

PROTOCOLO Y CULTURA DE NEGOCIOS EN PAÍSES ÁRABES

Para negociar con éxito en los países árabes es esencial tener en cuenta su protocolo y cultura empresarial, en ciertos aspectos tan diferentes al mundo occidental. Los países árabes constituyen una cultura tradicional basada en los principios de su religión, el Islam, que, no obstante están en constante evolución, adoptando patrones de comportamiento típicos de los países desarrollados; esta mezcla es de alguna manera difícil de entender para los empresarios extranjeros que visitan países árabes.

Este artículo se centra en particularidades del protocolo y la cultura empresarial en la región, que incluyen: cómo planificar reuniones, negociaciones con socios comerciales árabes, saludos, comunicación no verbal, almuerzos y cenas, horarios y vacaciones, códigos para vestir y la importancia de la religión.

Un aspecto que debe quedar claro al hacer negocios en los países árabes es que la cultura y la religión son inseparables. La religión es una fuerza permanente que tiene efectos muy significativos en la forma de hacer negocios; de ahí la importancia para el negociador extranjero de conocer la religión musulmana y respetar sus principios, que tienen una influencia notable en el protocolo y la cultura de negocios árabe.

***Wasta*: Introducirse a través de contactos personales o intermediarios**

La cultura empresarial en los países árabes se basa en un sistema comúnmente conocido como *Wasta*, que sigue esa conocida máxima de "No es lo que sabes sino a quién conoces". En el mundo árabe, esta es la forma habitual de hacer negocios y no tiene ninguna implicación negativa sino simplemente es algo que pertenece a la vida cotidiana en su mundo de negocios. También prevalece un sistema de favores prestados y devueltos. Si un socio comercial árabe pide un favor, hay que tratar de cumplirlo o, al menos, dar la apariencia de que se ha hecho todo lo posible. Nunca hay que negarse cuando lo pide alguien que forma parte del *Wasta*. Incluso si no logra obtener el contacto o aquellos que se ha pedido, el esfuerzo y dedicación para conseguirlo serán recordados, valorados y, seguramente, compensados en un futuro.



La confianza es la clave en el mundo de negocios árabe

Aunque la importancia de las relaciones personales está cambiando a medida que los países árabes adquieren prácticas comerciales occidentalizadas, para muchos árabes no existe separación entre la vida personal y profesional, y como tal, un socio comercial también debe considerarse un amigo potencial.

Es necesario organizar reuniones presenciales ya que la capacidad de generar confianza aumenta considerablemente en este entorno –si las partes no se conocen personalmente, las negociaciones por mail o teléfono no son efectivas–. Los árabes prefieren dedicar un tiempo a conversaciones de tipo personal antes de que se mencione el propósito de la reunión y se empiece a hablar de negocios. Todo ello forma parte de la necesidad de otorgar un cierto carácter de amistad a las relaciones de negocios.

Esas conversaciones preliminares son muy importantes para establecer relaciones comerciales amistosas. Hay que estar preparado para responder a preguntas sobre el viaje, la familia, la opinión del país que está visitando, eventos deportivos, etc. Es una buena idea tener algunas anécdotas o historias para responder a posibles preguntas, así como repetirles las preguntas que ellos hacen. Es muy habitual que pregunten por la salud de la familia, los hijos, etc. En este sentido es importante evitar preguntas específicas sobre los miembros femeninos de su familia, ya que esto puede ofender en muchos países árabes que son poligámicos.

Reuniones de negocios en países árabes

Aunque puede cambiar de un país a otro y, de hecho, de empresa a empresa, las reuniones de negocios tiende a confirmarse a última (unos días antes), a diferencia de otras partes del mundo donde las reuniones iniciales deben concertarse con semanas, si no con meses de anticipación. Hay que organizar las reuniones con poca anticipación y asegurarse de confirmarlas por teléfono el día anterior.

Lo primero a tener en cuenta en las reuniones de negocios en el mundo árabe es que el concepto de puntualidad es diferente al mundo occidental. No hay que sorprenderse si la contraparte llega hasta media hora tarde, a veces más. El tiempo transcurre de una manera diferente y más relajada; hay que adaptarse a este uso del tiempo y no frustrarse. Dicho esto, es recomendable que el negociador extranjero, como visitante, se presente a tiempo en señal de respeto a su anfitrión.

En el mundo árabe, las reuniones tienden a estructurarse de manera muy diferente al mundo occidental. Hay que esperar una estructura mucho más circular en comparación con las tendencias rígidamente lineales de la mayoría de las prácticas comerciales occidentales. Lo más probable, incluso en reuniones importantes, es que no haya orden del día. Después de unos minutos (hasta treinta minutos o más) de charla informal, se abordará el tema de los negocios. Muy probablemente la persona de mayor rango de la parte árabe será quién tome la iniciativa y dirija la reunión.

Las interrupciones son comunes, incluso en aquellas reuniones más formales. Es muy posible que durante el tiempo de reunión, otros empleados o visitantes entren en la sala para obtener firmas o consultar decisiones; nuestros interlocutores, atenderán las llamadas telefónicas o contesten correos electrónicos o WhatsApp desde el móvil. El uso extremo del móvil que se hace en los países árabes ha agravado este comportamiento que en occidente se considera ineducado. Hay que estar preparado para ello y no mostrar frustración ni ofenderse. Hay que entender que en países árabes, esto no es una señal de falta de respeto, es simplemente parte de su cultura de negocios, agravada por la tecnología.



Negociaciones presenciales

Al haber una estrecha relación entre la vida personal y profesional en el mundo árabe, las reuniones presenciales (lo que se conoce como la “negociación cara a cara”) son clave. Tratar de hacer negocios por correo electrónico o por teléfono no suele ser efectivo. Por otra parte, es imprescindible tener un contacto de alto nivel en una empresa u organización para conseguir realmente llegar a acuerdos, por lo que si no se tienen ese tipo de contacto, será necesario contratar a un intermediario que permita al negociador extranjero reunirse con las personas adecuadas y que tengan el poder de decisión necesario en cada organización.

Negociaciones con su socio comercial árabe

Es crucial recordar que las sociedades árabes fueron y en muchos aspectos siguen siendo sociedades comerciales tradicionales y que, por tanto, es normal esperar que un hombre de negocios árabe trate de obtener el mejor precio en una negociación. El negociador árabe, después de un largo y duro proceso negociador, si no está convencido de que ha conseguido el mejor precio, no llegará a un acuerdo.

En el mundo árabe, el ritmo de las negociaciones suele ser mucho más lento que en el mundo occidental: hay que ser paciente y no intentar apresurar a la otra parte para llegar a un acuerdo. La misma paciencia es crucial cuando se trata con la burocracia y el papeleo prevaeciente en la gran mayoría de países árabes. El tiempo y el esfuerzo necesarios para obtener visas, permisos de importación, licencias y otros documentos necesarios pueden ser desmoralizante, pero hay que ser consciente de ello y no “arrojar la toalla”.

Otra diferencia en la forma en que los árabes negocian es la mentalidad tribal o asociativa. La mayoría de las sociedades árabes todavía se remontan a sus orígenes tribales, aunque políticamente se han alejado de esta estructura y los países están gobernados por reyes o presidentes con enormes poderes, no compartidos. Esta mentalidad tribal, puede influir en las negociaciones, ya que es probable que el negociador principal quiera discutir la decisión con todo su equipo antes de firmar un acuerdo; por lo tanto y, nuevamente, hay que dar más tiempo para que concluyan las negociaciones con éxito.

Otro aspecto a tener en cuenta, es que a los negociadores árabes no les gusta nada que se les contradiga delante de sus compañeros y, mucho menos, que se demuestre que están equivocados, si este fuera el caso. Hay que estar atento para no mostrarse abiertamente en desacuerdo con alguien presente en la reunión, independientemente de su rango. Hay que evitar mostrarse directamente en desacuerdo o contradecir a alguien durante las reuniones. Decirle a alguien que está equivocado es una forma segura de hacer que se sienta muy molesto, lo que significa que no querrá llegar a un acuerdo. Los desacuerdos hay que solucionarlos de forma indirecta con frases como: "Para avanzar, creo que podría ser mejor ..." o "según mi experiencia, sería más eficaz", "valdría la pena considerar la posibilidad de"

En las semanas siguientes a la reunión, es obligado hacer un seguimiento a través del correo electrónico o, mejor aún, una llamada telefónica en la que tal vez sea más fácil para los árabes expresar sus opiniones y, de esta forma, valorar las posibilidades de que se cierre el negocio.



Comunicación no verbal

El lenguaje corporal adquiere una gran importancia en el contexto árabe, ya que el desacuerdo público no es aconsejable. Hay que estar atento a todos los signos habituales de reacciones positivas y negativas a través del lenguaje corporal ya que pueden ser más indicativos de la opinión de un negociador árabe, que de lo que transmite verbalmente.

A los negociadores árabes –igual que a negociadores de culturas tradicionales como la asiática o la latinoamericana– no les gusta decir “no”. Por ello, los gestos y actitudes son la mejor forma de intuir cuál es su posición con respecto a los negocios propuestos.



En el ámbito del lenguaje corporal hay que recordar que en el protocolo árabe cruzar las piernas al sentarse y mostrar la suela del zapato a alguien en el transcurso de una reunión, o señalar con el pulgar hacia arriba, se consideran gestos groseros.

También es necesario hacer una referencia al espacio personal en el mundo árabe. Los árabes a menudo se dan mucho menos espacio personal de lo que es usual en Occidente, y como tal se pararán o se sentarán mucho más cerca de la otra persona, se tocan más y tal vez incluso se toman de la mano cuando van juntos a algún lugar. Esto, aunque es muy inusual desde el punto de vista occidental, es simplemente una diferencia cultural, a la que no hay que dar mayor importancia.

Vacaciones y calendario laboral en los países árabes

Uno de los detalles básicos pero que a veces se pasan de alto en los negocios con los países árabes es la diferente en la semana laboral. El viernes es el día santo en el Islam, y las oraciones congregacionales se llevan a cabo al mediodía. Por lo tanto, el fin de semana en la mayoría de los países árabes cae en viernes y sábado, aunque hay algunas excepciones, por ejemplo, Marruecos en que se celebra, a la forma occidental en sábado y domingo.. En el siguiente cuadro se detallan los diferentes fines de semana en cada uno de los países árabes:

País	Viernes/Sábado	Sábado/Domingo
Argelia	√	
Emiratos Árabes Unidos	√	
Egipto	√	
Jordania	√	
Kuwait	√	
Líbano		√
Libia	√	
Marruecos		√
Omán	√	
Catar	√	
Arabia Saudí	√	
Sudán	√	
Siria	√	
Túnez		√
Yemen	√	

Una época del año en la que las vidas profesionales y personales de los árabes cambian totalmente es durante el mes de Ramadán. El Ramadán es considerado el mes sagrado por los musulmanes. Durante cuatro semanas tienen que ayunar desde el amanecer hasta el anochecer, tiempo en el que está prohibido comer, beber y fumar. El horario comercial a menudo se reduce significativamente y no es aconsejable viajar para hacer negocios y organizar reuniones durante este mes. Debido al calendario lunar, las fechas exactas del Ramadán varían año tras año y de país a país, y de hecho, el ayuno solo comenzará una vez que se haya avistado la luna

correcta en cada país; es decir, no hay una fecha de inicio oficial. También hay que tener cuenta que si encuentra en un país árabe durante el Ramadán, es de buena educación comer, beber y fumar solo dentro de un establecimiento y siempre fuera de la vista del público.

Además de los fines de semana y del Ramadán, hay dos grandes fiestas musulmanes a tener en cuenta cuando se planifican viajes a un país árabe: Eid al-Fitr y Eid al-Adha. El primero sigue al final del ayuno durante el mes de Ramadán y el segundo al final de la peregrinación anual (también conocido como Hajj). Estas fiestas duran tres días, pero es común que los gobiernos las extiendan un tiempo mayor. Dado que el calendario islámico sigue los movimientos lunares en lugar de los solares, es difícil predecir exactamente cuándo tendrán lugar estos festivos. Las fechas, al igual que el Ramadán variarán de un país a otro y de un año a otro. Por lo tanto, hay que estar al tanto y evitar la planificación de viajes en la época de estas dos fiestas.

Saludos en países árabes: frases útiles

Los árabes están extremadamente orgullosos de su idioma, sobre todo porque se deriva del árabe clásico utilizado en el Corán para registrar las revelaciones que Allah le envió al profeta Mahoma.

Por lo tanto, se recomienda aprender algunos saludos simples en árabe para establecer una conexión amistosa con aquellas personas con las que se va a negociar. Es muy posible que otros negociadores extranjeros no hagan el esfuerzo de conocer estas expresiones, por lo que aquellos que sí las utilizan, obtendrán una ventaja diferencial en sus relaciones comerciales. A continuación se ofrece una lista de las frases más útiles cuando se negocia en países árabes:

Cuándo/dónde usarlas	Transliteración	Árabe	Significado en español
Saludo inicial	As-salaam alaykum	السلام عليكم	La paz sea contigo
Respuesta al saludo	Wa alaykum as-salaam	وعليكم السلام	Y que la paz también sea contigo.
Hola	Marhaba	مرحبا	
¿Como está usted?	Keif al-haal?	كيف الحال؟	
Respuesta a la anterior	Al-hamdulillah	الحمد لله	Gracias a Dios
Por favor	Min fadlak (a un hombre) Min fadlik (a una mujer)	من فضلك	
Gracias	Shukran	شكرا	
Expresión común cuando se habla del fuero en los negocios	Inshallah	إن شاء الله	Si Dios quiero
Adiós	Ma As-salama	مع السلامة	Vaya en paz.

El apretón de manos es la forma típica de saludo físico en los países árabes, si bien es probable que dure más de lo que los occidentales están acostumbrados. Se recomienda esperar a que la otra persona retire su mano. Cuando un negociador extranjero saluda a una mujer árabe, debe esperar a que ésta extienda su mano, ya que las mujeres, particularmente aquellas más conservadoras en sus costumbres, pueden optar por no estrechar la mano de los hombres. De manera similar, una empresaria extranjera que se encuentra con hombres de negocios árabes debe aguardar a que sean ellos los que inicien el apretón de manos.

La forma de dirigirse adecuadamente a las personas con las que se tienen reuniones varía de un país a otro y de empresa a empresa, pero es preferible adoptar un trato formal. Lo más seguro es dirigirse a la otra persona como Sr./Sra., seguido de su nombre de pila.



Código de vestir en los negocios

Los empresarios occidentales que visitan países árabes pueden vestirse de manera similar a lo habitual en sus países de origen. Un traje de negocios conservador (gris o azul oscuro) es lo más adecuado. En algunas áreas es preferible utilizar una vestimenta mucho más informal, dependiendo del país, la región y el sector empresarial, al igual que en cualquier otro lugar del mundo. En el ámbito de los negocios no debe usarse camisas de manga corta o camisetas, ni pantalones cortos.

Las mujeres de negocios siempre deben vestirse de manera conservadora, cubriendo los brazos al menos hasta el codo, las piernas hasta los tobillos y evitando mostrar cualquier tipo de escote. El código de vestimenta exacto para las mujeres depende en gran medida del país; en algunos países (por ejemplo Arabia Saudí) hay un código de vestimenta particular que debe cumplirse por ley.

En algunos países árabes las apariencias externas evidencian el estatus social; la ropa de buena calidad refleja una posición elevada en la sociedad. Por lo tanto, se recomienda prestar atención a la calidad y apariencia de la ropa que se lleva puesta con la finalidad para causar una buena impresión, especialmente, en las reuniones de cierto nivel.

Hay que tener en cuenta que los negociadores árabes, especialmente en los países del Golfo (Arabia Saudí, Emiratos) pueden usar la vestimenta tradicional que consiste en una túnica blanca larga conocida como *thawb* y, a menudo, un tocado o pañuelo a cuadros rojo y blanco

llamado *keffiyeh*. El estilo y el color exactos de esta vestimenta varía de un país a otro, de una región a otra, e incluso de una tribu a otra.

En los países del Golfo son muchas las mujeres de negocios que se visten con la túnica negra tradicional llamada *abaya* y llevan un pañuelo en la cabeza. Las mujeres occidentales no deben ponerse este vestido tradicional ya que esto podría ofender a quienes lo usan como símbolo de una herencia y tradición centenaria.

En el norte de África (Marruecos, Túnez), la forma en que se visten los empresarios y las mujeres varía mucho. Algunos se vestirán tradicionalmente, si bien la mayoría vestirá con trajes, camisas e, incluso corbata como los que se usan en otros lugares del mundo.



Hospitalidad en países árabes

La hospitalidad es un aspecto clave de la cultura árabe, vinculada con el honor y el respeto a la familia. Por tanto, hay que estar preparado para ser obsequiado con refrescos, regalos e invitaciones ya que es una parte de la cultura y algo completamente normal.

Es más que probable que al negociador extranjero se le ofrezca algún tipo de refresco durante una reunión ya sea té, café, jugo o galletas, por nombrar algunos ejemplos comunes. Asegúrese de aceptar esta hospitalidad. A veces es más adecuado aceptarlo tan pronto como se ofrezca o bien después de una oferta repetida, depende de cada país.



Si su anfitrión le invita a una comida de restaurante, es una buena práctica devolver la invitación. Es habitual que la persona que hace la invitación pague la factura. Si por alguna razón

se va a dividir la cuenta entre los comensales, es mejor que una persona pague y las demás le reembolsen en privado, en lugar de que el cálculo se haga públicamente en la mesa.

De la misma manera que recibirá la hospitalidad que se le otorga cuando se encuentre en el mundo árabe, si extiende una invitación a un árabe, ya sea en el país de él o en el suyo, esperará de usted una hospitalidad y generosidad similares. Hay que tratar y dar la bienvenida a los árabes correctamente, independientemente de los medios que se tengan para ello. El comportamiento hospitalario incluye pagar todas las comidas, bebidas y transporte así como actuar como guía turístico de los principales lugares de interés de la ciudad. Hay que asegurarse de satisfacer los deseos de su socio comercial árabe y, realmente, tratarle con generosidad.

Consideraciones religiosas cuando se hacen negocios en países árabes

Los musulmanes están obligados a rezar 5 veces al día. Los tiempos de oración se anuncian mediante el llamado a la oración que suena en las mezquitas locales y también se notifica en los periódicos. Los tiempos de las 5 oraciones son los siguientes:

1. Al-Fajr - Al amanecer
2. Al-Zuhr - Mediodía, después de que el sol ha alcanzado su punto más alto en el cielo
3. Al-'Asr - Final de la tarde
4. Al-Maghrib - Justo después de la puesta del sol
5. Al-'Isha - Entre la puesta del sol y la medianoche

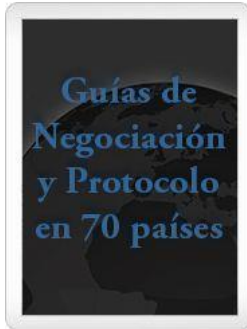
No todos los musulmanes irán a la mezquita a rezar, muchos prefieren rezar en casa o en la oficina. En las oficinas hay salas de oración separadas para hombres y mujeres. Cuando se planifican reuniones quizá sea necesario tener en cuenta los tiempos de oración.

Los musulmanes tienen prohibido consumir tanto carne de cerdo como alcohol, y como tales, estos productos son difíciles de encontrar en muchos países árabes, llegando a ser ilegales en otros.

Para finalizar, cabe señalar que los países árabes constituyen una región diversa en geografía, etnia, religión, así como prácticas culturales y protocolo de negocios. La heterogeneidad del mundo árabe significa que es necesario profundizar en algunos detalles de la forma de hacer negocios en cada país, para aprovechar las oportunidades que se brindan a los negociadores extranjeros.



Si desea conocer en profundidad los aspectos esenciales para hacer negocios en los principales países árabes, haga clic en las siguientes Guías de cultura y Protocolo de negocios:



[Arabia Saudí](#)

[Argelia](#)

[Egipto](#)

[Emiratos Árabes](#)

[Irán](#)

[Marruecos](#)

[Túnez](#)

[Pack 10 Guías en África y Países Árabes](#)

TradeLibrary es la primera Biblioteca online de Comercio Internacional que incluye más de 400 publicaciones (libros, casos prácticos, modelos de contratos y cartas, guías-país, artículos, etc.) sobre diferentes temas como marketing, finanzas, medios de pago, transporte y logística, Incoterms, negociación y gestión administrativa del comercio internacional.

Contenidos de TradeLibrary

- Libros de Comercio Internacional
- Casos Prácticos (marketing, negociación, finanzas, transporte internacional, etc.)
- Documentos (comerciales, transporte, aduanas)
- Contratos Internacionales (español-inglés)
- Cartas Comerciales Internacionales (español-inglés)
- Guías de Negociación y Protocolo en 60 Países
- Artículos de Comercio Internacional

TradeLibrary
Información y Suscripciones

