiene la capacidad de mantener en un nivel moderado los conflictos sociales gracias a su sistema judicial y a la estricta igualdad jurídica y cívica.
- Israel tiene una economía y una industria desarrollada, que es potencia en sectores como las telecomunicaciones, la electrónica, la tecnología agraria y la biotecnología. Y como se describió previamente una potencia en los Startups de tecnología, por ende, muchas organizaciones planean empezar su vida empresarial en este país.
- Para llevar a cabo cualquier negocio o para iniciar relaciones de acercamiento con los israelíes para entrar en confianza.

### **Normas de Protocolo**

Para tener un cierto proceso de integración con los israelíes es importante llevar a cabo ciertos formatos de presentación en reunión. Primero las estrategias de como negociar que previamente se explicó, de allí sigue una estrategia, debe ser racionalmente planificada, esto determina metas y objetivos a largo plazo, distribución adecuada de recursos, y un plan de acción que ponga en práctica todo lo anterior. y la parte de un buen negocio que se lleva consigo con todo lo mencionado. Un informe de (LEGISCOMEX, 2021), presenta las tácticas de las que se pueden tomar en cuenta a papel y lápiz:

- Vestido: La primera impresión siempre es importante en los negocios, es por eso por lo que para este encuentro es común que los asistentes vestan trajes de sastrería formal y

de colores oscuros. Los hombres con camisas de cuello, pantalón y saco. Las mujeres, vestidos y blusas recatadas, que preferiblemente cubran los codos y las rodillas.

A partir de la segunda visita o encuentro, los israelíes usan vestidos casuales, pues para ellos es muy común vestirse cómodamente con camisetas tipo polo o camisas de cuello abierto, las mujeres continúan usando vestidos o faldas con un largo debajo de la rodilla.

- Citas y lugares de encuentro: Para esta invitación es importante mostrar mucho respeto a su cultura y sus tradiciones, así como también, es imprescindible llevar una idea clara de lo que se quiere y se espera con la negociación, Debido a que los israelíes son muy generosos y hospitalarios, a ellos les gusta concretar comidas de negocios a la hora del almuerzo.
- Negociaciones: Los israelíes son buenos negociadores, no se involucran en actividades que no conocen y se cercioran de que no estén jugando con ellos, especialmente si se trata de dinero. Son expertos en el tema que se está negociando es por eso por lo que siempre buscarán que se les dé los mejores precios y exigirán muy buena calidad en los materiales y/o productos terminados.

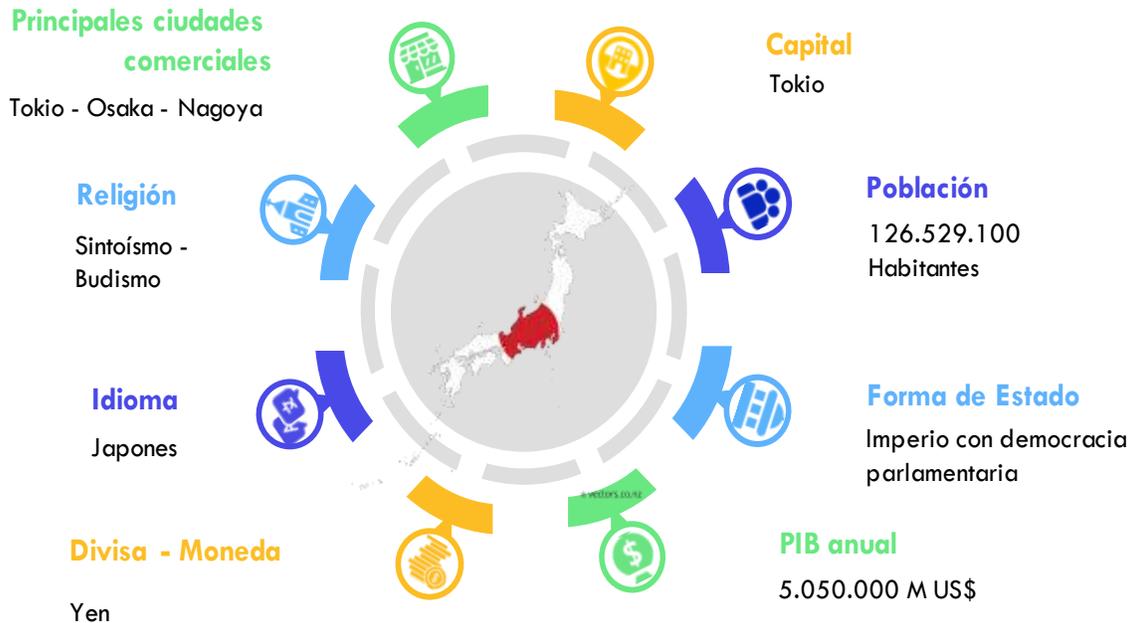
Como se mencionó anteriormente, en las negociaciones prima la eficacia. Se habla directamente con las personas que toman las decisiones y estos a su vez buscarán siempre ir al punto exacto por el cual están reunidos.

- Saludos: Los israelíes siempre son directos, amistosos y el trato es muy natural sin demasiadas formalidades. El saludo habitual es un apretón de manos a la presentación y a la despedida. Se utiliza la palabra Shalom, que significa “Paz”, indistintamente como un “hola” o “adiós”. Es importante tener presente que no es común saludar dando un beso y que los judíos ortodoxos no les dan la mano a las mujeres.

- Reuniones: Siempre se recomienda que no se programen reuniones de negocios en septiembre u octubre, ya que muchas fiestas judías se realizan durante estos meses. Si se opta por llevar a cabo citas en esta temporada, se debe confirmar que no se cumplan en un día de celebración.

# Japón

Ilustración 30 Descripción de Japón



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020.

## Entorno Empresarial

Según el Banco Mundial, Japón es uno de los países más poblados del continente asiático, con una población de más de 126 millones de personas, tiene una densidad poblacional de 345 habitantes por kilómetro cuadrado, con una tasa de crecimiento poblacional negativa para el año 2020 de -0,3% y esperanza de vida de 84 años (2019). Por cada 100 japoneses existen 152 suscripciones a celulares móviles (2020) y el 92,7% (2019) de ellos utilizan internet. Posee la tasa de desempleo más baja del mundo, 2,8% al primer trimestre de 2021. Respecto al IDH (Índice de Desarrollo Humano) elaborado por las Naciones Unidas, indica que los japoneses tienen una buena calidad de vida.

Japón posee una de las economías más importantes del mundo ubicándose en la tercera posición a 2020 por volumen de PIB, del cual su deuda pública correspondió al 234,86% del mismo (2019), bajo lo cual se podría afirmar que es el país más endeudado del mundo. En términos de comercio exterior, sus exportaciones correspondieron a 12,69% del PIB (2020) y sus importaciones a 12,56%/PIB, lo que se reduce a una balanza comercial superavitaria levemente en 0,14% (2020). Además de esto, Japón destina el 23,64% del presupuesto de gasto público al sector salud. El tipo máximo impositivo de esta nación correspondió a 2020 al 56,1%.

El país del sol naciente ocupó en 2019 el 39° puesto del "Doing Business Ranking" de los 190 países que lo conforman y que los clasifica según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. También ocupó el sexto lugar dentro de los 10 países más competitivos del mundo respecto al Índice de Competitividad publicado por el Foro Económico Mundial. Las calificadoras de riesgo (Moody's, S&P, Fitch) sitúan al país en una clasificación A entre 2015 y 2020, debido a que el porcentaje de crédito interno proporcionado por el sector financiero excede más de tres veces el PIB anual (364,4% para 2019).

Japón se encuentra entre los 10 países que más emiten dióxido de carbono del ranking de países por emisiones de CO<sub>2</sub>, en el cual se ordenan los países de menos a más contaminantes, con una cifra para 2019 de 1'153.717 kilotoneladas, respecto a la generación de energía, esta se ubicó en el mismo periodo de tiempo en 949.221 GWh de los cuales el 23,76% fue de fuentes renovables. Por otro lado, el Índice de Percepción de la Corrupción del sector público fue de 74 puntos, de manera que sus habitantes tienen un bajo nivel de percepción de corrupción gubernamental.

### **Estrategias de Negociación**

Los empresarios nipones cuentan con un comportamiento poco conflictivo, de manera que, la paciencia es una de las virtudes necesarias para negociar con ellos, además, la capacidad de interpretar su comportamiento respecto al negocio depende en buena medida de orden indiscutible que lleven durante las reuniones.

- Adaptación del sistema de negociación japonés.
- Las tácticas de negociación son de desarrollo ya que de acuerdo con su cultura su decisión puede tardar debido a que analiza primero la situación.
- Sus estrategias van enfocadas al beneficio de ambas partes.
- Son dados a trabajar de forma colectiva y consensuada por todos los integrantes del equipo negociador.
- Se basan en los detalles personales, por lo que el comportamiento debe ser bastante cauteloso.
- Las primeras citas deberán ser mediadas por algún interlocutor de confianza, dado que los japoneses son muy leales a sus socios.
- Debido a su alto nivel de decencia, es común que eviten las confrontaciones y situaciones tensas, por lo que su frialdad no deberá ser confundida con desinterés en la negociación.

### **Normas de Protocolo**

El respeto, la humildad y la cortesía en las reuniones representan valores importantes para los japoneses, de manera que, el tratamiento jerárquico y la correspondencia de costumbres hace posible generar la confianza necesaria para cerrar un negocio con ellos.

- Es recomendable agendar las citas a través de una llamada telefónica, un mail o carta física no serán tan efectivos.

- Las primeras reuniones generalmente serán llevadas a cabo en las instalaciones de la empresa, o bien en karaokes o restaurantes, el empresario local determinará el lugar apropiado.
- Pantalón negro con un saco negro, corbata y camisa, formal para la ocasión. Lo cual es parte de la cultura japonesa.
- Saluda inclinando el cuerpo y bajando la cabeza. Posteriormente da la mano. Y la despedida es igual.
- Saca su tarjeta de presentación y se lo entrega a su contraparte tomándolo con las dos manos y entregándolo, inclinándose ligeramente.
- Le molesta que su contraparte llegue tarde, o justo ya que eso solo podría hacer que genere desconfianza.
- Es importante generar una presentación que contenga la información financiera de la empresa, ya que es uno de los puntos más valorados por los empresarios nipones.
- Los obsequios pueden ser rechazados varias veces antes de ser aceptados.

# Rusia

Ilustración 31 Descripción de Rusia



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020

## Entorno económico

Si la razón para visitar Rusia son negocios, es útil saber que Rusia se encuentra en el puesto 28 de los 190 que conforman el ranking Doing Business en el último año, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios.

Rusia tiene una gran riqueza de recursos naturales. Como lo indica un informe de (Santandertrade, 2021), es el segundo productor mundial de gas natural y el primero de petróleo, y también uno de los principales productores y exportadores de diamantes, níquel y platino. Entre fines de 2019 y mediados de 2020, tres nuevos gasoductos (hacia Alemania, Turquía y China) debieran comenzar a operar. A pesar de su gran extensión, la superficie cultivable de Rusia es relativamente pequeña debido a las desfavorables condiciones climatológicas. Aun así, cuenta con

10% de las tierras agrícolas del mundo y es uno de los principales exportadores de cereales. Las regiones del norte del país se concentran en el ganado, mientras que las regiones meridionales y la Siberia occidental producen cereales. La agricultura aporta el 3,4% del PIB y emplea en torno al 6% de la fuerza laboral.

Poniendo la lupa en el país con mayor superficie del mundo, se debe de tener en cuenta a nivel histórico la travesía por la cual ha pasado el país, desde el siglo XIX, en tiempos zaristas, luego con la revolución bolchevique o también llamada la revolución rusa, después con el establecido régimen soviético liderado por Lenin y más adelante el gobierno de Stalin, en el que emprende en los años 26° la unión de repúblicas soviéticas socialistas (URSS) que comprendías 16 países ahora actualmente. A posteriori, la segunda guerra mundial que deja como victorioso al ejército soviético y fue en ese momento que empiezan a ser la segunda economía nivel global y de alguna u otra forma aparecen en el mapa, influenciando su doctrina política y socioeconómica a nivel mundial.

En compañía del bloque socialista y los Estados Unidos defendiendo el capitalismo, estalla la guerra fría que una especie de conflagración a nivel rotundo y distante entre estas, pero la ves su participación desencadenaron guerras satélites por todo el mundo. Hasta la destrucción de la URSS, el subterfugio de falacias económicas y políticas que nacieron el Rusia, que en conclusión no funcionaron y surjan políticas que difieren desde entonces. Desde allí el país asumen políticas económicas abiertas al mercado y una comercialización de sus bienes y servicios en las que todo el planeta necesita.

Asimismo, acorde con (Santandertrade, 2021), la industria representa el 32,2% del PIB y emplea a casi el 27% de la población activa. Rusia ha heredado la mayoría de las bases industriales de la Unión Soviética. Los sectores más desarrollados son la química, la metalurgia, la mecánica,

la construcción y la defensa. En respuesta a las sanciones económicas de Estados Unidos y la UE, el gobierno ha implementado una política de sustitución de importaciones que debiera impulsar la producción nacional.

El sector servicios emplea al 68% de la población y genera el 54% del PIB. El sector bancario no se ha sometido a una reestructuración completa desde la crisis financiera de 1998. Dado el tamaño del país, los sectores del transporte, las comunicaciones y el comercio son especialmente significativos. El turismo también es una fuente de ingresos cada vez mayor.

Es el país más grande del mundo; ocupa una octava parte de la superficie mundial habitada y posee una gran variedad de formas de terreno, con abundantes recursos minerales, energéticos, forestales e hídricos. Además, es el segundo productor de petróleo y gas del mundo y el cuarto de electricidad, y se ha convertido en una de las economías con mayor consumo de energía. Las actividades petroleras aportan alrededor del 20% del PIB, y representan las dos terceras partes de las exportaciones de mercancías y alrededor de la mitad de los ingresos del Gobierno federal. La Federación de Rusia tiene una red ferroviaria bastante desarrollada, pero su red de carreteras es deficiente.

Como se ha descrito la economía rusa está relativamente diversificada. Respecto a un informe económico elaborado por la oficina económica y comercial de España en Moscú (Moscú, 2017), los servicios comerciales son el sector que más contribuye a la producción, con una participación aproximada en el PIB del 66,8% en 2016, seguida de las industrias manufactureras; la explotación de minas y canteras; la construcción; y la agricultura y actividades conexas. La Federación de Rusia tiene uno de los mayores sectores manufactureros del mundo. Las principales industrias comprenden el petróleo y el gas, la minería, la transformación de piedras y metales preciosos, la construcción de aeronaves, la producción aeroespacial, la fabricación de armas y

maquinaria militar, la ingeniería eléctrica, la producción de pasta de papel y papel, la industria del automóvil, el transporte, y la producción de maquinaria agrícola.

La Federación Rusa comparte su territorio con dos continentes, Europa y Asia. Sin embargo, la mayoría habita la zona europea. Su población es multinacional, cuenta con más de 140 millones de personas, es decir que muchos poseen una nacionalidad distinta, lo que permite encontrar en la misma zona costumbres, tradiciones y religiones diferentes. Aunque la religión oficial es la ortodoxa, existen otras con un buen número de seguidores como el cristianismo, islamismo, judaísmo y budismo.

### **Estrategias de negociación**

El idioma oficial en el país es el ruso y la mayoría de su población solo habla esa lengua. El inglés es manejado por algunos empresarios y políticos.

Tal y como dice una guía de negociación en Rusia, por José Rodríguez (2015) (Rodríguez, 2015), Rusia es un país en ebullición económica y social, en donde se está abriendo al mercado internacional y la comercialización de sus productos mineros y todos aquellos recursos que se encuentran a niveles subterráneos están saliendo por todo el planeta.

Interpretando a Rodríguez en la guía de negociación con los rusos, la persona que vaya a hacer negociaciones con ellos debe preocuparse por conocer el mercado para sus productos y los clientes potenciales. Como bien dice En Rusia el acceso a la información puede resultar muy complicado y los organismos oficiales no siempre proporcionan datos fiables. De la identificación conocimiento inicial del nicho al que pretende hacer puede depender el éxito o el fracaso de la negociación.

La adaptabilidad correctamente del producto, debe ser una estrategia muy importante ya que toca buscar el equilibrio entre encajar en el mercado de innovar respecto a la oferta preexistente. El material proporcional con el que se dirija a un posible socio local de bien formato presentación está bien traducido del ruso e incluir material visual de calidad.

En cuanto a la cultura de negocio en Rusia, en concordancia con (Rodríguez, 2015) es importante recalcar que ellos se apoyan en las relaciones personales por encima de cualquier como lo son otros factores, legales, formales o técnicos. Es importante prepararse para mantener gran cantidad de conversaciones y encuentros personales con posibles socios y clientes para sentar bases firmes de éxito. Los medios de comunicación a distancia podrían servir para resolver problemas del día a día, pero el contacto personal será imprescindible para mantener las relaciones vivas y avanzar en la cooperación con su contraparte rusa.

### **Normas de protocolo**

En cuanto a normas resultan imprescindibles en la narrativa acerca de reglas rusas:

- Puntualidad: los rusos son muy analíticos como práctico y muy directos. como recomendación evitar las inexactitudes como los plazos infinitos y las vaguedades (Rodríguez, 2015). El planteamiento de cuestiones concretas es imprescindible, y en este caso un “sí” como también un “no” tiene que ser seguro.
- Saludos Generalmente, como lo explica (Legiscomex, 2016), las personas de negocios se saludan con un apretón de manos y diciendo su apellido. No se utilizan frases del tipo “¿cómo está usted?”. Cuando ya existe confianza además de estrechar la mano se abrazan y besan, utilizan los nombres propios, los diminutivos y apodos. Cuando establecen una relación personal con un extranjero le invitan a utilizar alguno de ellos.

- Reuniones: la primera reunión suele ser únicamente para conocerse y valorar la credibilidad de la otra parte. Lo normal es que se muestren fríos y reservados acerca de las posibilidades de hacer negocios, sin embargo, es importante averiguar si tienen un verdadero interés para ejecutar algún convenio, ya que es posible que solo estén buscando información.
- Citas y lugares de encuentro: no es fácil conseguir una cita de negocios en Rusia, por lo tanto, una vez se ha llegado a un acuerdo no se debe cancelar o aplazar y es necesario reconfirmar varias veces. También es de suma importancia llegar puntual, para ellos este es un valor que no debe faltar en ninguna negociación, en el que afirma (Legiscomex, 2016). El lunes no se considera un buen día para hacer negocios, ni para viajar.
- Vestuario: la presentación personal es uno de los detalles más importantes que siempre tienen en cuenta los rusos en detalle a lo expresado con (Legiscomex, 2016). Principalmente los hombres de negocios y los ejecutivos suelen fijarse mucho en el vestuario de sus colegas, por ello es importante usar ropa diferente todos los días, esta debe ser de calidad y de muy buenas marcas, pues las prendas exclusivas son una de sus obsesiones.

# Singapur

Ilustración 32: descripción Singapur



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020

## Entorno Empresarial

La economía de Singapur se destaca por ser una de las más abiertas y competitivas del mundo, y, según las evaluaciones, sus instituciones siguen teniendo el menor índice de corrupción y el mayor grado de eficiencia gubernamental.

Singapur igualmente es una ciudad que es la capital del mini estado. Es una ciudad estado que acoge a un total de 5,6 millones de habitantes, entre locales singapurenses, residentes permanentes y ex patriados. La población local y residente permanente alcanza los 4 millones de personas y se distribuye principalmente entre las siguientes etnias a causa de las migraciones de países como: china (74,3%), malaya (13,4%), india (9%) y euroasiáticos (3,2%), estando el 1,6 millón de habitantes restante (el 28,5% de la población que vive en Singapur) compuesto por

expatriados, mayoritariamente occidentales. Por tocar el tema de población se tiene que en el país la densidad de población es de 7.804 Hab/km<sup>2</sup>. Por otra parte, Singapur apuesta claramente por el turismo, especialmente por aquel de calidad y lujo, no solo proveniente de Occidente sino también del resto de países asiáticos. En 2018, más de 18,5 millones de turistas visitaron Singapur, lo que significó un récord histórico

Singapur se ha posicionado en los últimos años como hub de operaciones, parafraseando con respecto (ICEX, 2020), en ellas se destaca las empresariales, comerciales y tecnológicas no solo en el Sudeste Asiático sino en la región más amplia de Asia Pacífico, donde las empresas eligen establecer sus headquarters desde donde deciden la actividad económica de sus plantas y unidades regionales o mundiales, y en términos comerciales incluso deciden sobre la reexportación de sus productos a otros países de la zona como Malasia, Indonesia, etc.

El pequeño país asiático es una referencia en la organización económica y comercial ASEAN, que tiene aproximadamente 634 millones de habitantes (2017) y un PIB de 2,9 trillones dólares EEUU (2018) y que agrupa 10 países, y además disfruta de unas infraestructuras logísticas inigualables en la zona, con el Aeropuerto de Shanghái (más de 60 millones de pasajeros circularon por él en 2018) y las estructuras portuarias que conectan 600 puertos en 120 países son las más activas del mundo en términos de tonelaje (130.000 buques anuales) y un constante crecimiento en el movimiento anual de contenedores.

Las principales razones del cambio de tendencia fueron que al ser Singapur un país de limitado tamaño y muy abierto al exterior (exportaciones + importaciones = 250% del PIB) es muy dependiente de la evolución del comercio internacional mundial, con lo basado en el artículo de (ICEX, 2020) en particular en 2019 le ha afectado la tensión comercial Estados Unidos – China, los problemas entre Japón y Corea del Sur y la situación en Hong Kong, afectando a los parámetros

de la economía singapurense con descensos en las exportaciones (en septiembre 2019 crecimiento interanual del -8%) y la actividad industrial (en septiembre 2019 crecimiento interanual del -3,5%), principalmente en el sector de los semiconductores y electrónica). Es decir, el parón de plantas en sus principales mercados de exportación (Singapur tiene superávit comercial con China) ha provocado descenso de exportaciones y de actividad productiva. Mientras que en 2018 los motores de la economía fueron el sector manufacturero (+7,2%), la inversión (no solo industrial sino también en innovación y capital riesgo), el sector financiero (+5,9%) y el comercio exterior (+9,2%), en 2019 serán el sector servicios y la construcción los que compensen la desaceleración económica con crecimientos positivos, pero por debajo del 1%.

El PIB en términos constantes se situó en 2018 en 491.200 millones de dólares de Singapur (SGD), 318.961 millones de euros, frente a los 467.300 millones de SGD en 2017. En el año 2018 se registró un crecimiento de la economía de Singapur del 3,1% frente al 3,7% de 2017. El crecimiento sectorial en general se ha moderado tras años de expansión. Las manufacturas se desaceleraron, pero aun así crecieron al 7%. El sector servicios creció un 4,1% respecto al 6,2% 2017, destacando almacenaje, retail y finanzas.

Action Party) está en el poder desde hace 50 años. Las previsiones indican que esta situación se seguirá manteniendo durante los próximos años, ya que el partido se está enfocando hacia políticas sociales que pretenden mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, así como medidas de diversificación de la economía, en las que se fomentan actividades de alto valor añadido (ICEX, 2020). Con una renta per cápita de más de 60.000 dólares americanos, la economía de Singapur lleva creciendo de forma positiva desde la última crisis (2010, -1,2% de crecimiento de PIB), en particular los últimos años a una media del 3,5% en términos reales (3,9% en 2017, 3,2% en 2018). Sin embargo, las tensiones comerciales a nivel mundial que sufren las economías

afectan de manera especial a Singapur y se espera una desaceleración del crecimiento en 2019, aunque se espera se alcance un crecimiento en todo caso entre el 1,5% y el 2%.

## **Estrategias de Negociación**

Las estrategias de negociación son aquellas acciones ejecutadas con las que se espera lograr los objetivos previamente propuestos por cada una de las partes.

Para esto será necesario aplicar técnicas y métodos según la situación a la que se enfrente, hablando el mismo idioma y en linealidad con un apartado de (utelesup, 2019) llamado: “¿Qué son las estrategias de negociación?”. Tocando estos parajes se deben desarrollarse habilidades y competencias para aplicar con criterio los recursos y las tácticas idóneas. Entonces la negociación eficaz es aquella que involucra y considera a todas las partes, procurando que ambas puedan salir beneficiadas.

Es común que quienes no estén familiarizados con el mundo de los negocios globales vea esta acción como un enfrentamiento con predisposiciones negativas.

Pero realmente es una oportunidad para satisfacer los intereses de todas las partes.

- Los empresarios de Singapur suelen controlar sus emociones y su comportamiento en público.
- Son más bien calmados en los momentos en los que deben tomar decisiones importantes, aplican la filosofía de “no perder el rostro” ante ningún tipo de situación.
- Para ellos es muy importante el concepto “Kiasu”, que significa “miedo a perder”, muestra la seriedad y el valor que le dan a la confianza, la ética y la competitividad (Legiscomex, 2016). Es así como para estos empresarios asiáticos hacer negocios

implica construir relaciones y prefieren hacer negocios con personas que conocen y en quienes confían demasiado.

- Por lo general el ritmo de las negociaciones en Singapur va de moderado a rápido y en la mayoría de los casos con resultados benéficos para ambas partes. Si la relación se torna demasiado lenta, seguramente es porque el empresario singapurense no está de acuerdo en cómo se ha manejado la negociación.
- La palabra y seriedad en el cumplimiento de los acuerdos establecidos son los factores que van fortaleciendo su relación comercial con los empresarios singapurenses.

### **Normas de Protocolo**

El protocolo es una herramienta importante para lograr el prestigio que la empresa busca desde cualquiera de sus perspectivas. Y si de Singapur se trata el protocolo es la mejor forma de acercarnos a estas personas, en donde todo tiene regla que hasta masticar chicle es prohibido. Toda firma, como expande en el análisis (Gestiopolis, 2001), debe saber que contar con un buen producto ya no resulta suficiente y que cada vez son más importantes los lineamientos que dicta el protocolo empresarial, porque contribuyen a la consolidación de la imagen corporativa y del posicionamiento en el mercado. Las siguientes son tácticas que como bien dice (Legiscomex, 2016), son aplicables a la forma de ejercicio con singapurenses:

- Citas y lugares: las citas deben agendarse por lo menos con un mes de antelación y confirmarlas unos días antes de viajar a Singapur. Si cuenta con un socio conocido que le ayude a establecer los contactos será mucho más sencillo y les dará más confianza a sus interlocutores.
- Saludos: los empresarios más jóvenes no se sentirán incómodos u ofendidos si usa el tradicional apretón de manos. En caso tal de que su contraparte sea una persona mayor

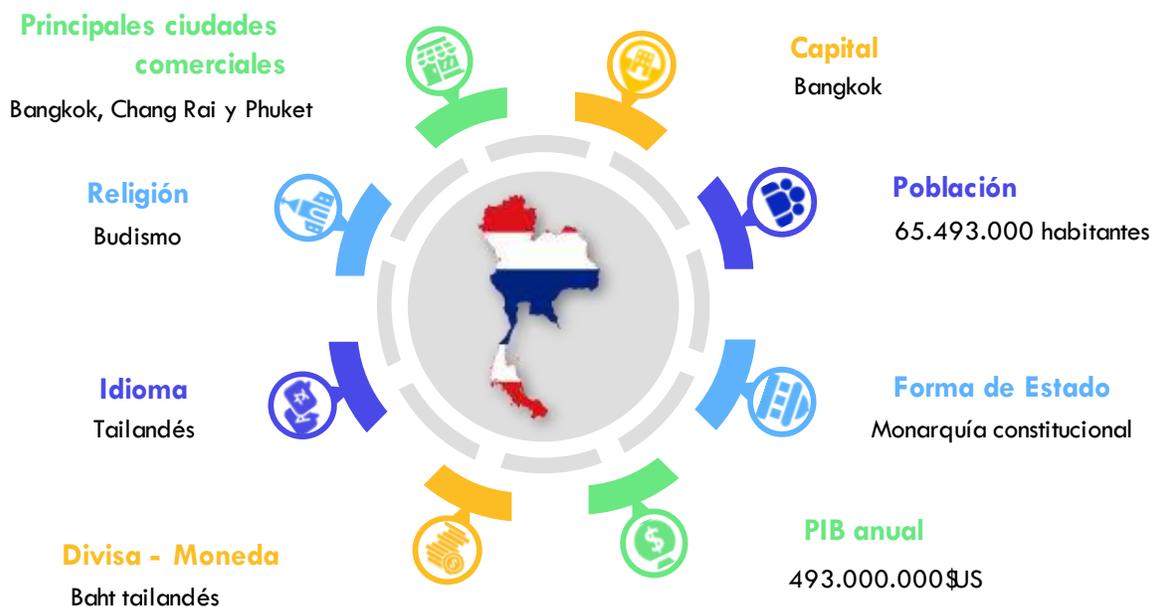
puede acompañar el apretón de manos con una leve inclinación de la cabeza. Si tiene que saludar una mujer, una inclinación con la cabeza y una sonrisa es lo más adecuado, a menos que sea ella quien le ofrezca la mano primero.

- Reuniones: como en la mayoría de las culturas asiáticas, Singapur tiene un orden jerárquico y son las personas mayores quienes están a la cabeza de las compañías y son ellos los que toman las decisiones finales, así que al ingresar a las reuniones debe saludar a las personas con mayor rango de edad y cargo.

Es recomendable que inicie las reuniones con temas más casuales y no pasar de inmediato a las negociaciones, pues su contraparte querrá saber un poco más acerca de usted y así generara un lazo de confianza más fuerte. Una vez hecho esto las conversaciones de negocios son formales y directas.

# Tailandia

Ilustración 33 Descripción Tailandia



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020

## Entorno Empresarial

Tailandia es la segunda economía más grande del sudeste asiático, después de Indonesia. Su PIB alcanzó US\$501,9 mil millones en 2020; superior en 85% al registrado pro-Colombia y muy cerca del obtenido en Bélgica y Suecia (Bermúdez, 2021). No obstante, el PIB per cápita corriente no es tan alto, cerca de US\$7.190 en 2020, mientras que en países como Argentina y México superó los US\$8.000.

Tailandia ocupa el puesto 21 de 190 países analizados en 2020 en la calificación general que realiza el Banco Mundial dentro del informe Doing Business, con una puntuación de 80,1 sobre 100, frente al puesto 27 del año anterior. Dentro de las clasificaciones específicas, ocupa el puesto número 3 en protección de inversores minoritarios, el puesto 24 en resolución de

insolvencias, el 62 en comercio transfronterizo y el 68 en pago de impuestos. Según el Bank of Thailand, la inversión extranjera directa neta recibida por Tailandia en el año 2020 ha sido de -4.764 millones de dólares, es decir, que hubo una disminución de la posición inversora extranjera en Tailandia. Esto se debió, principalmente, a la gran desinversión llevada a cabo por Reino Unido (-9.582 M \$).

El sector primario de la economía representó el 10,7% del PIB en 2020, en especial la agricultura, sector que empleó el 31,2% de la población activa. Es uno de los principales productores y exportadores de arroz y también produce caucho, azúcar, maíz, yute, algodón y tabaco. Igualmente, es un importante exportador de camarón de cultivo.

El sector secundario participa con el 27,9% del PIB. Las principales industrias son la electrónica, el acero y el automotor. Tailandia es un centro de ensamblaje para marcas internacionales de automóviles. La producción de componentes y aparatos eléctricos, así como de computadoras, cemento, muebles y productos plásticos, también son sectores importantes.

El sector terciario equivalente al 61,3% del PIB e incluye los servicios financieros y el turismo. El turismo ha ganado importancia como generador de divisas; en 2020 se registraron 6,7 millones de visitantes, para una caída de 83%, respecto a los ingresos reportados en 2019. (Bermúdez, 2021)

### **Estrategias de Negociación**

Según un artículo de la BCN la paciencia es una virtud que debe tenerse en cuenta para los negocios en Tailandia.

En Tailandia el saludo tradicional, es el wei, que consiste en juntar las palmas de ambas manos a la altura del pecho y hacer una breve inclinación. Aunque con los extranjeros, el saludo

es con la mano. A la hora de sostener reuniones, es importante la puntualidad (Ahumada, 2009). Asimismo, si se va a cenar con ejecutivos varones no se debe olvidar incluir a sus esposas en la invitación. No es bien visto hacer demostraciones públicas de afecto, ni apuntar a alguien con el pie o mostrar las suelas de los zapatos.

Para los casos de alguna especie de términos de negocio y manera de cómo ir cómodo a una reunión con tailandeses lo preferible es que los hombres ejecutivos de mayor edad visten ternos de tela delgada para trabajar los hombres corresponden vestir pantalón y camisa de vestir con o sin corbata (Mondragon, 2018); para las mujeres siempre es preferible que vista extremadamente bien y no usar nada revelador.

### **Normas de Protocolo**

Sin protocolo, las relaciones dentro de una empresa serían caóticas. Nadie respetaría las jerarquías y el desconocimiento de las reglas conduciría a continuos enojos y falta de respeto. Existe el orden jerárquico, situación que no debe quedar en el olvido del empresario, este tiene su razón de ser y está justificado por la estructura administrativa de la organización.

Como bien cita (Gestiopolis, 2001), el protocolo es necesario porque ayuda a cuidar los detalles en las relaciones humanas y corporativas. Si esto se extiende a todos los ámbitos de la empresa, se jerarquiza cada una de las tareas.

El protocolo sirve para lograr una buena y armoniosa convivencia en el ámbito laboral. Ayuda a comprender la necesidad de adaptarse, integrarse y conocer cuáles son las reglas para seguir y para observar el trato correcto tanto con los superiores como con los subalternos.

En la actualidad, el sector privado desarrolla gran cantidad de eventos de especial relevancia social que están regidos por reglas de protocolo y etiqueta. Existen varios protocolos de negociación en Tailandia, que indica (Mondragon, 2018) algunas de ellas son:

- Lenguaje corporal, tocar a las personas del mismo sexo es más común en Tailandia que en los otros países de Asia. Sin embargo, esta tocar a alguien del sexo opuesto.

Cabeza y rostro.

Nunca toque ni pase nada por encima de la cabeza de alguien. en Tailandia, la cabeza se considera sagrada por el asiento del alma.

Algunos puntos también son muy importantes a la hora de expresar emociones diferentes como por ejemplo la sonrisa puede utilizarse en muchas ocasiones como una disculpa, una gratitud, un saludo, una reacción para mostrar desconcierto.

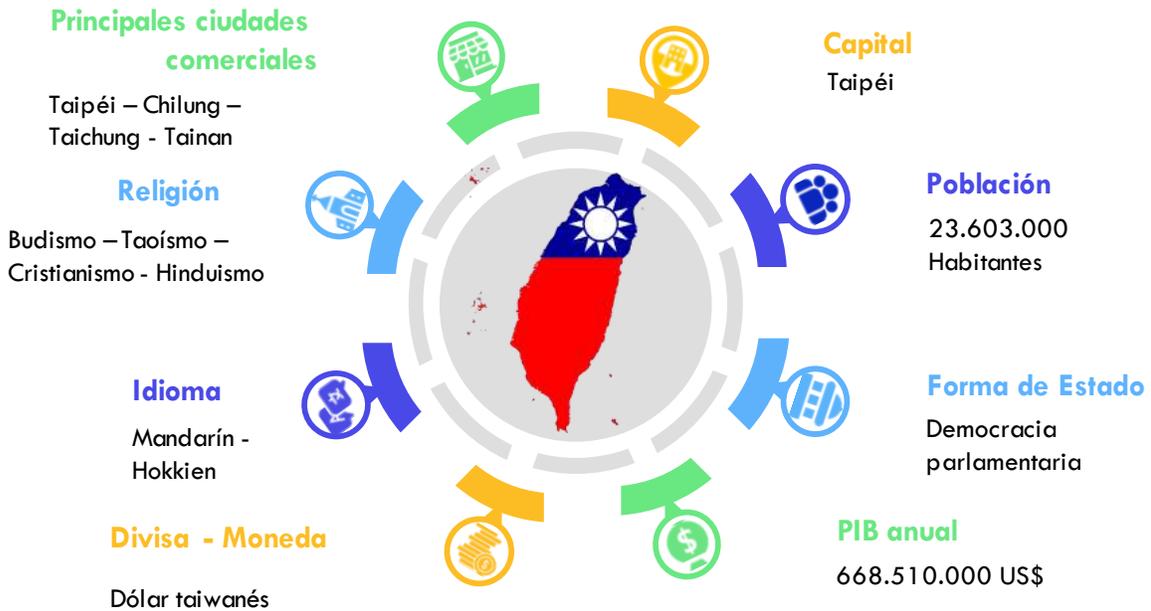
La sonrisa de aceptación del tailandés no significa que de hecho conseguirá lo que quiere, simplemente refleja que el tailandés aprecia la armonía y su filosofía de aceptar lo que venga su vida.

- Presentaciones de negocio: las presentaciones son comunes sólo en situaciones formales se debe presentar por su nombre primero y si va a presentar a su socio, a un tailandés importante mencionar el primer nombre de su socio siempre se presenta primero a la persona de menor rango o estatus. Por ejemplo, se presenta primero a un niño y después a sus padres, y se introduce primero a los subordinados y después a los jefes. (Mondragon, 2018)
- Otros aspectos protocolares muy imperantes son los que existen en el país Asia la familia real de los tailandeses. Se acostumbra a tocar el himno del Rey después de partidos y otros eventos.

- La capital Bangkok: se caracteriza por el problema del tráfico y embotellamientos. Es muy difícil Ser puntual en las reuniones. Los tailandeses han aprendido a aceptar este hecho, aunque se esfuerzan en ser puntuales, por lo que se deben tomar precauciones. Bangkok y otras ciudades tienen servicios de transporte a través de los canales, que constituyen una posibilidad cuando el tráfico se congestiona (Mondragon, 2018).

# Taiwán

Ilustración 34 Descripción de Taiwán



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020.

## Entorno Empresarial

Taiwán es una economía ubicada en el puesto número 13 para 2019 según el Índice Doing Business del Banco Mundial. Dentro de los aspectos que componen el índice destacan principalmente dos posiciones en las que el país sobresale como ser el 2º en facilitar permisos de construcción y ser el 8vo en cuanto a suministro de electricidad, dado que es un gran productor y consumidor de este servicio (Datosmacro, 2019). Este país cuenta con una población de 22'603.000 de personas, sobre las que se puede mencionar una alta densidad poblacional de 656 habitantes por km<sup>2</sup> y una baja tasa de desempleo siendo para el primer trimestre de 2021 de 3,7%. Su economía ocupó el lugar número 21 por volumen PIB en 2020, soportando una deuda pública equivalente al 32,69% del mismo a corte del 2019.

Sus habitantes perciben un bajo nivel de corrupción gubernamental, por lo que solo ha obtenido 65 puntos en el Índice de Percepción de la Corrupción del sector público. A pesar de sus conflictos políticos con China, las calificadoras de riesgo internacionales como Moody's, SP y Fitch acuñan una calificación no inferior a doble A para la deuda pública de la nación. Respecto a sus impuestos, Taiwán cuenta con un tipo máximo gravable del 40% para 2020.

En términos de comercio internacional, cuenta a corte del 2020 con un superávit del 8,85% respecto al PIB en la balanza comercial, producto de unas exportaciones que rondaron los 347.192,8 millones de dólares (2020), representado el 51,94% del PIB, cuyo origen está soportado principalmente por el sector secundario (industria) de cual se prevé según Banco Santander un crecimiento pos pandemia de 7,4%. El Índice de Competitividad de 2019 realizado por el Foro Económico Mundial, ubica Taiwán en la posición número 12 de 141, como uno de los países más prometedores en términos de inversión social traducida en un alto nivel de prosperidad para sus habitantes (Datosmacro, 2019).

### **Estrategias de Negociación**

Al igual que la cultura china, los taiwaneses comparten muchos de sus rasgos, de manera que al intentar realizar negocios con ellos es conveniente tener ciertas pautas de comprensión y respeto sobre ellos, como bien pueden estar relacionadas con su comportamiento “muy paciente” y jerarquizado, además de caracterizarse por su inteligencia y buen conocimiento del negocio tecnológico, por ejemplo, son personas que confían plenamente en la palabra de las personas.

- Para empezar, se debe conseguir buenos contactos para luego convertirse en intermediarios de las empresas.

- A la hora de hacer la presentación, debe brindar información detalladamente del producto que se está ofertando.
- A los empresarios taiwaneses les gusta hacer negocios con relación a largo plazo, así que preparar una estrategia de ventas para que dure por un largo periodo de tiempo y no sea una venta spot.
- Hay que conocer la competencia en el mercado local, saber precios y que diferencia los productos a los locales.
- Hay que hacer una segmentación del mercado taiwanés.
- Tener información de los canales de distribución locales ya que poseen mucha información acerca de la demanda (Procolombia, 2016).

### **Normas de Protocolo**

Aunque los taiwaneses están bastante familiarizados con la cultura occidental, son arraigados a las costumbres chinas, de donde tienen bastante influencia histórica, por lo que no son muy dados a expresar sus emociones, ni a tener contacto físico con sus interlocutores, de manera que una presentación personal prolija y un clima de conversación que respete el espacio personal son normas para que la negociación pueda salir bien.

- Puntualidad en las citas es lo más importante para empezar una buena relación comercial, para estas se deben agendar por lo menos con un mes de anticipación por vía electrónica o teléfono y ser confirmada antes de la fecha.
- Para los lugares de encuentro se dispone las instalaciones de la empresa, o en restaurantes únicamente en horarios de almuerzo o comida.

- Traje con camisa y corbata, es recomendable para el vestuario de un hombre a la hora de asistir a una reunión, y en el caso de las mujeres, sastre con pantalones largos o faldas que estén a la altura de las rodillas reservando la mayor parte del cuerpo.
- Los presentes son una muestra de agradecimiento hacia los taiwaneses, siendo este un artículo representativo de la empresa o propio del país. Se entrega y recibe con las dos manos.
- Un apretón de manos y una leve inclinación en la cabeza es la mejor manera de saludar.
- Para la presentación primero es el apellido y luego el nombre, el saludo será por jerarquía en cargo y edad.
- El delegado debe estar al mismo nivel, referente a la jerarquía, entre más alto el mando, más productivo será la reunión ya que en Taiwán domina la gente mayor y son ellos quien toman las decisiones finales, tomar el tiempo necesario a la hora de exponer los puntos de vista, no demostrar afán ni presionar las decisiones.
- La traducción del material escrito debe estar en inglés y mandarín.
- Sea muy inteligente en la manera en cómo plantea los acuerdos.

# Turquía

Ilustración 35 Descripción Turquía



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Datos Macro, 2020

## Entorno económico

Turquía se encuentra entre las veinte mayores economías del mundo y tiene como objetivo posicionarse entre las diez primeras economías en 2050. Con ese escenario, Turquía trabaja en la mejora de sus infraestructuras y en estrechar lazos con mercados estratégicos. Turquía es uno de los principales destinos para las exportaciones e inversiones con la Unión Europea; en 2019 Turquía fue el cuarto mercado fuera de la UE que luego por detrás de Estados Unidos, Marruecos y China.

Para entrar en contexto en esta nación la población de Turquía según TUIK era de 83.614.362 habitantes en 2020. Teniendo en cuenta la población turca es joven ya que el 22,8% de la población, es decir 19 millones de personas tiene menos de 14 años. El 76% de la población vive en ciudades. Ankara, capital de Turquía, situada aproximadamente en el centro de Anatolia, fue elegida en 1923 por Mustafa Kemal Atatürk, fundador de la República turca en donde este personaje muy importante para los turcos en la que nombra la capital del Estado y de la administración del país, en lugar de Estambul que hasta entonces había tenido esa condición. La ciudad de Ankara con una población de 5,5 millones de habitantes es una ciudad moderna, construida sobre un relieve accidentado con grandes pendientes. (ICEX, 2021)

Turquía se sitúa en una encrucijada estratégica en la que no sólo se encuentran dos continentes, Europa y Asia, sino también una serie de culturas y civilizaciones. Esta situación geográfica ha ejercido una gran influencia sobre su política exterior. Las oportunidades no solo existen en un mercado doméstico de naturaleza dinámica, sino también por toda la región. Si se mira en el mapa de la parte sureste de Europa y la zona más occidental del continente asiático se encuentra Turquía, situándose en una posición supremamente estrategia. En su mayoría el país es casi que, en su totalidad costero, lo que le da un contexto marítimo y aeroportuario en el que se pueden realizar transacciones y cambios a nivel de bienes y servicios gigantes. allí en ejemplo el aeropuerto de Atatürk cerca de la ciudad de Estambul y el puerto marítimo de Estambul.

A lo largo de la historia ha protagonizado gran parte del pasado de la economía y exploraciones. Con esto se obtiene buen material para apoyarse en la historia con el Imperio Bizantino, luego el gran Imperio Otomano, que empezó con la llegada del expansionismo del islam. El imperio se consolidó durante ocho siglos y se expandió hasta la península arábiga e incluso los extremos egipcios, en donde la capital de todo este imperio era la gran Constantinopla

(ahora llamada Estambul). Luego de la Primera Guerra mundial los turcos otomanos pierden la guerra y quedan de rodillas ante los imperios franceses e inglés, y es a partir de allí que éste se disuelve y se reparten cada zona geográficamente del antiguo imperio, situación que lleva a muchos de los conflictos en estos momentos en el país. Por una parte, está el aprieto de mayor cataclismo en los últimos años que es el de Palestina e Israel; la conflagración entre armenios y azerbaiyanos; y por otra parte el conflicto entre Siria y los libaneses, en tanto así, los propios países apalean problemas internos con grupos yihadistas como hezbollah.

Con respecto a los aspectos energéticos, de acuerdo (ICEX, 2021), el país cuenta con una posición privilegiada para actuar como eje en la distribución de gas y petróleo entre los productores de Oriente Medio y Mar Caspio y los consumidores europeos. Para aprovechar esta situación, se siguen desarrollando oleoductos y gaseoductos que permitan transportar el petróleo y el gas a través de Turquía, entre los que destacan el TAN, el TANAP o el Turkish South Stream.

Al margen de la energía, la cooperación con empresas turcas puede facilitar de manera importante la penetración de los mercados de las repúblicas exsoviéticas ubicadas en el centro de Asia, al norte de Irán, Afganistán y del subcontinente indio, principalmente en proyectos de infraestructuras, ingeniería civil, compras públicas, etc.

Entre estos mercados destacan Georgia o Azerbaiyán. Los constructores turcos tienen una amplia experiencia en esos países. Adicionalmente, las zonas del sur de Turquía ofrecen posibilidades de negocio con Irak, país que cuando se establezca podría volver a ser un socio comercial importante de Turquía.

El sector público es importante en la economía turca, como lo afirma (ICEX, 2021), aunque existe un sector privado pujante en el que destaca la convivencia de multitud de pymes con grandes

holdings industriales y de servicios. Además, en los últimos años se están produciendo importantes privatizaciones, como las realizadas en el sector ferroviario (actualmente se está completando el proceso del Gobierno turco para permitir que compañías privadas operen en el sector del transporte ferroviario). También se está iniciando un proceso de privatización de activos energéticos (centrales de energía hidráulica, entre otros).

Los principales centros de negocio se sitúan en la mitad occidental, que es, en general, mucho más rica que la oriental. Las áreas más desarrolladas de Turquía son: la zona alrededor del Marmara, que comprende las ciudades de Estambul, Izmit, y Bursa; Ankara, en el centro; Izmir en el Egeo; Antalya y Adana en el Mediterráneo. En el este del país, el principal centro de negocios es Gaziantep.

### **Estrategias de negociación**

Los turcos son negociadores por tradición y conocen muy bien cómo funcionan los mercados, son negociadores duros, pero a la vez amables y flexibles, todo esto según y cómo menciona (Legiscomex, 2016). No obstante, no debe dar por hecho que ha logrado el objetivo hasta tanto no firme algún contrato.

El éxito de sus negocios radica en su capacidad de convencimiento y dominio del tema, así como el conocimiento de sus interlocutores y del producto o servicio que está ofreciendo.

Por otra parte, es indispensable que genere confianza en sus futuros socios, sin esto, es posible que sus relaciones comerciales no sean tan duraderas o simplemente no se den, en especial con las empresas familiares. Como se mencionó anteriormente y asimismo explica (Legiscomex, 2016), solo en el momento en el que las negociaciones estén avanzadas se podrá reunir con los altos mandos, quienes tomarán las decisiones finales. Esto hace que los procesos de negociación

sean algo lentos en comparación con otros países, la paciencia, el compromiso y la perseverancia son vitales en este punto.

Un punto clave para el éxito en las negociaciones es que no solo se centre en la ganancia económica, para sus socios turcos también es importante el prestigio que pueda darle a la marca su producto o servicio. Es importante aprovechar cada momento que se presente para afianzar la confianza con los empresarios turcos como bien dice (Rodas, 2014). Momentos de ocio y diversión, tales como las comidas (almuerzos y cenas), actos sociales y otros escenarios parecidos, son ocasiones excelentes que se deben fructificar para desarrollar las relaciones con ellos, relaciones que se deben profundizar y conservar, de forma prudente y discreta. Es muy común para los empresarios turcos ser muy cercanas durante las conversaciones, no solo físicamente (guardan poca distancia con sus semejantes), sino también en el ámbito social (Rodas, 2014). A veces pueden realizar preguntas “sorprendentes” en el primer momento, pero a estas no se debe responder con extrañeza sino con mucho tacto, u independientemente de que no sean preguntas de demasiado agrado o que sean irrelevantes para el tema de negocios.

### **Normas de protocolo**

Como se puede percibir, es muy importante que los representantes de las empresas empleen una cantidad considerable de tiempo para establecer un conocimiento mutuo más profundo con sus semejantes turcos, todo con el fin de afianzar la confianza en las relaciones tanto personales como empresariales. Estos son algunos de las normas que (Legiscomex, 2016) dicen en las cuales se pueden llevar a cabo a la hora de asumir una reunión con algún empresario turco:

- El saludo: lo más privilegiado es el tradicional apretón de manos, el cual debe ser breve y firme manteniendo el contacto visual y evitando cualquier tipo de contacto

físico. No es necesario volver a dar la mano al momento de despedirse. En el caso de las mujeres, es aceptable que sean saludadas y saluden, por lo menos en el ámbito empresarial, en lo social puede estar un poco más aisladas. Dentro de la cultura turca, los más jóvenes deben saludar a las personas de mayor edad y rango, es habitual saludarlas con un beso en la mano derecha y colocar una mano sobre la otra.

- Las reuniones: en esta zona nunca deben ser iniciadas hablando directamente de los negocios, puede ser considerado un acto ofensivo y descortés. Su contraparte querrá conocerlo más, así que puede hablar acerca de su familia, su país de origen, el viaje, de los sitios que ha visitado de Turquía, su cultura, entre otros y así generará un ambiente más ameno y confiable para presentar su empresa y sus propuestas.
- Cultura: los turcos valoran por encima de todo a su país y su cultura, por lo que debe evitar hacer críticas o comentarios negativos o abordar temas políticos como la problemática armenia o la kurda. Es mucho más valorado por sus interlocutores si habla acerca de interesante y rica historia de Turquía.
- Vestimenta: los turcos son bastante tradicionales en la forma de vestir, tanto en el ámbito social como en el empresarial, especialmente cuando se trata de las mujeres. En cuanto a los hombres se recomienda trajes elegantes, con corbata, zapatos de corte clásico con cordones o hebilla.

## Referencias

- Alfredson, T., & Cungu, A. (2008). Teoría y práctica de negociación. *Food an Agriculture Organization of the United Nations*, 10-17. Obtenido de [http://www.fao.org/docs/up/easypol/745/4-5\\_negotiation\\_background\\_paper\\_179es.pdf](http://www.fao.org/docs/up/easypol/745/4-5_negotiation_background_paper_179es.pdf)
- ICEX. (2018). *España Exportación e Inversiones*. Recuperado el 16 de octubre de 2019, de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=IT>
- ¿Cómo negocian los mexicanos? (2014). ¿Cómo negocian los mexicanos? *Pensamiento & gestión*, 37. *Universidad del Norte*, 114-125. Obtenido de ¿Cómo negocian los mexicanos?: <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7023/6422>
- ADPIC. (2019). *Acuerdo sobre los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio*. Obtenido de OMC: [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/27-trips.pdf](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/27-trips.pdf)
- AGCS. (2019). *Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios*. Obtenido de OMC: [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/26-gats.pdf](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/26-gats.pdf)
- Ahumada, E. (08 de febrero de 2009). Obtenido de <https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/como-hacer-negocios-japon-tailandia>
- APAC. (2019). *Agentes de ventas de francia*. Recuperado el 25 de octubre de 2019, de Agentes de ventas de francia: <https://www.apacfrance.com/statut-agent-commercial>

BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA. (20 de Noviembre de 2019). *Las pequeñas y medianas empresas brasileñas necesitan un mejor entorno empresarial y un mayor acceso al crédito*. Obtenido de BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA: <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2019/11/las-pequenas-y-medianas-empresas-brasilenas-necesitan-un-mejor-entorno-empresarial-y-un-mayor-acceso-al-credito/>

Banco Mundial . (2020). *Rankings on Doing Business topics Italy*. Obtenido de Banco Mundial : <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/i/italy/ITA.pdf>

Banco Mundial . (2020). *Rankings on doing busines topics France*. Obtenido de Banco Mundial : <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/f/france/FRA.pdf>

Banco Mundial. (2020). *Doing Business*. Obtenido de Suecia: <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/sweden#>

Banco Mundial. (2020). *Doing Business*. Obtenido de <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/netherlands#>

Banco Mundial. (2020). *Doing Business*. Obtenido de <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ireland#>

Banco Mundial. (2020). *Doing Business*. Obtenido de Banco Mundial: <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/united-kingdom>

Banco Mundial. (2020). *Rankings on Doing Business topics Portugal*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/p/portugal/PRT.pdf>

BANCO MUNDIAL. (1 de Octubre de 2021). *Banco Mundial en Uruguay*. Obtenido de BANCO MUNDIAL: <https://www.bancomundial.org/es/country/uruguay/overview#2>

BANCO MUNDIAL. (2021). *Doing Business*. Obtenido de <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/poland#>

Bassam , S., & Ocampo, J. (2015). Negociando con otras culturas: Cómo negocian los colombianos según empresarios mexicanos. *Revista Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 135-148.

Bermúdez, M. (30 de 06 de 2021). <https://www.mincit.gov.co>. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/878a6382-42f8-4345-b7ed-b504da5f4197/Tailandia.aspx>

Biz Latin Hub. (2019). *¿Por qué Panamá se ha convertido en el lugar de negocios preferido de Latinoamérica?* . Obtenido de BIZLATINHUB.

Biz Latin Hub. (2020). *¿Por qué expandir su negocio en Chile?* Obtenido de BIZLATIN HUB: <https://www.bizlatinhub.com/es/expandir-negocio-chile-oportunidades/>

Biz Latin Hub. (2020). *Cinco razones para hacer negocios en Argentina*. Obtenido de Biz Latin Hub : <https://www.bizlatinhub.com/es/5-razones-hacer-negocios-argentina/>

Biz Latin Hub. (2020). *Cuatro Sectores en Auge para Hacer Negocios en Costa Rica*. Obtenido de BizLatinHub.

Bocanegra Aparicio , M. (2020). *Entorno Empresarial en Cuba*. Obtenido de LAWi: <https://paises.leyderecho.org/entorno-empresarial-en-cuba/>

BOGOTÁ EMPRENDE. (2019). *CHILE, EL TIGRE LATINOAMERICANO*. Obtenido de BIBLIOTECA DIGITAL:

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/18270/100000011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bosques, G. (23 de abril de 2020). <https://centrogilbertobosques.senado.gob.mx>. Obtenido de [https://centrogilbertobosques.senado.gob.mx/docs/F\\_Arabia\\_Saudita.pdf](https://centrogilbertobosques.senado.gob.mx/docs/F_Arabia_Saudita.pdf)

Cámara de Comercio Hispano Sueca. (2021). *Oportunidades de negocio en Suecia*. Obtenido de <https://www.camarahispanosueca.com/es/internacionalizacion/oportunidades-de-negocio-en-suecia>

CEI GILBERTO BOSQUES. (2019). *Ceremonial y Protocolo en el Mundo República de Cuba*. Obtenido de CENTRO DE ESTUDIOS INTERNACIONAL GILBERTO BOSQUES: <https://centrogilbertobosques.senado.gob.mx/docs/CUBA.pdf>

Centro de Estudios Internacionales Gilberto Bosques. (2020). *Protocolo Internacional*. Obtenido de Ceremonial y Protocolo en el Mundo República de Polonia: <https://centrogilbertobosques.senado.gob.mx/docs/POLONIA.pdf>

CIAI. (2017). *Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria*. Recuperado el 24 de octubre de 2019, de Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria: <http://www.ciaindumentaria.com.ar/plataforma/etiqueta-cultural-comercial-y-de-negocios-de-italia/>

CNUDMI. (2019). *Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional*. Obtenido de ONU: <https://uncitral.un.org/es>

- CNUDMI. (2019). *Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (Viena, 1980)*. Obtenido de ONU: [https://uncitral.un.org/es/texts/salegoods/conventions/sale\\_of\\_goods/cisg](https://uncitral.un.org/es/texts/salegoods/conventions/sale_of_goods/cisg)
- CNUDMI. (2019). *Convenio de las Naciones Unidas sobre el Contrato de Transporte Internacional de Mercancías Total o Parcialmente Marítimo (Nueva York, 2008) ("Reglas de Rotterdam")*. Obtenido de ONU: [https://uncitral.un.org/es/texts/transportgoods/conventions/rotterdam\\_rules](https://uncitral.un.org/es/texts/transportgoods/conventions/rotterdam_rules)
- CNUDMI. (2019). *Guía Legislativa de la CNUDMI sobre el Régimen de la Insolvencia*. Obtenido de ONU: [https://uncitral.un.org/es/texts/insolvency/legislativeguides/insolvency\\_law](https://uncitral.un.org/es/texts/insolvency/legislativeguides/insolvency_law)
- CNUDMI. (2019). *La Guía legislativa de la CNUDMI sobre los principios fundamentales de un registro de empresas (2019)*. Obtenido de ONU: [https://uncitral.un.org/es/texts/msmes/legislativeguides/business\\_registry](https://uncitral.un.org/es/texts/msmes/legislativeguides/business_registry)
- CNUDMI. (2019). *Ley Modelo de la CNUDMI sobre Arbitraje Comercial Internacional, 1985, con enmiendas adoptadas en 2006*. Obtenido de ONU: [https://uncitral.un.org/es/texts/arbitration/modellaw/commercial\\_arbitration](https://uncitral.un.org/es/texts/arbitration/modellaw/commercial_arbitration)
- CNUDMI. (2019). *Ley Modelo de la CNUDMI sobre Comercio Electrónico (1996) con su nuevo artículo 5 bis aprobado en 1998*. Obtenido de [https://uncitral.un.org/es/texts/ecommerce/modellaw/electronic\\_commerce](https://uncitral.un.org/es/texts/ecommerce/modellaw/electronic_commerce).
- CNUDMI. (2019). *Ley Modelo de la CNUDMI sobre Garantías Mobiliarias (2016)*. Obtenido de ONU: [https://uncitral.un.org/es/texts/securityinterests/modellaw/secured\\_transactions](https://uncitral.un.org/es/texts/securityinterests/modellaw/secured_transactions)



Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. (2000). El estilo negociador de los latinoamericanos. . *Revista Latinoamericana de Administración*, 43-58.

CSO. (22 de mayo de 2019). *Oficina Central de Estadística*. Recuperado el 27 de octubre de 2019, de Oficina Central de Estadística: <https://www.cso.ie/en/releasesandpublications/ep/p-tec/tec2017/>

Datos Macro. (2021). *Irlanda: Economía y demografía*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/irlanda>

Datos Macro. (2021). *Países Bajos: Economía y demografía*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/paises-bajos>

Datos Macro. (2021). *Polonia: Economía y demografía*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/polonia>

Datos Macro. (2021). *Suecia: Economía y demografía*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/suecia>

Datosmacro. (2019). *Brasil - Índice de Competitividad Global*. Obtenido de Datosmacro: <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/brasil>

Datosmacro. (2019). *México - Índice de Competitividad Global*. Obtenido de Datosmacro: <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/mexico#:~:text=En%20el%20C3%BA%20informe%2C%20de,un%20alto%20nivel%20de%20prosperidad>

- Del Puente Sierra, P. A. (s.f.). *Ideas del estructuralismo Latinoamericano en el discurso de Alberto Lleras Camargo*. Obtenido de UN- Repositorio Insitucional Universidad del Norte: <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/8196/130159.pdf?sequence=1>
- Díaz Fernández , I. (2019). La innovación en Cuba: una valoración crítica . *Apuntes Contables / Núm.24* , 165-178.
- Dorling Kindersley . (s.f.). *Millenium Atlas*. Bogotá: Casa Editorial El Tiempo.
- DTI. (3 de septiembre de 2019). *Ministerio de Comercio e Industria*. Recuperado el 26 de octubre de 2019, de Ministerio de Comercio e Industria: <https://www.gov.uk/government/news/16-million-funding-boost-to-support-thousands-more-customs-experts>
- Dublin Chamber. (2018). *Càmara de Comercio de Dublìn*. Recuperado el 27 de octubre de 2019, de Càmara de Comercio de Dublìn: <https://www.dublinchamber.ie/business-services/international-trade-services/international-business-exchange-program>
- Economist\_intelligence. (2021). *country.eiu.com*. Obtenido de <http://country.eiu.com/south-korea>
- Espinosa, R. (4 de noviembre de 2018). *Roberto Espinosa*. Recuperado el 29 de septiembre de 2019, de Roberto Espinosa: <https://robertoepinosa.es/2018/11/04/ciclo-de-vida-de-un-producto>
- FMI. (noviembre de 2001). *Fondo Monetario Internacional*. Recuperado el 25 de septiembre de 2019, de Fondo Monetario Internacional: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2001/esl/110801s.htm>

Foro Económico Mundial. (2019). *Índice de Competitividad Global*. Obtenido de Foro Económico Mundial:

[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)

Foundation for Human Rights in Cuba . (2019 ). Economía cubana fuera de la competencia mundial . *Publicaciones: Foundation for Humans Rights in Cuba* .

García, E. Â. (2010). *Universidad ICESI*. Recuperado el 28 de septiembre de 2019, de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/publicaciones\\_icesi/article/download/640/640](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/publicaciones_icesi/article/download/640/640)

GATT. (2019). *Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio*. Obtenido de OMC: [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/gatt47.pdf](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/gatt47.pdf)

Gestiopolis. (13 de febrero de 2001). *¿Qué es protocolo y para qué sirve en la empresa?* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-protocolo-y-para-que-sirve-en-la-empresa/>

GFA. (2017). *Gobierno Federal de Alemania*. Recuperado el 16 de octubre de 2019, de <https://www.make-it-in-germany.com/es/vivir-en-alemania/conocer-alemania/economia/>

Global Marketing . (2016). *Guía de Negociación y Protocolo en Chile* . Obtenido de GlobalNegotiator : <https://www.yumpu.com/es/document/read/28446761/como-negociar-con-chile-fedetoes>

Global Negotiator Blog. (2017). *Claves Para Negociar En Brasil*. Obtenido de Global Negotiator Blog: <https://www.globalnegotiator.com/blog/claves-para-negociar-en-brasil/>

Global Negotiator Blog. (2018). *Protocolo De Negocios En Brasil*. Obtenido de Global Negotiator Blog: <https://www.globalnegotiator.com/blog/protocolo-de-negocios-en-brasil/>

- GTAI. (2016). *Germany Trade & Invest* . Recuperado el 25 de octubre de 2019, de Germany Trade & Invest : <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Business-location-germany/business-climate.html>
- ICEX. (2018). *España Exportación e Inversiones*. Recuperado el 16 de octubre de 2019, de [icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=FR#1](https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=FR#1)
- ICEX. (2018). *España Exportación e Inversiones*. Recuperado el 25 de octubre de 2019, de España Exportación e Inversiones: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=IE>
- ICEX. (2018). *España Exportación e Inversiones*. Recuperado el 20 de Octubre de 2019, de España Exportación e Inversiones: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=NL>
- ICEX. (2018). *España Exportación e Inversores*. Recuperado el 22 de Octubre de 2019, de España Exportación e Inversores: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=IE>



- ICEX. (2021). *Informe económico y comercial. Polonia 2021*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/polonia-informe-economico-comercial-doc2021876471.html>
- ICEX. (Septiembre de 2021). *La previsión de un crecimiento económico en Irlanda se duplica en 2021*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/crecimiento-economico-irlanda-new2021891648.html?idPais=IE>
- ICEX. (Julio de 2021). *Suecia Consolida su recuperación económica en 2021*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/suecia-consolida-economia-new2021887076.html?idPais=SE>
- IMF. (2021). *¿Cuáles son las mejores ciudades para hacer negocios en España?* Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/corporativo/emprender-2/ciudades-negocios-espana/>
- INFORME\_PAIS\_Arabia. (20 de diciembre de 2012). Obtenido de [http://www.observatoriorli.com/docs/ARABIA\\_SAUDI/INFORME\\_PAIS\\_Arabia\\_Saudi.pdf#page=7&zoom=100,109,510](http://www.observatoriorli.com/docs/ARABIA_SAUDI/INFORME_PAIS_Arabia_Saudi.pdf#page=7&zoom=100,109,510)
- INKENKA. (20 de marzo de 2019). Obtenido de <https://escuelainenka.com/protocolo-empresarial/>

INSEE. (2 de febrero de 2019). *Instituto Nacional de Estadística y Estudios de Economía*.

Recuperado el 25 de octubre de 2019, de Instituto Nacional de Estadística y Estudios de Economía: <https://insee.fr/fr/information/4137886>

Instituto de Turismo de España. (22 de Abril de 2021). *Irlanda Segundo Trimestre 2021*. Obtenido

de <https://www.tourspain.es/es-es/ConocimientoTuristico/InformesProspectivaMercados/IRLANDA%20Informe%20Prospectiva%20T2021.pdf>

ITA. (2017). *Instituto de Comercio Exterior italiano*. Recuperado el 25 de octubre de 2019, de

Instituto de Comercio Exterior italiano: <https://www.ice.it/it/promozione-del-made-italy>

ITA. (2017). *Instituto de Comercio Exterior italiano*. Recuperado el 26 de octubre de 2019, de

Instituto de Comercio Exterior italiano: <https://www.ice.it/it/settori>

La moncloa. (13 de Julio de 2021). *INFORME DE SITUACIÓN DE LA ECONOMÍA* . Obtenido

de <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/asuntos-economicos/Documents/2021/290721-Informe-de-Situacion-Economia-espanola-2021.pdf>

Legis Comex. (2016). *Cultura de negocios*. Obtenido de

<https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-irlanda1.pdf>

Legis Comex. (2016). *Inteligencia de mercados - Cultura de Negocios con Holanda*. Obtenido de

<https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-holanda1.pdf>

Legiscomex. (2014). *Legiscomex.com*. Recuperado el septiembre de 2019, de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-irlanda1.pdf>

Legiscomex. (27 de Junio de 2014). *Legiscomex.com* . Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/cultura-negocios-europa-francia-proexport-empresarios>

LEGISCOMEX. (2015). *Cultura de Negocios con Ecuador*. Obtenido de LEGISCOMEX: <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-ecuador-final.pdf>

Legiscomex. (2015). *Legiscomex.com*. Recuperado el 18 de septiembre de 2019, de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-portugal.pdf>

Legiscomex. (2015). *Legiscomex.com*. Recuperado el septiembre de 2019, de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-holanda1.pdf>

Legiscomex. (10 de 04 de 2016). Obtenido de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-singapur-completa.pdf>

Legiscomex. (2016). Obtenido de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-turquia.pdf>

LEGISCOMEX. (07 de 11 de 2016). Obtenido de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-corea-sur-definitiva.pdf>

Legiscomex. (2016). *Cultura de negocios con Bolivia* . Obtenido de Legiscomex: <https://www.legiscomex.com/Documentos/cultura-negocios-bolivia-rci308>

Legiscomex. (2016). *estudias a la medida*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-rusia-2016.pdf>

LEGISCOMEX. (2016). *Inteligencia de Mercados – Cultura de negocios de Brasil*. Obtenido de LEGISCOMEX: <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-brasil-negociaciones-2016.pdf>

LEGISCOMEX. (2016). *Inteligencia de Mercados – Cultura de negocios de México*. Obtenido de LEGISCOMEX: <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-mexico-negociaciones-2016.pdf>

Legiscomex. (2016). *Legiscomex.com*. Recuperado el septiembre de 2019, de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-esp%C3%A1a.pdf>

Legiscomex. (2016). *Legiscomex.com*. Recuperado el septiembre de 2019, de <https://www.legiscomex.com/Documentos/VIDEO-CULTURA-NEGOCIOS-SUECIA-RCI306>

Legiscomex. (2016). *Legiscomex.com*. Recuperado el septiembre de 2019, de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-irlanda1.pdf>

Legiscomex. (2017). *Legiscomex.com*. Recuperado el septiembre de 2019, de <https://www.legiscomex.com/Documentos/cultura-negocios-italia-rci289>

Legiscomex. (2018). *Legiscomex.com*. Recuperado el 1 de octubre de 2019, de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-alemania-completo-2016.pdf>

Legiscomex. (2018). *Legiscomex.com*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/cultura-negocios-europa-colombo-britanica>

LEGISCOMEX. (2019). *Cultura de negocios con Brasil*. Obtenido de LEGISCOMEX: <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-brasil-completo-2016.pdf>

LEGISCOMEX. (2019). *Cultura de negocios con Colombia*. Obtenido de LEGISCOMEX: <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-colombia-completo-2016.pdf>

LegisComex. (2019). *Cultura de negocios con México*. Obtenido de LegisComex: Los empresarios mexicanos hacen parte de una cultura muy diversa, lo que conlleva a que establecer relaciones comerciales con ellos tome más tiempo. La tolerancia, la comprensión y la amabilidad son indicadores que facilitarían su incursión en el mercado m

LEGISCOMEX. (2019). *Cultura de negocios de Argentina*. Obtenido de LEGISCOMEX:  
<https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-argentina-completo-2016.pdf>

LEGISCOMEX. (2019). *Cultura de negocios de Mexico*. Obtenido de LEGISCOMEX:  
<https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-mexico-completo-2016.pdf>

LEGISCOMEX. (2019). *Cultura de negocios de Panamá*. Obtenido de LEGISCOMEX:  
<https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-panama-completo.pdf>

LEGISCOMEX. (2019). *Cultura de negocios de Uruguay*. Obtenido de LEGISCOMEX:  
<https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-de-negocios-de-uruguay-final.pdf>

LEGISCOMEX. (2019). *Cultura de negocios en Chile*. Obtenido de LEGISCOMEX:  
<https://www.legiscomex.com/Documentos/video-cultura-chile-rci297>

LEGISCOMEX. (Julio de 2019). *Cultura de Negocios/Inteligencia de Mercados Uruguay*.  
Obtenido de LEGISCOMEX:  
<https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-de-negocios-de-uruguay-final.pdf>

LEGISCOMEX. (2021). Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/cultura-de-negocios-israel-completo-rci276>

- LegisComex. (2021). *Cultura de negocios en Colombia* . Obtenido de LegisComex:  
<https://www.legiscomex.com/documentos/cultura-negocios-colombia-rci308>
- Leyva, L. (2016). *Cultura de negocio con Holanda*. Obtenido de Legis Comex:  
<https://www.legiscomex.com/Documentos/CULTURA-NEGOCIOS-HOLANDA-RCI311>
- López Paredes, R. (2009). Las negociaciones del tratado de libre comercio, la salud y la vida. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 171-184.  
Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4063/406341772020.pdf>
- Marrero Ancizar, Y., Torres Ortiz , M., Sánchez Márquez, F., & Sorhegui Ortega, R. A. (2018). Caracterización del desempeño del negociador comercial cubano en empresas seleccionadas según la percepción de sus contrapartes. *Espacios Vol.39 (N°45)*, 33- 40.
- Mondragon, V. (04 de 2018). *diariodelexportador.com*. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2018/04/el-protocolo-de-negocios-en-tailandia.html>
- Moscú, o. e. (12 de 04 de 2017). Obtenido de [http://www.iberglobal.com/files/2018-2/rusia\\_iec.pdf](http://www.iberglobal.com/files/2018-2/rusia_iec.pdf)
- Murcia\_economia. (03 de octubre de 2021). Obtenido de <https://murciaeconomia.com/art/55684/mercado-global-el-exito-de-corea-del-sur>
- Murial, B., & Barja D, G. (2006). *Inserción Internacional en Bolivia: Estrategias, Resultados y Perspectivas*. Obtenido de Inter-American Development Bank:

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Inserci%C3%B3n-internacional-en-Bolivia--Estrategias-resultados-y-perspectivas.pdf>

Nieto, R. (04 de septiembre de 2015). Obtenido de <https://internacionalmente.com/paises-arabes/>

Oficina de Estadística. (26 de octubre de 2019). *Oficina de Estadística*. Recuperado el 26 de octubre de 2019, de Oficina de Estadística: <https://www.gov.uk/government/news/next-generation-of-new-towns-and-economic-growth-opportunities-to-be-developed-levelling-up-every-region>

Oficina de Información Diplomática. (Febrero de 2021). *Países Bajos*. Obtenido de Reino de los Países Bajos: [http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/paisesbajos\\_ficha%20pais.pdf](http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/paisesbajos_ficha%20pais.pdf)

Ogliastri, E., & Salcedo, G. (2008). La cultura negociadora en el Perú un estudio exploratorio. *Cuadernos de Difusión Vol 13, No 25, 9-33*.

Olegario, L. (21 de Febrero de 2018). *30 Normas De Protocolo Internacional Que Hay Que Cumplir*. Obtenido de Global Negotiator Blog: <https://www.globalnegotiator.com/blog/protocolo-internacional-normas/>

Oligastri, E., & Salcedo, G. (2008). *LA CULTURA NEGOCIADORA EN EL PERÚ UN ESTUDIO EXPLORATORIO*. Obtenido de LA CULTURA NEGOCIADORA EN EL PERÚ UN ESTUDIO EXPLORATORIO: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ylhQ98FmoNYJ:jefas.esan.edu.pe/index.php/jefas/article/view/225/216+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>

- OMC. (2019). *Acuerdo por el que se establece la Organización Mundial del Comercio*. Obtenido de OMC: [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/04-wto.pdf](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/04-wto.pdf)
- OMC. (2019). *Entendimiento Relativo a las Normas y Procedimientos por los que se Rige la Solución de diferencias*. Obtenido de Organización Mundial del Comercio: [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/28-dsu\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/28-dsu_s.htm)
- OMC. (2019). *La OMC*. Obtenido de Organización Mundial del Comercio: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/thewto\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/thewto_s.htm)
- OMC. (2019). *Mecanismo de examen de las políticas comerciales (“MEPC”)*. Obtenido de Organización Mundial del Comercio: [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tpr\\_s/anexo3\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/anexo3_s.htm)
- OMC. (2019). *Organización Mundial del Comercio*. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/legal\\_s.htm#GATT94](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/legal_s.htm#GATT94)
- OMC. (2019). *Panorama General*. Obtenido de Organización Mundial del Comercio: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/agrm1\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/agrm1_s.htm)
- PAIH. (2018). *Agencia Polaca de Inversión y Comercio* . Recuperado el 26 de octubre de 2019, de Agencia Polaca de Inversión y Comercio : [https://www.paih.gov.pl/why\\_poland](https://www.paih.gov.pl/why_poland)
- Pelaez, A. (03 de 2020). *leyderecho.org*. Obtenido de <https://paises.leyderecho.org/entorno-empresarial-en-israel/>
- Pellicer, L. (27 de Julio de 2021). [https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia?&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=18&memoriser\\_choix=memoriser](https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=18&memoriser_choix=memoriser).

Obtenido de EL PAÍS: <https://elpais.com/economia/2021-07-27/el-fmi-situa-a-espana-como-el-pais-desarrollado-que-mas-crecera-en-2022-tras-mejorar-su-prevision-de-crecimiento.html>

Pisani, M., Borda, D., Ovando, F., & Garcia, D. (2019). *Emprendedurismo y Cuentapropismo en Paraguay*. Asunción : BID- Banco Interamericano de Desarrollo .

Polish Investmen & Trade Agency. (2020). *Why Poland*. Obtenido de [https://www.paih.gov.pl/why\\_poland#](https://www.paih.gov.pl/why_poland#)

ProChile. (2012). *ProChile.com*. Recuperado el septiembre de 2019, de [https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_04\\_27\\_12145242.pdf](https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_04_27_12145242.pdf)

ProChile. (2013). *Como hacer negocios con Polonia 2013*. Obtenido de [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/1365095732polonia\\_como\\_hacer\\_negocios\\_2013.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1365095732polonia_como_hacer_negocios_2013.pdf)

Procolombia. (04 de Noviembre de 2016). *Diez datos sobre la cultura de negocios en Reino Unido*. Obtenido de Procolombia: <https://procolombia.co/actualidad-internacional/diez-datos-sobre-la-cultura-de-negocios-en-reino-unido>

PromPerù. (2016). *PromPerù.com*. Recuperado el 23 de septiembre de 2019, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/912263957rad961A7.pdf>

PromPerú. (2017 ). *Ficha tecnica para negociar con Francia*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/4124315radC8206.pdf>

PromPerú. (2017). *ProPerù.com*. Recuperado el septiembre de 2019, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/4124315rad059C6.pdf>

Protocolo. (23 de Marzo de 2013). *Protocolo.org*. Recuperado el 18 de octubre de 2019, de Protocolo.org: <https://www.protocolo.org/internacional/europa/negocios-en-irlanda-costumbres-y-buenas-maneras-etiqueta-empresarial-vida-social.html>

Protocolo.org. (15 de Mayo de 2013). *Negociar de forma correcta en Alemania*. Obtenido de <https://www.protocolo.org/internacional/europa/negociar-de-forma-correcta-en-alemania.html>

PUCP. (23 de Junio de 2021). *Resultados del Ranking de competitividad Mundial 2021*. Obtenido de <https://centrum.pucp.edu.pe/centrum-news/noticias-institucionales/resultados-ranking-competitividad-mundial-2021/>

Quiguanas, A., Martínez, J., & Delvasto Hernández, F. F. (2019). Análisis de protocolos de negociación para establecer parámetros y condiciones de negociación entre la República de Colombia y la República de Costa Rica. *Hal, Archives*, 1-11.

Ramirez Redondo, M. I., Diaz Restrepo, C. A., & Ramirez Osorio, J. H. (2019). *Economía Internacional* (Vol. 1). (D. A. Pulgarin, Ed.) Pereira: Ediciones de la U. Recuperado el 26 de septiembre de 2019, de ESUMER.

Revista Líderes. (8 de Octubre de 2019). *Ecuador cae cuatro puestos en el ranking de competitividad*. Obtenido de Revista Líderes: <https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-caida-ranking-competitividad-indice.html>

Rivas, A. S., & Puebla, M. A. (julio-septiembre de 2016). Inversión Extranjera Directa y Crecimiento Económico. *Revista mexicana de economía y finanzas*, Vol. 11(no. 2). Recuperado el 26 de septiembre de 2019, de

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-53462016000200051](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-53462016000200051)

Rodas, J. (22 de junio de 2014). Obtenido de [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/77867/1/TG00800.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/77867/1/TG00800.pdf)

Rodríguez Clemente, J. M. (22 de Mayo de 2018). *Cómo hacer negocios en Suecia: 10 claves*. Obtenido de <https://www.globalnegotiator.com/blog/como-hacer-negocios-en-suecia/>

Rodriguez, J. (19 de abril de 2015). *Claves para negociar en Rusia*. Obtenido de <https://www.globalnegotiator.com/files/Claves-para-Negociar-en-Rusia.pdf>

Rojas Montes de Oca, S., & Pérez Farías, Ó. (2020). *Ceremonial y Protocolo en el Mundo República de Cuba*. Ciudad de México : Centro de Estudios Internacionales "Gilberto Bosques" . Obtenido de CENTRO DE ESTUDIOS INTERNACIONAL GILBERTO BOSQUES: <https://centrogilbertobosques.senado.gob.mx/docs/CUBA.pdf>

RVO. (2018). *Ministerio de Asuntos Económicos y Clima*. Recuperado el 26 de octubre de 2019, de Ministerio de Asuntos Económicos y Clima: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ondernemen-en-innovatie/ondersteuning-voor-midden--en-kleinbedrijf-mkb>

RVO. (2019). *Ministerio de Asuntos Económicos y Clima*. Recuperado el 26 de octubre de 2019, de erio de Asuntos Económicos y Clima: <https://www.rvo.nl/onderwerpen/internationaal-ondernemen/netwerken-en-contacten/handelsmissie/overzicht-missies>

Sanchez, J. (03 de abril de 2019). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-negocio.html>

Sanso, M., Cuairan, R., & Sanz, F. (1989). Flujos bilaterales del comercio internacional, ecuación de gravedad y teoría Heckscher-Ohlin. *Investigaciones Económicas (Segunda época)*, Vol. 13(no. 1), 155-166. Recuperado el 28 de septiembre de 2019, de <https://www.fundacionsepi.es/investigacion/revistas/paperArchive/Ene1989/v13i1a8.pdf>

Santander Trade. (Abril de 2019). *Santander Trade*. Recuperado el 26 de octubre de 2019, de Santander Trade: [https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia?&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=18&memoriser\\_choix=memoriser](https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=18&memoriser_choix=memoriser)

Santandertrade. (octubre de 2021). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/rusia/politica-y-economia>

santandertrade. (septiembre de 2021). *santandertrade.com*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/corea-del-sur/politica-y-economia>

Schifferes, S. (29 de septiembre de 2021). *La triple crisis que enfrenta Reino Unido y que podría desembocar en un nuevo "invierno del descontento"*. Obtenido de BBC News: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-58720670>

SIICEX. (2016). *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior*. Recuperado el 24 de octubre de 2019, de Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1039603086rad38F59.pdf>

sistema integrado de información de comercio exterior. (2017). *Ficha técnica para negociar con Francia*. Obtenido de sistema integrado de información de comercio exterior: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/4124315radC8206.pdf>

- Solano, S. M. (2014). *Pequeña guía para el viaje de negocios*. España: Diputación de Córdoba.  
 Recuperado el 22 de octubre de 2019, de Libre Cambio: el mundo es tuyo:  
<https://librecambio.es/donde-exportar-como-negociar/como-negociar-en-reino-unido/>
- Toledo, J., Paredes, R., & Miranda, E. (2014). *¿Cómo Negociar con Peruanos?: Sector Comercio al Por Mayor y Menor en Lima Metropolitana*. Obtenido de PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ:  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9225/TOLEDO\\_PAREDES\\_NEGOCIAR\\_COMERCIO\\_LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9225/TOLEDO_PAREDES_NEGOCIAR_COMERCIO_LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- UNAM. (2016). Recuperado el 26 de septiembre de 2019, de Universidad Nacional Autónoma de México: <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/mcam/1.pdf>
- Unión Europea. (3 de Agosto de 2020). *España*. Obtenido de [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/spain\\_es](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/spain_es)
- Unión Europea. (3 de Agosto de 2020). *Polonia*. Obtenido de [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/poland\\_es](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/poland_es)
- Unión Europea. (30 de Julio de 2020). *Suecia*. Obtenido de [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/sweden\\_es](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/sweden_es)
- Universidad de Costa Rica. (2017). PROCESO DE INTEGRACIÓN DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, vol. IV, núm. 158, 167-183. Obtenido de Universidad de Costa Rica: <https://www.redalyc.org/journal/153/15354921010/html/>
- utelesup. (01 de abril de 2019). Obtenido de <https://utelesup.edu.pe/blog-administracion-finanzas-y-negocios-globales/que-son-las-estrategias-de-negociacion/>

WORLD BANK. (2019). *Banco Mundial*. Recuperado el 26 de octubre de 2019, de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ>

WORLD BANK. (2020). *Banco Mundial*. Recuperado el 26 de octubre de 2019, de Banco Mundial: <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/spain#>

World Bank. (2020). *Doing Business*. Obtenido de World Bank: [https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report\\_web-version.pdf](https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf)

World Bank Group . (2020). *Economy Profile Panamá- Doing Business* . Wolrd Bank .

World Bank Group . (2020). *Economy Profile Peru -Doing Business* . World Bank .

World Bank Group. (2020). *Economy Profile Argentina- Doing Business* . World Bank .

World Bank Group. (2020). *Economy Profile Chile-Doing Business* . World Bank .

World Bank Group. (2020). *Economy Profile -Paraguay*. World Bank.

World Bank Group. (2020). *Economy Profile-Costa Rica*. World Bank .

World Economic Forum . (2019). *The Global Competitiveness Report 2019* . Ginebra : World Economic Forum .

YELL. (2019). *Yell.com*. Recuperado el 26 de octubre de 2019, de Yell.com: <https://www.yell.com/>

Este libro explica de manera general como negociar con países de Europa, América Latina y Asia, analizando así el entorno empresarial, las estrategias de negociación y las normas de protocolo que se llevan acabo para efectos de garantizar un pacto exitoso.



**2021**  
**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**