

OLEGARIO LLAMAZARES GARCÍA-LOMAS

# Protocolo Internacional de Negocios

Información práctica de 60 países

- Saludos y presentaciones
- Nombres y títulos
- Organización de reuniones
- Pautas de comunicación
- Comidas de negocios
- Regalos
- Casos prácticos



**GLOBALMARKETING**

Publicaciones de Empresa

[www.globalnegotiator.com](http://www.globalnegotiator.com)

OLEGARIO LLAMAZARES GARCÍA-LOMAS

# Protocolo internacional de negocios

## Información práctica de 60 países

- Saludos y presentaciones
- Nombres y títulos
- Organización de reuniones
- Pautas de comunicación
- Comidas de negocios
- Regalos
- Forma de vestir
- Casos prácticos

Queda prohibida la reimpresión, fotocopiado, venta online, o difusión gratuita a través de Internet de la totalidad o de cualquier parte de esta publicación digital.

Ley de Propiedad Intelectual 21/2014



**GLOBALMARKETING**  
Publicaciones para la Empresa

## GUÍAS DE NEGOCIACIÓN Y PROTOCOLO EN 75 PAÍSES

Los lectores de este libro pueden obtener en la web [www.globalnegotiator.com](http://www.globalnegotiator.com) las *Guías de Negociación y Protocolo en 75 países* con un descuento del 30% utilizando el código de descuento 9009 en el momento de la compra.

## CONDICIONES ESPECIALES Y EDICIONES PERSONALIZADAS

Este libro está disponible para compras por parte de entidades de formación y empresas, en condiciones especiales, a partir de 20 ejemplares. También existe la posibilidad de realizar ediciones personalizadas con portadas y logotipos corporativos para que el libro se pueda utilizar como instrumento de promoción comercial. Para más información dirigirse a: [marketing@globalmarketing.es](mailto:marketing@globalmarketing.es).

## SOLUCIONES A LOS CASOS PRÁCTICOS Y AL TEST DE PROTOCOLO INTERNACIONAL

Los profesores y profesionales del protocolo empresarial pueden solicitar a través de la dirección de mail [marketing@globalmarketing.es](mailto:marketing@globalmarketing.es) las soluciones a los casos prácticos y al test de protocolo internacional que se incluyen en este libro.

## PROTOCOLO INTERNACIONAL DE NEGOCIOS

Queda rigurosamente prohibida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, u otros métodos o soportes, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*. La infracción de los mencionados derechos puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sgts. del Código Penal).

© Global Marketing Strategies, S.L., 2014

Ayala, 83, 28006, Madrid

Tel.: 91-5782667

[www.globalnegotiator.com](http://www.globalnegotiator.com)

[marketing@globalmarketing.es](mailto:marketing@globalmarketing.es)

ISBN: 978-84-935410-5-7

Composición y diseño: Rubén Sánchez

## ÍNDICE

<b>PROTOCOLO Y CULTURA DE NEGOCIOS</b> .....	6
¿Quién debe adaptarse? .....	8
Saludos y presentaciones .....	9
Nombres y títulos .....	12
Organización de reuniones.....	14
Puntualidad y usos del tiempo .....	16
Intercambio de tarjetas .....	18
Conversaciones preliminares .....	20
Comunicación verbal .....	21
Comunicación no verbal .....	22
Comidas de negocios .....	24
Regalos .....	27
Propinas .....	30
Forma de vestir .....	30
<b>PROTOCOLO EMPRESARIAL EN 60 PAÍSES</b> .....	32
Alemania, Angola, Arabia Saudí, Argentina, Australia, Bélgica, Bolivia, Bulgaria, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Corea del Sur, Costa Rica, Cuba, Dinamarca, Ecuador, Egipto, Emiratos Árabes, España, Estados Unidos, Filipinas, Francia, Grecia, Guatemala, Hungría, India, Indonesia, Irán, Irlanda, Israel, Italia, Japón, Kazajastán, Kenia, Malasia, Marruecos, México, Nigeria, Países Bajos, Panamá, Perú, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania, Rusia, Senegal, Singapur, Sudáfrica, Suecia, Suiza, Tailandia, Taiwán, Turquía, Uruguay, Venezuela y Vietnam.	
<b>CASOS PRÁCTICOS Y TEST DE PROTOCOLO</b> .....	145
Protocolo empresarial con empresas chinas.....	147
Cultura y protocolo empresarial en países musulmanes.....	153
Test de Protocolo internacional de negocios.....	158

## Introducción

En una de sus acepciones, la Real Academia Española de la Lengua define protocolo como la «Regla ceremonial diplomática o palatina establecida por decreto o por costumbre». Si trasladamos esta definición al ámbito de la empresa internacional vemos, en primer lugar, que la referencia al mundo «diplomático» tiene que ver con las negociaciones entre empresas de distintos países, mientras que el término «costumbre» implica el conocimiento de las prácticas sociales en cada uno de los países en los que se negocia. Puede decirse, entonces, que el término protocolo está plenamente justificado en el mundo de la empresa y que existe un Protocolo internacional de negocios que debe conocerse y aplicarse.

Este libro es una guía práctica de las normas de protocolo empresarial que los ejecutivos deben conocer y aplicar cuándo negocian en mercados exteriores. A partir de un breve análisis de quién debe adaptarse a las costumbres de la otra parte, se tratan los principales aspectos del protocolo siguiendo la secuencia de una negociación entre empresas de distintos países: saludos y presentaciones, uso de nombres y títulos, organización de reuniones, puntualidad y uso del tiempo, intercambio de tarjetas, conversaciones preliminares, pautas de comunicación, comidas de negocios, etc. A continuación se ofrecen unos consejos esenciales para adaptarse al protocolo empresarial en sesenta de los principales mercados mundiales. Finalmente se propone un test de protocolo internacional y se plantean dos casos prácticos para reforzar y aplicar los conocimientos que se han aprendido con la lectura del libro.

La finalidad de este libro es ayudar a los ejecutivos que negocian en mercados internacionales a utilizar el protocolo como una herramienta para relacionarse con sus clientes, proveedores y socios, respetando siempre su cultura y sus tradiciones. Si ello contribuye a que realicen negocios de éxito en otros países me sentiré enormemente satisfecho.

Olegario Llamazares García-Lomas  
Director de Global Marketing Strategies  
[www.globalnegotiator.com](http://www.globalnegotiator.com)



**PROTOCOLO  
Y CULTURA  
DE NEGOCIOS**

## Protocolo y cultura de negocios

Cuando se realizan negocios en un país extranjero es necesario tener un cierto conocimiento de las reglas y comportamientos que se consideran aceptables en las relaciones sociales y profesionales. La cultura y la tradición de cada país hacen que las personas se comporten de manera distinta y si el ejecutivo internacional no sabe adaptarse a ese comportamiento puede provocar un rechazo en la otra parte que dificulte o, incluso, ponga en peligro el éxito de sus gestiones.

La importancia del protocolo en los negocios internacionales tiene una relación directa con el tipo de cultura con la que nos relacionemos y en este sentido cabe distinguir entre culturas de «bajo contexto» y culturas de «alto contexto». Las primeras son aquellas en las que los interlocutores dicen claramente lo que quieren decir: cuánto más directo sea el trato y menos ambigüedades se produzcan mejor; por el contrario en las culturas de «alto contexto» las actitudes y circunstancias son más importantes que lo que se realmente se dice. Ejemplo de culturas de bajo contexto son países occidentales como Estados Unidos, Australia u Holanda, mientras que el mejor ejemplo de culturas de alto contexto son las asiáticas como Japón o China.

El ejecutivo internacional tiene que estar especialmente atento a los temas de protocolo cuando negocia en países de «alto contexto» en los que la cultura y la tradición marcan el carácter y la forma de actuar de las personas. En estos países que incluyen prácticamente la totalidad de lo que se conoce como el mundo emergente —Asia, América Latina, África y Países Árabes— los negocios se hacen más bien con personas y no tanto con empresas. Además, en la valoración de las personas se tiene muy en cuenta sus estatus social por lo que su forma de comportarse, es decir, sus habilidades sociales para el cumplimiento de las normas de protocolo, adquieren especial relevancia para tener éxito en una negociación internacional.

Otra diferencia importante a la hora de negociar entre las culturas de bajo y alto contexto es que en las primeras se trata de forma muy similar a los compatriotas que a los extranjeros mientras que en las culturas de alto contexto al extranjero que se desplaza al país para hacer un negocio se le da un trato preferencial en cuanto a la forma de comunicarse (más indirecta y suave), hospitalidad (actividades sociales) y, sobre todo, no se le quiere desagradar, evitando dar una respuesta

negativa a sus propuestas de negocio. Por ello en estas culturas el conocimiento y adaptación al protocolo local es importante. En la tabla siguiente se mencionan algunos países de ambos tipos de cultura —bajo y alto contexto— que marcan la importancia del protocolo en los negocios internacionales.

La importancia del protocolo: culturas de «bajo contexto» y «alto contexto»

BAJO CONTEXTO (Protocolo menos importante)	ALTO CONTEXTO (Protocolo muy importante)
Alemania	Arabia Saudí
Australia	China
Estados Unidos	Colombia
Polonia	India
Reino Unido	Irán
Rusia	Japón
Suecia	México

## ¿Quién debe adaptarse?

Una vez que se ha puesto de manifiesto la importancia del protocolo cuando se realizan negocios en mercados internacionales la primera pregunta que surge es: ¿Quién debe hacer el esfuerzo de conocer y adaptarse a la cultura de la otra parte? Aquí caben tres posibles respuestas: el que viaja, el que tenga más poder de negociación o, introduciendo un concepto relativamente nuevo, el que tenga más inteligencia cultural.

La primera respuesta queda muy bien reflejada en el dicho español de «allí donde fueras haz lo que vieras» —que los ingleses también reflejan con su *when in Rome do what Romas do*—. Es lo más lógico y lo que se aplica en la mayoría de los negocios internacionales, pero también hay que saber que hay culturas, como es el caso de la cultura latina, que tienen mucha mayor capacidad de adaptación que otras, quizá porque proceden de una mezcla de culturas. En sentido contrario, la cultura que tiene menor poder de adapta-

ción es la cultura islámica ya que está imbuida por un elevado componente religioso que no permite actuar de forma flexible.

Una segunda posibilidad es recurrir al argumento del poder de negociación. Normalmente siempre hay una parte —por ejemplo el vendedor, si es una operación de compraventa— que está en una posición de inferioridad y que, por tanto, tendrá que utilizar determinadas técnicas de negociación para convencer a la otra parte. Entre ellas se encuentra el protocolo que es una forma de acercarse humanamente a las personas con las que se negocia. Así por ejemplo, cuando una empresa occidental recibe en su país a compradores de culturas de «alto contexto» deberá hacer el esfuerzo de adaptarse al protocolo de los visitantes: recibirles en la puerta del edificio si se trata de altos ejecutivos chinos, entregarles un regalo si son japoneses o no tomar alcohol durante las comidas de negocios con ejecutivos árabes.

Un tercer criterio es la preparación y experiencia internacional de los ejecutivos que negocian. Hay ejecutivos que han viajado mucho, que incluso han vivido en países diferentes —los denominados expatriados— y que, por tanto, tienen un mayor conocimiento de otras culturas y más capacidad para adaptarse a los usos y costumbres sociales de distintos países; es lo que los profesores norteamericanos Christopher Earley y Elaine Mosakowski denominaron «inteligencia cultural» en un artículo publicado en la Harvard Business Review. Señalan que uno de los retos más importantes que afrontan los negociadores internacionales es asegurarse que comprenden bien los mensajes y posiciones de la otra parte y que son capaces de adaptarse para propiciar el éxito de la negociación. La inteligencia cultural es una necesidad, sobre todo, cuando se negocia con culturas muy poco adaptables —por ejemplo la cultura japonesa— cuyos ejecutivos siguen aplicando sus valores culturales cuando negocian en otros países, por lo que será el ejecutivo local el que deberá adaptarse, especialmente si tiene menos poder de negociación.

## Saludos y presentaciones

En el primer encuentro con una persona de otro país se debe tener especial cuidado y prestar mucha atención a lo que se hace y se dice. La primera impresión sólo se produce una vez pero se suele recordar durante mucho tiempo. En las palabras de saludo y de despedida es muy positivo utilizar

expresiones del idioma del interlocutor, aunque no se conozca. Con ello se transmitirá el interés que se tiene por aprender cuestiones relativas a su cultura. Cuando se utiliza el inglés hay que tener en cuenta el grado de formalismo desde el *How do you do?* de los británicos al menos formal *How are you?* o, incluso, *Hi?* de los norteamericanos; la respuesta al primero es igualmente *How do you do?* mientras que al segundo es *Fine, thank you* o *I'm pleased to meet you*. Estas expresiones son realmente un ritual y no debe pensarse que se nos está preguntado acerca de ¿cómo estamos? (traducción literal) y que, por tanto, debe responderse con una descripción de nuestro estado de salud.

La distancia física entre las personas que se saludan también es diferente. En el mundo occidental la distancia es, aproximadamente, un metro y medio, de tal forma que puedan darse la mano si necesidad de dar un paso adelante. En las culturas asiáticas la distancia es mayor, mientras que en los países árabes tiende a ser más corta —se dice que la distancia apropiada es aquella que permite que el aliento de la otra persona se sienta en la cara—. Es importante resaltar que no se debe ofender a nuestro interlocutor dando un paso atrás si éste permanece demasiado cerca.

Como reza el título de uno de los libros más completos sobre protocolo en los negocios internacionales —*Kiss, Bow, or Shake Hands* de T. Morrison, W. Conaway y G. Borden— existen tres posibilidades para saludar físicamente a nuestros clientes extranjeros: el beso, la reverencia o el apretón de manos.

La cultura occidental se ha impuesto en este aspecto e, incluso, en países donde el beso o la reverencia es lo habitual entre compatriotas se utiliza el apretón de manos como forma de saludo y despedida con negociadores occidentales. La intensidad del apretón de manos difiere entre los países. Por ejemplo, en Alemania, Estados Unidos y Japón es muy fuerte. En el Reino Unido es más blando. En Francia es ligero y rápido (no más de tres segundos). En Asia es suave, excepto en Corea, en que es más firme. En los países árabes es suave y largo (hasta 10 segundos). En casi todos los países el apretón de manos suele acompañarse de una ligera inclinación de cabeza.

La práctica del beso está poco extendida en los negocios internacionales. En los países árabes es muy frecuente entre hombres de negocios o con amigos

y familiares, pero no con negociadores extranjeros. En los países latinos se utiliza entre mujeres, y entre mujeres y hombres cuando ya se conocen. No son besos en realidad, sino contactos entre las mejillas (*les bises*, en francés): tres en Francia y dos en España, Italia y América Latina.

La reverencia es la forma más usual de saludo en Japón y, algo menos, en China. En ambos países se combina con el apretón de manos, de tal forma que cada cultura muestra el respeto que se tiene a otras culturas. El grado de inclinación en la reverencia muestra el estatus que se concede a la otra parte. Para los occidentales, lo más adecuado es responder con una suave inclinación. Al hacer la reverencia debe mantenerse la mirada baja y colocar las palmas de las manos al costado de la piernas. Las mujeres deben colocar las manos cruzadas de frente.

#### Consejos para un apretón de manos internacional

El protocolo internacional establece que hay que dar la mano a todos los presentes; las omisiones se notan y son consideradas como un rechazo.

Las mujeres deben tomar la iniciativa, salvo con personas de mayor rango, extendiendo la mano tanto a hombres como a mujeres.

En los países centroeuropeos hay que dar la mano al reencontrarse, aunque el tiempo de separación haya sido corto (por ejemplo, después de la comida).

Los japoneses se dan la mano con gesto firme. El apretón de manos se acompaña de una ligera inclinación de cabeza o reverencia, que debe corresponderse. Con ello se muestra un respeto por la otra parte.

En los países árabes el apretón de manos es menos firme y dura más tiempo; retirar la mano demasiado pronto puede interpretarse como un rechazo.

En América Latina también se utiliza un apretón de manos largo. Cuando los interlocutores ya se conocen suele acompañarse con un abrazo y dos palmadas en la espalda.

## Nombres y títulos

Uno de los aspectos más delicados en el protocolo internacional es el uso de nombres, apellidos y títulos profesionales. Cuanto más lejana es la cultura más diferencia habrá en este sentido. En las culturas más tradicionales, como la china o la japonesa, deberá llamarse siempre a las personas por su apellido; en Estados Unidos o el Reino Unido rápidamente se utilizan los nombres propios o abreviaciones de éstos (Tom para Thomas, Will para William o Bob para Robert), mientras que en Alemania, Italia y América Latina es común anteponer el título profesional al apellido.

En los países asiáticos (China, Japón, Corea) el orden de los nombres y apellidos es el contrario al que se utiliza en Occidente. Primero el apellido, luego el nombre generacional y en tercer lugar el nombre propio. Por ejemplo, en el nombre de Chang Wu Jiang, Chang es el apellido, Wu es el nombre generacional y Jiang es el nombre propio. La manera correcta de dirigirse a esta persona es Mr. Chang, no Mr. Jiang.

Los nombres árabes y rusos, si bien siguen el mismo orden que en Occidente (nombre propio primero y apellido después), tienen la particularidad de intercalar un nombre patronímico —derivado del nombre de la familia— entre ambos. Por ejemplo, en el nombre árabe de Shamsaddin bin Saleh Al Batal, el nombre propio es Shamsaddin, el nombre patronímico es bin Saleh, que significa hijo de Saleh, y el apellido es Al Batal. Siguiendo la misma regla, en el nombre ruso Sergei Mijailevich Tachenko, Sergei es el nombre propio, Mijailevich es el patronímico que significa hijo de Mijail y Tachenko es el apellido. En ambos casos lo correcto es dirigirse a estas personas como Mr. Al Batal y Mr. Tachenko, aunque en los nombres árabes no es incorrecto utilizar el nombre propio (Mr. Shamsaddin).

En la cultura hispana es habitual usar el nombre propio y dos apellidos, el del padre, en primer lugar, y el de la madre a continuación. En la conversación sólo se debe usar el primer apellido, mientras que en los documentos escritos y, a efectos legales, deben usarse los dos apellidos. Cuando uno de los apellidos coincide con un nombre propio se antepone la preposición «de» (Por ejemplo una persona que se llama Adolfo y se apellida Pedro de primero y Ruiz de segundo será Adolfo de Pedro Ruiz). Si alguno de los apellidos es compuesto se suele anteponer la conjunción «y» (por ejemplo, Juan Olmedo y Díaz-Carril).

En ciertos países es aconsejable utilizar títulos universitarios y profesionales en las presentaciones. Por ejemplo en América Latina, Italia y Portugal los titulados universitarios se les antepone la palabra «licenciado» a su apellido y a los profesores, altos funcionarios y directores de empresa se les llama «doctores» (*Dottore* en Italia) aunque no tengan esta titulación académica; por el contrario, en la mayoría de los países occidentales —incluido España—, la palabra «doctor» se reserva para los profesionales de la medicina. En América Latina es habitual anteponer el título profesional al apellido (el ingeniero Ramírez, el arquitecto Benegas o el abogado Ibáñez). En México, para los abogados, se utiliza la palabra licenciado. En Alemania también se utilizan los títulos: al director de la compañía se le presenta como *Herr Direktor* y a un ingeniero como *Herr Ingenieur*. En Asia, el único país en el que se utilizan títulos es la India.

Cuando se utiliza el inglés escrito existen cuatro abreviaturas que se anteponen al apellido: Mr., Mrs., Ms. y Miss. Mr. para hombres, Mrs., para mujeres casadas o de cierta edad, Ms. para mujeres cuyo estado civil no se precisa y Miss para mujeres solteras, aunque esta última fórmula está casi en extinción. En las presentaciones de mujeres lo más habitual es utilizar Ms. (pronunciado *mis*).

#### Tratamientos en seis idiomas de la Unión Europea

ESPAÑA	FRANCIA	REINO UNIDO	ITALIA	ALEMANIA	PORTUGAL
Señor	<i>Monsieur</i> (messié) (1)	<i>Mister</i>	<i>Signore</i> (siñore)	<i>Herr</i> (jer)	<i>Senhor</i> (señor)
Señora	<i>Madame</i>	<i>Mistress</i> (misis)	<i>Signora</i> (siñora)	<i>Frau</i>	<i>Senhora</i> (señora)
Señorita (2)	<i>Mademoiselle</i> (madmuassel)	<i>Miss</i>	<i>Signorina</i> (siñorina)	<i>Fräulein</i> (froilain)	<i>Senhorina</i> (senorina)

(1) Entre paréntesis figura la pronunciación en español.

(2) Generalmente, «señorita» y las palabras equivalentes sólo se utilizan para presentar a mujeres jóvenes.

## Organización de reuniones

Existen diferencias culturales importantes sobre la forma de organizar una reunión de negocios. Estas diferencias se refieren tanto a la fase de preparación como a la recepción y colocación de los visitantes en la mesa de negociación, o el uso de los turnos de intervención durante las negociaciones. Toda esta casuística se complica especialmente si se trata de negociaciones complejas en las que cada una de las partes está representada por un equipo negociador compuesto por varias personas.

El primer asunto a considerar es la agenda de la reunión. En algunas culturas (Alemania, Japón) tener una agenda previa es una condición indispensable para llevar a cabo una negociación y además hay que seguirla de forma estricta ya que apartarse de ella se considera un comportamiento poco profesional. En otros países, como por ejemplo Estados Unidos, se acepta la necesidad de una agenda pero ésta se maneja con bastante flexibilidad. Así, por ejemplo, mientras que un japonés se atendrá de forma estricta a cada uno de los puntos de la agenda y no negociará aspectos que no estén incluidos en ella, un norteamericano será más flexible y no tendrá problemas en saltar de un punto a otro incumpliendo el orden establecido ya que considera que priman la espontaneidad y agilidad de los interlocutores. Hay un tercer grupo de culturas —América Latina, África o Países Árabes— en las que las reuniones no cuentan con una agenda previa. Al principio se hace un planteamiento general y es en el transcurso de la reunión cuando las partes van presentando sus ideas y propuestas con un cierto grado de improvisación y, sobre todo, de adaptación a las circunstancias.

La responsabilidad en la organización de la reunión corresponde al anfitrión. El visitante adopta un papel pasivo y su función es dejarse llevar, no tomar la iniciativa ya que ello podría suponer un incumplimiento del protocolo. En esta fase de preparación el anfitrión tiene que tener en cuenta tres aspectos básicos: ¿quiénes van a negociar?, ¿cómo se les recibe? y ¿en qué tipo de mesa se negocia?

- Quiénes negocian: especialmente en culturas tradicionales, el anfitrión querrá saber con gran precisión el rango jerárquico y la cualificación de las personas que representan a la empresa visitante con la finalidad de que se reúnan con las personas de rango equivalente. Incluso en los primeros

minutos de la reunión podrán hacer preguntas al respecto para confirmar el estatus de las personas que les visitan. Este aspecto es crucial en países como India, Japón o Arabia Saudí.

- **Cómo se les recibe:** también existen diferencias en este sentido. Normalmente, la recepción se hace en el *hall* de entrada y por parte de una persona de rango inferior que incluso no va a estar presente en las negociaciones. Esta persona introduce a los visitantes en la sala de reuniones donde les esperan los miembros del equipo negociador del anfitrión. Pero a esta norma general hay algunas excepciones: cuando la empresa visitante este representada por su principal ejecutivo —CEO (*Chief Executive Officer*), en terminología de empresas multinacionales— el que debe recibirles en el hall de entrada y acompañarles hasta la sala de reuniones es su equivalente en la empresa anfitriona. En el caso de delegaciones de empresas chinas es protocolario recibirlas no en el hall de entrada, sino en la puerta de acceso al edificio, antes de que entren.
- **Mesas para negociar:** es un aspecto importante que tiene que ver no sólo con el protocolo sino también con la estrategia negociadora. Cuando se negocia en mesas rectangulares los miembros del equipo negociador del anfitrión se deben de colocar de espaldas a las ventanas: en el centro la persona de mayor rango, a su derecha la de segundo mayor rango, a su izquierda la de tercer mayor rango, etc. No obstante, en China, el lugar de mayor rango es el asiento que se sitúa enfrente de la puerta de entrada a la sala (igual sucede en los restaurantes). Este asiento lo ocupará el jefe de la delegación china aunque, en ocasiones, por deferencia se lo puede ceder al jefe de la delegación extranjera. Cuando solamente negocian dos personas y la mesa es rectangular o cuadrada conviene decidir si se van a sentar uno enfrente de otro (negociación más bien competitiva) o en ángulo recto, es decir, el anfitrión en la cabecera y el visitante a su izquierda (negociación de tipo cooperativo).

Por lo que se refiere al comienzo de la reunión y a los turnos de intervención también hay diferencias culturales importantes. Cabe distinguir entre países con cultura de grupo y países individualistas. En los primeros (sobre todo los países asiáticos) la persona que hace la introducción y la que lleva a cabo el peso de las negociaciones es un ejecutivo de segundo nivel; el ejecutivo de más nivel apenas interviene y sobre todo nunca se enfrenta a los miembros del equipo negociador

de la otra parte. Por el contrario en culturas individualistas (Estados Unidos, Australia, Reino Unido) el protagonista desde el principio (es el que hace las presentaciones) y el que interviene más a menudo e incluso toma decisiones en el transcurso de la reunión es la persona que tiene mayor rango jerárquico.

## Puntualidad y uso del tiempo

Otra dimensión cultural importante que tiene que ver con el protocolo es el uso del tiempo: hay culturas muy rígidas y otras más flexibles y ello afecta, en primer lugar, a la puntualidad en las reuniones.

Con respecto a la puntualidad podemos distinguir tres tipos de países. Hay un grupo de países que consideran la puntualidad como algo esencial ya que refleja el comportamiento en los negocios. En estos países —Alemania, Suiza, Japón y China— es preferible llegar unos minutos antes de la hora ya que con ello se transmite una fiabilidad que es indicativa del cumplimiento de los compromisos (calidad, plazos de entrega) que se pacten en el transcurso de las negociaciones. En un segundo grupo de países que forman parte del mundo occidental (Francia, Reino Unido, Estados Unidos Unión, Australia) y también los países del Este (Rusia, Polonia) debe llegarse a la hora (*o'clock* como dicen los ingleses) aunque un breve retraso (cinco minutos) no es significativo. Por último en zonas como América Latina, África y los Países Árabes, retrasos de hasta treinta minutos o incluso más son habituales, especialmente cuando el que recibe al visitante extranjero es una persona de un nivel jerárquico elevado, por lo que una forma de demostrar su poder es hacer esperar a las visitantes. En estas circunstancias una vez que se entra en la reunión, no debe mostrarse desagrado por la espera ya que es una práctica habitual en esos países y así debe entenderse.

Asimismo, el tiempo requerido para la consecución de acuerdos y las expectativas de obtención de resultados también difieren según las culturas. Por ejemplo, las negociaciones con japoneses y chinos requieren mucho tiempo, pero una vez tomada la decisión la puesta en práctica es muy rápida. Por el contrario las empresas occidentales, aún cuando toman decisiones de forma rápida, tardan más tiempo en ponerlas en marcha. Salvo en culturas de muy bajo contexto (Estados Unidos, Países Bajos) no es positivo presionar a la otra parte para conseguir acuerdos; especialmente en Asia o América Latina, posiblemente se consiga el efecto contrario; es decir, la otra parte se sentirá molesta ante tácticas de presión.

También existen diferencias en la forma de administrar el tiempo: se habla de culturas «monocrónicas» (Tiempo M) en las que las tareas o problemas de tratan de forma separada y de culturas «policrónicas» (Tiempo P), en las que diferentes actividades se realizan de manera simultánea. Alemania sería un ejemplo de las primeras y los países latinos (España, Italia) de las segundas. Por ello, desde la perspectiva del protocolo será conveniente adaptarse al uso del tiempo que haga la otra parte.

#### Uso del tiempo por los ejecutivos

CULTURAS «MONOCRÓNICAS» (TIEMPO M)	CULTURAS «POLICRÓNICAS» (TIEMPO P)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hace una sola cosa a la vez.</li> <li>• Los compromiso con las fechas y plazos son prioritarios.</li> <li>• Compromiso con la tarea que se realiza.</li> <li>• Se solicita y se valora el disponer de mucha información.</li> <li>• Se trabaja de forma metódica y a ritmo regular.</li> <li>• Argumentos basados en cifras, causas y consecuencias.</li> <li>• Puntualidad y respeto a las citas establecidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hacen varias tareas simultáneamente.</li> <li>• Las fechas y plazos son un objetivo revisable.</li> <li>• Compromiso con las personas que encargan la tarea.</li> <li>• Interesa disponer de información hasta cierto punto.</li> <li>• Se trabaja de una manera intensa pero a un ritmo no sostenido.</li> <li>• Argumentos basados en razonamientos.</li> <li>• Flexibilidad en las citas y en la puntualidad.</li> </ul>



**PROTOCOLO  
EMPRESARIAL  
EN 60 PAÍSES**

A continuación se exponen las normas de protocolo más importantes que conviene tener en cuenta cuándo se negocia en 60 países que constituyen los principales mercados mundiales. Estas normas se refieren a temas como: saludos y presentaciones, nombres y títulos, organización de reuniones, puntualidad y uso del tiempo, comidas de negocios, regalos, etc.

Una información más completa sobre protocolo en estos 60 países y otros muchos (hasta un total de 75) puede encontrarse en las *Guías de Negociación y Protocolo Internacional* disponibles en el portal [www.globalnegotiator.com](http://www.globalnegotiator.com).

## ALEMANIA

- Un apretón de manos firme y largo, durante el cual se mira a los ojos a la persona es la forma de saludo más habitual. Dar la mano suavemente o rehuir la mirada del otro se consideran signos de debilidad o desconfianza. A diferencia de otras culturas no se interpreta mal que la mujer tome la iniciativa a la hora de saludar.
- Las expresiones más utilizadas en los saludos son *Guten morgen* (buenos días) y *Guten tag* (buenas tardes) El *Hallo* alemán, equivalente a «Hola», se considera muy coloquial para ser usado en un entorno de negocios.
- El trato es formal: se utilizan los apellidos y los títulos para dirigirse a las personas. Cuando se conoce el título profesional (*Doktor, Direktor, Professor*) debe anteponerse a los títulos de Mr. o Mrs. (o Ms.), o su equivalente en alemán: *Herr* (Mr.) y *Frau* (Mrs. o Ms.). De tal forma que al Director Gustav Schmidt se le llamará *Herr Direktor Schmidt*. Los nombres propios sólo se utilizan cuando se ha establecido una estrecha relación personal.
- No deben hacerse preguntas personales (familia, sueldo, etc.), ni tampoco hablar de la vida personal propia ya que podría darse a entender que el interlocutor alemán debería hablar de la suya. Un tema a evitar es la Segunda Guerra Mundial y todo lo relacionado con la Alemania nazi.
- Tampoco es conveniente hacer cumplidos a nivel personal, salvo que se haya establecido una sólida relación; es mejor realizarlos a nivel de empresa.

- El ambiente en las reuniones de negocios es serio: no es un país en el que se sonría demasiado, se hagan bromas y mucho menos, se cuenten chistes.
- Temas de conversación favoritos son los *hobbies* (casi todos los alemanes tienen alguno), los lugares de vacaciones (la mayoría viaja a un país extranjero) y las bebidas alcohólicas (los vinos blancos y las cervezas alemanes tienen fama mundial).
- Los alemanes están bien informados acerca de la política internacional y la situación de los países y es probable que emitan algún juicio, incluso negativo, sobre el país de la persona con la que negocian. No hay que sorprenderse ni sentirse ofendido.
- La privacidad es una de las características de la cultura alemana. Las puertas de las oficinas suelen estar cerradas. Hay que llamar antes de entrar y acordarse de cerrar la puerta cuando se sale.
- Son muy rígidos en el uso del espacio. Al sentarse en una silla que está algo alejada de la mesa del interlocutor alemán no se debe acercar.
- La mirada a los ojos es bastante habitual cuando se negocia. Es conveniente mantenerla ya que de lo contrario se genera desconfianza.
- La comida más habitual de negocios es el almuerzo. Las negociaciones pueden realizarse antes o después, pero no mientras se come.
- Se acostumbra a decir *Guten appetit* antes de empezar a comer. En las comidas formales el anfitrión hace un brindis. Se dice *Prosit* («Buen provecho») o *Zum Wohle* («Hacia la bondad»).
- No deben hacerse regalos de precio elevado aunque es obligado que sean de calidad. Generalmente se realizan con motivo de algún negocio concluido con éxito. Hay que evitar aquellos que por el contexto o el momento puedan ser malinterpretados. Los funcionarios tienen prohibido aceptar cualquier tipo de regalo.
- Los alemanes son conservadores vistiendo (trajes oscuros, camisas blancas) y no tienen la cultura de vestir de otros países europeos como el Reino

Unido o Italia. No que tratar de vestir elegantemente ni tampoco es aconsejable utilizar un vestuario informal o muy moderno cuando se visite el país en viaje de negocios.

## ANGOLA

- Un apretón de manos firme es la manera de saludarse más habitual. Si se utiliza el portugués la expresión de saludo más usual es *Bom dia* (Buenos días, hasta las 12.00 h.) o *Boa tarde* (Buenas tardes, de las 12.00 h. en adelante) —son bastante quisquillosos con el asunto—. Mas informalmente se dice *Olá!* (Hola), aunque no es muy usual.
- Para dirigirse a las personas se utiliza el apellido, precedido por la palabra *Senhor* (pronunciado Señor) o *Senhora* (Señora). Para profesionales y directivos de alto nivel se utilizan títulos como *Doctor* o *Engenheiro*. A los altos cargos del Gobierno se les da el tratamiento de *Excelência*.
- En las primeras reuniones el trato debe ser formal, utilizando el «usted» (*Você*). Los nombres propios no se usan, salvo que se haya desarrollado una relación personal.
- El uso de las tarjetas es esencial para desarrollar relaciones comerciales. Es importante conservar la que ellos entreguen ya que será difícil encontrar sus datos en otras fuentes como Internet.
- Antes de empezar la reunión conviene dedicar un tiempo a saludar a las personas presentes y a una charla informal. Temas de conversación favorables son el fútbol (son grandes aficionados), la familia y las bellezas turísticas del país.
- Deben evitarse temas de conversación sensibles como la esclavitud o las guerras civiles. Desde Angola se enviaron muchos esclavos a Brasil para trabajar en la caña de azúcar.
- Teniendo en cuenta su espíritu de grupo (herencia de su cultura tribal) es preferible hablar en plural, sin personalizar en la persona a la que nos dirigimos.

- El contacto visual es muy habitual. Debe mantenerse la mirada cuando se habla con los interlocutores para transmitir confianza y sinceridad.
- El ambiente de negocios es muy cordial. Los angoleños se caracterizan por su gran hospitalidad, si bien con algunos formalismos heredados de la época colonial portuguesa.
- Angola tiene una de las gastronomías más ricas del África Subsahariana. Uno de los platos más típicos es el *Cacusso*, un pescado cocinado con aceite de palma y acompañado de judías. La comida de negocios más habitual es el almuerzo.
- La bebida más popular es la cerveza de la que existen varias marcas locales como *Cuca* y *Eka*.
- Los regalos son bienvenidos y se abren inmediatamente. Si la situación es apropiada objetos lujosos son la mejor opción y no habrá problemas para que los acepten. Hay que tener mucho cuidado con los regalos a trabajadores públicos ya que cada vez se vigilan más los posibles sobornos y podría malinterpretarse.
- Hay algunas dificultades para encontrar taxi en Luanda ya que hay más demanda que oferta. Lo mejor para el ejecutivo extranjero es contratar por días un coche con chófer (de confianza).
- Debido a las altas temperaturas (entre 25° y 30°) y a la humedad, es preferible vestir ropa de verano y trajes ligeros. Únicamente en reuniones con altos funcionarios o directivos de las principales empresas del país es aconsejable llevar corbata.
- Para realizar pagos en el país hay que tener kwanzas (en algunos sitios sólo se aceptan dólares de las series más recientes —los que tienen la cara del Presidente de Estados Unidos en gran tamaño, llamados de cabeza grande—). Los euros no se aceptan. Las tarjetas de crédito se admiten en pocos establecimientos (sólo Visa).

## ARABIA SAUDÍ

- La forma de saludar es un apretón de manos prolongado y suave. Los saudíes suelen saludar a sus amigos pasándoles un brazo por los hombros o

dándoles dos besos en las mejillas. Si el encuentro tiene lugar en un *majlis* o *diwan* hay que estrechar la mano de todas las personas presentes.

- No es obligado entregar una tarjeta de visita al comienzo de la reunión. Es mejor esperar a que ellos lo hagan. En este caso deben conservarse ya que puede ser difícil encontrar los mismos datos de localización en directorios de empresas o en Internet.
- Las expresiones de saludo son bastante elaboradas. Se dice *Assalam Gualaikum* (Hola —literalmente: «la paz esté contigo» —) a lo que se responde *Gualaikum Assalam* («y contigo la paz»); a continuación se dice, *kaif halak?* (¿cómo está Ud.?). Otras frases comunes son: *Sabaah al-khayr* (Buenos días), *Massa al-kayr* (Buenas noches) y *shukran* (Gracias).
- El orden de nombre y apellido es el mismo que en Occidente: primero el nombre y luego los apellidos. Así en Mohammed al-Mansour Walled, el nombre es Mohammed y los apellidos al-Mansour Walled.
- Para dirigirse a las personas se debe utilizar el título seguido del primer nombre; por ejemplo, *Mister* Mohammed, *Sheikh* (Jefe) *Rashid* o *Prince* (Príncipe) Abdullah. El título de jeque (cuyo significado es «conocedor del Corán») es usado también por personas de posición elevada, que no pertenecen a la familia real. Para los miembros de la familia real debe utilizarse el título *Your Highness* («Su Alteza») y para ministros del Gobierno, *Excellency* («Excelencia»).
- No hay que esperar que sean puntuales para recibir a los visitantes extranjeros especialmente si son de un rango inferior a la persona que visitan. Retrasos de media hora, una hora o incluso más son habituales. En este sentido no conviene establecer más de una o dos citas diarias.
- Debe evitarse hablar de ciertos temas como la religión, el conflicto con Israel o el papel de las mujeres en la sociedad. Tampoco deben hacerse preguntas sobre la manera de vestir. Temas de conversación favorables son: el progreso económico del país, la historia, el arte y los deportes (fútbol, sobre todo).
- Hay que evitar entrar en conversaciones sobre las relaciones entre Arabia Saudí y sus vecinos, especialmente, Irán, Iraq e Israel. Si se hacen negocios

con estos países no hay que mencionarlo. Recordar también que al Golfo Pérsico (*Persian Gulf*) le llaman Golfo de Arabia (*Arabian Gulf*).

- Mantener la mirada es signo de confianza. Es positivo realizar gestos para dar énfasis a lo que se dice.
- No se debe utilizar la mano izquierda —se considera la mano sucia, ya que es la que se utiliza en el cuarto de baño— para comer, tocar a las personas o señalar. Hay que recordar que las tarjetas profesionales no deben entregarse con la izquierda.
- No es educado sentarse con las piernas cruzadas y mucho menos mostrar la suela del zapato a la otra persona ya que se considera un signo de mala suerte y resulta ofensivo.
- Generalmente, al principio de las reuniones o cuando se está en la sala de espera aguardando el inicio de ésta se sirve té o café. Les gusta que el visitante extranjero lo acepte.
- También se sirve café o té como señal de que la reunión debe finalizar. Si se permanece cierto tiempo hasta que la bebida se acaba, es señal de que se desea mantener otra reunión. Cuando el agente o socio está presente es mejor dejarle a él que establezca los detalles de la próxima cita.
- Durante la reunión es muy probable que entre gente en el despacho, atiendan llamadas telefónicas o dediquen tiempo a resolver algún asunto, aparentemente urgente. No hay que mostrar enfado ya que es su forma habitual de actuar.
- Las comidas y cenas entre empresas son habituales. La conversación de negocios debe realizarse una vez que se ha terminado de comer. La cortesía aconseja mostrarse interesado por la elaboración de los platos y probar cada uno de ellos.
- Normalmente se come de un plato común, situado en el centro de la mesa; es habitual utilizar las manos. No está mal visto dejar comida en el plato. Incluso es positivo. Con ello se quiere hacer ver que la comida está buena y que otra persona la puede tomar. En los restaurantes dejar comida se interpreta como un signo de riqueza.

- Durante el Ramadán no se debe comer, beber, ni fumar delante de los saudíes. Se prolonga durante un mes y termina con la fiesta de *Id-al-Fitr* (tres días de fiesta en los que se interrumpe la actividad laboral).
- Algunas empresas cuentan con su propio espacio para rezar —su propia «mezquita»— que consiste en una alfombra con arcos dibujados. Nunca se debe pisar esa alfombra, si bien lo más probable es que el anfitrión lo indique de forma amable cuando se pase cerca de ella.
- El papel de la mujer está relegado a un segundo plano. Apenas participa en el mundo empresarial. Si en un encuentro de negocios hay alguna mujer presente no se le debe saludar a no ser que sea presentada. En este caso, el saludo será un breve gesto de cortesía, pero sin darle la mano.
- Los regalos sólo se hacen cuando ya se tiene una relación de amistad. Debido al gran poder económico que tienen deben ser objetos de gran calidad e incluso de gran valor. Se abren en presencia de quién los da y debe dedicarse algún tiempo a examinarlos y mostrar agradecimiento.
- El día festivo es el viernes que es cuando se realiza la oración *Jaimaa* —tiene la misma raíz que la palabra *Jumaa* (viernes)—. La semana laboral empieza el sábado y termina el miércoles. Algunas empresas y comercios abren el jueves por la mañana.
- Las dos fiestas locales más importantes son el *Id-El-Fitr* (que dura tres días, al final del Ramadán, en diciembre) y el *Id-El-Kabir* (dos días para celebrar el *Hajj* o visita a la ciudad santa de La Meca), varían de fecha cada año. Será necesario comprobar esas fechas cuando se planifica un viaje comercial.
- En Arabia Saudí debe vestirse de forma clásica, con chaqueta y corbata. Las mujeres deben cubrirse los brazos y las piernas, no mostrar las rodillas, llevar pocas joyas y poco maquillaje.
- Es completamente inadecuado que los extranjeros vistan las prendas propias que llevan los saudíes como son el *ghutra* (pañuelo rojo en la cabeza) o el *thobe* (túnica blanca hasta los pies). Por el contrario, en las reuniones oficiales es aconsejable que las ejecutivas occidentales vistan la *abaya* (coloquialmente conocida como *Aba*) que es una túnica negra que cubre completamente el cuerpo).



**CASOS  
PRÁCTICOS  
Y TEST DE  
PROTOCOLO**

## CASOS PRÁCTICOS Y TEST DE PROTOCOLO INTERNACIONAL

A continuación se ofrecen dos casos prácticos y un test de Protocolo internacional de negocios cuya finalidad es aplicar los conocimientos que se han desarrollado a lo largo del libro. Estos materiales están pensados para utilizarse como herramientas de aprendizaje en programas y cursos sobre protocolo empresarial.

El primer caso plantea la situación de una empresa española dedicada a la construcción de estructuras metálicas que recibe en su sede a una delegación de una empresa china con la cual va a negociar un contrato importante. En el caso se revisan los diferentes aspectos de protocolo que deben tenerse en cuenta cuando se recibe a un visitante extranjero de cierta importancia, es especial si es de una cultura tradicional como la china. Para cada uno de los elementos de protocolo internacional que se tratan en el caso (lugar de recepción de las visitas, presentaciones, formas de saludo, turnos de intervención, comunicación, etc.) se proporcionan cuatro posibles respuestas de las cuales, únicamente, hay una correcta.

El segundo caso trata del protocolo y cultura de negocios en países musulmanes, en concreto, en Turquía que tiene una particularidades aplicables a este tipo de cultura y por extensión a otros países emergentes de religión musulmana. El caso plantea dos situaciones distintas: en la primera, dos ingenieros acuden a Estambul para participar en una convención sobre tecnologías de medioambiente; cada uno de ellos tiene que presentar una ponencia ante empresarios turcos, con el resultado de que uno, al finalizar la ponencia, consigue muchos contactos y el otro ninguno. Se trata de identificar, desde la perspectiva de la comunicación, lo que uno ha hecho bien y el otro mal. La segunda parte del caso trata sobre el comportamiento en una entrevista de negocios, identificando lo que es correcto e incorrecto en cuanto a distintos aspectos de protocolo empresarial en países musulmanes.

Finalmente se ofrece un test de veinte preguntas multirespuesta (con una única respuesta válida) que abarcan toda la temática del libro y que puede servir para comprobar el nivel de asimilación y conocimiento de los contenidos del libro.

Pueden obtenerse las respuestas a los casos y al test de protocolo internacional (previa identificación como profesional, o profesor en cursos de protocolo) dirigiéndose al mail: [marketing@globalmarketing.es](mailto:marketing@globalmarketing.es).

## PROTOCOLO EMPRESARIAL CON EMPRESAS CHINAS

### Planteamiento

Son las 10:00 h. de la mañana en las oficinas de Industrias Metálicas de Levante (IML) una de las principales empresas españolas, con sede en Valencia, especializadas en el diseño, fabricación y montaje de estructuras metálicas. Eduardo Gómez, director comercial de la empresa acaba de recibir un correo electrónico del arquitecto Juan Ponce, confirmando que esa misma tarde realizará la visita programada desde hace días a la empresa, acompañado de los ejecutivos Xu Zheng y Xiong Jiwen, Director General y Director Técnico respectivamente, de la empresa Shanghai Construction Group (SCG). Tomarán el tren AVE Madrid-Valencia de las 14:00 h. y estarán en la sede de IML sobre las 16:00 h.

Los primeros contactos entre las dos empresas se remontan tres meses atrás cuando Eduardo Gómez recibió una llamada del despacho de arquitectura Juan Ponce y Asociados, con sede en Madrid. Este despacho había ganado conjuntamente con la empresa china SCG el proyecto para la construcción del nuevo campus de la Universidad de Argelia (Argel III) en la capital del país. Juan Ponce estaba buscando empresas contratistas para participar en la obra. Eduardo se había desplazado varias veces a Madrid para presentar y negociar con Juan Ponce la contratación de las estructuras metálicas de los nuevos edificios del campus. Era un proyecto importante para la empresa española ya que el importe ascendía a cerca de dos millones de euros. Eduardo había ido informando de los avances de las negociaciones a Alberto Valdés, Director General de la Empresa y a Verónica Montero, Directora de Operaciones, que además le había estado ayudando a preparar las diferentes propuestas.

Una vez recibido el correo, Eduardo convocó inmediatamente una reunión para preparar la entrevista de la tarde ya que intuía que el éxito de la operación dependía del desarrollo de esa entrevista. Tenía buen *feeling* ya que la oferta que había hecho era bastante competitiva, pero también sabía que la empresa china, a través del arquitecto Juan Ponce, estaba negociando con otro fabricante español de construcciones metálicas y, posiblemente, con una empresa italiana.

A la reunión preparatoria asistieron además de Eduardo, Alberto Valdés (Director General), Verónica Montero (Directora de Operaciones) y también Rosario

del Pino (Directora de Recursos Humanos) que era la responsable en la empresa de organizar las visitas de empresas clientes y de autoridades institucionales. En el último año habían recibido a varias empresas extranjeras —de Arabia Saudí, Colombia e India—, pero nunca habían recibido a una empresa china. Rosario sabía que el protocolo era importante en las relaciones con las empresas chinas y, por ello, cómo era una persona muy rigurosa en su trabajo, realizó una lista de temas a decidir. Por la premura del tiempo (la reunión tendría lugar apenas cinco horas después) había que tomar de inmediato las decisiones más adecuadas para cumplir con el protocolo empresarial chino y favorecer el resultado de la negociación.

## Preguntas

A continuación se plantean diez cuestiones relacionados con el protocolo en las relaciones comerciales con empresas chinas. Si bien la reunión tiene lugar en España, se considera que es la empresa española la que tiene que adaptarse a las normas de protocolo chinas ya que, además de ocupar la posición de vendedor —y, por tanto, tener menos poder de negociación—, en la cultura china el protocolo empresarial es más importante y complejo que en la cultura occidental y, por lo tanto, son las empresas de Occidente las que tienen que hacer el esfuerzo de adaptación a los usos y costumbres de las empresas chinas.

Para cada una de las diez cuestiones se ofrecen cuatro posibles respuestas de las cuáles sólo una es correcta. Las cuestiones se plantean siguiendo una secuencia temporal de acontecimientos.

### 1. Forma de vestir

En primer lugar se plantea si es conveniente que Alberto y Eduardo vistan traje y corbata. Habitualmente, al estar la empresa en un polígono industrial, los directivos de IML no solían llevar corbata y, por otra parte, Alberto, el director general, que tenía poco más de 40 años, era bastante informal en su forma de vestir. Eduardo comentó que en sus reuniones en Madrid con el arquitecto Juan Ponce, éste nunca llevaba corbata —los arquitectos apenas la usan—. Realmente no tenían idea de si los ejecutivos chinos vestirían o no con corbata. ¿Cuál de las siguientes alternativas es la más correcta?

- a) Tanto Alberto como Eduardo deben llevar corbata.
- b) Sólo debe llevar corbata Alberto como muestra del máximo nivel de jerarquía en la empresa.
- c) Sólo debe llevar corbata Eduardo ya que es la imagen exterior de la empresa.
- d) Ninguno de los dos debe llevar corbata.

## 2. Lugar de recepción de visitas

La segunda cuestión planteada era ¿dónde recibir a los visitantes? Las instalaciones de la empresa comprendían un edificio de oficinas y dos grandes naves industriales en las que se realizaba la fabricación. El edificio de oficinas tenía una recepción en la planta baja, sala de juntas en la planta primera y despacho del Director General en la planta cuarta. ¿En qué lugar hay que recibir a los miembros de la delegación china?

- a) En el exterior de la puerta principal del edificio de oficinas.
- b) En la recepción situada en la planta baja del edificio de oficinas.
- c) En la sala de juntas de la primera planta.
- d) En el despacho del director general en la cuarta planta.

## 3. Presentaciones

Cada delegación está compuesta de tres personas; además Rosario del Pino (Directora de Recursos Humanos) también estará presente en el momento de las presentaciones, si bien no participará en las negociaciones. Por parte española: ¿Quién tiene que hacer las presentaciones en el primer encuentro?:

- a) Alberto Valdés (Director General), presentando primero a Eduardo Gómez (Director Comercial) y luego a Verónica Montero (Directora de Operaciones) y a Rosario del Pino (Directora de Recursos Humanos).
- b) Eduardo Gómez (Director Comercial), presentando primero a Alberto Valdés (Director General) y luego a Verónica Montero (Directora de Operaciones) y a Rosario del Pino (Directora de Recursos Humanos).
- c) Verónica Montero (Directora de Operaciones), presentando prime-

ro a Alberto Valdés (Director General) y luego a Eduardo Gómez (Director Comercial) y a Rosario del Pino (Directora de Recursos Humanos).

- d) Rosario del Pino (Directora de Recursos Humanos), presentando primero a Alberto Valdés (Director General) y luego a Eduardo Gómez (Director Comercial) y a Verónica Montero (Directora de Operaciones).

#### **4. Forma de saludo (entre hombres)**

¿Cuál de las siguientes formas es la más adecuada para saludar a los miembros de la delegación china?:

- a) Tocar con las dos manos los hombros de la otra persona e intercambiar dos besos en las mejillas.
- b) Un apretón de manos con la mano derecha, tocando con la izquierda el antebrazo derecho de la otra persona.
- c) Un apretón de manos acompañado de una ligera inclinación de cabeza.
- d) Un apretón de manos acompañado de una reverencia con una inclinación de 30 grados.

#### **5. Forma de saludo (para mujeres)**

En el caso de la directora de operaciones, Verónica Montero, cómo debe actuar a la hora de saludar a la delegación china:

- a) Evitar cualquier contacto físico tanto con el arquitecto español como con los ejecutivos chinos.
- b) Dar un beso al arquitecto español y un apretón de manos a los dos ejecutivos chinos.
- c) Dar un apretón de manos al arquitecto español y esperar a que los ejecutivos chinos le tiendan la mano.
- d) Igual que sus compañeros masculinos: dar un apretón de manos con una ligera inclinación de cabeza.

## 6. Organización de la reunión

A la hora de organizar la reunión en la sala de juntas hay que decidir cómo sentarse. Los directivos de IML han pensado ceder el lugar de mayor rango al Director General de SGC, siguiendo la tradición china que habitualmente se utiliza cuando se coloca a los comensales en un banquete de negocios y se deja el lugar de mayor honor al jefe de la delegación extranjera. La mesa de juntas de la empresa es rectangular y tiene un total de doce asientos, cinco en cada lado y uno en cada cabecera. ¿En qué lugar se debe situar Xu Zheng, director general de la empresa china, para otorgarle el mayor honor?:

- a) En la cabecera de la mesa rectangular, en el lado que está de frente a la puerta de entrada.
- b) En la cabecera de la mesa rectangular, en el lado que está de espaldas a la puerta de entrada.
- c) En el lateral de la mesa rectangular, en el lado que está de frente a la puerta de entrada. Xu Zheng se sitúa en el centro con el Director Técnico a su derecha y el arquitecto a su izquierda.
- d) En el lateral de la mesa rectangular, en el lado que está de espaldas a la puerta de entrada. Xu Zheng se sitúa en el centro, con el Director Técnico a su izquierda y el arquitecto a su derecha.

## 7. Actividades y conversaciones preliminares

Otra cuestión que se plantea es si conviene hacer alguna actividad antes de iniciar las negociaciones en la sala de juntas. Las alternativas son las siguientes:

- a) Hacer un recorrido por la fábrica, de aproximadamente 30 minutos, para enseñarles las instalaciones.
- b) Tomar un café/té/bebida en la sala de juntas durante 5-10 minutos de pie, antes sentarse a negociar.
- c) Sentarse directamente en la sala de juntas, charlar brevemente sobre el viaje y poner un video corporativo sobre la empresa, de aproximadamente 3 minutos de duración.
- d) Sentarse directamente en la sala de juntas y empezar las negociaciones inmediatamente, sin conversaciones previas, ni proyección de video.

## 8. Turnos de intervención

También se plantea la cuestión de quién debe llevar el peso de la negociación, es decir, ¿quién debe negociar e intervenir mayor número de veces por parte de la delegación española?:

- a) El Director General, apoyado por el Director Técnico, para cuestiones técnicas, y por el Director Comercial, para cuestiones relativas al contrato, especialmente el precio y las condiciones de entrega.
- b) El Director Técnico, apoyado por el Director Comercial para cuestiones relativas al contrato, especialmente el precio y las condiciones de entrega y por el Director General para contestar a las preguntas más comprometidas.
- c) El Director Comercial, apoyado por el Director Técnico en cuestiones técnicas. El Director General apenas debe intervenir, salvo en la presentación y en la despedida.
- d) Los tres indistintamente, dependiendo de los temas que se traten.

## 9. Comunicación

Durante la negociación ¿cuál de los siguientes comportamientos de comunicación no se considera apropiado con los miembros de la delegación china?:

- a) Utilizar el apellido para dirigirse a ellos, precedido de la palabra inglesa Mr.; por ejemplo Mr. Zheng o Mr. Jiwen.
- b) Mirarles directamente a los ojos cuando se conversa con ellos.
- c) Alabar el comportamiento de Mr. Jiwen en presencia de su jefe Mr. Zheng.
- d) Personalizar en alguno de los dos miembros chinos la delegación (Mr. Jiwen o Mr. Zheng) alguna crítica en relación a alguno de los temas que se negocian.

## 10. Regalos

Al finalizar la reunión y, en la despedida, Rosario del Pino (Directora de Recursos Humanos), ha previsto entregar un regalo a cada uno de los miembros

# GUÍAS DE NEGOCIACIÓN Y PROTOCOLO EN 75 PAÍSES



- Datos Básicos
- Entorno Empresarial
- Estrategias de Negociación
- Cultura de negocios
- Protocolo
- Información práctica
- Páginas web imprescindibles

Alemania	Estados Unidos	Noruega
Angola	Estonia	Países Bajos
Arabia Saudí	Filipinas	Panamá
Argelia	Finlandia	Perú
Argentina	Francia	Polonia
Australia	Grecia	Portugal
Bélgica	Guatemala	Reino Unido
Bielorrusia	Hungría	República Checa
Bolivia	India	República Dominicana
Brasil	Indonesia	Rumania
Bulgaria	Irán	Rusia
Canadá	Irlanda	Senegal
Chile	Israel	Serbia
China	Italia	Singapur
Colombia	Japón	Sudáfrica
Corea del Sur	Kazajstán	Suecia
Costa Rica	Kenia	Suiza
Croacia	Letonia	Tailandia
Cuba	Libia	Taiwán
Dinamarca	Lituania	Túnez
Ecuador	Malasia	Turquía
Egipto	Marruecos	Ucrania
Emiratos Árabes	México	Uruguay
Eslovaquia	Nicaragua	Venezuela
España	Nigeria	Vietnam

**Más información en:**

[www.globalnegotiator.com/es/negociacion-protocolo](http://www.globalnegotiator.com/es/negociacion-protocolo)

# PUBLICACIONES PARA LA EMPRESA INTERNACIONAL



*Cómo negociar con éxito en 50 países*

PRECIO 25€



*Cómo negociar en inglés*

PRECIO 25€



*Los 100 documentos del comercio exterior*

PRECIO 25€



*Gestión de riesgos en la empresa internacional*

PRECIO 19€ / PRECIO EBOOK 14€

Compra Online:  
[www.globalmarketing.es](http://www.globalmarketing.es)  
Información: 91 578 26 67  
[marketing@globalmarketing.es](mailto:marketing@globalmarketing.es)