



PROTOCOLO DE NEGOCIOS

COLOMBIA Y SUS SOCIOS EN AMÉRICA LATINA

Nelson Emilio García Torres
Liliana Marcela Bastos Osorio
Johanna Milena Mogrovejo Andrade



Universidad Francisco
de Paula Santander
Vigilada Mineducación



OCIF
Observatorio en Comercio
Internacional y Frontera



GILOCNI
Grupo de Investigación en Logística,
Competitividad y Negocios Internacionales



Grupo de Investigación para el Desarrollo Socioeconómico

PROTOCOLO DE NEGOCIOS

**“COLOMBIA Y SUS SOCIOS
EN AMÉRICA LATINA”**

**NELSON EMILIO GARCÍA TORRES
LILIANA MARCELA BASTOS OSORIO
JOHANNA MILENA MOGROVEJO ANDRADE**

García Torres, Nelson

Protocolo de negocios : Colombia y sus socios en América Latina / Nelson Emilio García Torres, Liliana Marcela Bastos Osorio, Johanna Milena Mogrovejo Andrade. -- 1a ed. -- Cúcuta : Universidad Francisco de Paula Santander ; Bogotá : Ecoe Ediciones, 2021.

81 p. – (Relaciones, negocios y comercio internacional. Negocios internacionales)

Incluye datos de los autores en la pasta. -- Contiene bibliografía.

ISBN 978-958-503-145-6

1. Etiqueta en los negocios I. Bastos Osorio, Liliana Marcela II. Mogrovejo Andrade, Johanna Milena III. Título IV. Serie

CDD: 395.52 ed. 23

CO-BoBN- a1082850



Área: Relaciones, negocios y comercio internacional

Subárea: Negocios internacionales



**Universidad Francisco
de Paula Santander**

Vigilada Mineducación

© Nelson Emilio García Torres
© Liliana Marcela Bastos Osorio
© Johanna Milena Mogrovejo Andrade

► Universidad Francisco
de Paula Santander
Avenida Gran Colombia
No. 12E-96 Barrio Colsag
San José de Cúcuta - Colombia
Teléfono (057)(7) 5776655

► Ecoe Ediciones Limitada
Carrera 19 # 63C 32
Bogotá, Colombia

Primera edición: Bogotá, agosto del 2021

ISBN: 978-958-503-145-6
e-ISBN: 978-958-503-146-3

Directora editorial: Claudia Garay Castro
Corrección de estilo: Paula Bermúdez
Diagramación: Denise Rodríguez
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz
Impresión: Carvajal Soluciones de
comunicación S.A.S
Carrera 69 #15 -24

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	XVII
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y EVOLUCIÓN DEL PROTOCOLO.....	1
1.1 Conceptos y definiciones	1
1.2 Clases de protocolo	3
1.3 Antecedentes y evolución del protocolo.....	4
CAPÍTULO 2: PROTOCOLO SOCIAL	5
2.1 Características del protocolo social	6
2.1.1 Cubertería	6
2.1.2 Servilletas	7
2.1.3 Vajilla	8
2.1.4 Cristalería	8
2.1.5 Modales sobre la mesa	8

2.1.6	Recepciones	9
2.1.7	<i>Buffets</i>	10
2.1.8	Banquetes	10
2.1.9	Brindis	11
2.1.10	Despedidas	11
2.1.11	Invitaciones	11
2.1.12	Tarjetas	11
2.1.13	Correspondencia social	12
CAPÍTULO 3: PROTOCOLO DIPLOMÁTICO.....		13
3.1	Características del protocolo diplomático	13
3.2	Relación del protocolo diplomático con los negocios	14
3.2.1	Negociaciones inmediatas	14
3.2.2	Negociaciones directas e indirectas.....	14
3.3	Los aspectos que rigen el protocolo diplomático colombiano en relación con lo definido en el Convenio de Viena.....	15
3.3.1	Actos protocolarios	16
CAPÍTULO 4: PROTOCOLO EMPRESARIAL.....		21
4.1	Características del protocolo empresarial	21
4.2	Relación del protocolo empresarial con los negocios internacionales.....	22
4.3	Importancia del protocolo empresarial como garante de la figura organizacional a nivel mundial	22
4.3.1	Organización	22
4.3.2	Paciencia	23

4.3.3	Prudencia.....	23
4.3.4	Buen gusto	23
4.3.5	Puntualidad	23
4.3.6	Respeto.....	24
4.3.7	Humildad.....	24
4.3.8	Sencillez	24
4.3.9	Humanismo.....	24
4.4	El protocolo y la imagen empresarial en ocasiones de veracidad	25
4.5	Entrevistas: protocolo e imagen empresarial	25
4.6	Correspondencia: protocolo e imagen corporativa	26
4.7	Etiqueta telefónica: protocolo e imagen empresarial	26
4.8	Organización del trabajo en la etiqueta	27
4.9	La imagen propia refleja la figura empresarial	28
4.9.1	Cabello	28
4.9.2	Sonrisa.....	28
4.9.3	Manos.....	28
4.9.4	Perfumes y desodorantes.....	29
4.9.5	Maquillaje	29
4.9.6	Vestuario	29
4.10	Corresponder exitosamente.....	30
4.10.1	Presentaciones y autopresentaciones	30
4.10.2	Saludos y despedidas.....	30
4.11	Protocolo y etiqueta: Ceremonias corporativas	31

CAPÍTULO 5: GUÍA DE NEGOCIOS Y PROTOCOLO DE PAÍSES LATINOAMERICANOS	33
5.1 Argentina	33
5.1.1 Entorno empresarial	33
5.1.2 Estrategia de negociación	34
5.1.3 Normas de protocolo	35
5.2 Bolivia	36
5.2.1 Entorno empresarial	36
5.2.2 Estrategias de negociación	37
5.2.3 Normas de protocolo	37
5.3 Brasil	38
5.3.1 Entorno empresarial.....	39
5.3.2 Estrategias de negociación.....	39
5.3.3 Normas de protocolo	40
5.4 Chile	41
5.4.1 Entorno empresarial	41
5.4.2 Estrategias de negociación	42
5.4.3 Normas de protocolo	42
5.5 Ecuador	43
5.5.1 Entorno empresarial	43
5.5.2 Estrategias de negociación	44
5.5.3 Normas de protocolo	45
5.6 Paraguay	45
5.6.1 Entorno empresarial	46
5.6.2 Estrategias de negociación.....	47
5.6.3 Normas de protocolo	47

5.7	Perú	48
5.7.1	Entorno empresarial	48
5.7.2	Estrategias de negociación	48
5.7.3	Normas de protocolo	49
5.8	Uruguay	50
5.8.1	Entorno empresarial	50
5.8.2	Estrategias de negocios	51
5.8.3	Normas de protocolo	52
5.9	Venezuela	53
5.9.1	Entorno empresarial	53
5.9.2	Estrategias de negociación.....	54
5.9.3	Normas de protocolo	55
5.10	Costa Rica	56
5.10.1	Entorno empresarial.....	56
5.10.2	Estrategias de negociación	57
5.10.3	Normas de protocolo	57
5.11	El Salvador	59
5.11.1	Entorno empresarial	59
5.11.2	Estrategias de negociación	60
5.11.3	Normas de protocolo	60
5.12	Guatemala	61
5.12.1	Entorno empresarial	62
5.12.2	Estrategias de negociación	62
5.12.3	Normas de protocolo	63
5.13	Honduras	64

5.13.1 Entorno empresarial	64
5.13.2 Estrategias de negociación	65
5.13.3 Normas de protocolo	66
5.14 Nicaragua	67
5.14.1 Entorno empresarial	67
5.14.2 Estrategias de negociación	67
5.14.3 Normas de protocolo	68
5.15 Panamá	69
5.15.1 Entorno empresarial	70
5.15.2 Estrategias de negociación	70
5.15.3 Normas de protocolo	71
5.16 México	72
5.16.1 Entorno empresarial	72
5.16.2 Estrategias de negociación.....	72
5.16.3 Normas de protocolo	73
BIBLIOGRAFÍA	75

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.	Argentina.....	33
TABLA 2.	Bolivia.....	36
TABLA 3.	Brasil.....	38
TABLA 4.	Chile.....	41
TABLA 5.	Ecuador.....	43
TABLA 6.	Paraguay.....	45
TABLA 7.	Perú.....	48
TABLA 8.	Uruguay.....	50
TABLA 9.	Venezuela.....	53
TABLA 10.	Costa Rica.....	56
TABLA 11.	El Salvador.....	59
TABLA 12.	Guatemala.....	61
TABLA 13.	Honduras.....	64
TABLA 14.	Nicaragua.....	67
TABLA 15.	Panamá.....	69
TABLA 16.	México.....	72

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1. Uso de cubertería	7
IMAGEN 2. Cristalería.....	8

AGRADECIMIENTOS

Nuestro primer agradecimiento es a Dios, por darnos las habilidades y competencias tanto humanas como profesionales para ponerlas al servicio de la comunidad académica y empresarial de la región.

Un agradecimiento especial al profesor César Augusto Panizo Cardona por sus recomendaciones y sugerencias en la estructura de nuestro trabajo.

A las estudiantes del programa de Comercio Internacional: Julieth Estefanía Pabón León y Andrea Margarita Molina Vera, quienes de manera voluntaria han acompañado este proyecto con el deseo de conocer más sobre la temática de este libro. Además, por su apoyo en la recolección de la información.

A nuestro programa de Comercio Internacional, UFPS, que ha permitido la inspiración de nuestras temáticas de estudio. Así como a los grupos de investigación, constituidos como soportes académicos e investigativos de este proyecto.

Y, por último, a nuestras familias, por su espera, apoyo, paciencia y acompañamiento en la investigación y en el desarrollo de este libro.

Johanna Milena Mogrovejo Andrade
Liliana Marcela Bastos Osorio
Nelson Emilio García Torres

PRÓLOGO

Me complace presentar este trabajo de investigación como apoyo a la formación académica de los estudiantes, no solo del programa de Comercio Internacional UFPS, sino también para todos los estudiantes relacionados con las áreas de las ciencias económicas, administrativas y de negocios internacionales, así como también para el sector empresarial, el cual puede carecer de algunas de estas recomendaciones y conceptos básicos que presenta este estudio.

Esta guía orientadora en los protocolos de negocios internacionales no solo puede convertirse en una herramienta de negocios, sino también, en el ámbito empresarial local y nacional, en las características y formas que pueden contribuir al mejoramiento de una organización.

Esta es una temática muy poco explorada en la literatura colombiana, por tanto, son pocos los trabajos de investigación o cartillas que orienten el quehacer de la etiqueta y protocolo. De ahí que se convierta en un pilar y aporte fundamental al sector empresarial de la región que pueda acceder a la recomendación de esta investigación.

César Augusto Panizo Cardona

Docente Tiempo Completo

Universidad Francisco de Paula Santander

Profesor Universitario e Investigador con categoría Asociado,
según Minciencias 2018

INTRODUCCIÓN

El análisis de la etiqueta y el protocolo se ha constituido como parte fundamental no solo en los negocios, sino también en el ámbito del comercio internacional, el cual, permite ser una orientación o guía para muchos que no han tenido la oportunidad de cursar estudios superiores y que están en el mundo empresarial. Por tal motivo, este documento, es el resultado de un proyecto de investigación del programa de Comercio Internacional, que pretende dar aportes a la formación de nuestros profesionales, razón por la cual se buscó visibilizar a toda la comunidad académica ufps, al sector empresarial y a lectores que encuentren interés en esta temática tan relevante en el entorno internacional.

De esta manera, este trabajo se estructura en cinco capítulos. El primero, presenta de manera breve los antecedentes y la evolución del protocolo por medio de la revisión de conceptos y clases”; el segundo, expone de manera general el protocolo social; el tercero, toma como tema principal el protocolo diplomático, sus características, relación y los aspectos que lo rigen; el cuarto, presenta el protocolo empresarial en cuanto a los valores y principios a tener en cuenta; el último, introduce una breve guía de negocios y protocolo a quince países latinoamericanos, de los cuales, es bueno conocer sus normas, costumbres y estructura de país, especialmente para empresarios o aquellas personas que quieran incursionar en estos mercados.

Es bueno destacar, que este primer intento de protocolo de negocios permite tener una cartilla para el comerciante o negociador por constituirse debido a que es una lectura sencilla, corta y fácil de entender acerca de este mundo de los negocios.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y EVOLUCIÓN DEL PROTOCOLO

1.1 Conceptos y definiciones

La palabra “protocolo” definida por la Real Academia de la Lengua Española tiene diversos conceptos que pueden ser interpretados de la siguiente manera: “Es un libro de actas referente a un contrato, congreso, diplomático o conferencia. / Es un documento autorizado por un notario y se tiene un constante control de ella. / Es una norma diplomática establecida por decreto” (Zúñiga, 2017, p. 16).

En otras palabras, es un modelo que caracteriza a una población, y a su vez, este nace de las costumbres adoptadas por sus ciudadanos, es decir, es un grupo de pautas y patrones que se deben seguir para tener una buena relación con los demás; muchas veces estas suelen estar acompañadas de un acto ceremonial (Fernández, 2012). Las costumbres caracterizan a una nación, ya que la cotidianidad, considerada esencia propia de un país, se termina convirtiendo en la identidad de un país.

En un mundo globalizado, en donde persiste la necesidad de entender e interpretar las diversas costumbres de un país, tanto la etiqueta como el protocolo se relacionan entre sí; cada día se evidencia con mayor relevancia en las empresas al encontrar escenarios de transnacionalidad. Con el fin de comprender estos dos términos más a fondo, se debe mirar hacia el pasado, ya que su origen se remonta a tiempos muy antiguos.

El vocablo “protocolo” procede del latín *protocollum*, cuyo significado es la primera hoja de un escrito que contiene un determinado orden e instrucciones que se deben seguir paso a paso; al mismo tiempo proviene del griego *prōtókollon* o *protokolos* que significa conjunto de reglas (*Origen del término protocolo*, 2014). Estas palabras junto con su definición correspondiente dieron inicio al significado del protocolo unos años más tarde en las relaciones internacionales. Ocampo (2010) afirma: “varios cronistas indican que anteriormente había conceptos y términos protocolarios en libros, siendo uno de ellos los jeroglíficos del antiguo Egipto, el Código de Hammurabi y en otras muchas referencias escritas” (p. 27). Sin embargo, en la actualidad el protocolo hace referencia a los lineamientos bajo los cuales las personas desarrollan las actividades de la sociedad que son catalogadas como importantes. En otras palabras, es un compendio de reglas de comportamiento basado en órdenes y leyes, es decir, es la forma como se ejecuta el proceso de las actividades que desarrollan los seres humanos en el diario vivir. Por esto, es importante resaltar el concepto ceremonial dentro del protocolo, ya que este hace énfasis en la cultura que se representa en un lugar o en un evento oficial.

Por otra parte, el origen de la palabra “etiqueta” se remonta al siglo xviii, en el cual los comportamientos propios realizados comúnmente por la ciudadanía se reconocían como etiqueta y se asociaban como cultura, ya que nacían de las costumbres diarias de las personas (Patiño, 2011). Hoy en día, esto se aplica anticipadamente con un instructivo que se debe seguir paso a paso y que debe ser aplicado en cualquier ámbito en el que las personas se desenvuelvan, ya sea empresarial, familiar o social.

La etiqueta es un factor que ayuda a mantener la postura ante cualquier situación, sin necesidad de dejar una mala imagen ante los demás; es un comportamiento adecuado que toda persona debe manejar.

Tanto el protocolo como la etiqueta son dos conceptos que trabajan de la mano, ya que determinan el comportamiento de las personas y casi siempre se manifiestan en eventos de entorno laboral y social, debido a que orientan la manera en la que se debe actuar frente a diferentes situaciones. Por esta razón, estos dos deben tener un equilibrio, ya que ambas partes se ven beneficiadas si se cumple con el objetivo: lograr que los ciudadanos se comporten ante cualquier evento manteniendo una buena imagen ante los demás, demostrando sus valores, cualidades y destrezas frente a sus clientes, amigos y familiares. En resumen, se puede decir que la etiqueta es el medio que guía las normas del protocolo, adecuando de esta manera el comportamiento del ser humano.

Dado este punto, es conveniente destacar los principios del protocolo para tener mejor claridad sobre su significado y composición.

- **Ordenación:** el protocolo establece para todo evento un orden exacto y estricto. Por ejemplo, para realizar un homenaje primero se deben enviar las invitaciones y tener listo el programa que se va a seguir en el evento.
- **Jerarquización:** es importante determinar el orden exacto de las cosas y las personas, así como la prioridad que poseen; por esto, se habla de orden material para las cosas y de orden personal para los individuos.
- **Armonización:** este principio busca que las partes, al conocer las normas de protocolo, vivan en armonía y se eviten posibles conflictos.

Cada país cuenta con una constitución en la cual se detallan las instrucciones que se deben seguir cuando se presenta un evento diplomático, de modo que, si un rey proveniente de España visitara al presidente de Colombia, el primero debería acoplarse al protocolo de la República de Colombia y no al suyo, refiriéndose al señor presidente como es señalado por la constitución (Leana, 2013).

De esta manera, hacen parte de las reglas de la etiqueta y el protocolo, acciones tales como la presentación, los saludos, el vestuario, así como todos los aspectos relacionados; un ejemplo de ello es cuando hay un evento empresarial y por consiguiente todos los miembros de la empresa deben conocer las instrucciones que se deben seguir, así como el comportamiento que deben tener, dado que este define su cultura organizacional y su imagen empresarial.

El protocolo, en general, se define como las pautas que se deben seguir paso a paso con el fin de tener un comportamiento adecuado frente a cualquier situación (*Conoce los tipos de protocolo*, 2018). Esto ayuda a crear una buena imagen y a mantenerla; actualmente hay una gran variedad de eventos en los que muchas veces se ve reflejada la imagen personal y empresarial, razón por la cual es importante cuidarla, ya que el comportamiento debe adecuarse según el evento, dependiendo si este es público o privado. Existen diferentes clases de protocolo: empresarial, oficial, eclesiástico, social, universitario, deportivo, militar y diplomático.

1.2 Clases de protocolo

Como ya se vio en las diferentes definiciones de la palabra protocolo, son variados sus significados, por lo cual cabe resaltar que para el objeto de estudio de esta materia se entenderá de manera general “protocolo” como las normas de etiqueta que se deben tener en cuenta en diferentes situaciones. Así, partiendo de esta definición, las clases de protocolo según el grupo en el cual se presentan son las siguientes:

- **Protocolo oficial:** es el más conocido y habitual, el que se define como de la realeza y se encuentra en la autoridad, así como también lo vemos muchas veces en los medios de comunicación (*Banquetes*, 2017). Este protocolo se da cuando se presenta una visita oficial a un país extranjero y también cuando se da la recepción de una determinada Casa Real.

- **Protocolo familiar:** es aquel que se debe observar dentro del grupo familiar, como, por ejemplo, el respeto y consideración que deben tener los hijos para con los padres.
- **Protocolo social:** es el observado en los diferentes ámbitos sociales; es la manera en que las personas se comportan estando en la calle, en el transporte público, entre otras.
- **Protocolo empresarial:** es aquel que deben cumplir las personas que hacen parte de una organización, por ejemplo, las presentaciones formales que se deben hacer entre un cliente y un jefe.
- **Protocolo deportivo:** es el que se debe seguir por los diferentes grupos deportivos en eventos como los juegos olímpicos o los campeonatos mundiales.
- **Protocolo internacional o diplomático:** es aquel que es observado por el consulado y los funcionarios diplomáticos de acuerdo con las especificaciones que se desarrollan en esta unidad.

1.3 Antecedentes y evolución del protocolo

El protocolo se ha basado principalmente en dos doctrinas que estudian y profundizan la evolución humana: la sociológica y la antropológica (Fernández, 2012); la socialización y la jerarquización de las relaciones interpersonales fueron los factores decisivos que definieron el dominio del protocolo, puesto que, al aparecer al mismo tiempo que la sociedad, se deduce que el protocolo nace por la necesidad de vivir pacíficamente y que este proceso se dio en todos los países.

Se dice que la raíz del protocolo se dio muchos años antes de ser escrita, tanto que desde la época paleolítica se debían seguir unas determinadas pautas para poder relacionarse con las demás personas. Según se tiene conocimiento, el primer manual de etiqueta data aproximadamente de 2.000 años antes que la propia Biblia, uno de estos, fue la guía de etiqueta, cuyo autor es un faraón del Alto y Bajo de Egipto (Fernández, 2012). Asimismo, el primer protocolo realizado por los egipcios fue celebrado por el Estado en el año 3000 a. C.

Con la aparición del Código Hammurabi en el año 1750 a. C se dieron los vestigios escritos de los orígenes del protocolo, pues este conjunto de leyes recomienda a los funcionarios del reino un buen trato a todos los participantes de cada acto y ceremonia, sin embargo, no es sino hasta principios de los siglos XVIII y XX que se da un crecimiento en el protocolo (Bancu, 2013).

CAPÍTULO 2

PROTOCOLO SOCIAL

Este se define como aquel que se realiza por medio de actos en sociedad y familia, además, este tipo o clase de protocolo no se extiende hacia el extranjero y las reglas que determinan su uso pueden variar de acuerdo con el acto o escenario donde se encuentre (Martínez, 2007, p. 3). Todos los ciudadanos en algún momento de su vida cotidiana siguen este protocolo, el cual tiene sus propias indicaciones de lo que se hace y lo que no se debe hacer.

Cabe resaltar la necesidad de tener en cuenta los saludos y las presentaciones en estos actos de sociedad; de igual manera, es importante conocer el lugar y las personas con quien se va a realizar el evento (*Conoce los tipos de protocolo*, 2018). La cultura es un aspecto clave que se debe tener en cuenta en el protocolo, pues como sabemos, esta varía según las personas que hagan partícipe de estos actos, ya que desde el saludo va a ser diferente ya sea coloquial u oficial. Por esto, es necesario conocer las diferentes formas de saludar y de esta forma lograr un correcto protocolo, pues el uso de uno u otro saludo dependerá del grado de cercanía o confianza entre las personas. Algunos saludos son:

1. El saludo general o común: es aquel que se da por cortesía en el día a día; basta con una seña o amago con la mano.
2. El saludo de apretón de manos: se da de forma usual, mas, es necesario saber cuándo debe usarse, con quién, y por qué, ya que demarca formalidad y confianza.

3. El saludo de besos en la mejilla: se da de forma inusual, se debe tener en cuenta la cantidad de besos que se dan, a quién y cómo; en algunos escenarios basta con un beso en la mejilla derecha, mientras que en otros se dan dos o tres besos alternando las mejillas y siempre iniciando por la mejilla derecha.
4. El saludo con abrazo: se da de forma inusual tras el apretón de manos con un abrazo frontal rápido, uniendo pecho con pecho; demarca confianza y aprecio.

2.1 Características del protocolo social

Cuando hablamos de protocolo social, nos referimos a la manera de mantener un comportamiento adecuado en situaciones determinadas mediante unas normas establecidas. Es común en actos sociales, determinar reglamentos que se adapten al momento y a las personas con quienes se comparte, con la finalidad de transmitir una imagen de “saber estar”, de respeto y de cortesía.

Algunos de los aspectos para tener en cuenta como características o condiciones especiales del protocolo social, por ejemplo, es la disposición de los espacios. Antes de montar una mesa para realizar un evento, lo primero que debemos conocer es quiénes serán las personas y cuántas estarán presentes en el acto para de esta manera comenzara ordenar la mesa con sus debidas sillas, para esto, es importante conocer los materiales que se disponen, es decir, el color de la vajilla, de los manteles y de las servilletas que se usarán para la ocasión, de igual forma, se debe conocer cuál será el menú para poder elegir la cubertería correcta, verificar si es necesario colocar vino, champán o agua (esto se hace con el fin de saber cuál es la cristalería que se debe poner en la mesa), y por último, para completar los detalles de una mesa elegante y refinada, se debe colocar un arreglo de flores, frutas o un adorno.

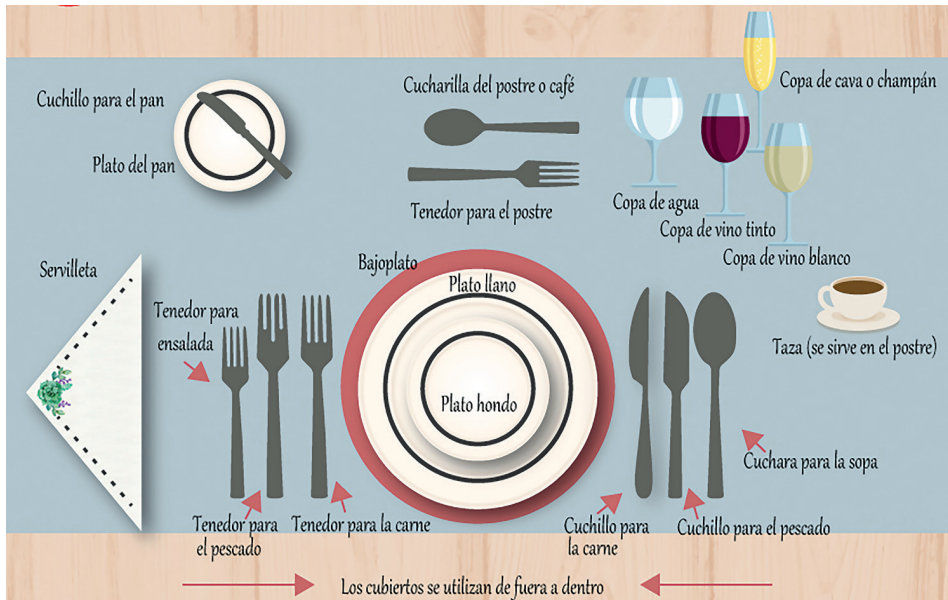
Para dar cumplimiento a lo anterior, primero se debe verificar que las mesas se encuentren en buen estado. Otro aspecto que se debe tener en cuenta es el espacio entre una mesa y otra para evitar que los comensales se tropiecen al levantarse de las mesas o que se sientan incómodos al sentarse, es decir, que no toquen a la persona que está al lado. Después de organizar el espacio de los invitados se debe elegir el color del mantel, sea blanco o crema y colocarlo sobre la mesa. Sin embargo, en las fechas de navidad suelen usarse los manteles de colores rojo y verde (Alcántara, s.f.). Se recomienda colocar debajo del mantel una pequeña manta de algodón, ya que de esta manera se pueden mermar los ruidos provenientes de las copas y los platos durante la cena.

2.1.1 Cubertería

Tras colocar el mantel, se da inicio a colocar los platos y su cubertería. Para esto es importante tener presente que tanto los cuchillos como las cucharas se deben

posicionar del lado derecho del plato, mientras que los tenedores van del lado izquierdo; en el caso de la cuchara y el tenedor dispuestos para el postre, estos se organizan en frente del plato de manera que la cabeza del tenedor quede a mano izquierda y la de la cuchara a mano derecha. Asimismo, es necesario conocer el uso de cada cubierto.

Imagen 1. Uso de cubertería



Fuente: AppsProyectos (2019).

2.1.2 Servilletas

El origen de las servilletas se da en la Edad Media; en un principio, las personas se limpiaban la boca con su propia ropa o incluso con el mantel, mas, en el siglo xvi, se crearon y popularizaron las servilletas y fueron aceptadas como signo de refinamiento en un comedor. Las primeras servilletas eran telas fabricadas en diversos tamaños y diseñadas de acuerdo con el evento. Este objeto ha venido evolucionando de tal manera que hoy en día se utiliza y es una parte esencial en una mesa, ya sea en un evento de trabajo, familiar, de gran solemnidad o incluso informal. En particular, actualmente la servilleta cumple dos funciones: decorar y presentar los alimentos en la mesa y proteger la ropa de los comensales (Alcántara, s.f.).

Normalmente, la servilleta se ubica en el costado izquierdo de la mesa, en ocasiones, se ubica sobre el plato, pero nunca dentro de un vaso o copa; la servilleta debe ser desdoblada por el comensal de manera delicada y ubicarse sobre el regazo, de modo que esté disponible para ser usada al momento de necesitarse. Solo debe utilizarse

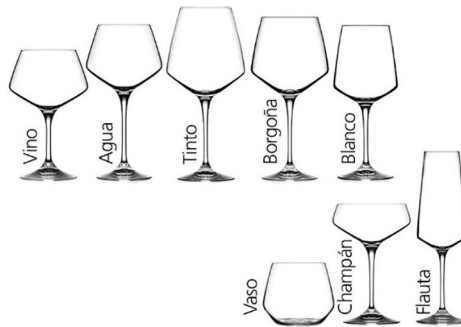
para limpiar suavemente los labios y las manos. Al terminar su uso y levantarse de la mesa, se debe ubicar del costado derecho de los platos sobre la mesa.

2.1.3 Vajilla

Al momento de montar la mesa y colocar la vajilla esta le da un toque de elegancia y la hace ver más atractiva. Por eso es importante tener en cuenta los diferentes platos que se deben colocar en la mesa, ya que en cada mesa debe tener un plato de asiento o plato base.

2.1.4 Cristalería

Imagen 2. Cristalería



Fuente: Copas de mesa (s.f.)

Para escoger la cristalería adecuada para un evento, primero se debe conocer la bebida que acompañará el menú; si escoge una champaña, se aconseja utilizar una copa flauta o alargada, mientras que si escoge un trago largo como un mojito utilizar un vaso highball sería lo más adecuado. Cabe destacar que la forma de hacer lucir la comida en la mesa se dará al colocar la cristalería (Alcántara, s.f.).

2.1.5 Modales sobre la mesa

Cuando somos invitados a un evento como estos se debe asistir con una ropa adecuada para la ocasión, igualmente debemos ser agradables, siempre sonreír con los demás, cuidar de nuestros modales, así como intentar mantener una plática agradable. En consecuencia, presentamos a continuación una serie de recomendaciones a tener en cuenta.

1. Es importante estar informados de noticias actuales y de esta forma poder hacer partícipe de las conversaciones que se hablen en la mesa.

2. Otro aspecto que se tiene en cuenta en la mesa es actuar con naturaleza y no sentirse forzado a hacer algo; la risa debe ser cálida, pero educada (Alcántara, s.f.).
3. En la mesa se debe conocer el uso adecuado de los cubiertos, como el del tenedor y del cuchillo, ya que estos deben usarse solo para trinchar carnes.
4. El uso de la servilleta se debe dar cuando los comensales se sientan a comer. Esta, se debe desplegar sobre el regazo y su uso debe hacerse con movimientos suaves.
5. Se debe tener conocimiento de que al momento de sentarse en la mesa no debe estar tan cerca del plato y de que la mano izquierda debe reposar en la pierna izquierda o si no esta se puede poner sobre la mesa, más o menos a la mitad del antebrazo.
6. Cabe resaltar que, en el estilo americano para comer, se suele tomar el tenedor con la mano derecha y se pasa a la mano izquierda para cortar los alimentos (Alcántara, s.f.).
7. Cuando se tenga una charla es preferible no tener los tenedores en las manos.
8. Es importante conocer que la carne debe cortarse en pequeños trozos e ir cortando a medida que se va comiendo. De igual manera se aplica al pan, ya que este debe ser partido con las manos en trocitos para llevarlo a la boca.
9. En principio, no se debe hablar con boca llena, por esta razón se debe comer en pequeñas cantidades y así mantener una conversación agradable.
10. Es necesario antes de tomar agua o vino limpiar sus labios (Alcántara, s.f.).

2.1.6 Recepciones

La recepción es el momento del primer contacto con los invitados, en la cual, a los anfitriones o, en su reemplazo, a un representante se le asigna la responsabilidad de dar la bienvenida a todos los participantes de algún evento. Además, es el momento de brindar la información de las actividades del evento o información adicional a quien la requiera sobre quién está a cargo de los delegados e invitados.

Aunque estas se pueden dar de día o de noche, los actos en hora de la noche resaltan más ya que se acostumbra el uso de trajes con mayor gala y elementos brillantes. Algunos protocolos presentes en las recepciones:

1. Las personas encargadas de recibir a los invitados deberán colocar una línea de recepción o recibo; cuando en el acto hay invitados de honor, estos deben ser ubicados en medio de los anfitriones, si los hijos forman parte del recibo deben ir después de los padres.

2. La línea de recibo en los matrimonios siempre está liderada por los padres de la novia, los cuales, en la mayoría de los casos, son los anfitriones seguidos por los padres del novio (Alcántara, s.f.).
3. Las tarjetas de invitación son esenciales en las recepciones por lo que se debe hacer una mención del hecho.
4. En una recepción se recomienda realizar un bufet, de manera que los invitados puedan servirse en un plato pequeño con los bocadillos que se han seleccionado para ellos. Cabe resaltar que es de mal gusto pasar las bandejas para que los comensales se sirvan.
5. Las personas deben estar en pie, ya que las recepciones son fiestas de circulación.
6. En cuanto a los saludos es esencial realizarlos cuando se llega al evento mientras que la despedida no es tan esencial. Sin embargo, si se pasa por el frente de los anfitriones lo adecuado es despedirse.

2.1.7 Buffets

El *buffet*, a través de los años, se ha convertido en el mundo de la gastronomía en un estilo de servicio de comida muy relevante, debido a que ha traído muchos beneficios tales como:

1. Su **rapidez**, ya que este es uno de los factores más importantes que ofrece este servicio.
2. Su **abundancia de oferta**, pues el comensal tiene una gran variedad de bocadillos que puede elegir a su gusto.
3. El acto de comer en muchas ocasiones se ha convertido en un período **informal**, de manera que los comensales suelen estar más relajados (Alcántara, s.f.).

2.1.8 Banquetes

Los banquetes son otro tipo de servicio que se da en eventos más solemnes, puesto que se deben llevar a cabo unas pautas para lograr la satisfacción de los invitados; se debe tener en cuenta que es el momento donde más interacción hay en la reunión y donde se revelan los secretos de la atención: con diferentes gustos, preferencias, expectativas y deseos, el éxito radica en hacer sentir agrado y satisfacción a los invitados. Cabe señalar el banquete que los alimentos pueden ser servidos de dos maneras: emplatado o al estilo bufet; en este último, los alimentos son servidos en mesas denominadas tableros (Alcántara, s.f.).

2.1.9 Brindis

El brindis es un momento de la celebración que se da cuando los comensales terminan los postres. Se da inicio al brindis siempre y cuando la comida sea de etiqueta. Generalmente este es acompañado por los discursos, para los cuales se debe atraer la atención de los comensales tomando un cubierto y tocando con este una de las copas de manera ligera. El anfitrión da palabras de bienvenida y de agradecimiento, después el invitado de honor debe concluir y se da inicio al brindis, en el cual todos los invitados deben permanecer de pie.

2.1.10 Despedidas

La persona de más alto rango o el invitado de honor es la encargada de iniciar la despedida, por tal motivo, no es de buen gusto que los invitados se retiren antes de que el invitado de honor lo conceda o si este todavía no se ha retirado (Alcántara, s.f). Al hablarse de una cena que maneje etiqueta, deben seguir algunos parámetros, uno de ellos es que los comensales no se deben retirar antes de terminar la cena.

2.1.11 Invitaciones

Es importante destacar entre todos los elementos las invitaciones, ya que para lograr de manera exitosa cualquier evento formal estas juegan un papel esencial al contener la información sobre el lugar, la hora y la fecha en que se realizará el evento; además, en muchas ocasiones se solicitan los trajes que se deben llevar y se habla del objeto de la actividad o reunión. Cuando se menciona a los invitados en las invitaciones, se puede hacer de varias maneras; una de ellas es colocar el nombre del invitado(a) y agregarle “y Sra.” o “y Esposo” si tiene; la otra manera es colocar el cargo y agregarle “y Sra. De tal” este caso aplica para las señoras que cambiaron su apellido de soltera y adoptaron el “de” más el apellido del esposo, cuando se trata de una familia, se le coloca “y familia”.

2.1.12 Tarjetas

Las tarjetas de presentación personal son esenciales sobre todo cuando trabajamos en una empresa, ya que es necesario mostrar nuestras tarjetas y sentirse orgulloso de enseñarla. Debe contener algunos datos de contacto como su nombre completo, la dirección, el logo de la empresa, el número de teléfono, etc. Por otro lado, también existen tarjetas de condolencias, felicitaciones o incluso de respuestas a invitaciones personales, las cuales deben llevar el nombre de quien la envía, ciudad, fecha y una breve descripción.

2.1.13 Correspondencia social

La correspondencia social es una comunicación breve que sirve para expresar saludos, invitaciones, agradecimientos, pésames, declinaciones, excusas, etc. En general, se utilizan para asuntos personales y sociales; puede ser considerada como un espejo, ya que refleja el gusto, el carácter y la apariencia de una persona. Es necesario resaltar que la correspondencia social es diferente a la correspondencia comercial, ya que esta se encarga de escribir estrictamente lo necesario, mientras que la correspondencia social está dominada por la emoción.

CAPÍTULO 3

PROTOCOLO DIPLOMÁTICO

La diplomacia hace referencia a la relación que hay entre naciones desde sus representantes y dignatarios que se encuentran en el extranjero. En este sentido, la diplomacia es el marco legal que se utiliza de gobierno a gobierno y el protocolo es la herramienta que la lleva a cabo (Chavarri, 2004).

3.1 Características del protocolo diplomático

En 1963, el protocolo diplomático internacional se rigió por la Convención de Viena, en la cual se admitió la protección personal de los administrativos que no hacen parte de las autoridades judiciales de países exteriores, excepto cuando se trata de crímenes graves (Marianelli, 2006). De igual manera, se acordó que cada nación se encargaría de llevar a cabo sus propias normas ceremoniales, es decir, cada gobierno se encarga de recibir a sus visitantes extranjeros y aplica sus propias normas de protocolo. Cabe destacar que los agentes diplomáticos reconocidos por todas las naciones antes de este acuerdo eran únicamente los embajadores, ministros, internuncios, etc. Actualmente, este tipo de protocolo se da también cuando representantes extranjeros prestigiosos ingresan al país de manera permanente, con lo cual gozan de numerosos beneficios.

Por otra parte, en la mesa principal se sitúan las autoridades de mayor rango, presidentes e invitados especiales y los demás invitados o ministros se ubican entre los demás asistentes (Marianelli, 2006). Si el presidente no asiste al evento, este se realiza de acuerdo con el funcionario de mayor rango o ministro más antiguo.

3.2 Relación del protocolo diplomático con los negocios

En los negocios es importante resaltar el protocolo diplomático, ya que este cuenta con una gran cantidad de escritos y medios como los memorándums, manifiestos, cartas, notas, transmisiones de copias y reservas (Albertini, 1866).

El lenguaje y el estilo diplomático son aspectos que se deben tener en cuenta en los tratados de negocios debido a que estos tienen diversas formas de ser verificados.

3.2.1 Negociaciones inmediatas

Se denomina negociación inmediata cuando se trata de relaciones exteriores, es decir, de ministro a ministro (Albertini, 1866). Por otra parte, la negociación mediata se realiza por medio de los agentes diplomáticos o las personas delegadas para este trabajo, siendo ellas las encargadas de negociar debido a su rapidez y facilidad.

Estos métodos especiales pueden ser efectuados a viva voz o por escrito, ya sea directo, indirecto o mediato e inmediato.

3.2.2 Negociaciones directas e indirectas

En las negociaciones siempre existe la posibilidad de que se presenten desacuerdos de forma verbal y se celebren internamente; estas se consignan en las actas de sesiones, conocidas como procesos verbales o protocolos. Después de ello, mediante un documento escrito los negociadores escriben sus razones a favor y en contra del debate (Albertini, 1866). Estos escritos, en lo formal, son cartas, *memorándum*, notas, etc. que hacen parte del protocolo diplomático.

Es necesario de establecer hechos sujetos a una fácil justificación y no ocasionar errores involuntarios, ya que no solo genera inconvenientes en ambas partes, sino que puede crear desconfianza y un rompimiento inminente.

Con respecto a la diplomacia y sus negociaciones, se puede acudir o no a la participación de un tercer agente o actor, es así, como podemos indicar que se entiende por “negociaciones directas”, a aquellas que se generan y desarrollan entre los actores, agentes o representantes de países involucrados en el asunto a tratar; se desarrolla entre quienes tienen oficialmente la vocería de actuar en nombre de una nación, la intervención es directa entre los países afectados. La negociación diplomática, por su parte, es indirecta en el momento de que se requiera a un facilitador, intermediario o interlocutor, en este sentido, se permite voluntariamente entre las partes, la existencia y participación de un tercero facilitador, puede ser una persona o una organización, este intermediario o facilitador ambienta el escenario para un futuro encuentro entre las partes involucradas en el asunto de interés, el intermediario debe contar con los términos de su participación definiendo el alcance, el tiempo y el nivel de su intervención.

Las discusiones continúan hasta darle un desenlace a través de un cambio recíproco de notas, cartas, *memorándum* y de *ultimátum*. Mientras tanto, las negociaciones diplomáticas se realizan por escrito (Albertini, 1866).

3.3 Los aspectos que rigen el protocolo diplomático colombiano en relación con lo definido en el Convenio de Viena

El himno, el escudo y la bandera representan una nación, ya sea local, departamental o nacional. La diplomacia en el gobierno colombiano se estructura a partir del 5 de mayo de 1991, y se ha venido actualizando con la Ley 7 de este mismo año, renovada en diciembre 22 de 1993 y en junio 10 de 1997 así como por el Decreto 1142 del 29 de junio de 1999 en relación con los diplomáticos del exterior (Dirección de Comunicaciones y RRPP, 2013).

El Reglamento ceremonial y protocolar que se realiza en Colombia se expide a través del Decreto 770 de 1982 y la Ley 198 del 1995, que ordenan izar la bandera en entidades públicas y privadas, la celebración semanal de actos cívicos en instituciones educativas, así como la reproducción de los himnos en emisoras y en la televisión a las 6:00 a.m. y 6:00 p.m.

En el Decreto 770 de 1982, además se establece el orden de precedencias en Colombia, es decir, a las ventajas o privilegios que acepta una persona por parte de otra y que siempre se dan debido a su cargo.

El protocolo de Colombia exige saber las precedencias colombianas, debido a que tienen un orden que inicia por el ejecutivo, seguido del militar, diplomático, legislativo y judicial. A continuación, se podrán señalar algunos de ellos. El primero y el encargado de encabezar esta lista es el presidente de la república, lo siguen el vicepresidente, el cardenal primado, el expresidente, el ministro de relaciones exteriores, el presidente del congreso de la república, de la corte suprema de justicia, el ministro de estado, el comandante general de las fuerzas militares, el procurador general de la nación, el alcalde mayor de Bogotá, gobernadores, senadores, representantes, entre otros (Dirección de Comunicaciones y RRPP, 2017).

Asimismo, existe un orden a nivel militar:

- I. Ejército
- II. Armada
- III. Fuerza Aérea
- IV. Policía (Fuerza Armada Civil)

3.3.1 Actos protocolarios

Los actos protocolarios requieren del cumplimiento de una serie de elementos básicos que buscan que se realicen de forma precisa y sin improvisaciones.

Los actos protocolarios deben ser solemnes, sobrios y de grata recordación (sin excesos), además cada acto debe ser diferente de otro en lo posible, evitando elementos comunes y sin caer en lo rutinario o en la monotonía. Dentro de los actos protocolarios podemos encontrar elementos simbólicos que reflejan la identidad de a quienes representa, estos símbolos como la bandera, el himno, el escudo, entre otros.

La bandera es un símbolo que representa a un país, una ciudad e incluso a un grupo militar. Está elaborada principalmente en tela e incorpora colores, emblemas, letras o elementos que representan la identidad de una comunidad. Normalmente se ubica en un lugar visible; en el caso de los países, representa la expresión de su soberanía e independencia.

El himno es un símbolo musical que caracteriza a una nación, un departamento o incluso a una entidad o institución. Siempre se debe escuchar estando de pie con los brazos sueltos y sin moverse del sitio donde esté.

3.3.1.1 Otros elementos de los actos protocolarios

A continuación, se presenta una lista de conceptos y recomendaciones que se deben tener en cuenta para cada uno de los elementos de los actos protocolarios.

La mesa principal

- Debe contener habladores con los nombres y cargos de quienes van a ocupar la mesa, de manera que se pueda ubicar a cada uno en un espacio.
- Debe haber un número impar de personas.
- Mientras menos personas mejor.
- Debe tener una persona que conozca al anfitrión junto con los invitados más importantes.

Atril

- Es un soporte para sostener documentos y se sitúa al lado derecho del anfitrión.
- En un evento presidencial se utilizan dos atriles, uno exclusivo para el uso del presidente ubicado al lado derecho y otro al costado izquierdo para los presentadores y las demás intervenciones.

Discursos

- Los discursos tienen diferentes características en cuanto a duración y temáticas.
- Su orden varía del orden de su precedencia; el último en pronunciarse es el personaje más importante.
- El texto de los discursos debe enviarse con anterioridad de manera que los temas a tratar en el discurso sean acordes a la temática o al propósito del encuentro y se ajusten al tiempo asignado.

Lista de protocolo

- Es una herramienta que se usa para el saludo general en los actos protocolarios.
- Esta lista solo debe ser leída por el presentador (debe tenerse una lista en el atril por si una de las personas que pronuncia en un discurso quiere leerla, pero no es recomendable).
- Primero se da lectura del nombre completo y posteriormente se lee su profesión o cargo.

Presentador

- Puede ser denominado también como *speaker*.
- Al contrario de lo que se cree, no es el encargado de llevar a cabo el evento.
- El encargado de llevar la ceremonia deberá guiar al presentador y este también deberá leer el libreto.

Maestro de ceremonias

- Es el encargado de dirigir las ceremonias y los eventos. También guía al presentador, al encargado de la mesa principal y a las demás personas que hacen parte de la organización.

Libreto

- En este están escritos todos los pasos que se deben seguir en la ceremonia y que deben ser leídos por el presentador.
- Los participantes del evento como la persona encargada de manejar los equipos, el sonidista y el maestro de ceremonias deben tener una copia.
- No debe leerse el programa.
- Tener cuidado con la lectura de mensajes al margen, son usados con carácter orientativo, pero no son parte del libreto.

Filas principales

- Estas deben estar señaladas por un número o por el nombre del invitado.
- Para su organización debe tenerse en cuenta el orden de precedencia.

Tratamientos

- Un tratamiento es la manera de demostrar respeto a los invitados por su posición social o cargo al adjudicarle un título como “señoría”. Para ello, existen normas generales que indican dichas maneras.
- No se debe tutear a los invitados; debe dirigirse a ellos como “señor” o “señora”.
- A las personalidades importantes se les llama con los siguientes tratamientos:
 - ◆ **Papa:** su santidad, beatísimo padre.
 - ◆ **Presidente:** excelentísimo señor presidente. Ese mismo tratamiento se da a los embajadores, ministros y jefes de estado.
 - ◆ **Emperadores:** majestad imperial.
 - ◆ **Reyes:** señor(a) o su majestad real.
 - ◆ **Príncipes:** alteza o señor(a).
 - ◆ Cardenales: eminencia, eminencia reverendísima.
- Los invitados que cuentan con títulos profesionales deberán ser nombrados por su profesión, por ejemplo, “doctor” o “doctora”.

Condecoraciones

- Es un método que utilizan los gobiernos y las instituciones para de ameritar a las entidades o personas.
- Deben estar precedidas de un decreto o una resolución.
- Quien recibe la condecoración debe estar ubicado a mano izquierda de la persona que lo va a condecorar.
- Es la única situación en la que el invitado de mayor rango, si impone la condecoración, habla primero.
- Cuando hay varios condecorados solo uno de ellos habla en representación de todos.
- Cuando se condecora a una entidad no se impone la condecoración, sino que se entrega en las manos al máximo representante de esta.
- La Presidencia, el Congreso, las gobernaciones, las alcaldías, las asambleas y los concejos tienen sus respectivas condecoraciones.

Tarjetas de invitación o invitaciones

- Una invitación es un tipo de comunicación escrita que se da de manera amable y, por lo tanto, quien la recibe debe agradecerla, aceptarla o declinar a ella.
- Las invitaciones deben hacerse con al menos quince días de anticipación, entregando la respectiva tarjeta que debe contener lo siguiente:
 - ◆ El nombre y el cargo de quien invita (empresa); no se firman.
 - ◆ Descripción del evento (acto protocolario, comida, etc.)
 - ◆ El motivo del evento y en honor de quien se hace.
 - ◆ Lugar, fecha y hora.
 - ◆ Descripción de la vestimenta.
 - ◆ RSVP; el francés es el idioma oficial del protocolo.
 - ◆ Teléfonos para confirmar (si es necesario).
 - ◆ Logotipo y escudo si existen.
 - ◆ Marcación del sobre a mano (formal).
- Si es una tarjeta formal, debe elaborarse en papel delicado con un tamaño acorde a la ocasión.
- No deben utilizarse abreviaturas.
- Se pueden utilizar mapas anexos de ser necesario.
- Cuando se va a realizar un homenaje, el anfitrión deberá anexar una carta indicando las instrucciones generales del evento.
- Es preciso confirmar la asistencia.
- El anfitrión siempre debe ser el primero en llegar y debe recibir las personas en la puerta.

Trajes

El vestuario, sin duda alguna, es uno de los aspectos que más sobresale en un evento o ceremonia protocolaria; por ello, se deben especificar los trajes de etiqueta:

- **Frac (corbata blanca):** se utiliza como el vestido de máxima elegancia nocturna. Cuando un hombre se viste de frac, la mujer debe usar un vestido largo de cualquier color.
- **Smoking o esmoquin (corbata negra):** utilizada en ceremonias de noche. Es una prenda de media etiqueta y es el segundo traje más elegante de gala nocturna, así como uno de los más utilizados. Cuando el hombre se viste con un esmoquin, la mujer debe utilizar un vestido largo o de coctel (corto). El esmoquin tropical es el mismo traje, pero con chaqueta blanca y se usa en climas calientes.

- **Sacoleva o chaqué:** es el traje de máxima gala para usar de día., por lo cual, con este traje se pueden recibir condecoraciones. Cuando el hombre viste de sacoleva, la mujer debe utilizar un vestido corto.
- **Traje de calle o traje oscuro:** es un vestido oscuro y puede ser utilizado para cualquier evento por más informal que parezca. También los invitados podrán asistir con un vestido claro, eso sí, dependiendo del horario.
- **Traje típico:** en muchos actos solemnes, los diplomáticos elevan a la categoría de máxima gala, el traje típico de su país.

Actos protocolarios

- Para la realización de un acto o ceremonia, debe tenerse una planificación, con la cual se pueda asegurar el éxito de esta.
- Es importante organizar todos los detalles por medio de una lista de chequeo o *check list*.
- Concretar qué clase de acto se va a realizar.
- Definir lugar, fecha y hora.
- Qué fin se pretende.
- Elaborar una lista de invitados y depurarla.
- Preparar documentación.
- Definir recursos humanos, técnicos, logísticos y financieros.

CAPÍTULO 4

PROTOCOLO EMPRESARIAL

4.1 Características del protocolo empresarial

En el protocolo empresarial se ven reflejados algunos de los aspectos del protocolo social, sin embargo, en este protocolo es necesario llevar los trajes apropiados para la empresa; cada organización cuenta con un código de vestuario que los empleados deberán cumplir, este varía de acuerdo con qué personas y en dónde se realizará el evento o la reunión, ya que una inadecuada forma de vestir no solo afectaría su imagen, sino la de la organización que representa. (*Conoce los tipos de protocolo*, 2018). Es importante aclarar que se deben tener en cuenta algunos factores del protocolo social como sus costumbres, aspectos religiosos, culturales, políticos, etc. De igual manera es importante tener en cuenta el mal uso que se le pueden dar a los celulares en horas de trabajo, ya que muchas veces estos dispositivos son utilizados de forma inadecuada y en muchas ocasiones pueden afectar la imagen empresarial. No obstante, cabe señalar que las empresas cuentan con reglas protocolarias que se deben cumplir y una de ellas es no utilizar el celular en reuniones y en comidas empresariales.

4.2 Relación del protocolo empresarial con los negocios internacionales

El protocolo empresarial es aquel que ayuda a las organizaciones a cumplir sus metas y a tener éxito en las negociaciones internacionales; en este protocolo se ven reflejados el social y el empresarial, es decir, que se debe tener un conocimiento básico para llevar un correcto protocolo (Conoce los tipos de protocolo, 2018). Por esta razón, es esencial conocer el objetivo, la posición de la empresa o el país con el que se quiere negociar. De igual forma, es importante conocer si comparten la misma cultura; esto se lleva a cabo cuando se pretende negociar con otra entidad que comparte su cultura, debido a que esto sería de gran ayuda a la hora de realizar un adecuado protocolo en la negociación, mas, si la cultura es diferente, se deben tener en cuenta algunos de estos factores:

- Lograr entender las diferencias de comportamientos en la negociación.
- Se debe respetar y tolerar al futuro negociador.
- Se deben tener presente las diferentes culturas.
- Es necesario conocer los intereses del negociador.
- Se debe tener cuidado con las palabras que se usen.

Para realizar con éxito una negociación, se debe tener compromiso y dedicación; es sustancial conocer como persona estos instructivos protocolarios y no solo tenerlos presentes en el entorno laboral, ya que esto dice mucho uno como persona.

4.3 Importancia del protocolo empresarial como garante de la figura organizacional a nivel mundial

Son muchas las variables que se pueden dar debido a las diferencias culturales que existen entre las entidades, no obstante, todos no buscan el bien común y no tienen un mínimo interés en aprender a trabajar en comunidad (Etiqueta y protocolo empresarial, 2012). Es por esta razón, que la etiqueta y el protocolo son temas que se deben abarcar en una empresa para lograr con éxito una negociación; para esto, es necesario mencionar algunos factores que se rigen al momento de aprender a relacionarse adecuadamente con las demás personas.

4.3.1 Organización

Para llevar a cabo el cumplimiento de las actividades en la empresa, es necesario demostrar su capacidad de organización, demostrando la clase de persona que es en el lugar de trabajo, resaltando su higiene y limpieza, a la vez que, esta cualidad ofrecerá un ambiente ameno a los clientes y beneficiará la imagen de la empresa.

Es recomendable que las personas realicen sus tareas encomendadas por la empresa antes de tiempo y no dejarla para último momento, de tal manera se evitarán cometer errores y en caso de que se den habrá tiempo de corregirlos; de igual manera, se podrá hacer la entrega de una tarea digna, cumpliendo con las exigencias impuestas por la entidad (*Etiqueta y protocolo empresarial*, 2012). No obtendrá el mismo resultado si se deja para último momento.

4.3.2 Paciencia

La paciencia es un principio que se debe manejar adecuadamente ante cualquier evento formal e informal, para evitar dar una mala imagen de usted mismo y de su empresa. Por esto, es necesario conocer el comportamiento de los empleados dentro y fuera de la organización con la finalidad de saber quiénes son los empleados que mantienen una buena compostura ante cualquier situación y no se dejan llevar por impulsos (*Etiqueta y protocolo del manejo de eventos comerciales*, 2014).

Adicional a esto, la paciencia dentro de una empresa es vital, ya que la manera en cómo los empleados o cualquier ejecutivo tratan a los clientes da mucho de qué hablar y este puede ser un componente que ayude al crecimiento de las organizaciones o, todo lo contrario.

4.3.3 Prudencia

La prudencia es la virtud más valiosa que se rige en el protocolo empresarial (*Etiqueta y protocolo del manejo de eventos comerciales*, 2014). Por esa razón, debe estar atento cuando una persona está hablando y no interrumpirla; debe esperar a que se le ceda la palabra o que se refieran a usted. Este debe ser el comportamiento que usted asume frente a los demás para convertirse en un sujeto noble no solo para la compañía sino hacia los demás, para lo cual es importante mantener una buena actitud y una comunicación asertiva.

4.3.4 Buen gusto

Es un principio que se debe asumir con actitud, ya que hace referencia a la cultura y es conveniente elegir el lugar, la cena y la vestimenta, entre otros; y no solo tomarlo como un refrán (*Etiqueta y protocolo del manejo de eventos comerciales*, 2014). Es fundamental tener en cuenta este principio en los eventos empresariales, así, se evitará hacer el ridículo; su forma de sentarse, vestirse y de comunicarse dice mucho, por eso entre más sencillo sea usted, mejor imagen emitirá.

4.3.5 Puntualidad

La puntualidad es un aspecto cultural, un ejemplo claro de esto es cuando se tiene una cita con un colombiano y este llega tarde, no es necesario desesperarse ya que

en los colombianos son comunes los retardos así sean involuntarios (Patiño, 2011). Aunque para un empresario es crucial la puntualidad que se tenga en cualquier evento, sobre todo al momento de realizar negocios, ya que denota el compromiso y la imagen de su empresa.

4.3.6 Respeto

El respeto antes de ser un principio elemental en la etiqueta y protocolo de negocios es un valor fundamental en los seres humanos, sin necesidad de tratar o juzgar a nadie sin distinguir su edad, sexo, raza, religión, entre otros (Patiño, 2011). Cabe recalcar que el respeto se gana y la manera en cómo usted se dirija hacia los demás, así como la forma de comunicarse y el comportamiento que usted tenga, va a ser el mismo que usted va a recibir por parte de otros.

4.3.7 Humildad

Este principio en la etiqueta hace referencia al comportamiento que tiene un empleado cuando se comete un error, dado que muchas personas no tienen la capacidad de aceptar su falla y de querer corregirlo (Patiño, 2011). Las organizaciones a menudo sufren errores internos que afectan el dinamismo de sus empleados, por eso, es fundamental conocer las actitudes que tienen los funcionarios al momento de presentarse una problemática; saber quién tiene la razón y quién no para poder corregir el error.

4.3.8 Sencillez

Es una palabra que en el ámbito empresarial afecta mucho la imagen, por ende, es fundamental hablar de manera sencilla y no ser tosco al rebuscar nuevas palabras, tratando de sobresalir ante los demás (Patiño, 2011). De igual modo, es sustancial que la vestimenta sea sencilla y no ostentosa, al punto de llamar la atención. Su trato también debe de ser sencillo sin faltarle el respeto a nadie.

4.3.9 Humanismo

El principio del humanismo en el protocolo empresarial no se puede dejar a un lado, ya que este se refiere a la manera cómo se relacionan las personas entre sí y es un principio que podría impactar negativamente la imagen de su compañía (Patiño, 2011). El humanismo es la empatía que se tienen unos con otros: ponerse en el lugar de los demás, tratar de entender la situación; es la manera como se desenvuelve el compañerismo.

4.4 El protocolo y la imagen empresarial en ocasiones de veracidad

Las ocasiones de veracidad hacen alusión a aquellos momentos donde el cliente externo hace parte de la figura de una compañía. Esta se da en el primer momento en que se tiene contacto con un empleado. Esta imagen es asumida por el cliente a través del trato verbal y no verbal que el empleado de la empresa le ofrezca, de igual manera será reflejado en la eficiencia que tenga al momento de dar una pronta solución al cliente (Patiño, 2011).

Por consiguiente, cabe mencionar que existen comportamientos que pueden afectar las ocasiones de veracidad y los principios de la etiqueta empresarial; algunas de las actitudes o comportamientos que se deben evitar con el cliente para evitar inconvenientes son:

- Evitar llevar vestidos o blusas escotadas para desempeñar su cargo.
- No ser agresivo al estrechar la mano al cliente.
- No hablar por celular asuntos personales cuando se atiende a un cliente, mantener su atención en él.
- Evitar las malas respuestas y los tuteos.
- No comentar problemas personales a los clientes.
- No consumir alimentos, ni medicamentos en frente del cliente.
- No realizar envíos con errores ortográficos.
- Ser honesto: no ofrecer cosas al cliente que no se puedan cumplir.
- Aplicar las normas de la cortesía en todo momento.

4.5 Entrevistas: protocolo e imagen empresarial

La entrevista es el medio por el cual una persona y una empresa realizan su primer contacto con la finalidad de llegar a firmar un contrato. Por esta razón, los empleados de la organización empleadora deberán siempre brindar un buen trato y una buena imagen (Patiño, 2011), es decir, su relación con los demás debe ser siempre la mejor. Sin embargo, en muchas ocasiones los empleados descuidan estos tratos tan esenciales en una empresa como lo son el saludo y la puntualidad, así, como en muchas ocasiones no consideran atenciones como ofrecerle un café al cliente o no responden a sus preguntas, sino que solamente les aplican una prueba, siendo esto incómodo o de mal gusto para muchos de los postulantes, sin mencionar que además se deja una mala imagen de la empresa.

Si es usted el entrevistado es conveniente que su actitud sea muy amable y cortés. También es fundamental tener en cuenta la etiqueta que utilizan, sobre todo cuando

la entrevista se realiza en otra nación. Recuerde que constantemente se debe dirigir a ellos con los tratamientos como señor, señorita o doctor.

Igualmente, es importante llevar la tarjeta de presentación y es recomendable que esta esté en dos idiomas (que por el reverso de la tarjeta esté su respectiva traducción), también es sustancial llevar consigo un cuadernillo para hacer sus respectivas anotaciones (Patiño, 2011).

4.6 Correspondencia: protocolo e imagen corporativa

En la imagen empresarial se denotan varios tipos de cartas como la de solicitud, cobranzas, reclamación, remisión, entre otras, las cuales señalan su dirección y el buen nombre de estas (Patiño, 2011). También se podrán encontrar cartas de felicitación, de ascenso, agradecimiento, recomendación, etc.

Cada una de estas cartas refleja la imagen de la empresa y aunque en cada una de ellas existan formatos y normas especiales en la manera de redactar o distribuir un texto, lo más importante es su contenido, ya que este dejará el nombre de la organización en alto. Para lograr una buena impresión ante las personas que reciben una correspondencia de parte de una empresa es necesario redactar el texto con una excelente ortografía y de forma coherente desde la manera en cómo nos referirnos al destinatario.

La escritura debe ser elegante, utilizando frases completas y datos puntuales que le den más claridad al asunto tales como fechas, números de facturas, nombres, etc. El no usar frases que le den claridad al evento le resta gusto a la correspondencia con lo cual el resultado no será muy satisfactorio (Patiño, 2011). Recuerde que no es adecuado manejar asuntos personales, dado que esto podrá comprometer a la empresa con la ley.

Recomendación: al enviar correspondencia es importante tener consigo una copia donde conste que la persona la recibió, ya que sin esta no se podrá comprobar que usted efectivamente la envió.

4.7 Etiqueta telefónica: protocolo e imagen empresarial

Este es uno de los factores que más sobresalen en la figura personal y empresarial, ya que muchas veces las empresas hacen esperar al cliente por teléfono sin darle una solución a su problema ocasionando una mala imagen de la empresa.

El teléfono es un sistema de comunicación que tiene como función convertirse en un intermediario entre el empleado y el cliente. El empleado tiene el compromiso de lograr una buena conversación a través de un buen tono en su forma de hablar y de responder, tratando de darle una solución al cliente. Por eso, es importante

demostrar calidez en el tono de voz y hacer sentir importante a la persona que está al otro lado de la línea (Patiño, 2011).

No se debe olvidar que al momento de contestar una llamada se debe tener conocimiento de datos como el nombre de la persona que llama o a quien llama, el motivo de la llamada, así como escribir las preguntas o dudas que tenga el cliente. Ya que muchas personas estarán observándote es necesario mantener una sonrisa; asimismo, es conveniente llamar en horarios intermedios; es decir, no llamar en horas en las que la persona esté ocupada y mucho menos cuando ya está a punto de finalizar su jornada de trabajo.

Es importante darle tiempo a la persona para que pueda resolver todas las inquietudes que tenga; se debe anotar cada una de ellas, de esta manera será más eficaz al momento de dar una respuesta.

4.8 Organización del trabajo en la etiqueta

En la etiqueta existe un principio elemental, la organización. La persona que logra serlo refleja una buena imagen tanto personal como empresarial, ya que muchas veces se puede detectar con facilidad la manera como un empleado trabaja en su puesto y muestra su organización (Patiño, 2011).

No obstante, muchas veces el estado de las oficinas es resultado de la gestión de muchas cosas que han ocurrido antes y que no han sido atendidas con anticipación; para evitar esto, es necesario tener en cuenta algunas recomendaciones:

- Es necesario tener un cronograma de trabajo en el cual se establezcan los tiempos de realización y entrega de actividades.
- Es importante tener en cuenta las actividades que se deben realizar con anticipación, es decir, priorizarlas, ya que esto puede contribuir a dar un orden.
- Al momento de realizar las actividades se debe tener claridad de los recursos que se van a necesitar, ya sean materias primas o se trate del personal; para esto es crucial anotar cuándo se dispone a llevarlo a cabo.
- Es fundamental anotar en su agenda todas las actividades que quedaron pendientes del día anterior.

En el ámbito laboral es crucial tener los objetivos claros dentro de la empresa, ya que muchas veces la relación que se tiene con los compañeros, así como las llamadas inesperadas pueden ser motivo de distracción a tal punto de no cumplir con los valores adecuados exigidos por la empresa. Esto se puede ver reflejado en la falta de atención que hacia un cliente. Por consiguiente, nada de esto puede afectar el cumplimiento de sus actividades y el ser una persona organizada, dejando en alto la imagen de su empresa.

4.9 La imagen propia refleja la figura empresarial

La imagen transmitida por una persona es un aspecto fundamental. Una buena imagen ayuda positivamente al crecimiento de una empresa. Junto con esta cualidad, es importante resaltar el buen trato y la buena comunicación que se tenga frente al cliente. Asimismo es crucial tener en cuenta las políticas que se deben llevar a cabo de acuerdo con la empresa, de esta forma logrará una mayor eficiencia en la dirección de sus empleados, manteniendo una buena figura personal (Patiño, 2011). Entre los factores que demuestran una excelente imagen encontramos los accesorios, la vestimenta, el color de uñas y el maquillaje, entre otros.

4.9.1 Cabello

Es importante para su imagen el cómo un hombre o una mujer tenga su cabello dentro de una empresa, pues es uno de los complementos principales que se deben tener en cuenta. Es fundamental resaltar el cabello femenino, ya que muchas veces el cabello solo no queda bien, para ello se debe llevar consigo accesorios que resalten el rostro y su imagen; no obstante, está mal visto usar muchos accesorios porque hace perder por completo la elegancia.

El uso del tinte en el cabello también puede dar una reacción positiva o negativa dependiendo de su uso, por eso es esencial el buen manejo de los tonos en el cabello y el cuidado que se le dé a este, ya que en muchas ocasiones muchas mujeres descuidan su cabello y lo dejan decolorar, dando una mala imagen así esté vestida acorde o se desempeñe de forma excelente (Patiño, 2011). Tener el cabello recogido, sin brillo, con caspa y pegado, es una señal de falta de higiene.

4.9.2 Sonrisa

Es valioso que al sonreír un trabajador enseñe sus dientes limpios y brillantes, por tal motivo, es conveniente tener un autocuidado de higiene oral utilizando diariamente los productos necesarios para mantener un buen aliento en el lugar de trabajo, ya sea un enjuague bucal, pastillas masticables, entre otras, especialmente, en días donde el trabajo es extenso y en muchas ocasiones el tiempo no alcanza para realizarlo en casa (Patiño, 2011).

Cabe resaltar que las enfermedades orales y el mal aliento muchas veces se producen a causa del mal cuidado de la dentadura, por eso es importante asistir al odontólogo y llevar a cabo las recomendaciones que este nos dé.

4.9.3 Manos

El primer contacto que tenemos con el cliente es cuando extendemos nuestras manos para presentarnos y hablar directamente con él, por ende, es sumamente

importante tener las uñas limpias con un brillo o un color claro, ya que esto les da una mejor presentación a las manos, se debe evitar usar esmaltes de colores recargados; asimismo, tener las uñas sucias es señal de poca higiene (Patiño, 2011). Es fundamental no arreglarlas en público.

4.9.4 Perfumes y desodorantes

Cuando se hace referencia al perfume es considerable no usar olores fuertes, que en muchas ocasiones pueden ser fastidiosos para los demás, en cambio, es recomendable usar olores discretos que denotan su elegancia ya sean para mujeres o para hombres.

Por otro lado, cuando se habla de los desodorantes, también es conveniente utilizar olores frescos que no ocasionen manchas de sudor o mal olor en la ropa, mostrando una falta de higiene; por eso, es necesario que cada persona tenga su marca de preferencia, aquella que para su cuerpo es la ideal (Patiño, 2011).

4.9.5 Maquillaje

Dentro de una empresa es conveniente resaltar el tipo de maquillaje que se utiliza, dado que para cada evento o situación es diferente. Cuando se trata de una jornada diaria, lo recomendable es tener un maquillaje casual, fresco y duradero que se complemente con la ropa (Patiño, 2011). De igual modo, se recomienda no usar tonos escandalosos y fuertes. Es importante que el rostro esté maquillado correctamente con colores suaves, pues esto logra dar una buena impresión en la imagen empresarial.

4.9.6 Vestuario

En el ámbito empresarial, el vestuario es uno de los aspectos que más se destacan en la imagen de una compañía, por esta razón, hay que tener en cuenta la vestimenta que utilizan los empleados, detallando el largo del pantalón o de las faldas y vestidos. Además, es crucial tener en cuenta el zapato que se utilice; está mal visto utilizar pescadores para trabajar, por ejemplo, si usted se desempeña en el puesto de ejecutiva, dado que esto es muy informal para la empresa (Patiño, 2011). También es de mal gusto llevar faldas y vestidos demasiado ceñidos, donde se pueda observar el color de la ropa interior.

De igual modo, se debe ser prudente con las blusas, estas no deben ser escotadas ni transparentes, para ello se recomienda usar una camisilla debajo de la camisa. La primera impresión se da cuando el cliente entra a la empresa y ve al personal, por ello es fundamental asistir a la compañía con un excelente vestuario.

4.10 Corresponder exitosamente

4.10.1 Presentaciones y autopresentaciones

Tanto las presentaciones como las autopresentaciones son una forma de entablar una comunicación social, ya sea para causar buena impresión o para generar malentendidos, por lo tanto, es importante contar con una excelente presentación que ayude al dinamismo de entablar nuevas relaciones personales y comerciales, beneficiando el crecimiento de la compañía (Patiño, 2011). Es imperativo conocer el momento adecuado para realizar la entrega de dicha presentación, debido a que en muchas ocasiones se puede llegar a ser imprudente.

Cabe resaltar que existen presentaciones formales e informales, por ello es fundamental no olvidar los tratamientos. Si en dado caso ya hay suficiente confianza con la persona, se podrá dirigir a través de las siguientes expresiones: “es un honor presentarle a...” o “es un gusto presentarle a...”; de igual modo, la respuesta sería: “me complace conocerlo” o “es un placer conocerlo”, entre otras.

En muchas ocasiones se suele pasar desapercibido el nombre de la persona que se va a presentar, para solucionar ese bochornoso momento, es preciso mencionar a la persona que recuerde y decir, por ejemplo: “Ana, me gustaría presentarle al nuevo gerente de marketing de la empresa”. Igualmente, en algunos momentos se pueden presentar situaciones especiales como al momento de presentar a una persona discapacitada, pues estas nunca se les puede tratar como personas desvalidas, sordas o ciegas, se debe tomar el tiempo de esperar que ellos pidan para poder relacionarlos con los demás (Patiño, 2011).

4.10.2 Saludos y despedidas

En la imagen empresarial, los saludos y despedidas son consideradas expresiones de cordialidad que se dan de manera afectuosa entre familiares y amigos e incluso con clientes y compañeros de las empresas.

Los saludos y despedidas se dan de manera espontánea, en algunos casos, se dan de manera formal e informal, algunos suelen ser más efusivos que otros. Sin embargo, existen libros de etiqueta que enseñan la manera adecuada de saludar y de despedirse, pero para esto, se debe tener en cuenta el lugar y el entorno en el que se encuentre (Patiño, 2011).

En algunas culturas el beso en la mejilla no está mal visto, ya que muchas familias lo utilizan y es muy común hacerlo, sin embargo, para otras personas eso está mal visto. Por esta razón, para evitar malentendidos con personas de diferentes culturas es recomendable tener en cuenta algunos aspectos:

- No saludar con beso al jefe.
- No besar en la mejilla a niños, en particular a bebés.
- No rechazar un beso que no esperaba.
- Es importante levantarse cuando una persona mayor va a saludar; no esperemos que esta se incline para saludarlo. De igual manera, debe ponerse de pie cuando el directivo de mayor rango se acerca a saludar.
- Siempre mantener las manos limpias.
- Si usted es mujer, no dude en extender la mano para saludar o presentarse a otra mujer.
- No apretar con mucha fuerza la mano de la contraparte, pues esto podría afectar su imagen personal, de la misma manera, está mal visto dar apretones flojos y sueltos, pues esto demuestra falta de compromiso.

4.11 Protocolo y etiqueta: Ceremonias corporativas

Las ceremonias corporativas son los aspectos de mayor influencia para llevar a cabo una correcta imagen empresarial (Patiño, 2011), debido a que estas facilitan llevar a la práctica los valores, las creencias, cultura y normas de etiqueta de cada empleado.

En estos eventos debe cuidar la ingesta de bebidas y alimentos, ya que estas pueden afectar su comportamiento a tal punto de que algunos se suben a las mesas y sillas, algunos olvidan donde se encuentran, algunos confiesan su amor hacia otros compañeros de trabajo, entre otros ejemplos. Por esto, es recomendable que, al momento de estar en un evento empresarial, se sepa comportar evitando exponerse a comentarios que usted mismo puede generar a través a causa de su conducta.

Al momento de estar ingiriendo alcohol en eventos de almuerzo y cena, se debe tener mucho cuidado, ya que muchas veces en estos eventos es donde se cierran acuerdos y contratos importantes y el exceso de consumo de alcohol, afectaría de inmediato la imagen empresarial (Patiño, 2011). Asimismo, es importante tener en cuenta la vestimenta, ya que la manera en que vaya vestido emitirá su imagen personal y empresarial.

CAPÍTULO 5

GUÍA DE NEGOCIOS Y PROTOCOLO DE PAÍSES LATINOAMERICANOS

5.1 Argentina

Tabla 1. Argentina



Población	45.544.075
PIB (miles de millones de dólares)	443,5
PIB per cápita (dólares estadounidenses)	9,73
Divisa	ARS peso argentino
Capital	Buenos Aires
Religión	Cristianismo

Fuente: elaboración propia.

5.1.1 Entorno empresarial

Argentina posee una de las economías más grandes de América Latina debido a que cuenta con importantes recursos naturales como la energía y la agricultura, gracias a que sus tierras son indeciblemente fértiles; su territorio es de aproximadamente 2,8 millones de kilómetros cuadrados y no solo tiene un gran potencial en energías renovables, sino que cuenta con una valiosa reserva de gas y litio (*El banco mundial en Argentina*, 2021). Sus sectores principales son la agricultura y la

ganadería vacuna. Se considera como una nación líder, ya que, además, Argentina sobresale en subsectores como los servicios innovadores de alta tecnología y las manufacturas.

No obstante, Argentina ha presentado varios obstáculos institucionales que han dificultado su desarrollo y crecimiento; la pobreza infantil y urbana han ido aumentando, por eso, el gobierno argentino implementó estrategias para el gasto social mediante un programa de financiación que ayuda a los jóvenes menores de 18 años.

Argentina en el 2018 presentó altibajos en su economía que impresionaron al país, que tuvo la necesidad de revisar sus programas con el FMI, cuyo aporte fue aproximadamente de USD 57.000 millones, con el fin de equilibrar las cuentas y el fiscal primario.

La moneda argentina ha venido perdiendo su valor en el año 2019, ocasionando una reducción en su economía a tal punto que su inflación superó el 50 %.

De igual manera, cabe destacar el impacto que tuvo el COVID-19 en Argentina, ya que debido a esto en el año 2020 su PIB se vio afectado al obtener una caída del 9,9 %, la mayor desde el año 2002 (*El banco mundial en Argentina*, 2021). Por ello, el gobierno creó medidas de emergencias para contrarrestar el desbalance económico que comenzaron a vivir las empresas durante el aislamiento social.

5.1.2 Estrategia de negociación

Es necesario contar con un representante antes de entrar al mercado de Argentina para que facilite la entrada de productos en el país, ya que los representantes se encargarán de la distribución y la logística. Es necesario conocer con qué experiencias internacionales cuentan las organizaciones con las que se está llevando a cabo el trato, pues entre mayor sea su relación con el mundo internacional hay una mayor probabilidad de llegar a un acuerdo (Llamazares, 2015).

Para negociar con los argentinos se debe ser puntual, aun si la contraparte llega treinta minutos tarde y las conversaciones se inician con temas generales que no excedan de los veinte minutos. De igual manera, es importante resaltar que los argentinos odian las relaciones comerciales con mucha presión y que es de mal gusto realizar tácticas agresivas. Aun así, los hechos se aceptan siempre que no contradigan sus ideas.

Las relaciones personales también son esenciales al momento de hacer negocios, por ejemplo, negociar con los argentinos es complicado, debido a que ellos analizan cada propuesta por separado y casi siempre solicitan un plan de mejora.

5.1.3 Normas de protocolo

Cuando se lleva a cabo un evento ya sea formal e informal es necesario hacer su debida presentación ante los invitados, ya que esta es una manera agradable de entablar conversaciones y de hacer contactos.

Es habitual ver entre hombres un apretón de mano al momento de saludar, de igual manera, en muchas ocasiones se realiza una ligera inclinación de cabeza entre el uno y el otro, y cuando hay confianza, muchas veces se puede observar un abrazo o una palmada en la espalda (Protocolo y Etiqueta, 2018). En cuanto al saludo, las mujeres se dan un beso, pero no se ponen los labios en la mejilla; se debe tener en cuenta que casi siempre es la mujer la que inicia el saludo. Esto también se da cuando las mujeres no se conocen y cabe señalar que, si no quieren saludar con beso, es correcto darse la mano. Sin embargo, en algunas ocasiones muchas veces las mujeres intercambian besos en la mejilla con hombres, esto siempre y cuando haya un nivel alto de confianza.

Es necesario que durante un evento se utilice el nombre propio, denominado (nombre de pila) para dirigirse a un argentino. Algunas veces se suele nombrar su nombre de pila y el primer apellido, tanto para hombres como para mujeres, y se tiene que esperar hasta que los anfitriones autoricen utilizar el nombre de pila y el tuteo.

Al momento de hacer las presentaciones, llegado el caso de que por algún motivo no se logre entender el nombre o esté no sea muy común, es fundamental pedir el favor de que lo repitan e incluso de que lo deletreen, ya que, de no ser así, no se podrá referir a esa persona por no tener claro su nombre (Protocolo y Etiqueta, 2018).

Cuando estemos presentes en un evento o reunión es importante saludar a todos los invitados. Igualmente, es crucial que al momento de terminar la reunión se despidan de todos los presentes, ya sea de forma en general o personal.

Cuando se asiste a un almuerzo es conveniente no hablar de negocios a menos que los anfitriones lo soliciten. No obstante, si se habla de negocios, no se debe adentrar sobre el tema, sino hablar de temas más generales, ya que muchas veces se suelen invitar acompañantes por lo cual sería desagradable hablar sobre temas de negocios.


El uso de los cubiertos por parte de los argentinos se realiza al estilo europeo y cuando se termina la cena, los cubiertos transmiten información dependiendo de cómo se coloquen en un plato, por ejemplo: si están cruzados significa estar preparado para el siguiente plato, si están horizontales su mensaje es de satisfacción total, o si están verticales significa que ya ha terminado su plato. Se debe tener presente que quien invita es quien paga la cuenta, aunque usted pueda, lo rechazarán, sin embargo, es crucial que, al momento de pedir las bebidas, estas no sean importadas, a menos de que el propio anfitrión solicite una bebida extranjera, ya

que estas suelen tener un alto costo y harán subir de manera significativa la cuenta del anfitrión (Protocolo y Etiqueta, 2009).

Cuando se está en la mesa no es agradable hurgarse las orejas, la nariz o rascarse alguna parte del cuerpo, así como no es conveniente utilizar palillos. Los argentinos consideran que llegar puntual es incorrecto, por lo que en las reuniones y eventos sociales no está mal llegar treinta minutos tarde. Sin embargo, se considera la puntualidad en eventos como los conciertos, el teatro, los espectáculos deportivos y las citas para comer.

5.2 Bolivia

Tabla 2. Bolivia

	Población	11.523.349
	PIB (miles de millones de dólares)	45,25
	PIB per cápita (dólares estadounidenses)	3,86
	Divisa	BOB boliviano
	Capital	Sucre
	Religión	Cristianismo

Fuente: elaboración propia.

5.2.1 Entorno empresarial

En el año 2014, Bolivia tuvo la necesidad de elevar su gasto público y solicitar un crédito interno para mantener su economía estable. No obstante, estas medidas provocaron un alza en la deuda pública y las reservas internacionales, como el ahorro fiscal, registraron una disminución.

De igual manera, la llegada del COVID-19 al país ocasionó que su economía se viera afectada a tal punto de inducir a la pobreza. Sin embargo, el gobierno ha tomado medidas para contrarrestar esta situación, tales como transferir dinero y diferir créditos, buscando proteger a sus ciudadanos más vulnerables (*El banco mundial en Bolivia*, 2021). Más aún, esta crisis dejó a simple vista la poca calidad que tenía el sistema de salud, la falta de programas de protección social y la alta informalidad laboral que se registraba en el país.

Asimismo, el gobierno tiene un reto grande con la población, intentando evitar nuevos contagios y acelerando su vacunación para poder recuperar la actividad económica y el empleo. Se observa que el alza de las reservas internacionales y el endeudamiento público podrían ser un obstáculo para dinamizar su economía.

Otro reto que ha tenido que enfrentar el gobierno boliviano, a parte de la crisis de la salud, ha sido su déficit fiscal, ya que este provocó un alza en la deuda pública y una reducción de ahorros fiscales y reservas internacionales. De igual manera, se requiere una mejora del ambiente de inversiones que permita dinamizar la inversión privada para complementar los esfuerzos hechos desde el sector público con el fin de generar empleo.

En el periodo 2016-2020 fue aprobado a Bolivia un Plan Nacional (pdes) con el fin de reducir la pobreza, mejorar los servicios básicos y tener una economía estable (Morales y García, s.f.). El plan también vela porque el IED y el sector privado tenga un mayor dinamismo para poder continuar desarrollando el potencial del país, promoviendo nuevas fuentes de crecimiento y generando más y mejores empleos.

5.2.2 Estrategias de negociación

Al momento de querer hacer negocios con los empresarios bolivianos se debe ser muy estratégico y convincente, debido a que su cultura de descolonización los hace bastante desconfiados y son muy cautelosos al momento de tomar decisiones, razón por la cual, es difícil que cualquier producto o empresa internacional ingrese al país. Casi siempre se demoran en tomar una decisión definitiva, por tanto, no se debe presionar a la contraparte, mas, es importante mantenerse en contacto con el negociador, ya que esto demuestra su interés en hacer negocios (Legiscomex, 2016j). Igualmente, es fundamental conocer las políticas de aranceles e impuestos, ya que esto podría afectar las ganancias debido al alto costo que puedan tener. En concordancia con esto, es importante contar con un socio interno que ayude a conocer las políticas del país.

Cabe resaltar, que al momento de ofrecer una propuesta de negocio a los bolivianos es fundamental tener en cuenta sus productos, ya que es más factible que acepten la negociación si esta va dirigida a perfeccionar su productividad y su estructura interna, generando valor agregado, pues se sabe que es complicado convencerlos de que acepten el ingreso de un producto externo.

5.2.3 Normas de protocolo

Al momento de agendar una cita para hacer negocios es necesario programarla con una semana de anticipación y dentro de los horarios laborales. De igual manera es importante resaltar que a los bolivianos les gusta, en primer lugar, conocer a la persona antes de hacer cualquier negocio, por eso es natural que las reuniones o eventos sean un poco más informales, y en muchos casos, que estas se den en la casa de uno de sus socios o en un restaurante.

Los empresarios bolivianos se destacan por ser muy formales, por eso, en las reuniones es sustancial que tanto los hombres como las mujeres asistan de manera

adecuada; los hombres deben llevar traje, camisa y corbata mientras que las mujeres deben vestir sastre y tacones, siempre y cuando sean invitadas, ya que la población boliviana es demasiado machista. Sin embargo, en otros aspectos como la puntualidad, esta no es tan valiosa, por lo cual es normal que en algunos casos se deban esperar de quince a treinta minutos (Legiscomex, 2016j).

En cuanto a los obsequios o regalos, a los empresarios bolivianos les gusta recibir con afecto esos detalles que representan a cada persona, empresa o nación. Cuando se trata de eventos informales se puede llevar vino o chocolate. Es sumamente importante abstenerse de regalar flores moradas o amarillas, debido a que en su cultura representan algo negativo.

El saludo se da a través del apretón de manos y en algunas ocasiones a las mujeres se le da un beso en ambas mejillas. Se debe dirigir como “señor” o “señora” seguido por el apellido. Las tarjetas de presentación se podrán entregar después de haber iniciado la reunión, como se mencionó anteriormente, estas deben contener la información de contacto y deben estar en español.

Cabe resaltar que los primeros eventos se ofrecen con la finalidad de conocer a la persona y se suele hablar sobre temas de actualidad, de deporte, así como es muy probable que no se hable de negocios; tampoco se tocan temas de drogas y pobreza (Legiscomex, 2016j). Se debe ser audaz y sacar provecho de estas reuniones para lograr tener confianza con el anfitrión.

Al momento de hablar de negocios, los empresarios bolivianos escucharán muy atentos sus propuestas, ya que, por sus características, ellos son muy amables. Por lo general, las reuniones no tienen un tiempo definido.

5.3 Brasil

Tabla 3. Brasil



Población	216.798.591
PIB (miles de millones de dólares)	1.890,00
PIB per cápita (dólares estadounidenses)	8,96
Divisa	BRL real brasileño
Capital	Brasilia
Religión	Cristianismo

Fuente: elaboración propia.

5.3.1 Entorno empresarial

Brasil fue uno de los países que registró una gran cantidad de personas fallecidas por la pandemia, sin embargo, su economía ha resistido, gracias al apoyo de Bolsonaro, el cual aportó un total de 675 millones de reales, beneficiando a millones de ciudadanos; de igual manera, cuando estos programas de ayuda se reducen, el Banco Mundial junta a sus economistas para crear nuevas estrategias de recuperación (Castro, 2021). Para el año 2021, el PIB de Brasil crecerá aproximadamente un 0,8 % tratando de contrarrestar la caída que se registró en su producción en el año 2020 a causa del COVID-19.

5.3.2 Estrategias de negociación

Al momento de negociar con empresarios brasileños es necesario ser muy paciente; al igual que los bolivianos, en los primeros encuentros no hablan de acuerdos, sino que se enfocan en conocer a las personas, por eso, es fundamental aprovechar estos espacios para ganar confianza con los socios y no es adecuado tener un comportamiento prepotente, pues esto no ayudará en lo absoluto (Legiscomex, 2016h).

Es fundamental que al momento de firmar un contrato o acuerdo tenga la presencia de una persona encargada de toda la legislación de Brasil, ya que estas suelen ser muy complejas. Cabe mencionar que, al momento de firmar estos documentos, se deben llevar a cabo unos pasos importantes, ya que cuando se llevan fuera del país brasileño, se redactan al idioma en que se encuentre, igualmente, este se calculará en otras divisas; no obstante, cuando estos contratos se celebran en Brasil su idioma a tratar es el portugués y su moneda será el real brasileño.

Para obtener una negociación exitosa y duradera es necesario crear un vínculo personal y generar confianza a medida que se celebran las reuniones. Por esta razón, es importante no realizar sustituciones en su equipo de trabajo, más aún cuando este ya ha iniciado su proceso; de lo contrario, tomará más tiempo de lo normal culminar la negociación o esto puede ser una causal del fracaso.

Es valioso que al momento de realizar la negociación, se tengan claros cuáles son los objetivos, es decir, lo que realmente se quiere lograr con este acuerdo; por eso es fundamental resaltar esos puntos en las reuniones de negocios (Legiscomex, 2016i). De igual manera se debe aclarar la forma de pago, para ello es recomendable conocer cuáles son los plazos, los precios y los métodos de pago, de manera que se pueda comprender cuales son los riesgos comerciales al incursionar en este mercado.

En resumen, para lograr con éxito una negociación con empresarios brasileños es importante crear un vínculo personal y generar confianza, de igual modo se debe contar con la ayuda de un abogado experto que conozca el sistema legal y tributario de Brasil.

5.3.3 Normas de protocolo

Es conveniente que, al momento de tener un acercamiento con los futuros socios comerciales, esta se lleve a cabo por medio de una llamada telefónica y no a través de un correo electrónico, debido a que los empresarios brasileños le dan más valor a la interacción personal. Es muy posible que su primera llamada la realice con los asistentes y no con su interlocutor, por eso es crucial asegurarse que en la próxima llamada sea directamente con el interlocutor.

Al momento de realizar una cita con los empresarios de Brasil es fundamental agendarlo con dos semanas de anticipación y confirmar por escrito unos días antes (Legiscomex, 2016i).

En cuanto a los horarios, los brasileños son muy flexibles y en muchas ocasiones se hacen esperar un poco, a pesar de esto, se recomienda ser puntual en las citas. También es importante conocer la movilidad de la nación, dado que en muchas ocasiones esta suele retrasar las citas, por ello es conveniente que los horarios de las reuniones sean entre las 10:00 y 12:00 horas o entre las 15:00 y 17:00 horas.

Los empresarios de Brasil al ser personas abiertas y amigables llevan a cabo algunas reuniones en restaurantes y hoteles, pues ellos valoran mucho los lazos sociales; en el caso del vestuario son personas descomplicadas. En concordancia con lo dicho anteriormente, en algunos eventos se recomienda el uso de traje y sastres elegantes tipo falda-pantalón, de igual modo para las mujeres es adecuado asistir un maquillaje sobrio y tener las uñas con un color claro (Legiscomex, 2016h).

En cuanto a los obsequios, en la primera cita se sugiere que sean detalles que representen a su empresa o nación, evitando que sean ostentosos, ya que esto puede ser interpretado como soborno. Las flores son un regalo perfecto para dar en cualquier ocasión. De igual manera, los detalles que se dan o se reciben son considerados como muestra de agradecimiento.

Los saludos con los empresarios por lo general se dan a través de un apretón de manos en el caso de los hombres; las mujeres, por su parte, se saludan mediante un beso en cada mejilla o, en algunos casos, solo extiende la mano a su interlocutor masculino. Sin embargo, cuando hay confianza estos se pueden saludar con un fuerte abrazo. Al momento de dirigirse a ellos es crucial dirigirse como “señor” y “señora” seguido de sus apellidos (Legiscomex, 2016k).

Debido a la cultura de negocios que manejan los brasileños, como ya se dijo anteriormente, ellos valoran mucho el vínculo personal, por eso en los primeros encuentros se tocan temas como el fútbol, la familia y las festividades, entre otros, con el fin de conocer un poco más de usted. No es adecuado hablar de temas como la pobreza, la violencia, la política o la religión.

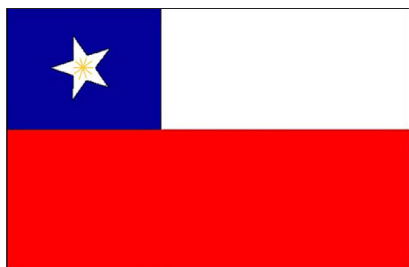
Cuando se asiste a un evento, se debe saludar a todos los invitados comenzando por los más adultos. Más tarde, se podrá realizar la entrega de las tarjetas de presentación, las cuales deben estar en portugués o en inglés, de igual forma debe ser presentado el material promocional de la empresa en uno de estos idiomas.

Para obtener una negociación exitosa con los empresarios brasileños es fundamental que las propuestas planteadas sean claras y convincentes (Legiscomex, 2016k). Las políticas comerciales de Brasil son muy complejas, por ende, es necesario contar con un abogado experto que debe hacerse partícipe de las reuniones, debido a que este garantizará el éxito de la negociación.

Es importante tener en cuenta que, al momento de hablar sobre las propuestas frente a los empresarios brasileños, a ellos les cuesta aceptar críticas y en muchas ocasiones estas pueden ser malinterpretadas, por eso se deben tomar medidas adecuadas para que ellos no lo vean como crítica, sino que lo vean como sugerencias, pues lo pueden tomar como algo personal y esto podría ocasionar confrontaciones entre socios, lo cual podría ser un motivo de fracaso.

5.4 Chile

Tabla 4. Chile



Población	18.853.617
PIB (miles de millones de dólares)	308,51
PIB per cápita (dólares estadounidenses)	15,85
Divisa	CLP peso chileno
Capital	Santiago
Religión	Cristianismo

Fuente: elaboración propia.

5.4.1 Entorno empresarial

El marco macroeconómico que ha venido manejando Chile en las últimas décadas ha ocasionado que su economía crezca más rápido que la de los demás países latinoamericanos, lo cual ha permitido que el nivel de pobreza haya disminuido pasando de tener un 30 % en el año 2000 a 6,4 % en el 2007 (Cosío, 2019).

A pesar del gran avance en su economía y el bajo nivel de pobreza que ha logrado en los últimos años, su estructura política no ha sido la mejor y ha logrado impactar negativamente en su crecimiento de producción y diversificación, por lo cual también se ha visto afectado el mercado laboral.

De igual manera, su economía se desplomó con la llegada del COVID-19, ocasionando su peor recesión durante años (*El banco mundial en Chile*, 2021).

Su producto interno bruto presentó una reducción del 6,0 % en 2020, no obstante, se logró tener una solución a finales del año. Sin embargo, muchas personas quedaron desempleadas, siendo la clase media la más afectada. Su déficit registró un alza del 7,5 % y la deuda pública también registró un alza del 33 % en el 2020, ocasionando que la pobreza lograra obtener una participación del 12,2 %.

Para el año 2021, se tiene pronosticado que su economía vuelva a ser la misma con la ayuda del Gobierno. A causa de su dinero acumulado, Chile ha logrado que la economía del país fluya. Se observa que gracias a los altos costos del cobre y a las economías avanzadas y de China, beneficiará las exportaciones de la nación.

5.4.2 Estrategias de negociación

A los empresarios chilenos, por lo general, en las reuniones con los futuros socios, les gusta conversar más que en otros países, por ello es necesario adaptarse rápido y de la mejor manera; hay que tener en cuenta que no es adecuado mantener distancia física, ya que esto podría generar tensiones.

La primera reunión se deberá realizar en compañía de un ejecutivo de alto rango, seguido de los rangos medios, los cuales serán los encargados de que el evento cumpla con el objetivo planteado (De la Cerda, 2018). Los chilenos son muy puntuales, por ello es fundamental que la contraparte también sea puntual, esto generará confianza entre ambas partes y será un factor importante para lograr el éxito de la negociación.

5.4.3 Normas de protocolo

A los empresarios chilenos le gusta recibir tarjetas de presentación y se dan siempre después del apretón de manos, se debe sonreír y hacer contacto visual al momento de intercambiar tarjetas, pues esto causa una buena imagen (De la Cerda, 2018). También es importante resaltar su habilidad interpersonal, sin duda alguna esa es la clave del éxito para hacer negocios.

Los chilenos cuentan con un orden jerárquico que está bien definido, por ello es fundamental demostrar respeto ante todo los invitados, sobre todo aquellos que tienen un rango alto. La observación es un factor clave durante estos eventos, debido a que es crucial ver cómo se tratan unos a otros.

Cuando se encuentre en una reunión es crucial prestar atención al interlocutor, ya que muchas veces los empresarios suelen tener un sentido inherente de cortesía y lo hacen con el fin de que el oferente esté atento a la reunión.

El sentido del humor se aprecia, aunque es de mal gusto hacer comentarios chistosos en las reuniones, pues estas son muy centradas y serias. Igualmente, se debe tener respeto hacia los demás y ser amable. También es fundamental tener empatía sobre todo con aquellas personas que son menos afortunadas que uno (De la Cerda, 2018).

La cultura chilena en las negociaciones toma un papel valioso, por esto, es importante conocerla, sobre todo cuando se trata de la religión, ya que esta cumple un papel decisivo debido a que Chile es una nación conservadora.

Al momento de negociar con empresarios chilenos, se debe tener en claro cuáles son sus objetivos y prioridades, ya que estos empresarios suelen ser serios y estrictos (De la Cerda, 2018).

En Chile hoy en día aún existe el machismo, por esta razón se recomienda que las mujeres actúen con cautela y moderación. De igual modo, para tener en cuenta, los ejecutivos de alto rango son los encargados de tomar la decisión final.

5.5 Ecuador

Tabla 5. Ecuador



Población	17.343.322
PIB (miles de millones de dólares)	109,44
PIB per cápita (dólares estadounidenses)	6,25
Divisa	USD dólar estadounidense
Capital	Quito
Religión	Cristianismo

Fuente: elaboración propia.

5.5.1 Entorno empresarial

El año 2020 fue difícil para Ecuador, primeramente, por el inicio de la pandemia causada por el COVID-19 durante el año 2019, afectando en gran parte al país, a tal punto de provocar una recesión extrema, aumentando el nivel de pobreza y obteniendo desequilibrios macroeconómicos, debido a que Ecuador previamente tuvo un impacto en los costos del petróleo (*El banco mundial en Ecuador*, 2021). Esta crisis no solo afectó su macroeconomía, sino que también llevó a flote la baja calidad del sistema de salud y de los servicios públicos.

Se espera que en el siguiente mandato se tengan en cuenta estos asuntos y se puedan crear estrategias de crecimiento y de productividad para el país. Sin embargo,

para el lograrlo, en primer lugar, se debe tener el apoyo del pueblo, de sus sectores y de sus actores políticos.

Después de más de un año de inicio del COVID-19, Ecuador ha tenido que enfrentar varios desafíos, entre ellos, la crisis sanitaria, pues se ha tenido que crear estrategias para detener el contagio, así como la manera adecuada de agilizar la vacunación; otro desafío que ha tenido que enfrentar el gobierno ecuatoriano, ha sido recuperar las actividades económicas del país y también de buscar la mejor manera de proteger a los grupos más vulnerables (*El banco mundial en Ecuador*, 2021). A pesar del esfuerzo que ha realizado el gobierno ecuatoriano por mantener equilibrada su economía, este no ha sido suficiente, por lo cual es necesario que Ecuador reequilibre sus finanzas públicas.

En síntesis, este país requiere de un cambio para mejorar sus políticas públicas y de esta manera poder proteger a los ciudadanos más vulnerables y generar empleos; para cumplir este objetivo, es necesario fomentar una mejor calidad en los servicios públicos y una mayor atención en la salud, educación y protección social.

5.5.2 Estrategias de negociación

Los ecuatorianos son muy serios al momento de hablar de negocios y se caracterizan por ser complicados y difíciles, ya que una vez que ellos tomen una decisión, no hay marcha atrás. Los ecuatorianos siempre buscarán su beneficio propio y por ello es muy común ver sus contrapropuestas en las reuniones. Por tal razón, es fundamental encontrar un punto de equilibrio, es decir, un “gana y gana” que beneficie a ambas partes (Legiscomex, 2015c). Para esto su forma de expresarse en los eventos debe ser directa, clara y precisa.

Al momento de que los empresarios ecuatorianos tengan que tomar una decisión definitiva se debe ser paciente, pues ellos normalmente se toman su tiempo. Claro, que esto dependerá de la región en la que se encuentre, ya que un empresario que se encuentra en la costa posiblemente tome su decisión más rápido en comparación con un empresario que se ubica en la sierra. No espere que en la primera cita se tome alguna decisión, ellos revisarán con detalle cada punto de la propuesta de negocio planteada; muchos prefieren analizar todo el documento con sus socios inversionistas e incluso con la familia.

Una vez se haya establecido un acuerdo entre ambas partes, las reuniones, citas y eventos pasan hacer algo más informal y personal, donde se habla de temas como viajes, deporte, familia, etc. (Legiscomex, 2015c).

5.5.3 Normas de protocolo

Para agendar una reunión con los empresarios ecuatorianos, se hace del mismo modo que los países como Brasil y Chile, es decir, con dos o hasta tres semanas de antelación y se debe confirmar unos días antes (Legiscomex, 2015d). En cuanto a su puntualidad, los empresarios de Ecuador suelen llegar tarde unos quince o veinte minutos, por lo tanto, se debe tener paciencia y no desesperarse. Sin embargo, en la gerencia y dirección su puntualidad es notable.

Como en todo evento, en las propuestas de negocios los altos mandos de las empresas son los únicos que pueden tomar una decisión con respeto a ella, no obstante, los empresarios de nivel medio asisten a las reuniones y son encargados de recibir todas las propuestas.

La región donde se encuentre el empresario es fundamental al momento de querer tener un trato de relación comercial. Asimismo, su vestimenta también dependerá de este factor, pues los empresarios de la sierra son conservadores y muy reservados, por lo cual se debe asistir con traje formal y corbata, en el caso de la mujer, esta debe usar sastre; por otro lado, los empresarios de la costa son más abiertos y flexibles, por lo cual es posible usar algo más informal y cómodo, es crucial tener en cuenta este dato curioso.

En cuanto al saludo, este se da de manera formal a través de un apretón de manos y debe dirigirse a su interlocutor con el título de su profesión, sin embargo, algunos empresarios de Ecuador buscan un trato más personal, ya que de esta manera le permiten conocer más sobre ellos mismos a la vez que conocen más sobre quién está ofertando (Legiscomex, 2015d). De igual manera, es clave llevar consigo su tarjeta de presentación, la cual debe entregar al inicio del evento.

5.6 Paraguay

Tabla 6. Paraguay



Población	7.060.114
PIB (miles de millones de dólares)	42,83
PIB per cápita (dólares estadounidenses)	5,9
Divisa	PYG guaraní
Capital	Asunción
Religión	Cristianismo

Fuente: elaboración propia.

5.6.1 Entorno empresarial

Paraguay es una nación que cuenta con una economía inestable, por lo cual, se encontraba aún en proceso de recuperación cuando llegó el COVID-19 complicado más las cosas para este país; provocó una disminución del PIB cerca del 1,2 % en el año 2020. No obstante, se predice que en el año 2021 su economía vuelva a crecer aproximadamente un 4 % (*El banco mundial en Paraguay*, 2021). Por consiguiente, se espera que el nivel de pobreza sea alto.

Durante el año 2019, Paraguay registró altibajos en su economía debido a que en el primer semestre este presentó un decrecimiento del 3 %, dada la baja participación por parte de sus principales socios comerciales, en especial Argentina; igualmente, Paraguay no estaba teniendo las mejores condiciones climáticas, sin embargo, para el segundo semestre del año esto cambió, ya que logró recuperar su economía en un 3 %, gracias al aumento de su producción agrícola, pues el clima fue favorable. Por otro lado, en el primer semestre el desempleo registró una tasa del 14,5 % y en el segundo un 12,9 %. Por esta razón, el Banco Central del Paraguay creó instrumentos para reducir su tasa política en 125 bps acumulativos al 4 %.

Para el año 2020, Paraguay tuvo un 2,4 % en la tasa de inflación; su régimen cambiario flexible continuó manteniendo un nivel prudente, logrando de esta manera avanzar en su proceso de recuperación después de una caída que se dio al inicio del año 2018 tras la crisis argentina.

El bajo crecimiento económico del país registrado en los últimos años provocó que el nivel de pobreza se viera afectado, sin embargo, esta ha mejorado poco a poco, ya que en el año 2018 tuvo una participación del 24,2 % y para el año 2019 fue de 23,5 %.

Una vez llegada la pandemia, el gobierno de Paraguay comenzó a implementar estrategias para contrarrestar sus olas de contagio. Asimismo, tuvo que autorizar un alza en su tasa de deuda de usd 1.6 mil millones con el fin de apoyar los programas de salud y protección social para poder dar un apoyo económico tanto para trabajadores como para empresas (*El banco mundial en Paraguay*, 2021).

El distanciamiento social que provocó la pandemia en el país también afectó su demanda interna y externa, especialmente en los servicios. Para los años 2021 y 2022, se estima que su economía avance un 4 %, así como se espera que el nivel de pobreza se paralice.

El marco macroeconómico de Paraguay es muy sólido y está basado en reglas fiscales, con un régimen cambiario flexible, buscando mantener una baja inflación; actualmente registra una deuda pública baja. No obstante, cuando se trata de su economía interna se observa que Paraguay es un país muy frágil y le resulta difícil

tomar medidas para detener el contagio de la pandemia, pues este reduce su dinamismo económico (*El banco mundial en Paraguay*, 2021).

5.6.2 Estrategias de negociación

En los primeros encuentros los empresarios de Paraguay resaltan mucho el vínculo social, por ende, es fundamental tener una buena relación personal, pues a ellos les gustaría conocer un poco más de usted. En cuanto a la puntualidad, los paraguayos son impuntuales, así que en estos eventos se debe tener paciencia, aunque ellos lleguen quince o veinte minutos tarde, esperan que el oferente sea muy cumplido con el horario (Paraguay, s.f.).

Sobra decir que comportarse de forma distante o prepotente enfrente de los empresarios paraguayos está mal visto, ya que aprecian el trato personal cercano sin importar si es de los altos mandos de la organización.

Al momento de que tomen una decisión definitiva, se debe ser paciente, pues los paraguayos manejan las cosas lentamente y es normal que en las primeras reuniones no se hable de negocios, sino que se tocan temas de deporte, actualidad, entre otras.

Cuando se vaya a presentar la propuesta por parte del oferente se debe ser claro, preciso y sobre todo realista, pues normalmente los paraguayos priorizan el costo y no la calidad del producto (Paraguay, s.f.). Cabe mencionar que ellos se sienten muy orgullosos de su nación y valorarían mucho el interés en esta, sin embargo, no es conveniente hablar de su política local.

5.6.3 Normas de protocolo

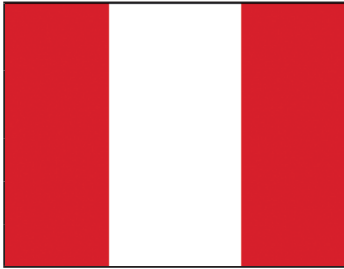
Los empresarios paraguayos, tanto hombres como mujeres, al momento de saludar se dan un apretón de manos. En la primera reunión los hombres deben llevar un traje oscuro y corbata; las mujeres, por su parte, deben usar trajes y vestidos. Después de ese encuentro se deben seguir las instrucciones de vestimenta dadas por parte de los empresarios.

Cuando se habla de obsequios es conveniente llevar plumas y regalos que representen a su país de origen, de igual manera, los dulces y las galletas son muy bien recibidos por los paraguayos (Paraguay, s.f.).

Es importante no confiarse de los documentos que se firman en cada reunión, hasta que no se haya firmado el contrato completo.

5.7 Perú

Tabla 7. Perú



Población	33.340.690
PIB (miles de millones de dólares)	240,18
PIB per cápita (dólares estadounidenses)	7,32
Divisa	PEN nuevo sol peruano
Capital	Lima
Religión	Cristianismo

Fuente: elaboración propia.

5.7.1 Entorno empresarial

Durante los años 2019 y 2020, Perú fue otro de los países afectados por la llegada del COVID-19 debido al aislamiento obligatorio que impuso su gobierno con el fin de prevenir más olas de contagio; esto provocó una desaceleración económica y su PIB descendió al 11,1 % para el año 2020. El desempleo aumentó cerca de un 20 %, razón por la cual el gobierno creó programas de compensación económica para proteger a los ciudadanos más indefensos, así como apoyar a las empresas. Mas, esto no ha sido suficiente para contrarrestar el dinamismo económico que se ha perdido en el país, ocasionando que la tasa de desempleo y pobreza aumenten en el año 2020 (*El banco mundial en Perú*, 2021). Los ingresos presentaron una desaceleración por la fuerte contracción de la actividad económica. Además, los gastos de salud, subsidios, etc., han elevado su deuda pública.

Sus exportaciones e importaciones también se vieron afectadas de manera brutal. Sin embargo, la balanza de pagos fue positiva para el año 2020, debido a sus términos de intercambio. Se estima que para el año 2021 las cosas cambien y que la inversión pública sea más rápida y eficaz, mejorando las condiciones internacionales a raíz de la vacunación implementada contra la pandemia.

El gobierno peruano espera que su economía se recupere y vuelva a ser la misma que antes de la pandemia; para lograrlo es necesario que su PIB presente una aceleración, fomentar una prosperidad compartida y apoyar a sus ciudadanos.

5.7.2 Estrategias de negociación

Normalmente en el primer encuentro, los empresarios de Perú dicen quiénes son los participantes; es fundamental contar con un abogado experto en temas de

negocios referente a los peruanos, ya que su participación es esencial al final del acuerdo entre las partes (Legiscomex, 8 de agosto de 2012).

Perú es un país muy formal, reservado y estricto, por eso, cualquier demostración de agresividad o brusquedad es mal vista; a ellos les atrae el buen trato en el diálogo y la comprensión. Como en otros países, se entregan las tarjetas de presentación antes de dar inicio al evento. Por otro lado, debido a su cultura, se puede interactuar de manera más abierta en frente del oferente, pues a ellos les gusta estar informado de lo que pasa, además, al hacer esto se logra mantener su relación comercial.

Los empresarios peruanos tienden a dar un discurso que en muchas ocasiones suele generar confusión para los invitados; es costumbre en ellos adornar mucho las ideas en el momento de redactar un documento y esto podría ocasionar confusión de interpretación en una negociación, por ello, es importante que el diálogo entre las partes se construya con acuerdos concretos de modo que no genere espacio para interpretaciones distintas y en lo posible ser precisos y concisos (Legiscomex, 8 de agosto de 2012). Al igual que en otros países, los empresarios peruanos se toman su tiempo al momento de tomar alguna decisión, entonces, se deberá realizar más de un viaje para concretar con éxito el acuerdo.

Es normal que en las reuniones se vean reflejados gestos y emociones de enojo y satisfacción, sin embargo, para los peruanos este tipo de comportamiento son naturales, pues hace parte de la esencia de la persona. Cabe resaltar, que las emociones son muy importantes en las negociaciones, por esta razón es crucial demostrar en las reuniones un gesto de amabilidad, serenidad y tranquilidad.

5.7.3 Normas de protocolo

Los peruanos, al contar con puertos sobre el Océano Pacífico, como es el caso del puerto Callao junto con su aeropuerto, han generado una cultura comercial con otros países desde hace mucho tiempo, lo cual les ha servido para generar una cultura de negociación internacional muy dinámica que ha construido su propia cultura de negocios.

Una de las normas protocolarias de Perú es no agendar citas antes de las 9:00 a.m., ya que a esta hora normalmente están desayunando y este no es un momento pertinente para hablar de negocios. En general, en las reuniones en horarios de la mañana, es decir, entre 9:30 a.m. y 12:00 m. no es común abordar temas referentes a los negocios, sino temas diversos que sirven para acercar más a las personas y generar un espacio de confianza, el horario de almuerzo de los peruanos va desde las de 1:00 p.m. a las 3:00 p.m. y el de cena, de 9:30 p.m. a 11:00 p.m.

Al igual que ocurre en otros países, los empresarios peruanos no son puntuales con sus horarios, por eso, es fundamental ser paciente cuando se quiere hacer negocio con ellos (Legiscomex, 8 de agosto de 2012). Asimismo, se debe tener en cuenta que

al momento de agendar una cita se debe hacer con cuatro semanas de anticipación y se debe confirmar días antes del encuentro.

Cuando se asiste al primer encuentro es adecuado saludar con un apretón de manos firme pero suave tanto a los hombres como a las mujeres; muchas veces este suele estar acompañado con un beso en la mejilla, siempre y cuando haya confianza. Entre hombres es adecuado dar un abrazo con una palmada en la espalda.

Los peruanos son personas que buscan tener una relación personal con la contraparte logrando tener incluso una amistad. Ellos manejan dos acuerdos: uno de palabra y otro por escrito, pues cuando se tiene alguna inquietud con respecto al cumplimiento de un punto del acuerdo se realiza un contrato verbal (Legiscomex, 8 de agosto de 2012).

En cuanto a los obsequios, estos dependerán más de la cultura, sea quien lo recibe o quien los entrega, aunque es recomendable que se lleve un regalo que represente a su empresa o país natal.

Por último, la vestimenta utilizada por los empresarios peruanos es formal. Los hombres deberán llevar un saco y corbata con su debida camisa y pantalón negro; para las mujeres es adecuado llevar sastré ya sea con pantalón o falda. Los peruanos consideran que la corbata no es necesaria en las reuniones de negocios, sin embargo, es crucial que el hombre lleve el cabello corto y aseado, así como que las mujeres estén impecables, dado que la higiene es muy importante para los empresarios peruanos.

5.8 Uruguay

Tabla 8. Uruguay



Población	3.484.934
PIB (miles de millones de dólares)	62,92
PIB per cápita (dólares estadounidenses)	17,82
Divisa	UYU peso uruguayo
Capital	Montevideo
Religión	Cristianismo

Fuente: elaboración propia.

5.8.1 Entorno empresarial

En América Latina el país que tiene la clase media más grande es Uruguay. Se destaca por ser una sociedad igualitaria, ocupando el primer lugar en el Índice de

Desarrollo Humano y en el Índice de Libertad Económica. También cuenta niveles más bajos de pobreza y corrupción, lo cual genera confianza a todo aquel que quiera visitar y hacer negocios con este país. Asimismo, su igualdad de oportunidades ha logrado alcanzar un alto nivel y se ha clasificado como una nación de alta renta (El banco mundial en Uruguay, 2019).

Durante el periodo 2003-2018, la economía de Uruguay registró un crecimiento con un promedio anual del 4,1 %. Sus políticas y su diversificación del mercado han aumentado su capacidad en los sectores de la agricultura y la silvicultura. De igual manera, ha logrado diversificar sus exportaciones a nuevos socios comerciales y así poder dejar a un lado la dependencia que tenía por parte de Brasil y Argentina.

Su apertura económica y su sólido pacto social han logrado disminuir su nivel de pobreza, al igual que su prosperidad compartida se ha promocionado. De ahí que este país haya logrado obtener grandes beneficios, uno de ellos fue cuando en el año 2018 su nivel de pobreza registró 8,1 % luego de haber registrado 32,5% en el año 2006 (*El banco mundial en Uruguay*, 2019). Uruguay junto con Argentina y Brasil hace parte de los países que cuentan con uno de los programas sociales con mayor cobertura, debido a su implementación de programas de pensión a las personas de avanzada edad.

A pesar de esto, el gobierno uruguayo ha tenido que enfrentar problemas financieros en su infraestructura de cadenas de valor, haciendo que su desarrollo sostenible se estanque y no le permita seguir avanzando. Sin embargo, el alto nivel de confianza por parte del gobierno uruguayo, la baja tasa de corrupción, su enfoque político y su marco macroeconómico, le han dado a la nación un apoyo estable para seguir adelante con su marco político.

5.8.2 Estrategias de negocios

La mayoría de los ciudadanos se encuentran ubicados Montevideo, al igual que su actividad productiva que está centralizada en esta ciudad. Por consiguiente, al momento de hacer negocios no es necesario viajar por todo el país.

Los empresarios uruguayos al igual que los de Paraguay destacan mucho su relación personal, por eso, es fundamental conocer personas que tengan buena reputación (Kary, 2019). Antes de hablar de negocios, los uruguayos prefieren tener una charla informal en la cual tocan temas de actualidad, deporte, etc., mas, no se debe hablar de política o religión, ya que la cita se podría extender más de lo normal. De igual manera, es importante tener en cuenta que el uruguayo es muy celoso y no es conveniente realizar preguntas personales.

Tenga en cuenta que, aunque los uruguayos son muy amables y cordiales, se comportan de una manera seria cuando se discuten temas económicos; estos empresarios, a diferencia de los de otros países no se toman tanto tiempo para toma

una decisión, dado que la mayoría de los empresarios de Uruguay estudiaron en universidades estadounidenses y adoptaron hábitos de la cultura empresarial del país (Kary, 2019).

Por otro lado, a las negociaciones es fundamental asistir con plena confianza, dado los empresarios uruguayos son adversos al riesgo y cualquier roce de desconfianza podría hacer que la negociación fracase (Legiscomex, 11 de julio de 2012). Para el oferente que quiera incursionar un producto en este país, es conveniente tener una referencia del sector, pues esto ayuda a que el proceso de negociación sea más eficiente y eficaz.

A los empresarios uruguayos en el momento de las presentaciones, les agrada dar sus puntos de vista y es muy raro que interactúen sus opiniones con su ofertante. (Legiscomex, 11 de julio de 2012). El ejecutivo de alto rango es el encargado de tomar una decisión final, por esto, es importante redactar un contrato donde se especifiquen los compromisos y obligaciones de ambas partes, siempre y cuando se haya llegado a un acuerdo.

5.8.3 Normas de protocolo

El saludo de los uruguayos con sus invitados se da a través de un apretón de manos, manteniendo una mirada firme. En algunas ocasiones, cuando hay mucha confianza o existe una amistad de por medio, se suele dar un beso en la mejilla; igualmente, el saludo para las mujeres se da mediante un apretón de manos, pero este se suele combinar con una inclinación de cabeza o cuando se tiene confianza, suele darse un beso en la mejilla (Legiscomex, 11 de julio de 2012).

Es indispensable que se utilicen los títulos profesionales como tratamiento cuando se va a presentar; cuando no se tiene un título, se debe referir como “señor”, “señora” o “señorita” seguido del apellido de la persona.

Una cualidad que caracteriza al uruguayo es que es muy hospitalario; es muy normal que le extiendan una invitación a cenar o a tomar un café en su propia casa, sin embargo, es común que los primeros encuentros se realicen en la oficina de las empresas o en un hotel.

Antes de reunirse con los uruguayos, es importante programar una cita con al menos dos semanas de antelación, así como es conveniente que antes de reunirse con el anfitrión se envíe un detalle representativo de su país natal o de su empresa (Legiscomex, 11 de julio de 2012). A estos empresarios no les gustan los obsequios costosos, puede ser considerado como soborno.

En cuanto a su puntualidad, es crucial que el oferente llegue a la hora acordada, aun si los empresarios de Uruguay llegan tarde. Al vestir, no es bien visto llevar prendas con colores fuertes, ya que los empresarios uruguayos son muy conservadores. Es

recomendable usar trajes oscuros acompañados de camisa blanca y corbata en el caso del hombre, mientras que las mujeres deben usar vestidos de gala o falda y blusa oscura con tacones medios.

5.9 Venezuela

Tabla 9. Venezuela



Población	33.191.757
PIB (miles de millones de dólares)	62,92
PIB per cápita (dólares estadounidenses)	2,43
Divisa	ves bolívar soberano
Capital	Caracas
Religión	Cristianismo

Fuente: elaboración propia.

5.9.1 Entorno empresarial

El Banco Mundial actualmente no tiene información acerca del estado real económico de Venezuela. Sin embargo, como todos ya sabemos este país, lamentablemente, en los últimos años ha caído en una crisis política y financiera y la llegada del COVID-19 ha hecho que las cosas para Venezuela sean aún más complicadas debido al bajo nivel de infraestructura con que cuenta, así como la baja calidad de servicios públicos tales como la salud, el agua, la electricidad y la educación, entre otros.

Durante el periodo 2013-2019, la economía de Venezuela se contrajo un 70 % y se espera que en el año 2020 este baje aún más, provocando que esta nación sufra la mayor crisis del mundo. Como parte de esta crisis, se ha aumentado la pobreza y la desigualdad (Abuelafia y Saboin, 2020), así como que se hayan venido deteriorando los servicios básicos.

Como consecuencia de todas estas dificultades que ha tenido que enfrentar el gobierno venezolano, los ciudadanos han sido los más perjudicados, lo cual, ha llevado a que muchas personas emigren a otras partes del mundo buscando una mejor oportunidad de vida, ya que la pobreza y el desempleo ha incrementado de tal forma que la mayoría de las personas que aún viven en el país están en condiciones económicas desfavorables (*Nicolás Maduro admite que el desempleo y la pobreza crecieron*, 2021).

Para el año 2020, de acuerdo con Banco Central Venezuela, el país registró una inflación de 2.959,8 %. Actualmente, su salario mínimo es menos de un dólar, con el cual apenas se puede comprar una ahuyama, un kilo de yuca o una papaya; tan baja se encuentra la actividad económica del país que la inflación acelera la dolarización, dejando una señal más de la emergencia humanitaria compleja por la que pasa el país (Gutiérrez, 2021).

La república de Venezuela para afrontar todos estos obstáculos, primeramente, se deberá realizar una planificación cuyo objetivo se basará en cubrir las necesidades primordiales, así mismo, se podrá lograr una restauración en las instituciones públicas y privadas, pues esto ayudará a que la nación poco a poco vaya logrando tener una estabilidad, y ciertamente se podrá avanzar con el proceso de reformas.

Para que Venezuela vuelva a ser el país que era antes de la crisis, se tendrá que trabajar duro. Se estima que para recuperarse demore una década, es decir, que su compromiso será a largo plazo. Para cubrir las necesidades primordiales tendrá que contar con el apoyo de todos los socios que estén interesados en ayudar durante este proceso, dado que sus necesidades son de financiamiento (Abuelafia y Saboin, 2020). También es necesario contar con una campaña de comunicación que permita entender realmente cuáles son las dificultades que se tendrán durante este proceso, y así, de cierta manera poder manejar sus expectativas; de igual forma, debe tener en cuenta la migración debido a la crisis política y económica del país.

Es importante recalcar que, iniciar un proceso de reconstrucción sería una gran oportunidad para Venezuela para poder ir más allá de un modelo de crecimiento moderno y sostenible, debido a que no solo podría recuperar su bienestar, sino que también podría adaptarse a un nuevo modelo de crecimiento en un entorno mundial futuro, diferente al actual.

5.9.2 Estrategias de negociación

Al momento de querer entablar una negociación con los empresarios venezolanos es fundamental conocer sus reglas comerciales, por esto, es crucial contar con el apoyo de un abogado experto en estos temas, que oriente al oferente para lograr con una negociación exitosa.

Como ya se ha visto en otros países, los empresarios de Venezuela tampoco suelen hablar de negocios en sus primeros encuentros, sobre todo, cuando estos se realizan en un restaurante, ya sea para el almuerzo o la cena, dado que consideran estos espacios para compartir con sus invitados y discutir temas de actualidad, deporte, cultura, etc., ajenos a la negociación.

Estos empresarios venezolanos son muy agradables y formales, por esta razón, debido a su cultura siempre tratarán a su contraparte como si fueran parte de

su familia y le realizarán una bienvenida para entablar una relación comercial (Legiscomex, 2016a).

Su lengua nativa es el español, no obstante, varias naciones tienen en la mira a este país como un buen socio comercial, por lo cual se hablan idiomas como el mandarín, árabe, inglés, italiano y portugués.

Al momento de negociar con los empresarios venezolanos es importante conocer que existen dos formas de hacerlo: la primera, es al estilo tradicional, en el cual los empresarios adultos se encargan de crear vínculos con la contraparte; la segunda, es al estilo americano, donde se ubican los empresarios jóvenes, los cuales buscan crear tácticas más técnicas en su negociación y dejar a un lado sus relaciones personales (Legiscomex, 2016b).

5.9.3 Normas de protocolo

Los empresarios de Venezuela no son puntuales, sin embargo, es importante que la contraparte llegue a la hora acordada de la cita. El intercambio de tarjetas de presentación se da de la misma forma en que la realizan los demás países de Sudamérica; se entregan a la contraparte antes de dar inicio al evento, con la información básica de contacto escrita en español (Legiscomex, 2016c).

Al momento de programar una cita, no es recomendable solicitarla los viernes o días festivos. Los encuentros se pueden realizar en las oficinas de la empresa o despacho, en un restaurante o incluso, en algunas ocasiones, estas se pueden realizar en la casa de uno de sus socios, por esto, es conveniente no ser tan puntual a la hora acordada, ya que si llega antes de tiempo podría ser algo de mal gusto y podría ser considerado como una persona codiciosa.

Es conveniente que el empresario se vista formal y es recomendable que el oferente se aloje en hoteles de categoría, pues esto refleja también la imagen de la empresa. El hombre asiste en la mayoría de las reuniones con trajes de corte clásico, corbata y camisa blanca; por otra parte, para las mujeres es conveniente asistir con trajes de chaqueta o conjuntos de falda o pantalón (Legiscomex, 2016d).

Como se mencionó en los capítulos anteriores, cuando se encuentra en la jornada laboral no es recomendable usar escotes, ya sea en los brazos, la espalda o el busto; de igual manera, se recomienda el uso de tacones medios o planos, así como un maquillaje casual con colores claros. Las joyas como aretes, manillas, collares, reloj, etc., es mejor utilizarlas con moderación.

En cuanto a los obsequios, es preferible enviar flores, en especial orquídeas, siempre y cuando usted haya sido invitado a una cena, ya que esto será una señal de aceptación (Legiscomex, 2016e). Al entregar o recibir un obsequio es normal que


estos se abran en el momento. Después de unos días es recomendable enviar una nota como agradecimiento del detalle entregado por la contraparte.

Su manera de saludar es muy común y formal, como en los demás países de América latina, se da a través de un apretón de manos y es apropiado decir “buenos días”, “buenas tardes” o “buenas noches”. Cuando se encuentre en un evento es importante comenzar a saludar a las personas de mayor edad y luego a los demás, así como al momento de despedirse se debe decir adiós a cada uno de los presentes.

Para tener en cuenta, los empresarios de Venezuela son muy conservadores y les gusta entablar sus citas personalmente, ya que consideran que los correos no son muy confiables. Asimismo, los empresarios de este país son muy desconfiados y por esa razón, ellos consideran que es fundamental conocer quién es su ofertante (Legiscomex, 2016f).

5.10 Costa Rica

Tabla 10. Costa Rica

	Población	5.064.473
	PIB (miles de millones de dólares)	65,18
	PIB per cápita (dólares estadounidenses)	12,69
	Divisa	CRC colón costarricense
	Capital	San José
	Religión	Cristianismo

Fuente: elaboración propia.

5.10.1 Entorno empresarial

Costa Rica es un país con buenos ingresos que han permitido mantenerlo durante los últimos veinticinco años con un crecimiento económico sostenible, gracias a las estrategias implementadas por su administración, ya que se han orientado hacia el exterior. De igual modo, su apertura de inversión extranjera y la liberación comercial han sido de gran apoyo para obtener este resultado. Costa Rica es considerado como un país líder mundial, pues ha construido una nación basada en el cuidado del medio ambiente, implementando una Marca Verde y siendo a la vez el único país tropical del mundo que ha disminuido su deforestación (*El banco mundial en Costa Rica*, 2021).

El nivel de pobreza de Costa Rica registró la tasa más baja de toda América Latina, esto, a causa de su estabilidad política y social, así como su aceleración económica. Este éxito también se vio reflejado en sus indicadores de desarrollo humano, logrando posicionarse en un rango más alto con respecto a los demás países. Sin embargo, es importante que el país no pierda su enfoque en cuanto a su dinamismo económico y su reducción de pobreza, ya que durante el año 2019 con la llegada del COVID-19, se generaron nuevos desafíos económicos y sociales que llevaron al gobierno costarricense a establecer sus estrategias de crecimiento y de reducción del nivel de pobreza.

No obstante, el COVID-19 logró impactar fuertemente su economía, lo cual se vio reflejado por el PIB, que se contrajo en un 4,6 % en el año 2020, siendo esta la mayor caída en cuatro décadas, dada por el bajo consumo privado y por su inversión. Esto, a su vez, provocó que el nivel de pobreza del país para el año 2020 aumentará a tal punto que registró un 13 %. Sin embargo, el sistema de salud de Costa Rica es uno de las mejores en América Latina.

Actualmente el gobierno costarricense tiene que enfrentar dos desafíos: su situación fiscal y su desigualdad, ya que estos afectan principalmente su modelo de desarrollo (*El banco mundial en Costa Rica*, 2021). Por ello, la nación de Costa Rica se ha comprometido con la sociedad, buscando apoyar y velar por el cuidado de sus ciudadanos. De igual manera, buscará resolver los desafíos que tiene el país.

5.10.2 Estrategias de negociación

Para lograr con éxito una negociación con los empresarios de Costa Rica es importante que el oferente lleve consigo muestras del producto que quiere incursionar en ese país. También, se debe tener una lista de costos competitivos, pues pesará a la hora de tomar una decisión, adicional a esto, sus productos deben ser de excelente calidad, pues los costarricenses son muy exigentes en ese aspecto, ya que ningún producto de baja calidad será bienvenido en el mercado. Costa Rica se ha convertido en un país con el cual muchos quieren negociar y entrar a su mercado (Legiscomex, s.f.b).

Es fundamental que tanto el exportador como el importador trabajen de la mano, con el fin de promocionar adecuadamente sus productos. Los vendedores deberán tener conocimiento sobre el producto, además de asegurar las pautas de la negociación se hayan cumplido. Ambos supervisarán la calidad y la cantidad del producto.

5.10.3 Normas de protocolo

Un aspecto que caracteriza a los empresarios costarricenses al momento de concretar un negocio es su confianza, por eso, es muy común que le realicen preguntas personales con el fin de saber cómo es usted como persona y empresario. De igual

manera, es muy usual hablar sobre temas de actualidad, deporte, cultura, e incluso resaltar la belleza de sus paisajes en los primeros encuentros.

La puntualidad para los costarricenses es necesaria, por eso, se debe asistir a la hora que se acuerde la reunión, aunque en algunas ocasiones tendrá que esperar, es mejor ser puntual que presentar un retraso, pues esto podría afectar los encuentros futuros (Legiscomex, s.f.e). Al momento de querer agendar una cita con los empresarios de Costa Rica es recomendable realizarla por vía telefónica, pues esta brinda una mayor confianza y cercanía, aunque se puede realizar también a través del correo electrónico, del fax o cartas tradicionales. Es recomendable confirmar su cita unos días antes, de esta manera no perderá el viaje.

En muchas ocasiones las reuniones se podrían extender, dado que no se llega a concretar ningún acuerdo y es posible que se realice más de una pauta, debido a que en los primeros encuentros no se habla de negocios y es muy probable que el oferente realice más de una presentación para poder llegar a un acuerdo. Es fundamental llevar consigo las tarjetas de presentación, las cuales serán entregadas al final de la exposición.

Los costarricenses se caracterizan por ser amables y hospitalarios, debido a que es un país muy turístico (Legiscomex, s.f.e). No obstante, hasta que no haya un acuerdo de por medio no espere ser invitado a la casa de alguno de sus socios u anfitriones. Muchas veces las reuniones de negocios terminan en horario del almuerzo debido a que se extendieron. En los eventos tales como la cena son muy sociables y tocan temas ajenos a la negociación.

En cuanto al saludo, los empresarios de Costa Rica se dan un apretón de manos y, cuando se tiene confianza, las mujeres pueden ser saludadas con un beso en la mejilla y los hombres con un fuerte abrazo. Es crucial que en los primeros encuentros no se tutee, ya que el uso de un lenguaje formal es importante para los costarricenses; usted se debe dirigir a los invitados con tratamientos como “señor”, “señora”, “señorita”, “don” o “doña”.

Al momento de asistir a una cita o reunión, es fundamental ir con las prendas adecuadas, debido a que los empresarios costarricenses son muy conservadores, por lo que se debe usar traje y corbata para los hombres y falda y blusa para las mujeres (Legiscomex, s.f.e).

5.11 El Salvador

Tabla 11. El Salvador



Población	6.208.608
PIB (miles de millones de dólares)	27,92
PIB per cápita (dólares estadounidenses)	4,13
Divisa	Colón Salvadoreño
Capital	San Salvador
Religión	Cristianismo

Fuente: elaboración propia.

5.11.1 Entorno empresarial

El Salvador es el país más chico de Centroamérica y es una de las naciones más pobladas. Su PIB para el año 2019 fue del 2,3 %, sin embargo, su economía no ha logrado obtener un crecimiento alto y actualmente registró un nivel bajo de pobreza, ya que durante el año 2007 esta fue del 39 % y en el año 2017 fue del 29 %, es decir, que durante diez años esta ha disminuido en un 10 %. De igual manera, la pobreza extrema presentó una disminución del 15 %.

En los últimos años, este país se ha considerado como el segundo en obtener una alta igualdad después de Uruguay (*El banco mundial en El Salvador*, 2020). No obstante, la llegada del COVID-19 ocasionó un impacto negativo, aunque esta fue una de las naciones que adoptó medidas de prevención contra la pandemia en los hogares y las empresas y aún sigue siendo uno de los menos afectados.

El gobierno del Salvador creó estrategias para mitigar las olas de contagio e implementó medidas de transferencias en efectivo al 60 % de todas las familias del país, igualmente, logró realizar una distribución de alimentos para las familias más vulnerables y también otorgó plazos de pagos en servicios básicos, hipotecas y préstamos personales, logrando de esta manera apoyar al sostenimiento de la población y del país.

De igual manera, también se enfocó en invertir en el sistema de salud pública y construyó un nuevo hospital para tratar especialmente a los ciudadanos que estén contagiados por el COVID-19 (*El banco mundial en El Salvador*, 2020). Sin embargo, esta pandemia afectó en gran parte la economía del país, pues su actividad económica y su demanda en los mercados internacionales disminuyeron a tal punto que el PIB se contrajo a un 8,7 % en el año 2020 y el nivel de pobreza obtuvo un alza. Para el año 2021 se espera que su economía alcance el 4,9 %.

El gobierno salvadoreño ha tenido que enfrentar varios asuntos, además de la pandemia, pues es un país donde existe la violencia y a menudo surgen crímenes de diferentes rangos, siendo este uno de los factores que amenaza el crecimiento del país, ya que muchos ciudadanos han tenido que emigrar. También, es una nación que se encuentra propensa a los riesgos naturales y al cambio climático por terremotos, erupciones volcánicas, sequía, inundaciones, entre otros.

A pesar de que este país tiene muchos desafíos que enfrentar, es una nación con muchas posibilidades de acelerar su economía, dado que se encuentra en un punto estratégico con un gran potencial de acceder a muchos mercados, además de contar con una industria sólida, capaz de cubrir todo el sector comercial para lograr un crecimiento más fuerte (*El banco mundial en El Salvador*, 2020). Las metas propuestas por el país se podrán lograr a largo plazo, a través de reformas estructurales y la creación de empleos.

5.11.2 Estrategias de negociación

Es importante recalcar que los salvadoreños, al momento de concretar un negocio siempre toman la iniciativa, por ello se recomienda ser muy astuto e inteligente a la hora de dar a conocer sus propuestas; se debe tener una postura firme y flexible a la vez, ya que de esta manera se podrá obtener un beneficio mutuo, es decir, habrá un “gana y gana”.

Los empresarios del Salvador tienen en claro que para que una negociación sea exitosa se deben tener en cuenta unos aspectos importantes por parte del ofertante como su innovación, calidad, originalidad y, por supuesto, el costo del producto (Legiscomex, s.f.c). Igualmente, es aconsejable contar con un representante local, pues esto facilita su relación comercial y generara confianza con los salvadoreños, haciendo más fácil llegar a un acuerdo.

Por último, cuando se haya concretado una negociación, es conveniente dejar por escrito todas las pautas, compromisos y acuerdos que se dialogaron en las reuniones, dado que el cumplimiento de estos será la base para tener una relación comercial duradera. Si en algún momento se tiene alguna inquietud es crucial decirlo con tiempo, ya que la confianza es muy difícil de recuperar y esta podría ser la causa para terminar cualquier negociación.

5.11.3 Normas de protocolo

Al momento de programar una cita es sustancial hacerlo con un mes de anticipación; también se recomienda hacerlo por vía telefónica o por correo electrónico; no debe olvidar confirmar unos días. (Legiscomex, s.f.c).

Los salvadoreños realizan su primer encuentro con sus socios en las oficinas de la empresa. Después, con el tiempo el anfitrión lo invitará a su casa.

Pese a que El Salvador tiene un clima cálido, es importante que el hombre asista con un traje, camisa y corbata, así como que las mujeres usen un sastré, blusa, falda o pantalón y zapatillas bajas junto con accesorios muy sencillos y poco maquillaje.

Es importante dar un detalle representativo de la empresa o del país natal; las flores, los chocolates y las botellas de vino, son un buen obsequio si es invitado a la casa de uno de sus socios (Legiscomex, s.f.c). Lo más común al momento de saludar a un hombre o a una mujer es a través de un apretón de manos. Sin embargo, cuando estos tienen un poco más de confianza se puede acompañar el saludo con un beso en la mejilla cuando su interlocutor es una mujer o un abrazo sutil si se trata de un hombre.

Los títulos son valorados en el mundo salvadoreño de los negocios, así que al momento de saludar o presentarse debe hacer uso de estos seguidos por su apellido. Si en algún caso, este no tiene ningún título se le suele llamar por “señor”, “señora” o “señorita”.

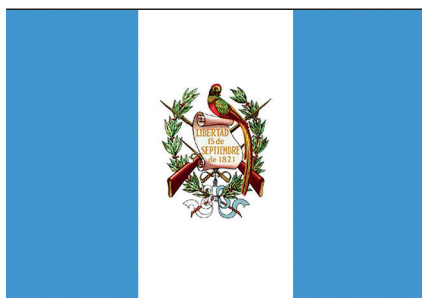
La puntualidad es esencial al momento de querer entablar un negocio con los empresarios salvadoreños, por ello se recomienda llegar unos minutos antes, esto es señal de interés y de respeto con la contra parte.

Cuando se asiste a un evento es fundamental saludar a todos los presentes y entregar su tarjeta de presentación (Legiscomex, s.f.c). Las reuniones son formales, pero suelen comenzar con una charla más casual, donde puede tocarse temas como la riqueza y belleza del país, su cultura y su gente, deportes, entre otros; esto le permitirá generar un ambiente más agradable y confiado para realizar negocios.

El proceso de negociación es bastante lento, así que no espere que en los primeros encuentros se llegue a algún acuerdo, es posible que tenga que reunirse más de una vez para lograr avances significativos.

5.12 Guatemala

Tabla 12. Guatemala



Población	17.973.578
PIB (miles de millones de dólares)	86,4
PIB per cápita (dólares estadounidenses)	4,81
Divisa	GTQ quetzal guatemalteco
Capital	Guatemala
Religión	Cristianismo

Fuente: elaboración propia.

5.12.1 Entorno empresarial

La nación que cuenta con la economía más alta de toda Centroamérica es la de Guatemala, ya que durante el periodo 2015-2018, registró crecimiento del 3,5 %, esto se dio gracias al control fiscal y político, logrando que su inflación tenga una participación netamente baja. Sin embargo, su nivel de pobreza y desigualdad son persistentemente altas, provocando que Guatemala sea el quinto país de Latinoamérica más pobre; cuenta con la tasa más alta de desnutrición en el mundo. En el año 2019 solo el 40 % de las familias de Guatemala recibían ayuda alimentaria (*El banco mundial en Guatemala, 2021*).

Durante el año 2019, el PIB del país fue del 9,7 % complicando más las cosas para el gobierno guatemalteco, pues esto no solo limita su capacidad de inversión pública, sino que también restringe su calidad en los servicios públicos. De igual manera, la llegada del COVID-19, afectó en gran parte su desarrollo económico, ya que su PIB para el 2020 registró una participación del 1,8 % y se estima que durante el año 2021 esta se contraiga aún más. Sin mencionar que el nivel de pobreza de Guatemala para el año 2020 registró un alza del 6 %, se estima que un millón de personas cayeron en pobreza (*El banco mundial en Guatemala, 2021*).

Por otro lado, Guatemala es una de las naciones que sufre más constantes cambios climáticos y meteorológicos, logrando impactar más aún a las familias vulnerables. Ocupa el puesto 9 en el mundo por su riesgo al cambio climático, tan solo en el año 2020 este sufrió grandes deslizamientos de tierra que impactaron a más de 1,5 millones de personas, principalmente por los huracanes Eta e Iota.

No obstante, gracias a la intervención que tuvo el gobierno guatemalteco frente a la pandemia, se pudo amortiguar el golpe de pobreza y se estima que para el año 2021 su economía crezca un 4,5 %.

5.12.2 Estrategias de negociación

Los empresarios de Guatemala siempre están pendientes de todos los movimientos del mercado internacional, por lo cual es necesario tener en cuenta cada aspecto al momento de concretar una negociación. De por sí, los guatemaltecos son amistosos y formales, por lo que es común que se realicen varios encuentros antes de tomar una decisión final. Se recomienda ser paciente y no presionar a la contraparte; es importante que el oferente sea directo y claro con sus propuestas, dado que los empresarios de Guatemala son muy precavidos y es por esto por lo que antes de dar por finalizado un negocio se toman el tiempo de conocer a su proveedor y revisan los antecedentes de las empresas (*Legiscomex, 2015a*).

Uno de los aspectos que analizan los empresarios guatemaltecos antes de tomar cualquier decisión es la calidad y el precio del producto a negociar. Ellos tratan de

concretar negocios con países que se encuentran suscritos a tratados comerciales, que faciliten sus pagos y que su logística sea económica. Se recomienda que antes de concretar una negociación se conozca bien a la empresa con las que se quiere tener una relación comercial.

Como ya se dijo anteriormente, los guatemaltecos son personas muy amigables, por eso es importante no solo tener un contacto por vía correo electrónico, sino que también es necesario realizar llamadas telefónicas, hacer video conferencias e incluso visitas; esto, ayudará a tener más confianza en ambas partes (Legiscomex, 2015a). Los encargados de tomar una decisión final con respecto a la negociación siempre son los altos directivos, sin embargo, en algunas ocasiones los interlocutores pueden intervenir en la decisión final, por lo cual es crucial que el trato hacia ellos sea igual que con los altos directivos.

5.12.3 Normas de protocolo

Al momento de agendar una cita con los empresarios de Guatemala es importante tener en cuenta que estas se deben pedir con dos o tres semanas de anticipación y que se deben confirmar unos días antes. Estos encuentros pueden durar dos horas e incluso más; muchas veces eso depende de lo que se esté negociando. También es fundamental tener en cuenta el horario, ya que debido al tráfico que hay en Guatemala, muchos de los negociadores casi siempre llegan tarde a la cita y para los empresarios es de mal gusto, ya que ellos son muy puntuales. En consecuencia, es mejor planificar adecuadamente su tiempo para desplazarse por la capital y cumplir con la cita.

Es importante contar con un representante acreditado por las Asociaciones Empresariales, ya que le facilitará los trámites que se tengan que realizar. De igual manera, es conveniente que los encuentros se realicen cuando los directivos o ejecutivos de mayor nivel estén presentes, teniendo en cuenta que los viernes no son adecuados para realizar reuniones, dado que ellos acostumbran a salir temprano o muchas veces salen de la ciudad (Legiscomex, 2015b).

En cuanto a las tarjetas de presentación, es sustancial llevar consigo una gran cantidad para que nadie se quede sin ellas. Cabe resaltar, que estas se entregan antes de iniciar el evento y después de haber terminado su presentación. Igualmente, es esencial llevar material impreso, folletos, multimedia, entre otras, es decir, documentos que soporten su propuesta de negocio.

Los guatemaltecos son extremadamente conservadores, más que en otros países de la región, esto se ha dado a que su cultura es poco burocratizada y también ha hecho que los documentos que se necesitan para tramitar con éxito la negociación sean lentos. De igual manera, es importante resaltar su vestimenta y su modo de hablar, ya que a los empresarios de Guatemala les gusta que se utilice el “usted”. En

cuanto a su atuendo, es adecuado asistir de acuerdo al evento que se trate y en las reuniones de negocios es fundamental el uso de los trajes formales o semiformales.

Los guatemaltecos son personas que consideran que los productos adquiridos de otras partes del mundo son de mejor calidad, por ello es conveniente que, al momento de querer incursionar un nuevo producto en este mercado, su presentación debe ser la mejor desde su etiqueta hasta su envase, dado que es un factor fundamental al tomar decisiones de compra (Legiscomex, 2015b). Sin embargo, las decisiones de adquirir un producto dependen mucho del precio, ya que muchos consumidores buscan productos que se ajusten a su economía. De igual modo, hay ciudadanos con mayor poder adquisitivo que no le prestan atención al costo que tenga el producto.

5.13 Honduras

Tabla 13. Honduras



Población	8.639.834
PIB (miles de millones de dólares)	25,31
PIB per cápita (dólares estadounidenses)	2,59
Divisa	HNL lempira hondureño
Capital	Tegucigalpa
Religión	Cristianismo

Fuente: elaboración propia.

5.13.1 Entorno empresarial

Honduras es una nación que cuenta con una población joven y posee múltiples fortalezas para obtener un crecimiento acelerado en su economía, especialmente por su base industrial y su diversificación en las exportaciones, además de encontrarse situado en un área estratégica.

En los últimos años, Honduras fue el segundo país en registrar un crecimiento económico más alto de Centroamérica, superado únicamente por Panamá. No obstante, en el año 2019 su PIB se contrajo 1,0 % comparado con el año 2018.

El impacto de los huracanes Eta e Iota y la llegada del COVID-19 afectaron en gran parte el desarrollo económico del país y su población, ya que muchas familias cayeron en pobreza y aproximadamente la mitad de la población tuvo que sobrevivir con menos de 5,50 dólares al día; Honduras es un país que tiene problemas de po-

breza y desigualdad, con la segunda tasa de pobreza más alta del mundo, después de Haití (*El banco mundial en Honduras, 2021*).

El gobierno de Honduras tuvo la necesidad de crear estrategias para contrarrestar el impacto negativo en su economía, adoptando medidas de contención y autorizando préstamos por usd 2.500 millones y dando prioridad a los servicios de salud y asistencia, apoyando a las personas más vulnerables, así como a las empresas.

Sin embargo, el COVID-19 afectó demasiado la economía de esta nación a tal punto de que en el año 2020 su PIB se contrajo un 9 %, provocando que más de 700.000 personas entrarían en pobreza y su desigualdad aumentara.

Para el año 2021, se estima que la economía del país se recupere, logrando obtener un 4,5 % de participación en el PIB. Sin embargo, aún permanecen ciertos desafíos; una caída más ocasionará que la economía del país decline, logrando afectar aún más sus servicios públicos, como la salud y educación de sus ciudadanos (*El banco mundial en Honduras, 2021*).

Para que Honduras pueda sobresalir de estos desafíos, es importante que su gobierno tome varias medidas, logrando así impulsar su economía, invirtiendo en su capital humano.

5.13.2 Estrategias de negociación

Es importante que antes de concretar una negociación con los empresarios hondureños se deba contar con el apoyo de un representante que lo oriente en la negociación, dado que los hondureños son muy formales y sus decisiones se basan en las reglas de su comercio y su cultura.

Igualmente, cuando el ofertante este presentando su propuesta debe ser claro, concreto y directo, pues los hondureños constantemente esperan una respuesta inmediata; de igual modo, es importante resaltar los beneficios y atributos del producto o servicio y ser muy transparente en el momento que se hable de precios dado que este competiría con el precio local (*Legiscomex, s.f.d*).

Los empresarios de Honduras son muy amistosos y agradables, por esta razón, es crucial que en las negociaciones no se presenten conflictos y desacuerdos. Para esto, es esencial mantener una actitud tranquila y llevadera, así se podrá concretar con éxito una negociación obteniendo un beneficio mutuo (*Legiscomex, s.f.d*). Es necesario conocer que estos empresarios son lentos al momento de tomar una decisión, por lo que se debe ser paciente, dado que este es un aspecto que se tendrá en cuenta dentro de la evaluación. Sea siempre honesto y nunca se comprometa a hacer cosas que no podrá realizar.

5.13.3 Normas de protocolo

Las citas se deben programar vía telefónica, ya que son la manera más efectiva de concretarlas. También puede hacerlo por medio del correo electrónico. Es adecuado que se programe con una semana de antelación, así como confirmar unos días antes de que se lleven a cabo (Legiscomex, s.f.d). Por lo general, los primeros encuentros con los empresarios hondureños se llevarán a cabo en las oficinas de la organización. Después se podrán realizar en hoteles o clubes cerca de las playas.

Al igual que los demás empresarios de la región, los hondureños suelen usar trajes oscuros, con su camisa y corbata, y las mujeres, una falda oscura con una blusa. No se recomienda usar joyería costosa por temas de seguridad, en su lugar, se aconseja llevar accesorios más casuales.

Aunque no es una regla llevar regalos a las reuniones de negocio, si decide hacerlo es un gesto bien visto por sus colegas hondureños. Es recomendable obsequiar algo que represente a su empresa o país natal, en especial si se trata del primer encuentro (Legiscomex, s.f.d). Si es invitado a cenar en alguna casa de su contraparte, es conveniente llevar una botella de vino, chocolates o flores de color azul que simbolizan el cielo o flores blancas que simbolizan la paz.

En cuanto a su saludo, los empresarios hondureños tanto hombres como mujeres se dan un apretón de manos. Este se debe dar de manera fuerte, dado que es señal de confianza, sin embargo, es necesario que la mujer sea la que inicie el saludo mirando a la cara y extendiendo su mano.

Los hondureños recalcan mucho la importancia de los títulos, por esto se debe dirigir a la contraparte como “doctor”, “licenciado” o “ingeniero”. No obstante, si la persona no tiene ningún título, se debe dirigir como “señor”, “señora” o “señorita”.

En cuanto a su puntualidad, estos empresarios no lo son, sin embargo, es crucial que el oferente sea puntual a la hora acordada, dado que es muestra de interés. A llegar se debe saludar a todos los presentes, iniciando con los directivos de rango alto, solo hasta haber saludado a todos los presentes se podrá sentar en la mesa asignada.

Es fundamental que, al momento de sustentar su propuesta de negocio en frente de los empresarios hondureños, se debe tener en cuenta que los empresarios jóvenes, constantemente están abiertos a nuevas ideas de emprendimiento, por esto, es clave que el oferente hable del producto de manera clara y precisa; mientras que los empresarios adultos son personas muy conservadoras y su confianza es su mayor factor, así que es sustancial crear vínculos de amistad.

5.14 Nicaragua

Tabla 14. Nicaragua



Población	6.417.902
PIB (miles de millones de dólares)	12,33
PIB per cápita (dólares estadounidenses)	1,87
Divisa	NIO córdoba nicaragüense
Capital	Managua
Religión	Cristianismo

Fuente: elaboración propia.

5.14.1 Entorno empresarial

En América latina, Nicaragua es una nación que cuenta con poco desarrollo, entregar sus servicios a la población es un reto diario. Este país que registraba un desarrollo económico elevado con un 4,6 % al año, no obstante, en el año 2018 empezó a sufrir disturbios sociopolíticos, ocasionando que su economía se detuviera y se contrajera un 3,9 % para el año 2019 (*El banco mundial en Nicaragua*, 2021). La llegada del COVID-19 y de los huracanes Eta e Iota, provocaron que su economía entrara en recesión para el año 2020, obteniendo una participación negativa del 2,5 %; sin embargo, para el año 2021 se espera que esta se recupere lentamente.

Como ya se mencionó, el COVID-19 impactó negativamente la economía del país, especialmente por las olas de contagios y la evolución de la crisis sanitaria, así como los cierres voluntarios del sector privado que afectaron en gran parte la tasa de empleo y el turismo del país. El nivel de pobreza en el país aumento cerca del 14,7 % en el año 2020, es decir, que alrededor de 90.000 familias cayeron en pobreza extrema; aun cuando se utilizaron remesas del país para mitigar su aumento.

De igual manera, el Banco Mundial apoyó a Nicaragua a través de financiamientos para reducir su nivel de pobreza mediante la Asociación Internacional de Fomento (AIF), (*El banco mundial en Nicaragua*, 2021). Pues esto se hace con la finalidad de apoyar a todas las familias indefensas de la nación.

5.14.2 Estrategias de negociación

Para lograr obtener una negociación exitosa con los empresarios nicaragüenses es necesario ganarse su confianza, ya que muchas de las empresas de Nicaragua son de índole familiar o unipersonales, y por esta razón, no hacen negocio con cualquiera; son empresas cerradas a la inversión de extraños. Es tan importante

ganarse la confianza de su interlocutor como también es fundamental contar con un representante legal, ya que este se encargará de guiarlo y evitará que cometas errores (Legiscomex, s.f.g.).

Se debe ser paciente y no se debe presionar o tomar alguna actitud agresiva con la contraparte, pues es normal que los nicaragüenses se demoren en tomar decisiones, pues como ya se dijo anteriormente, se trata de empresas familiares, por lo que tienden a ser herméticas.

Al momento de concretar una negociación, se recomienda que tenga una posición flexible y abierta al cambio de modo que se beneficien ambas partes. De igual modo, se aconseja que su representante lo guíe en el sistema legal de las operaciones del comercio exterior, de modo que usted conozca perfectamente cuál es su proceso logístico y el costo y eso lo ayude a concretar con éxito la negociación.

Es conveniente dejar en un documento por escrito todas las obligaciones y pautas que se hayan acordado durante el proceso de negociación, de modo que si no está de acuerdo con los puntos establecidos o quiera modificarlos lo pueda hacer.

5.14.3 Normas de protocolo

Para programar una cita con los empresarios nicaragüenses es adecuado realizarlo por teléfono, ya que es la mejor manera de crear un vínculo de confianza con la contraparte. Se debe realizar con un mes de antelación y se debe confirmar unos días antes. También es importante tener en cuenta que en las épocas como Semana Santa o Navidad no se deben programar citas, ya que las empresas tanto públicas como privadas no trabajan (Legiscomex, s.f.g.). El primer encuentro se llevará a cabo en las oficinas de la organización, en un hotel o en un restaurante; después, es probable que algún anfitrión o socio lo invite a su casa.

En cuanto a su vestimenta es fundamental que los hombres asistan con traje formal, camisa manga larga y corbata; para las mujeres es adecuado asistir con sastré, pantalón o falda, blusa y sus respectivos tacones. Los accesorios deben ser discretos, entre menos es más elegante. Sin embargo, la ropa puede variar de acuerdo con el evento que asista.

La manera de romper el hielo con los empresarios nicaragüenses es dar un detalle; se recomienda que sea algo muy representativo de su empresa o de su país natal, mas, no es adecuado dar un obsequio muy ostentoso, ni costoso, ya que puede malinterpretarse (Legiscomex, s.f.g.). También es conveniente llevar flores, chocolates o una botella de vino para el anfitrión cuando haya sido invitado a la casa de alguno de sus socios.

Al momento de saludar tanto para los hombres como para las mujeres se debe dar un apretón de manos y cuando se tiene confianza con la contraparte, muchas veces se saluda con un beso en la mejilla en el caso de las damas o con un leve toque en el hombro para los caballeros.

Es valioso que al momento de dirigirse a un empresario de Nicaragua se utilicen los títulos, ya sea “doctor”, “ingeniero” o “arquitecto”, entre otros, seguido por el apellido. Si en algún caso su interlocutor no cuenta con un título es recomendable dirigirse como “señor”, “señora” o “señorita” y nunca se debe usar su nombre de pila a menos que ellos lo pidan; tampoco se debe tutear a la contraparte.

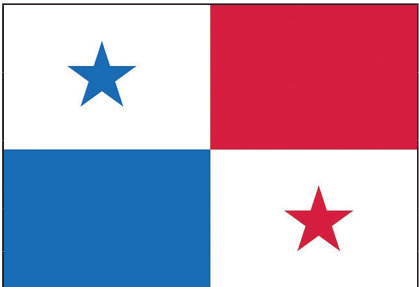
Los empresarios de Nicaragua son muy puntuales, por ende, es fundamental asistir a la reunión unos quince o veinte minutos antes de la hora acordada y si se le presenta algún inconveniente en último momento es esencial avisar a sus anfitriones, de manera que tengan conocimiento de su retraso (Legiscomex, s.f.e). Es valioso que antes de querer entablar una relación comercial con Nicaragua, se tenga conocimiento de su historia, su cultura, sus costumbres, etc., dado que estos temas serán buenos para romper el hielo en las primeras reuniones con los nicaragüenses y no es recomendable que se toquen temas de política, corrupción, religión o guerra, a menos que la contraparte lo amerite.

También es importante que tenga en cuenta que los nicaragüenses son personas de pocas palabras y casi nunca toman la iniciativa en las reuniones, muchas veces ni saludan, solo pasan directamente a los negocios. Igualmente, suelen ser muy estrictos con el tiempo, por lo cual es fundamental tener claro cuáles son sus propuestas, ya que estas reuniones suelen demorarse alrededor de una hora.

El oferente debe llevar consigo muestras del producto que quiere incursionar en el mercado nicaragüense, dado que esto genera confianza a sus anfitriones, de igual modo las presentaciones deberán estar acompañadas de todos los documentos y materiales necesarios que soporten todo lo que se dice en los eventos (Legiscomex, s.f.e). Por lo tanto, es recomendable que antes de asistir a la reunión, se envíe la información de la propuesta a la empresa del anfitrión, donde demuestre que es responsable, serio y capaz de cumplir con sus compromisos.

5.15 Panamá

Tabla 15. Panamá

	Población	4.236.471
	PIB (miles de millones de dólares)	73,37
	PIB per cápita (dólares estadounidenses)	17,15
	Divisa	PAB balboa panameña
	Capital	Panamá
	Religión	Cristianismo

Fuente: elaboración propia.

5.15.1 Entorno empresarial

Durante el año 2020, Panamá sufrió una contracción del PIB del 17,9 %. Se espera que para el año 2021, su economía se repunte gracias al crecimiento de su productividad en la minería y el inicio de nuevas inversiones públicas (*El banco mundial en Panamá*, 2021). Por esta razón, se estima que su nivel de pobreza disminuya, ya que por consecuencia del COVID-19 Panamá fue uno de los países que registró más contagios por la pandemia, afectando en cierta manera su PIB y sus actividades económicas para año 2020, sobre todo en los sectores del transporte aéreo, turismo y construcción. Esto también afectó la deuda pública que registró un aumento del 20 % del PIB.

Actualmente, uno de los desafíos que tiene que enfrentar Panamá es reactivar su dinamismo económico y reducir su nivel de pobreza, así como encontrar un equilibrio en sus cuentas fiscales, pues esto ayudará a los ciudadanos más vulnerables, es decir, a los que se encuentran en los sectores más afectados de la economía. Asimismo, debe buscar la forma de contrarrestar la desigualdad, ya que para el año 2019 este registró una tasa de 49,8 %, siendo una de las más altas del mundo.

En el año 2020, la tasa de desempleo obtuvo un alza del 18,5 %, es decir, que aproximadamente 130,000 mil personas cayeron en pobreza (*El banco mundial en Panamá*, 2021). Sin embargo, gracias al apoyo económico adoptado por el gobierno panameño, lograron mitigar su crisis; se especula que si el gobierno no hubiera tomado estas medidas de apoyo la pobreza habría aumentado un 20,8 %.

5.15.2 Estrategias de negociación

Es fundamental que al momento de querer realizar una negociación con los empresarios panameños el ofertante sea flexible y ofrezca al anfitrión un beneficio mutuo entre las empresas, es decir, un beneficio mutuo. Después de haberse concretado un acuerdo, las condiciones de pago se realizarán a partir de los noventa o ciento veinte días (*Legiscomex*, 2017). Es importante tener en cuenta que los procesos de negociación se suelen realizar en la capital, dado que es ahí donde se encuentran los ciudadanos de mayor poder adquisitivo. También es importante aclarar que estos empresarios siempre están abiertos a explorar nuevos segmentos de mercados, sobre todo en aquellos que no son de su especialidad.

Ya que Panamá cuenta con una cultura altamente influenciada por los Estados Unidos, es indispensable que la hora de presentar documentos y certificaciones estas sean en inglés, pues este idioma es un factor clave en las negociaciones.

Es necesario que las tarjetas de presentación estén impresas en inglés y español; estas serán entregadas antes de iniciar la reunión. Por otro lado, es conveniente que con anterioridad ya se hayan realizado acuerdos con empresarios de Estados Unidos,

dado que esto garantizaría un acuerdo exitoso con los panameños. Asimismo, es fundamental tener buenas relaciones personales, debido a que la mayoría de los empresarios de Panamá buscan concretar negociaciones con empresarios que generen confianza y familiaridad.

Las negociaciones con los empresarios panameños suelen ser lentas, por este motivo se debe realizar un constante seguimiento y ser paciente (Legiscomex, 2017). Otro factor muy común de ellos es pedir rebaja en los precios, así como el de acomodar el resultado de la negociación a su favor.

5.15.3 Normas de protocolo

Cuando se asiste a una reunión de negocio formal es fundamental llevar puesto un traje y corbata en caso de los caballeros; para las damas, es adecuado usar un traje de chaqueta. Mas, cuando esta sea informal es adecuado llevar una camisa ligera de cuello abierto. No obstante, los shorts y camisas tropicales no se deben usar en el contexto de una empresa. Esta vestimenta es apropiada para usarla en la ciudad.


Los empresarios de Panamá suelen ser muy formales, por ello es adecuado utilizar un “buenos días”, “buenas tardes” o “buenas noches”, en vez de saludar con un simple “hola” (Legiscomex, 2017).

Aunque estos empresarios no son muy estrictos con el horario, por eso llegar treinta minutos tarde se considera normal, se podrían molestar, por la falta de cumplimiento con sus pedidos o con lo que ya se había pactado desde un comienzo. De igual modo, no es apropiado en las reuniones tocar temas de política, religión o narcotráfico, en su lugar, es conveniente hablar de deporte, temas de actualidad, de la familia, etc.

Como ya se mencionó anteriormente, las buenas relaciones personales son un factor esencial al momento de concretar con éxito una negociación con empresarios panameños, ya que el proceso de negociaciones es lento y es muy probable que antes de que se firme un acuerdo, se requiera viajar varias veces. Es conveniente que el beneficio sea mutuo; en algunos casos, los panameños podrían solicitar exclusivamente la importación de un producto.

5.16 México

Tabla 16. México

	Población	135.304.072
	PIB (miles de millones de dólares)	1,32
	PIB per cápita (dólares estadounidenses)	10,41
	Divisa	MXN peso mexicano
	Capital	Ciudad de México
	Religión	Cristianismo

Fuente: elaboración propia.

5.16.1 Entorno empresarial

México es una nación rica en cultura y con una gran diversidad de recursos naturales. Es el segundo país de América Latina con la economía más grande y hace parte de las quince economías más grandes del mundo, se encuentra abierto al negocio y resguarda aproximadamente a 130 millones de personas.

En cuanto a su desarrollo económico, el desempeño de México durante las últimas tres décadas se ha encontrado por debajo de lo esperado en comparación con países similares, lo cual ha hecho que su economía no tenga crecimiento constante y esté limitando su progreso con naciones de altos ingresos (*El banco mundial en México*, 2021). Durante el año 2020, su economía registró una reducción del 8,2 %, principalmente por la llegada del COVID-19, el cual provocó choques entre la oferta y la demanda, perjudicando no solo a las empresas sino a la población, ya que muchas personas quedaron desempleadas por la pandemia y muchos hogares cayeron en pobreza.

No obstante, se estima que para el año 2021 su economía se recupere, siempre y cuando el gobierno mexicano tome medidas en varios aspectos tanto internos como externos, incluida la campaña de vacunación, y el dinamismo de crecimiento de Estados Unidos y su inversión privada.

5.16.2 Estrategias de negociación

Los empresarios mexicanos basan su negociación a través del regateo y siempre buscan un beneficio mutuo (Legiscomex, 2016g). Al momento de querer entablar una negociación con empresarios mexicanos es fundamental tener en cuenta en qué parte de la región se piensa realizar el negocio, dado que esto también influye

en la calidad, el costo y el tiempo de entrega del producto a negociar. Además, se debe tener en cuenta que México es un país amplio en su cultura: los empresarios mexicanos que se encuentran ubicados al norte suelen ser cortantes, firmes y poco amigables, pues solo buscan su beneficio propio; no obstante, los empresarios que están en la mitad de la nación son cautelosos y recatados, por lo cual la toma de decisiones serán más gestionadas; los del sur, por su parte, son totalmente diferentes a los anteriormente mencionados, pues estos suelen ser más expresivos y más abiertos a las relaciones de amistad, por lo cual, es más probable que su negociación se dé de manera exitosa, aunque el proceso sea más lento.

Los ofertantes deberán tener una posición accesible, tolerante y educada, pues debido a la cultura mexicana, ellos valoran mucho estos rasgos y esto hará que la negociación se concrete de manera exitosa (Legiscomex, 2016g.). Con el paso del tiempo, los empresarios mexicanos han venido perfeccionando y profesionalizando sus estrategias de negociación, lo cual demuestran en cada oportunidad; la preparación para abordar un encuentro comercial, sus acciones tienden o se encaminan a lograr un beneficio de ambas partes, con el propósito de construir relaciones comerciales a largo plazo, ante todo, se debe respetar su cultura, valoran la honestidad en la negociación.

5.16.3 Normas de protocolo

Para obtener con éxito una negociación con los empresarios mexicanos, es importante ser paciente, debido a que ellos se toman su tiempo de conocer bien a su contraparte, al punto de que ellos puedan confiar en usted. Es por esto por lo que se realizará más de un encuentro, pues los mexicanos suelen realizar más negocios con empresarios que conocen.

Las citas se pueden agendar a través del correo electrónico o vía telefónica y deben solicitarse con dos semanas de anticipación. Asimismo, se debe confirmar una semana antes, asegurándose de que sus datos estén bien. También es fundamental que al momento de programar la cita se realice directamente con los directivos de rango alto, los encargados de tomar decisiones.

Es crucial que el oferente sea puntual y llegue a la hora acordada, aunque en algunas ocasiones puede que su contraparte se tarde unos treinta minutos; es conveniente ser paciente y no sentirse incómodo, dado que es muy normal que las reuniones se extiendan un poco más de lo habitual (Legiscomex, 2016g). No se extrañe si los primeros encuentros se realizan en las oficinas de la empresa o un restaurante, dado que, como ya se señaló, los empresarios mexicanos son personas muy desconfiadas y no con cualquiera hacen negocios; se necesita tener un grado de confianza. Cuando ya se tenga una relación más afianzada es muy probable que sea invitado a la casa de algún anfitrión.

Es recomendable que, al momento de elegir su vestimenta, tenga en cuenta el sector a negociar, si se trata del sector de servicios, por ejemplo, es crucial que los hombres usen traje y corbata y que las mujeres usen un sastre o vestido sencillo y tacones.

En cuanto a los detalles, no son necesarios para concretar una negociación, mas, los empresarios mexicanos recibirán con grato cada gesto por parte de la contraparte. Sin embargo, es importante tener en cuenta que no se deben dar obsequios costosos, pues para ellos simbolizan la muerte, de igual manera, no se recomienda regalar flores rojas (Legiscomex, 2016g).

Por otro lado, la manera adecuada de saludar a los mexicanos para iniciar la reunión tanto para hombres como para mujeres es un apretón de manos. Cuando ya se tiene más confianza con la contraparte este puede ir acompañado de un abrazo para los hombres y para las damas, acompañado de un beso en la mejilla.

Al momento de presentarse con los empresarios mexicanos es valioso que diga primero su título profesional y después su primer apellido, pues para ellos es importante resaltar sus títulos; las tarjetas de presentación se pueden entregar al iniciar o finalizar la presentación.

En los primeros encuentros con los empresarios de México se tocan temas diferentes a la negociación como el clima, la familia, deportes, actualidad, entre otros., con la finalidad de que la contraparte conozca más del ofertante, ya que ellos jamás van a tomar una decisión sin antes conocer bien a su futuro socio. Es muy probable que se realicen varios encuentros, por lo cual es importante tener en cuenta que cuando su anfitrión lo invite a su casa, es recomendable ganarse la confianza y la amistad de su contraparte, evitando hablar de negocios; esta es la manera más adecuada de concretar con éxito una negociación.

BIBLIOGRAFÍA

- Abuelafia, E. y Saboin, J. (2020). *Una Mirada a futuro para Venezuela*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Una-mirada-a-futuro-para-Venezuela.pdf>
- Albertini, L (1866). *Formas de las negociaciones, Estilo diplomático I*. Protocolo.org. <https://www.protocolo.org/ceremonial/protocolo-diplomatico/forma-de-las-negociaciones-estilo-diplomatico-i.html>
- Alcántara, W. (s.f.) *Manual de etiqueta y protocolo social*. [Diapositiva de PowerPoint]. Emagister. https://www.emagister.com/uploads_courses/Comunidad_Emagister_64086_protocolo.pdf
- AppsProyectos. (2019, agosto 20). *La importancia de saber elegir la cubertería para tu boda*. Alquileres y Eventos. <https://alquileres.events/la-importancia-de-saber-elegir-la-cuberteria-para-tu-boda/>
- Bancu, Simina (2013, noviembre 18). *Etiqueta: Evolución del protocolo*. Turismo. <https://turismo22.wordpress.com/tag/evolucion-del-protocolo/>
- Banquetes*. (2017, noviembre 13). Protocolo y etiqueta. <http://protocolo2etiqueta.blogspot.com/>

- Castro, J. (2021, agosto 19). *Banco Mundial advierte sobre el crecimiento de Brasil, que Bolsonaro dice que “está quebrado”*. Reuters. <https://www.reuters.com/article/brasil-economia-bolsonaro-idLTAKBN29A2O7>
- Chavarri, T. (2004). *Protocolo internacional: tratado de ceremonial diplomático*. Madrid: Protocolo.
- Conoce los tipos de protocolo*. (2018, noviembre 7). Grupo ioe. <https://www.grupoioe.es/conoce-los-tipos-de-protocolo/>
- Copas de mesa* (s.f.) Grupo Crisol. https://www.grupocrisol.com/catalogo/cristal/copas_de_mesa/aria/5187.html
- Cosío, S. (2019, noviembre 4). *Tocando fondo*. El respetable. <http://elrespetable.com/2019/11/04/tocando-fondo/>.
- De la Cerda, Cristian (2018, abril 19). *Cultural considerations when doing business in Chile*. <https://www.tmf-group.com/es-co/news-insights/articles/2018/april/chile-cultural-considerations/>
- Dirección de Comunicaciones y RRPP. (2013). *Protocolo de gobierno y Diplomáticos en Colombia*. Protocolo.org. <https://www.protocolo.org/modelos/manual/protocolo-universidad-norte/10-protocolo-de-gobierno-y-diplomaticos-en-colombia.html>
- Dirección de Comunicaciones y RRPP. (2017). *Protocolo internacional o diplomático*. Protocolo.org. <https://www.protocolo.org/modelos/manual/protocolo-universidad-norte/11-protocolo-internacional-o-diplomatico.html>
- Paraguay*. (s.f.) eDiplomat, Global Portal for Diplomats, Cultural Etiquette. http://www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_py.htm
- El banco mundial en Argentina*. (2021). Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>.
- El banco mundial en Bolivia*. (2021). Banco mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/bolivia/overview#1>
- El banco mundial en Chile*. (2021). Banco Mundial <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
- El banco mundial en Costa Rica*. (2021). Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview>.
- El banco mundial en Ecuador*. (2021). Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>.
- El banco mundial en el Salvador*. (2020). Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview>.

- El banco mundial en Guatemala.* (2021). Banco mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/guatemala/overview>.
- El banco Mundial en Honduras.* (2021). Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>.
- El banco Mundial en México.* (2021). Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview>.
- El banco Mundial en Nicaragua.* (2021). Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/nicaragua/overview>.
- El banco mundial en Paraguay.* (2021). Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/paraguay/overview>.
- El banco mundial en Perú.* (2021). Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>.
- El banco mundial en Uruguay.* (2019). Banco mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/uruguay/overview>.
- Etiqueta y protocolo empresarial.* (2012, julio 23). Buenas tareas. <https://www.buenastareas.com/ensayos/Etiqueta-y-Protocolo-Empresarial/4828326.html>
- Etiqueta y protocolo del manejo de eventos comerciales.* (2014, noviembre 17). Slideshare. <https://es.slideshare.net/osi86/diapositiva-41275504>
- Fernández, J. (2012). Antecedentes históricos del protocolo y su influencia a través de la historia en los Estados, en la sociedad y en la política en España y Europa. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XLV. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3867679.pdf>
- Gutiérrez, J. (2021, febrero 12). *¿Qué significa una inflación del 3.000% en Venezuela? Su impacto en los ciudadanos.* Valora Analitik. <https://www.valoraanalitik.com/2021/02/12/que-significa-una-inflacion-del-3-000-en-venezuela-su-impacto-en-los-ciudadanos/#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20de%20Venezuela%20cerr%C3%B3,decir%2C%20519%20puntos%20porcentuales%20m%C3%A1s>.
- Kary, G. (2019, junio 3). *Cultura de negocios en Uruguay.* Arga intercultural. <https://arga.cl/cultura-de-negocios-en-uruguay/>
- Leana, L. (2013, noviembre 13). *Cómo relacionarse efectivamente.* Leana Lanuza. <http://leanalanuza.blogspot.com/>
- Legiscomex. (2012, agosto 8). *Perú. Cultura de negocios de Perú.* <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-de-negocios-en-pe-ru-completo.pdf>.

- Legiscomex. (2012, julio 11). Uruguay. *Cultura de negocios de Uruguay*. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-de-negocios-de-uruguay-final.pdf>.
- Legiscomex. (2015a). Acerca del empresario. *Cultura de negocios de Guatemala*. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-guatemala-empresario.pdf>
- Legiscomex. (2015b). Cómo negociar. *Cultura de negocios de Guatemala*. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-guatemala-comonegociar.pdf>
- Legiscomex. (2015c). Negociaciones. *Cultura de negocios con Ecuador*. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/negociaciones-ecuador.pdf>
- Legiscomex. (2015d). Reuniones. *Cultura de negocios con Ecuador*. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/reuniones-ecuador.pdf>
- Legiscomex. (2016a). Citas y lugares de encuentros. *Cultura de negocios de Venezuela*. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-venezuela-citas-2016.pdf>
- Legiscomex. (2016b). Negociaciones. *Cultura de negocios de Venezuela*. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-venezuela-negociaciones-2016.pdf>
- Legiscomex. (2016c). Obsequios. *Cultura de negocios de Venezuela*. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-venezuela-obsequios-2016.pdf>
- Legiscomex. (2016d). Reuniones. *Cultura de negocios de Venezuela*. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-venezuela-reuniones-2016.pdf>
- Legiscomex. (2016e). Saludos. *Cultura de negocios de Venezuela*. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-venezuela-saludos-2016.pdf>
- Legiscomex. (2016f). Vestuario. *Cultura de negocios de Venezuela*. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-venezuela-vestuario-2016.pdf>
- Legiscomex. (2016g). Negociaciones. *Cultura de negocios de México*. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-mexico-negociaciones-2016.pdf>

- Legiscomex. (2016h). Citas y lugares de encuentro. *Cultura de negocios de Brasil*. Recuperado de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-brasil-citas-2016.pdf>
- Legiscomex. (2016i). Conocer la legislación y generar confianza, son las claves para tener éxito al hacer negocios en Brasil. *Cultura de negocios con Brasil*. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-brasil-completo-2016.pdf>
- Legiscomex. (2016j). La paciencia y la estrategia en las negociaciones son las claves del éxito para ingresar al mercado de Bolivia. *Cultura de negocios Bolivia*. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-bolivia-completo-2016.pdf>
- Legiscomex. (2016k). Negociaciones. *Cultura de negocios de Brasil*. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-brasil-negociaciones-2016.pdf>
- Legiscomex. (2017). La confianza y la paciencia son determinantes en los procesos de negociación con Nicaragua. *Cultura de negocios de Panamá*. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/estrategia-de-negociacion.pdf>
- Legiscomex. (s.f.b). Citas y lugares de encuentro. *Cultura de negocios con El Salvador*. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-elsalvador-citas.pdf>
- Legiscomex. (s.f.c). La calidad, diversidad en los productos y el precio competitivo, son los factores claves para ingresar al mercado de Costa Rica. *Cultura de negocios de Costa Rica*. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-costa%20rica.pdf>
- Legiscomex. (s.f.d). Negociaciones. *Cultura de negocios con El Salvador*. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-elsalvador-negociaciones.pdf>
- Legiscomex. (s.f.f). Negociaciones. *Cultura de negocios con Honduras*. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-honduras-negociaciones.pdf>
- Legiscomex. (s.f.e). Negocios. *Cultura de negocios de Nicaragua*. <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-nicaragua.pdf>

- Llamazares, O. (2015). *Negociación internacional*. Global Marketing Strategies, S.L. <http://www.aglutinaeditores.com/media/resources/public/6f/6fb4/6f-b463e1747841c390d3bd97a628be3c.pdf>
- Marianelli, R. (2006). *Protocolo ceremonial y acontecimientos programados*. Universidad Nacional de Mar del Plata. http://nulan.mdpu.edu.ar/1817/1/marianelli_rf_2006.pdf
- Martínez, M. (2007). *Manual básico de protocolo empresarial y social*. Ediciones Días de Santos. <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479788100.pdf>
- Zúñiga, R., Torres, J., B. de Contreras, B., Johnson, D., Castillo, R., Muir, I., Osorio, O. y Bocanegra, V. (2017). *Manual de Protocolo. Dirección General de Protocolo y Ceremonial del Estado*. Ministerio de Relaciones Exteriores de Panamá. [https://data.miraquetemiro.org/sites/default/files/documentos/MANUAL%20Protocolo%20de%20Estado%20\(Tedeum\).pdf](https://data.miraquetemiro.org/sites/default/files/documentos/MANUAL%20Protocolo%20de%20Estado%20(Tedeum).pdf)
- Morales, E. y García, A. (s.f.). *Plan de desarrollo económico y social en el marco del desarrollo integral para vivir bien de Bolivia (2016-2020)*. Estado Plurinacional de Bolivia. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/pdes2016-2020.pdf>
- Nicolás maduro admite que el desempleo y la pobreza crecieron. (2021, febrero 13). DW. <https://www.dw.com/es/nicol%C3%A1s-maduro-admite-que-el-desempleo-y-la-pobreza-crecieron/a-56208604#:~:text=El%2096%20por%20ciento%20de,la%20Universidad%20Cat%C3%B3lica%20Andr%C3%A9s%20Bello>
- Ocampo, L. (2010). *Etiqueta y protocolo*. Instituto Colombiano de Aprendizaje incap. <https://issuu.com/neap59/docs/he/27>
- Origen del término protocolo. (2014, septiembre 29). Telecomunicaciones I. <https://telecomunicacionesi.wordpress.com/2014/09/29/origen-del-termino-protocolo-el-protocolo-en-la-historia/#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20protocolo%20C%20procede%20del,primera%20hoja%20de%20un%20escrito>
- Patiño, L. (2011). *Etiqueta y protocolo base de la imagen empresarial*. Contribuciones a la economía. <https://www.eumed.net/ce/2011a/lapdg.htm>
- Protocolo y Etiqueta. (2009). *Etiqueta en Argentina. Vida social. Hospitalidad e invitados*. Protocolo.org. <https://www.protocolo.org/internacional/america/etiqueta-en-argentina-vida-social-hospitalidad-e-invitados.html>
- Protocolo y Etiqueta. (2018). *Reuniones, saludos y presentaciones. Etiqueta social en Argentina*. Protocolo.org. <https://www.protocolo.org/internacional/america/reuniones-saludos-y-presentaciones-etiqueta-social-en-argentina.html>

Este libro fue compuesto en caracteres Minion
a 11 puntos, impreso sobre papel Bond de 75
gramos y encuadernado con el método hot melt,
en agosto del 2021, en Bogotá, Colombia.

PROTOCOLO DE NEGOCIOS

COLOMBIA Y SUS SOCIOS EN AMÉRICA LATINA

Este libro se constituye en una guía orientadora de las características particulares en el momento de abordar una negociación internacional, entendiendo las dinámicas propias de cada país, de cada entorno, de cada economía y sus características sociales, culturales y políticas, se hace necesario entender cómo abordar una negociación en escenarios distintos al nuestro, ello contribuye a generar estrategias de negociación más globales, más internacionales.

Se encuentra estructurado en cinco capítulos, el primero de ellos, se enfoca al análisis histórico de la evolución de los protocolos en la negociación, en el segundo capítulo el abordaje va más en relación al aspecto social como protocolo en donde se involucra al individuo como actor determinante del mismo, en el tercer capítulo se da un enfoque más formal y se determina el protocolo desde el compromiso diplomático de las negociaciones, en el capítulo cuatro el abordaje se direcciona al protocolo empresarial y en el capítulo cinco se constituye en un instrumento orientador para determinar la negociación en Latinoamérica.

Dirigida a empresarios, profesionales y estudiantes de áreas internacionales, Administración de Empresas, Economía, Relaciones Internacionales y demás ciencias relacionadas. Así mismo, va dirigida a agremiaciones, entidades públicas y privadas, la academia, el sector empresarial y la sociedad y demás personas interesadas en profundizar estratégicamente en protocolos de negociación internacional.

Incluye

- ▶ Relaciones internacionales.
- ▶ Negociación internacional.
- ▶ Comercio internacional.
- ▶ Internacionalización empresarial.

Nelson Emilio García Torres

Profesional en Finanzas y Comercio Exterior, U. Sergio Arboleda, Colombia. Especialista en Economía UB, España. Máster en Comercio y Finanzas Internacionales de la UB, España. MBA UVM, Chile. Autor de libros, entre otros, "Relaciones económicas binacionales, Colombia y Venezuela, relaciones de altibajos" e "Importancia de la logística un área de la Planeación Estratégica Multidisciplinar de las Empresas", Docente universitario e Investigador con categoría Asociado, Minciencias.

Liliana Marcela Bastos Osorio

Economista, Especialista en Finanzas, magíster en Gerencia de Empresas, Candidata a doctor en Estudios Políticos, Docente universitaria, Investigadora Asociada Minciencias, Autora de los libros "Economía sumergida e informalidad laboral" y "Metodología para la evaluación de la cadena de valor como base para la internacionalización del aguacate de Norte de Santander".

Johanna Milena Mogrovejo Andrade

Economista, Especialista en Indicadores de Gestión, magíster en Gerencia de Empresas, Doctora en Estudios Políticos, Autora de los libros "Economía Sumergida e Informalidad Laboral" y "La Cadena de Valor de Cacao de Norte de Santander en el Escenario de la Paz y el Postconflicto", Docente universitaria e Investigadora con categoría Asociada, Minciencias.



ISBN 978-958-503-145-6



e-ISBN 978-958-503-146-3