



# **GRADO EN COMERCIO**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

### **“ESTILO NEGOCIADOR INDIO”**

**ISABEL FERNÁNDEZ TORRES**

**FACULTAD DE COMERCIO**

**VALLADOLID, JULIO 2022**



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

**GRADO EN COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO 2021-2022

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**“ESTILO NEGOCIADOR INDIO”**

**Trabajo presentado por:**

**Isabel Fernández Torres**

**Tutor:**

**Dra. Felicidad Viejo**

**FACULTAD DE COMERCIO**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	5
2	MARCO ECONÓMICO.....	5
2.1	Liberalización económica.....	5
2.2	BRICS.....	6
2.3	Sector primario.....	7
2.3.1	Agricultura.....	7
2.3.2	Ganadería.....	8
2.4	Sector secundario.....	9
2.5	Sector terciario.....	10
3	NIVELES JERÁRQUICOS O CASTAS.....	12
4	COSTUMBRES LOCALES.....	15
4.1	Organización social.....	15
4.2	Colores.....	16
4.3	Alimentación.....	16
4.4	Hospitalidad y anfitriones.....	16
4.5	Baksheesh.....	17
5	ASPECTOS PROTOCOLARIOS EN LAS NEGOCIACIONES.....	18
5.1	Saludo.....	18
5.2	Organizar una cita de negocios.....	19
5.3	Puntualidad.....	20
5.4	Regalos corporativos.....	21
5.5	Temas de conversación.....	22
5.6	Comunicación gestual.....	23
5.7	Títulos.....	25
5.8	Idioma.....	26
5.9	Intercambio de tarjetas de visita.....	27
5.10	Vestimenta para un evento empresarial.....	28
5.11	Comidas de negocios.....	29
6	CÓMO NEGOCIAR EN LA INDIA.....	30
6.1	Regateo.....	30
6.2	Intermediarios.....	30
6.3	Memorandum of Understanding (MOU).....	31
7	ACCESO AL MERCADO.....	31
7.1	Due Diligence.....	32
7.2	Leyes relevantes en el proceso.....	32

7.2.1	The Foreign Exchange Management Act (1999).....	33
7.2.2	The Companies Act (1956).....	33
7.3	Rutas de acceso.....	33
7.3.1	Ruta automática .....	34
7.3.2	Ruta gubernamental .....	34
7.4	Formas de acceso al mercado.....	36
7.4.1	Exportación indirecta .....	37
7.4.2	Entidad no incorporada.....	38
7.4.3	Entidad incorporada.....	40
7.5	Conocer socios locales .....	42
8	DIFERENCIAS PRINCIPALES ESTILO NEGOCIADOR ESPAÑOL- INDIO .....	46
9	CONCLUSIONES .....	48
10	BIBLIOGRAFÍA .....	50

#### ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Crecimiento comparativo de países desarrollados y BRICS .....	6
Gráfico 2.	Valor añadido por sectores en función del PIB .....	10
Gráfico 3.	Empleo por sectores.....	11

#### ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Pirámide sobre jerarquía de castas.....	14
Ilustración 2.	Emmanuel Macron y príncipe Carlos se saludan con namasté .....	19
Ilustración 3.	Mudras y sus significados.....	25
Ilustración 4.	Tipos rutas de entrada en el país.....	36
Ilustración 5.	Formas de acceso al mercado .....	37

## 1 INTRODUCCIÓN

India es uno de los destinos con mayor potencial en la expansión de la economía, así que los inversores extranjeros no pierden oportunidad para introducirse en el mercado que les puede reportar numerosos beneficios, aunque hay que asumir algunos riesgos.

Según Thomas Joseph, abogado internacional de Mapp Law Chambers “el porcentaje de población con capacidad adquisitiva se encuentra en el 40%”. Estos ciudadanos están dispuestos a consumir productos de lujo, mientras la clase media hace un voluptuoso gasto.

La India es un país fuertemente marcado por la religión que practica la mayoría de la población, el hinduismo, hace de esta una sociedad bastante clasista y con muchas peculiaridades. En este trabajo se tratará de exponer una idea global de la comunidad y el mercado indio y se especificarán los protocolos de comportamiento a seguir en el caso de celebrarse una reunión comercial.

## 2 MARCO ECONÓMICO

### 2.1 Liberalización económica

India comenzó a modernizarse mediante la liberalización económica en los años 90, propulsada por una gran crisis que concluyó en la modificación del modo de gobierno, y así, la descentralización política. El objetivo de este cambio era conseguir un mayor grado de competitividad en los mercados internacionales ya que el tipo de cambio monetario, se había devaluado fuertemente frente a las monedas extranjeras más importantes. Hasta este momento, los gobiernos se habían centrado en sustituir las importaciones por producciones internas con férreos controles. La moneda del país es la rupia, que equivale a unos 0,012 €, y se emplea además de en India en Sri Lanka, Pakistán, Mauricio, Nepal, Seychelles, Maldivas e Indonesia. Para conseguir la meta propuesta se tomaron medidas como por ejemplo las siguientes:

- Eliminación de los márgenes de acumulación del capital
- Disminución de los aranceles
- Supresión de la obligatoriedad de licencias industriales para la mayoría de los sectores
- Descenso de los requisitos de reservas bancarias y de los tipos de interés
- Para gran parte de los bienes se eliminaron las licencias de importación

- Se abrió al sector privado la posibilidad de operar en ámbitos restringidos únicamente al sector público
- Las empresas extranjeras tendrían posibilidad de invertir en el país.

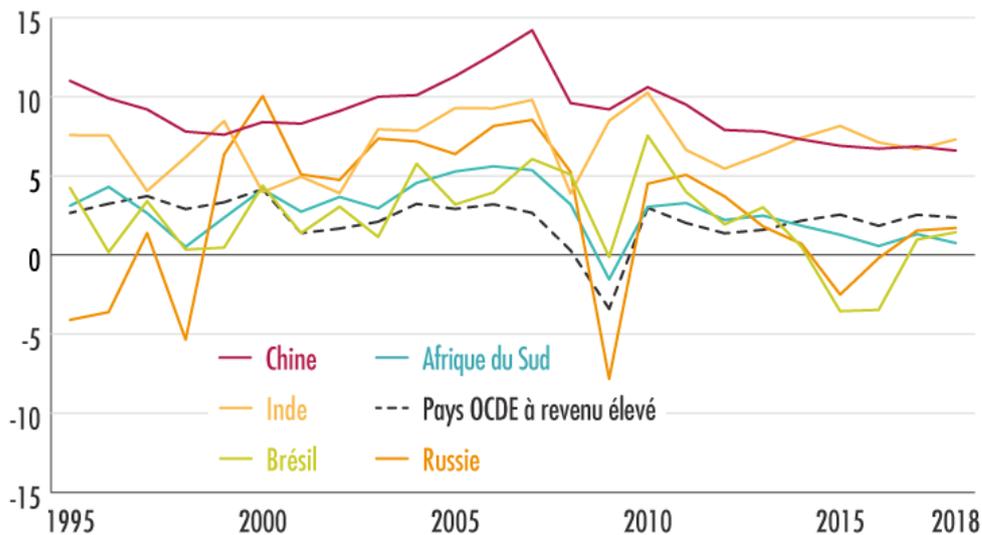
Con estas modificaciones se logró una apertura de cara a las empresas privadas e internacionales, lo que se transformó en un crecimiento anual de las exportaciones de un 17,3% en la década de los 90 y en un auge anual del PIB per cápita de un 6% en este periodo fundamentado en los servicios, que suponían un 53,5% del PIB en 1999.

A lo largo de estos años, las políticas se han ido centrando en el proceso de privatización de las empresas, que antes eran públicas en su inmensa mayoría, a través de la venta de participaciones y el cierre de las organizaciones inviables. A pesar de estas medidas, el Gobierno mantendrá el 51% del capital de estas.

## 2.2 BRICS

En el año 2001, el economista Jim O'Neil del banco Goldman Sachs acuñó el término BRIC para referirse a los principales mercados emergentes que según previsiones dominarían la economía a mitad del siglo XXI. Estos países inicialmente eran Brasil, Rusia, India y China, pero es en el año 2011 cuando Sudáfrica pasó a formar parte de ellos, denominados BRICS a partir de entonces.

Gráfico 1. Crecimiento comparativo de países desarrollados y BRICS



Fuente: lafinancepourtous.com de acuerdo con WEO y el Banco Mundial

El PIB de estos países representa el 25% mundial, del que un 7% se correspondería con la India. Además, movilizan el 20% de las inversiones concentrando

el 43 % de la población del planeta. China es el país más poderoso y basa su crecimiento en la venta de manufacturas, seguido por India que posee dicho potencial fundamentalmente gracias a las exportaciones de servicios que realiza. Los miembros de los BRICS se encuentran entre los 30 principales países exportadores. Otro de los factores que propicia este crecimiento de la economía es el modelo de población, joven y activa, que hace posible el auge a largo plazo ya que se genera en los territorios una demanda interna sostenida, se calcula que tomará más peso que las exportaciones y será el mercado más importante.

El hecho de que India forme parte de este grupo abre multitud de oportunidades comerciales y sea cada vez más competitivo. El grupo está estudiando medidas para promover la igualdad entre países frente al Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, la causa que sostiene es que estos organismos defienden únicamente los intereses de los países industrializados de occidente y Estados Unidos. Una de estas medidas es la creación de un Banco de los BRICS que permita financiar los proyectos de estos países para que puedan completar sus desarrollos socioeconómicos; otra es el rechazo al derecho internacional que se considera que limita la soberanía de los Estados.

Mientras este conjunto de naciones siga avanzando como organismo y ganando peso mundial aspiran a situarse como potencias mundiales eje de las economías, incluso superando a los Estados Unidos en un largo plazo.

## **2.3 Sector primario**

El sector primario tradicionalmente tiene un fuerte peso en la economía india, especialmente la agricultura y la ganadería, que permiten que muchas familias del lugar tengan una profesión y debido al bajo precio de la mano de obra generan productos a precio de coste muy competitivo. A continuación se comenta con más detalle lo que estos sectores suponen en la economía del país y los avances que han sufrido en los últimos tiempos

### **2.3.1 Agricultura**

El sector primario es estratégico en el territorio indio, más que a nivel económico, a nivel social y político. De acuerdo con el ICEX, más del 58% de los hogares rurales viven de los ingresos que generan a través de la agricultura y supone un empleo del 42% de la población activa.

Los cultivos que aportan más a nivel económico son el arroz, trigo, mijo, sorgo, maíz, cebada, té, café y caña de azúcar. De hecho, India es el mayor productor y consumidor mundial de té y el sexto en el ranking de producción de café. En los años 60 y 70 es cuando el país experimentó la llamada Revolución Verde. Dicha revolución consistió en la implantación de nuevas medidas con el objetivo de aumentar la producción de bienes para que la población al completo tuviera alimento suficiente. Se incrementó el cultivo de trigo, en un inicio, a partir de semillas híbridas que posteriormente pasó a las variedades de arroz. Además, se incluyeron el uso de fertilizantes y abonos que aportaban más nutrientes al terreno y de pesticidas y herbicidas, lo que permitía acabar con las plagas. El último gran avance en este sector se produjo en el año 2002 con el cultivo del algodón Bt, un algodón que fue modificado genéticamente para hacerlo más resistente a las plagas, reduciendo el uso de insecticidas en un 39%. Actualmente, el 90% del algodón que se cultiva en el país es de este tipo, aunque supone un problema por el elevado coste que tienen las semillas, algunas son estériles e implican la compra de nueva mercancía por parte de los agricultores generando una fuerte dependencia de la industria biotecnológica proveedora.

La biotecnológica Monsanto ocupa el 90% del mercado mundial de semillas modificadas genéticamente y 3 de cada 4 partes de las plantaciones algodonerías en India. La combinación de estas cifras y el gran número de agricultores que hay en el país han dado como resultado numerosas deudas que les han conducido a la ruina, incluso el Estado ha tenido que responsabilizarse de ellas para aliviar la presión social.

### **2.3.2 Ganadería**

India es el país que más carne de bovino exporta a nivel mundial, este dato sorprende por las restricciones religiosas de la nación. En el año 2013, según el Departamento de Agricultura de Estados Unidos, se exportaron 2.160 toneladas.

El producto con el que se comercia mayoritariamente es la carne de búfalo, tiene una coloración más oscura que la de vaca, aunque pertenecen a la misma familia bovina únicamente consideran animal sagrado a la vaca. El implemento de este subsector se promocionó durante la etapa de gobierno del Congreso Nacional Indio (2004-2014) a través de políticas de exención de impuestos por el periodo de 5 años y una subvención de 6.5 millones de euros, lo que provocó diferencias con partidos políticos más conservadores. El mercado que consume este tipo de carne es asiático en su mayoría, supone el acceso a proteína animal para personas de poder adquisitivo medio. Se puede

señalar como característica que gran parte de los búfalos se sacrifica de acuerdo con las normas “halal” incluyendo así el gasto de la población musulmana. En la misma línea se encuentra el mercado de la leche de vaca, en el año 2011 la producción fue de 121.7 millones de toneladas, situándose en el primer puesto del ranking mundial. En este caso los seguidores del hinduismo también la consumen pues se considera que la vaca es madre de todos y ofrece su leche en consecuencia.

El reto que se plantea este campo de los productos frescos de cara a la exportación es el transporte y el acondicionamiento, ya que no hay medios debidamente acondicionados y se puede romper la cadena del frío. Por otro lado, los estándares de higiene y calidad no cumplen con las normativas de algunos marcos, como el europeo.

## **2.4 Sector secundario**

Dentro del sector secundario hay diferentes industrias que aportan dinero al país. Las más destacables entre ellas son: la manufacturera, la farmacéutica, la automovilística y la energética.

La industria manufacturera supuso el 16,2 % del PIB en el año 2018, según el ICEX, empleando el 12,13 % de la población activa. Es concerniente especificar que el ámbito textil es el que más destaca, situándose únicamente por detrás de China en por el bajo coste de la mano de obra. A causa de la estimación que se hizo de que las BRICS perderían fuerza como potencias mundiales, el Gobierno creó un plan denominado “MAKE IN INDIA” con el fin de llegar al 25% del PIB. Dicho plan se lanzó en 2014 por parte del primer ministro para estimular a los ciudadanos y potenciales socios. Incluye una lista sencilla y distinguida con información exhaustiva sobre 25 sectores estratégicos, como por ejemplo los datos de contacto concretos en el sector.

Asimismo, el campo de las farmacéuticas destaca notablemente en producción. India se sitúa en la actualidad como el tercer país proveedor de productos farmacéuticos en el mundo, aporta un 20% del total. Se encarga de elaborar los fármacos a partir de medicamentos genéricos que importa de China mayoritariamente y el socio principal con el que trabajan son los Estados Unidos.

La industria del automóvil supone el 7,1% del PIB. En el año 2020 se fabricaron en el país 26,36 millones de vehículos de los cuales se exportaron 4,7 millones, englobando vehículos comerciales, de dos o tres ruedas y automóviles de pasajeros. La inversión extranjera directa está permitida de manera automática y sin restricciones. Hyundai, Ford, Renault y Nissan han hecho fuertes desembolsos económicos en

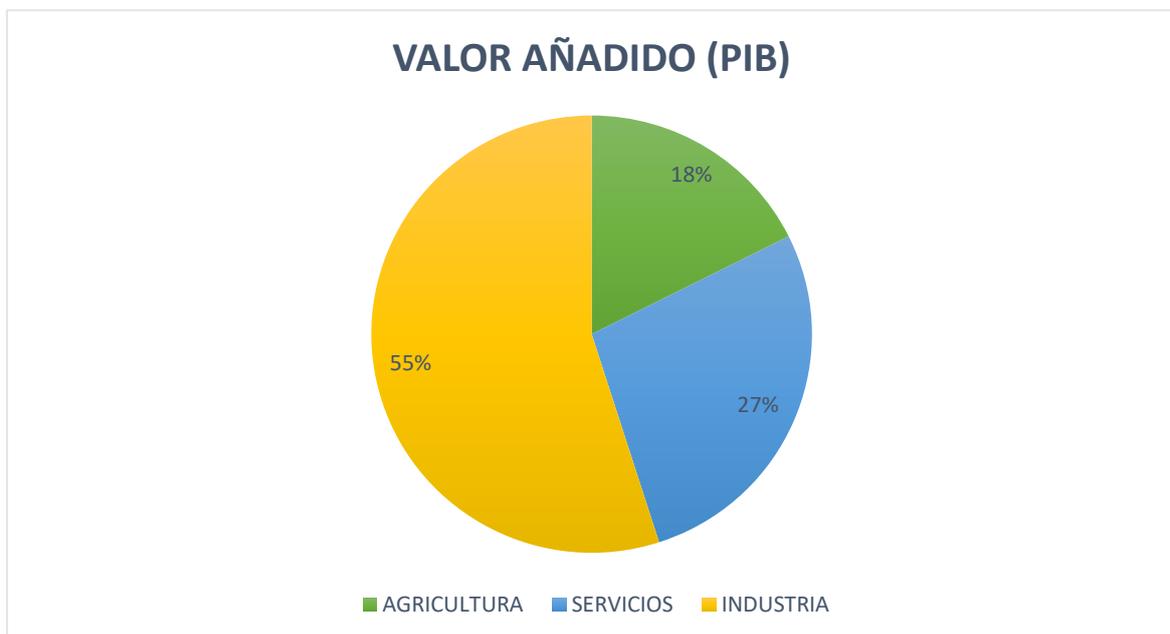
diferentes plantas de la región. Las tendencias de mercado de futuro se centran en la elaboración de coches eléctricos con el National Electric Mobility Mission Plan.

En cuanto a la industria energética, está aumentando su demanda de forma progresiva. Es un mercado bastante diversificado cuyas fuentes abarcan tanto tradicionales como el carbón, el gas natural, el petróleo y la energía nuclear hasta fuentes renovables tales como solar, eólica y de utilización de residuos. Cabe destacar que el país se posiciona en tercer puesto de producción mundial de carbón, cuarto en energía eólica y quinto en instalación de energías renovables.

## 2.5 Sector terciario

Este ámbito es el que mayor inversión del extranjero atrae, implica 2/3 de las Inversión Extranjera Directa (IED) del país y el 38% de las operaciones de exportación obteniendo, por consiguiente, un alto valor en divisas. Los servicios suponen la mitad del PIB nacional, muchos se prestan a terceros países con el auge del trabajo deslocalizado.

Gráfico 2. Valor añadido por sectores en función del PIB



Fuente: Elaboración propia con datos de World Bank

Gráfico 3. Empleo por sectores



Fuente: Elaboración propia con datos de World Bank

El turismo en este país es una fuente de ingresos notable, atrae a unos 17 millones de personas anualmente, posicionándose como el 23º más visitado en el ranking mundial. Para atraer las divisas de estos viajeros el Ministerio de Turismo pone facilidades como “Incredible India”, una web donde los usuarios pueden encontrar itinerarios personalizados y agrupa diferentes pestañas. El Gobierno también realiza esfuerzos para promover campañas de limpieza e higiene de los lugares públicos y mantener de este modo el atractivo turístico.

Por otra parte, la industria de outsourcing de servicios emplea a 10 millones de personas aproximadamente, es el servicio que más se exporta. Uno de los motivos es que los indios son magníficos ingenieros, antes del mundo global en el que vivimos los ingenieros salían a otros países, se iban a vivir a diferentes países como EEUU, pero desde que llegó la era digital no es necesario, prestan sus conocimientos desde su país de origen a través de la red. Otra de las causas es que la población es angloparlante y pueden comunicarse con facilidad. Los *call center* son muy populares, sobre todo en la región de Kerala, donde los costes son un 20% menores para las empresas extranjeras. Además, lo que buscan las empresas es rebajar los costes y la mano de obra de este personal perfectamente cualificado es muy inferior al mismo personal en los países que contratan el outsourcing.

India es el mayor mercado mundial de las telecomunicaciones, cuenta con 1.160 millones de suscriptores a la telefonía móvil en la actualidad y 687,82 millones a internet. Es el país cuyo mercado crece a mayor velocidad en descargas de Google Play con previsiones de crecimiento en su consumo en 500 millones gracias a la bajada de los precios y la facilidad de acceso a los teléfonos móviles inteligentes. El Gobierno tiene múltiples propuestas de futuro para el sector con planes de apoyo, por ejemplo, el Plan de Incentivos de Producción, con el fin de incrementar la elaboración de material electrónico.

El sistema bancario en el país tiene un fuerte componente público y, a pesar de la fuerte regulación a la que está sometido, presenta innovación y operan 46 bancos extranjeros. Por otro lado, el sector de los seguros ha surgido mayoritariamente en el ámbito privado, el mercado se compone de 57 compañías de las cuales solo 6 son públicas. De estas 57 empresas, 24 corresponden a seguros de vida y 33 a otra categoría.

Los medios de comunicación, por su parte, están en crecimiento activo en gran medida por el auge de internet. La publicidad retorna al Estado un 0,38% del PIB y se espera que la República sea la segunda en el ranking de tasa de crecimiento en este segmento en Asia.

### 3 NIVELES JERÁRQUICOS O CASTAS

El sistema socio religioso instaurado en la India está presente desde hace más de 3.000 años y consiste en la organización por castas o *varna*. Esta organización es exclusiva del país asiático y consiste en dividir socialmente a los habitantes en función de la familia en la que nacen. La casta viene determinada por el nacimiento y es inmutable a lo largo de la vida, de igual modo, los descendientes heredarán la *varna*. Esta clasificación puede asemejarse levemente a las clases sociales presentes en occidente, la diferencia es que en nuestro país esta organización se estratifica por baremos económicos básicamente y en la India, la renta o patrimonio no tienen nada que ver. Los textos sagrados del hinduismo distinguen cuatro tipos:

- *Brahmanes*. Son la *varna* superior y por ello gozan de privilegios exclusivos. Tradicionalmente, engloba a los sacerdotes o los maestros religiosos y poseen un enorme poder al representar la palabra de Dios.

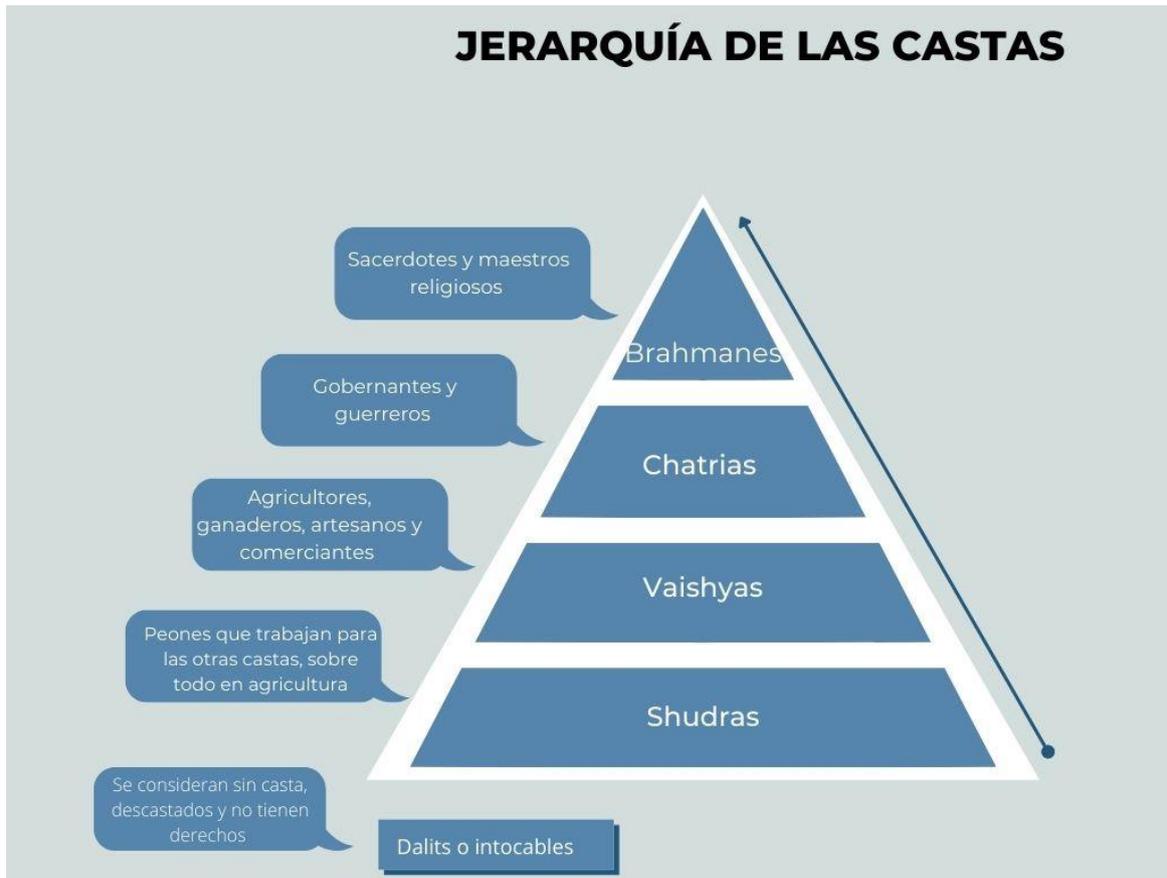
A día de hoy, representan el 5% de los habitantes totales y realizan diversas tareas además de las védicas. Los brahmanes desempeñan trabajos de castas

inferiores de manera frecuente ya sea agricultura, trabajo en el sector servicios o comerciantes, por ejemplo. Después de esto se considera que se han contaminado espiritualmente y se prohíbe que se practique el sacerdocio de nuevo. No obstante, hay labores que tienen vetadas como cautivar animales en libertad o matarlos, la fabricación de armas y venenos o cualquiera relacionada con la muerte.

- *Kshátriyas* o *chatrias*. Son los gobernantes y guerreros, se trata de personas con especial poder de decisión, entre ellos está la familia real.
- *Vaishyas*. Constituido por los miembros de la sociedad dedicados al trabajo productivo, en concreto agricultores, ganaderos, artesanos y comerciantes representan la tercera *varna*.
- *Shudras*. Este grupo se compone de los sirvientes, personas que viven para servir a las demás castas y se encargan principalmente de labores agrícolas, trabajan por comida y alojamiento. Hay una norma de comportamiento que dicta que los integrantes de castas superiores no pueden, ni siquiera, tomar un vaso de agua que le proporcione un *shudra* porque consideran que con su mera presencia lo “ensuciará”.

Fuera de las castas, encontramos otro segmento de población: los *dálits* o intocables. Este colectivo se considera completamente “impuro”, lo que hace que no se les reconozca ningún derecho y vivan en condiciones de extrema pobreza, son los grandes marginados. Tienen acceso limitado a la educación y a la sanidad pública, se dedican mayoritariamente a la mendicidad y a las labores de limpieza.

Ilustración 1 Pirámide sobre jerarquía de castas



Fuente: Elaboración propia

El origen de las castas, de acuerdo con la mitología hindú, surge cuando el Dios Brahma quería poblar el mundo e hizo que un brahmán saliera de su cabeza, este era un sacerdote cuya labor era defender los textos sagrados. El brahmán necesitaba reflexionar sobre esos textos, pero era interrumpido constantemente por los animales, entonces el Dios creó de sus brazos a Chatria, un guerrero, para que luchara contra ellas. Chatria no sabía hacer otra cosa que combatir así que Brahma engendró a Vayshia, un agricultor, de su muslo y a Shudra de su pie para que le ayudara a cultivar las tierras.

Este sistema sigue vigente gracias a dos principios básicos que evitan la disgregación de las castas. El primero es el principio de la diferencia y se basa en la desigualdad social de modo que cada casta tiene sus propias reglas religiosas, culturales y sociales, formando así un micro mundo. El otro es la norma más sólida y antigua de este tipo de sociedad, se trata de la endogamia, el enlace matrimonial se da exclusivamente entre miembros del mismo nivel jerárquico. Un estudio del el Anthropological Survey of India informó de una endogamia del 97% tras un estudio de

campo en el estado de Kerala en los 80s. Dado que la Constitución india prohibió la discriminación por razón de varna en 1950, es lógico que pensar que en el siglo XXI es algo obsoleto o del pasado, sin embargo, una encuesta nacional que se ejecutó en 2006 generó como resultado que el 74% de los encuestados no aprobaba los “matrimonios mixtos” entre miembros de los diferentes niveles.

De modo semejante a la clasificación por castas, hay una subcategoría que se denomina *jati*. La *jati* se refiere a la rama de profesión dentro de la casta, si naces con un apellido toda tu familia tendrá una profesión asignada a la que siempre se habrá dedicado. A lo largo de la historia numerosos pensadores como Karl Marx han catalogado las divisiones por *varnas* como “impedimentos decisivos para el progreso de la India”. También Hegel hace aproximadamente 200 años lo definía así: “la más desastrosa y malograda de todas las instituciones de la humanidad”. Sin embargo, el PIB de la India se incrementa anualmente un 6 o 7% desde hace casi veinte años, contradiciendo las opiniones de estos ilustres pensadores.

## 4 COSTUMBRES LOCALES

Para adentrarse con seguridad en los negocios del país del Ganges hay que informarse debidamente de las diferencias culturales, de otro modo, el choque cultural puede ser importante y arruinar los planes con el socio local. Tanto durante las reuniones como en el tiempo a compartir en sociedad debe tratarse de no cometer ninguna ofensa a la cultura del entorno ya que puede ser vista como un desprecio, por eso es importante comprender lo comentado en los siguientes apartados.

### 4.1 Organización social

La organización primordial en la India es la familia, está por encima de la religión y las castas, supone una red de seguridad para sus componentes a nivel social debido a que ante cualquier adversidad acudirán a ella en busca de apoyo. Las familias engloban tres o cuatro generaciones, lo que hace que se conviertan en muy numerosas pues la natalidad es elevada, se considera que el modelo que prima es “familia extensa patriarcal”. El hombre es quien toma las decisiones, el cabeza de familia, a este se le debe respeto y obediencia por parte de todos los miembros. Las mujeres no tienen lugar en esta jerarquía y a ellas se les encomienda el “honor familiar” que deben mantener a través de su comportamiento. Si su comportamiento se considera aceptable se casarán y pasarán a formar parte del núcleo familiar del marido.

## 4.2 Colores

La República de la India es asociada mundialmente a la potencia visual, en esta cultura hay un significado para cada uno de los colores. Una de las particularidades de la nación es la imagen de las novias vestidas de rojo debido a que significa pasión y fertilidad. Es un color muy presente en los templos que a su vez refleja el poder y la riqueza relacionándose con la realeza y los guerreros. A su vez, el azul es un color con el que se pintan algunos de los Dioses del hinduismo, Krishna principalmente se refleja con este tono para indicar valentía y poder de decisión.

Por otra parte, el uso del tono blanco choca por completo con nuestra cultura occidental. Se emplea en el vestuario para indicar luto, los brahmanes visten así porque es el color que representa la máxima pureza y la dedicación a una vida de adoración. La coloración verdosa no es muy frecuente de ver en el país debido a que simboliza el islam, aunque también la conexión con la tierra y los comienzos nuevos. A pesar de la representatividad de dichos colores, el que está presente allá donde se mire y tiene una especial idiosincrasia en la región es el naranja, muestra el poder. Los colores son tan vitales que, para celebrar el inicio de la primavera, cada año se celebra el festival *Holi*, que consiste en lanzar al aire polvos de colores con la finalidad de celebrar el triunfo del bien sobre el mal.

## 4.3 Alimentación

Por razón del hinduismo como religión predominante, la dieta principal se basa en el principio de la no violencia con la consecuencia de no consumir carne animal. Hasta un 30% de los habitantes del país son vegetarianos y los que consumen carne lo hacen de forma puntual siguiendo el método de sacrificio *jhatka* (se golpea al animal en la nuca por la espalda para minimizar su sufrimiento). Cabe destacar el uso de especias en todos los platos, la cúrcuma es la gran aliada de la gastronomía local. Frecuentemente se consumen legumbres, siendo estas el alimento más puro, por encima de los tubérculos, y de mismo modo, prima por categoría superior de pureza la comida hervida frente a la cocinada con manteca.

## 4.4 Hospitalidad y anfitriones

En India la forma de hacer negocios se basa en las relaciones personales y es muy cercana e informal. En consecuencia, es muy común que tras el primer contacto inviten a sus anfitriones a una cena o una fiesta familiar, por ejemplo, una boda. En este

caso no deben rehusar la invitación, sino que se debe acudir con la mejor actitud. A pesar de estar convocados a la celebración, es conveniente telefonar en los días previos al invitante para advertir de que se asistirá el día señalado.

Al llegar, quizá esperen con un collar de flores para agradecer la asistencia y dar la bienvenida. En este momento hay que reconocer el gesto y quitárselo en seguida demostrando humildad, rasgopreciado. Los indios son excelentes anfitriones y al comenzar una cita ofrecen té a sus invitados, una vez servido dará comienzo el encuentro. Los visitantes como es de esperar por los locales rechazarán la oferta a modo de educación, pero a continuación la aceptarán puesto que de no hacerlo resultaría un gesto muy grosero. Algo semejante ocurre con las propuestas comerciales, no darán una negativa por respuesta a causa de la connotación incorrecta de su uso en sociedad. Es probable que se creen falsas expectativas al especular con estos anfitriones porque seguirán el hilo de la conversación dando evasivas tales como “lo intentaremos”, “lo estudiaremos” o “veremos que posibilidades hay”. En contraste con negociar en países tan directos como EE.UU. o Alemania chocará la calma típica de Oriente, aunque se intente acelerar el proceso de aceptación no cerrarán el trato hasta estar seguros de con quién lo hacen.

La sociedad india es tan amable que si se comete cualquier fallo protocolario serán transigentes con la otra parte y darán otra oportunidad en la gran mayoría de los casos. Es imprescindible mostrarse abierto y agradecido por todo lo que ofrecen.

#### **4.5 Baksheesh**

Lo común es que cuando los empleados presten algún servicio, por ejemplo, de hostelería, dejar una propina. Esta propina se suele determinar con un porcentaje, que suele ser el 10% de la cuenta. No obstante, hay otro concepto que no se conoce en occidente a pesar de que en países de Oriente Medio, norte de África y gran parte de las regiones del sur de Asia es fundamental, no solo en los negocios si no en el ámbito de la vida cotidiana.

Esta concepción es el “baksheesh”, término acogido por el inglés, que deriva de “bakshish”, de origen persa. Consiste en la entrega de dinero a ciertas personas como recompensa en señal de agradecimiento al buen trato o servicio. En eso se fundamenta el *baksheesh*, en el agradecimiento. Por tanto, si alguien pide dinero por la calle, un mendigo, no aplicará esta connotación ya que no ha prestado ningún servicio que se le pueda agradecer económicamente. Con respecto a las situaciones en las que

correspondería abonar el *baksheesh*, estos son algunos ejemplos típicos: al portero cuando abre la puerta o ayuda con las maletas y a todo el personal de un hotel que presten servicio directo; en el caso de los conductores de transportes privados ya sean los taxistas o rickshaw; en los salones de belleza o peluquerías.

Probablemente las autoridades exijan también algo de dinero para “hacer la vista gorda” sobre alguna supuesta infracción que se cometa en el país. Ante estos casos no se debe ceder ya que se trata de un caso de soborno expresamente, aunque en ocasiones la única opción sea pagarlo. No hay que confundir el *baksheesh* con el soborno, aun cuando en multitud de ocasiones sea similar. Cuando se esté conforme con el intermediario local en el país, es totalmente lícito mostrarle gratitud con una cantidad de dinero fuera de lo que haya pactado.

## **5 ASPECTOS PROTOCOLARIOS EN LAS NEGOCIACIONES**

Como en cualquier encuentro de negocios hay que seguir unos protocolos, en algunos lugares con más afinidad cultural no es necesario poner reparo en el modo de actuar porque es similar culturalmente con del anfitrión, esto ocurre cuando la cita es por ejemplo con sociedades de Europa o de Estados Unidos.

Sin embargo, esto puede ser muy diferente cuando se visitan países con costumbres muy peculiares desde el punto de vista de un europeo, ya sea por religión o por costumbres de la sociedad en general. Por este motivo, se debe cuidar cada uno de los detalles a la hora de la interacción con el posible asociado. Cuando se visitan países del continente asiático o de religión musulmana, se debe poner atención a todos los detalles, asimismo percibirán y entenderán el esfuerzo puesto en el conocimiento de su cultura y lo valorarán como algo positivo. En los siguientes puntos se comentan algunos de los aspectos protocolarios más relevantes.

### **5.1 Saludo**

Respecto al saludo, en la India hay muchos ejecutivos que han cursado sus estudios en Gran Bretaña y, por tanto, el apretón de manos es muy corriente en este país. Aunque los hombres indios no establecerán contacto físico con una mujer, no importa su origen ni su cultura, de modo que no realizarán el apretón de manos. Por otro lado, las mujeres procedentes de la India pueden saludar a las mujeres y hombres occidentales mediante el citado apretón de manos, pero nunca lo establecerán con hombres de su mismo origen.

El saludo típico de la India, que también emplea en los negocios, consiste en juntar las palmas de la mano de manera que coincidan a la altura del cuello y pronunciar “Námaste” a la vez que se inclina levemente la cabeza. Este saludo transmite respeto y los empresarios indios lo tomarán como un halago hacia ellos, especialmente si lo realiza una persona occidental. Otra de las expresiones usadas por los ejecutivos es “Namaskar”, muy similar a la anterior y perfectamente aceptada en los negocios. En ambas formas de saludo la altura de las manos puede cambiar en función de relevancia de quien realiza el saludo.

Ilustración 2. Emmanuel Macron y príncipe Carlos se saludan con namasté



Fuente: the conversation

Es importante tener en cuenta que se saluda de un modo u otro, tanto al entrar a una sala como al abandonarla y dar la mano derecha, la izquierda se considera impura y se emplea en el aseo personal.

## 5.2 Organizar una cita de negocios

Para organizar una cita en este país hay que notificarlo previamente por escrito, ya sea mediante fax, carta o correo electrónico. En la actualidad, el medio que más se usa es el correo electrónico y la reunión se concertará con uno o dos meses de antelación, sobre todo en el caso de ser el primer acercamiento. Según aumente la confianza estos tiempos se relajarán, citándose de una manera menos protocolaria y más espontánea.

Por otra parte, hay que poner especial atención en quien es el miembro de la organización con el que se concreta la reunión. Carmen Cuadrado (2007) indica que las jerarquías en las empresas indias se encuentran muy marcadas y, al igual que ocurre con sus vecinos chinos, las decisiones se adoptan al más alto nivel. Es por esto por lo que hay que asegurar que el socio colaborador, el que relaciona con la institución, indique adecuadamente con quien se tratan los negocios. Si se trata con alguien de menor nivel, no tendrá poder para tomar decisiones y cerrar tratos siendo la reunión poco vinculante.

Un aspecto fundamental en la organización es el horario y los días de trabajo. Las oficinas de corporaciones privadas, en las grandes urbes, suelen estar operativas de lunes a sábado de 9:30 h a 18:00 h mientras en el sector público el sábado se mantiene como día no laborable. También en otras localidades de menor tamaño pueden variar o acotarse, aunque en todos los casos el domingo cierran los establecimientos. Las mejores franjas horarias para concertar una reunión, sin lugar a duda, son a partir de media mañana (11:00 h) o a primera hora de la tarde (16:00 h). Además, es conveniente informarse de los días lectivos de la región que se visite ya que hay numerosas fiestas religiosas por todo el país.

Respecto al periodo en el que viajar a la India, se recomienda hacerlo de octubre a abril. Carmen Cuadrado (2007) señala que “hacerlo en los meses restantes es arriesgarnos a sufrir la extrema humedad característica de los meses de verano y terribles monzones (p.147)”.

### **5.3 Puntualidad**

En el mundo profesional ser puntual es esencial ya que las agendas están perfectamente estipuladas, llegar 5 minutos después a una cita de negocios puede hacer que se pierda un trato que estaba prácticamente cerrado, pues el anfitrión puede tomárselo como una falta de respeto. En la India esta condición no iba a ser de otro modo, se exige puntualidad a los ejecutivos extranjeros para las reuniones, pero no hay que esperar lo mismo de ellos. Si bien están acostumbrados a la puntualidad occidental es frecuente que hagan esperar algunos minutos por lo que es recomendable no establecer las citas con el tiempo muy ajustado y dejar un pequeño margen entre varias.

Cabe destacar el caótico tráfico que se presenta de manera constante en las calles del país del Ganges. Es necesario planear el tiempo de retraso que generaría uno de esos atascos, siendo conveniente presentarse en las inmediaciones del edificio de

reunión con anterioridad suficiente para asegurar nuestra formalidad. Es recomendable ir a tomar un té o un café en un establecimiento cercano hasta que sea la hora del encuentro, desde donde se pueda llegar a pie sencillamente.

#### **5.4 Regalos corporativos**

En la India, como bien se ha visto, las relaciones humanas son fundamentales en todos los ámbitos de la vida, incluidos los negocios. Por este motivo puede ser beneficioso en la relación personal llevar un regalo a los anfitriones indios, aun cuando no lo esperen.

A la hora de escoger un obsequio hay que tener en cuenta los aspectos culturales, de lo contrario podrían ofenderse y bajo ningún concepto se deben regalar bebidas alcohólicas porque los musulmanes no lo admiten y algunos hindúes tampoco, en concreto las mujeres. Siguiendo estas pautas religiosas, no se debe entregar nada que se relacione con las vacas a una persona hindú porque la vaca es su animal sagrado. Asimismo, no se puede obsequiar a un musulmán con productos de cerdo. Hay que mantener estos cuidados con todos los productos, englobando alimentos o artículos de cuero. No solo no se admiten la vaca y el cerdo, los animales o cualquier agasajo que los represente no será bien visto, es decir, cuadros, peluches, imágenes o figuras que los imiten. Consideran que los animales deben ser libres y que no deben usarse como mascotas, al igual que no representarlos porque puede hacerse mal y convertirse en un insulto. Por otra parte, los perros son considerados sucios e impuros por los musulmanes.

Otra característica relevante es el envoltorio. Este jamás será de color blanco o negro, ya que es un mal presagio y se relaciona con los ámbitos del luto y los funerales. Los colores adecuados son colores vivos como el verde, el rojo o el amarillo que, al contrario que los mencionados anteriormente, simbolizan fortuna y buena suerte. También se mantiene la superstición a la hora de regalar dinero, pues este tiene que ser un número impar. Los números pares se interpretan como malos símbolos de auspicio así que a los números redondos hay que aumentarle una cifra.

Lo mejor para regalar en una reunión corporativa es algo pequeño o de poco valor, de lo contrario podrían interpretarlo como un intento de soborno. Les gustan mucho los accesorios para el ordenador, los pequeños aparatos electrónicos, los utensilios de cocina y las corbatas coloridas y son muy apreciados los dulces tradicionales de países extranjeros, así como una caja de bombones. En las reuniones

hay que rehusar la costumbre occidental de dar los regalos al comienzo del encuentro y esperar que se abran en público para observar la reacción del receptor, se abren posteriormente en privado y es recomendable imitar su comportamiento.

Según indica Cuadrado Esclapez (2007) “el final de la reunión se considera el momento adecuado para la entrega del obsequio, aunque lo más aconsejable es entregarlo una vez terminado el proceso de negociación” (p.156).

Si invitan a cenar a su casa con la familia a la parte visitante, de igual manera hay que elegir correctamente para no perjudicar la relación personal. En esta ocasión es correcto entregar cualquiera de los obsequios anteriormente mencionados, aunque si hay niños una buena opción es algún juguete o libro. Para la anfitriona de la casa sería oportuno llevar unas flores, poniendo especial atención en el tipo, ya que no hay que transmitir un mensaje equivocado así que lo mejor es lo que el florista recomiende. Bajo ningún concepto regalar frangipanis pues son las flores asociadas a la muerte.

Todos los regalos se entregan con las dos manos y gesto de agradecimiento en cualquiera de las situaciones. Los anfitriones indios son muy agradecidos y por lo general quedarán muy satisfechos con el detalle. Cuando la relación sea más estrecha con ellos, es frecuente que pidan cosas específicas para que se las lleven como pueden ser elementos de aseo personal o perfumes. Al conocerlos se sabrá de manera individualizada su postura frente al alcohol y si lo consumen, si lo consumen se le puede llevar una buena botella de whisky importado o de vino de del país de origen del invitado que sabrán apreciar, pero es preferible ser cautos al principio y no arriesgar.

## **5.5 Temas de conversación**

Al acudir a un encuentro en el país es frecuente hablar de diferentes temas, no solo de los negocios que son motivo del viaje. La otra parte busca conocer al visitante para establecer una relación personal y esto dilata el proceso de negociación ya que antes de firmar necesitan confiar en a nivel personal.

Cada vez que se establezca comunicación, ya sea en España o en India, hay que ser cautos con los asuntos que se mencionen. Es recomendable informarse de lo relacionado con la cultura y el deporte antes de viajar al país asiático pues allí le dan un alto valor. Los indios, según sostiene Carmen Cuadrado (2007), tienen una percepción de su país muy altamente valorada al ser una de las culturas más antiguas del mundo y tienen un sentido del orgullo nacional muy acusado, se pueden sentir ofendidos si desconocemos ciertos aspectos autóctonos. La sociedad india da mucha importancia

a la familia y a las castas así que es muy probable que en los primeros encuentros con socios pregunten acerca de ello para ubicarlos socialmente en un status. Las preguntas personales son corrientes en el país, pero sin excederse en temas privados, hay límites que no hay que sobrepasar.

Los indios disfrutaban debatiendo incluso de política o religión y mostrarán interés por opiniones diferentes, no obstante, hay que ser cautos con expresarla con claridad en los actos de negocios. En actos sociales hay que ser muy concedores del tema a tratar si no es preferible no intervenir en la conversación. Otro tema perfectamente aceptado son las diferentes culturas del mundo. Denotarán fascinación por los países extranjeros y sus características.

Sin embargo, para acertar completamente con la materia a comentar se puede destacar la industria de Bollywood. La República es el primer productor mundial de películas, solo en Bombay hay 14.000 espectadores diarios en las salas de cine. Los actores de estas películas son considerados verdaderas estrellas en el país y el impacto que tiene este cine es impresionante. Otro de los temas de orgullo nacional otro es el deporte, el críquet en especial, también el polo y el hockey sobre hierba. El hockey sobre hierba es el deporte nacional, heredado de los británicos. Sin embargo, el más popular es el críquet y el equipo nacional fue campeón del mundo en 2011, significa para ellos lo mismo que el fútbol para los europeos. En contraparte, el tema que más puede incomodar a los socios locales es comentar la ayuda que recibe el país desde fuera de las fronteras o la pobreza que presenta.

En conclusión, hablar de temas de honra nacional como de cine, deporte, arte o literatura será un éxito para entablar conversaciones agradables. Por lo general, los indios son abiertos a debatir sobre temas que pueden parecer controvertidos (política o religión) aunque siempre hay que mantener unos márgenes para no generar un conflicto con los interlocutores.

## **5.6 Comunicación gestual**

La comunicación entre individuos se basa en las acciones no verbales en cualquier parte del mundo. Aunque no nadie es consciente de este hecho de una manera directa, a través de la comunicación no verbal se expresan multitud de pensamientos y emociones. Del mismo modo que es vital para el entendimiento que el lenguaje en el que se interactúe sea el mismo, hay cuidar que los gestos que se realicen de manera inconsciente no tengan un significado erróneo o incluso perjudicial en otra

cultura. Los conceptos pueden ser diferentes ya que gran parte de este lenguaje verbal es adquirido y se transmite por el entorno, partiendo de que algunas acciones también se presenten innatamente.

Al igual que en España, señalar con el dedo es una acción “de mala educación”. Para indicar en alguna dirección los indios utilizan un movimiento con la cabeza en el que apuntan con la barbilla, es oportuno ejecutar este movimiento para no importunar. De modo idéntico, se considerará ofensivo silbar públicamente, mientras en otras sociedades es un acto sin connotación alguna, por ejemplo, en España.

Otro ejemplo de disparidad cultural se ve reflejado en todo lo relativo a los pies, en esta cultura son considerados sucios o impuros pues van en contacto con toda la inmundicia que se encuentra en el suelo. Ni siquiera se permite apuntar con el pie hacia una persona al cruzarse de piernas, pues se tomaría como un insulto y algo similar ocurre con la mano izquierda, empleada para las tareas menos agradables. Del hinduismo proviene la creencia de que la parte izquierda del cuerpo es menos pura por lo que al dar la vuelta a un templo hindú se hace con la parte derecha hacia afuera.

En India hay que estar alerta con el apretón de manos, en occidente es la principal forma de saludo mientras en este país es mejor llevar las manos en los bolsillos o no accesibles al hacer turismo. De lo contrario podrían aprovechar para dar la mano y pasar algún objeto que obligarían a comprar.

No obstante, en el papel negociador a lo que se presta especial cuidado es a no interpretar erróneamente un gesto que realizan moviendo la cabeza ligeramente de izquierda a derecha y viceversa, con esto solo quieren transmitir que siguen el hilo de la conversación y comprenden lo que se está exponiendo. En un artículo de La Vanguardia, Margarita Puig afirma que no quiere decir ni que sí ni que no, es para dar a entender que captan lo que se les explica.

Respecto al espacio personal, es muy valorado en el entorno de negocios. Es conveniente no tocar a al interlocutor y mantener una distancia física que abarque un brazo extendido. Tratando con una mujer hay que alejarse un poco más. Este tipo de comunicación tiene especial conexión con el tema religioso, dan mucho valor a los gestos. Los mudras son posiciones corporales que en el hinduismo se consideran relacionados con diferentes tipos de energía y se realizan con las manos principalmente.

Ilustración 3. Mudras y sus significados



Fuente: Colegiatura colombiana de cosmetología y cosmiatría

## 5.7 Títulos

Como se mencionó en el epígrafe número 3, la sociedad del país del Ganges está fuertemente marcada por la jerarquía y, de algún modo, los títulos académicos o profesionales la reflejan a la perfección.

Al entablar una conversación con un empresario indio es importante definir el poder o nivel jerárquico en la empresa, dan valor a los títulos académicos como “profesor” y “doctor” y se referirán a las perdonas precediéndolo al apellido. Siempre que se entable diálogo con otra persona o se la mencione hay que hacer alusión a su título académico superior. Los cargos públicos en India son muy prestigiosos por lo que, de tenerlos, hay que incluirlos en la presentación. Trabajar en el sector público se estima en alza, más que en el privado, así es que los cargos para la administración sumarán un plus al estatus. Si no se posee ningún estudio que nombrar emplean los títulos tradicionales antes del apellido, que son “Mr.”, “Mrs” o “Miss”, según corresponda.

En lo que concierne a los nombres no hay que tutear al posible socio, a pesar de ser muy informales ni usar el nombre de pila para dirigirse a él a menos que él indique lo contrario. Eso es algo, que al igual que en occidente, se reserva para el círculo más cercano de familiares y amigos. En consecuencia, se aludirá a los acompañantes a través del apellido, que identifica a su vez la jerarquía a la que pertenecen. El apellido habitualmente se hereda del padre y es el que mantiene toda la dinastía a lo largo de las generaciones. Existen cinco regiones al sur en las que, a excepción del resto del

país, las iniciales del nombre propio del padre son anteriores a las del hijo, no se produce transmisión de apellidos como tal.

Las mujeres al casarse pierden el apellido familiar y adoptan el de su esposo. Aunque Modi, primer ministro indio, anunció en 2017 que podrán usar en el pasaporte el materno o paterno si ellas lo eligen. “De ahora en adelante, las mujeres no tendrán que cambiar sus nombres en el pasaporte después de casarse”, dijo Modi a través de una videoconferencia en un acto dedicado a las mujeres pertenecientes a la Cámara de Comercio de la India.<sup>1</sup> Esto supone un cambio para las mujeres de negocios de cara a su nombre en los negocios internacionales así que ya no se da por hecho que se apellidan como su marido.

## 5.8 Idioma

La India es un país que de los más políglotas que se puede encontrar. Actualmente hay 22 idiomas oficiales como el hindi, bengalí, gujarati, marathi o bengalí, y más de un centenar en uso distribuidas por todo el país.

Esta diversidad lingüística viene de las diferentes raíces culturales de la nación y las influencias son mayormente indoeuropeas, dravidiana, austro-asiáticas y tibetano-birmanas. Dependiendo del territorio habrá un idioma oficial de la región que podrán escoger sus gobernantes. No obstante, el idioma que establece el gobierno central como oficial para la nación al completo es el hindi. A su vez la lengua inglesa pasa a ser un idioma oficial a su vez tras la independencia del país en 1947. Vineeta Chand, profesora del departamento de lengua y lingüística de la Universidad de Essex, afirma que la segunda población de habla inglesa está en la India con 125 millones de personas.

El hindi es el cuarto idioma más hablado en el mundo por la numerosa población de la República. Esta lengua es vital si lo que queremos es introducirnos en los negocios de Bollywood debido a que es el que se emplea en la mayoría de los bailes y películas.

El idioma británico está tan inmerso en el entorno indio que hasta los miembros de estatus inferiores lo practican pese a que no es tan impecable como el de los más poderosos económicamente. En las escuelas privadas se enseña a los niños una educación bilingüe que suele consistir en el hindi y el inglés. Estos niños al ser de castas superiores suelen criarse en entornos en los que sus padres también hablan el inglés

---

<sup>1</sup> La Vanguardia. *Mujeres indias podrán mantener el apellido tras casarse*. (13 de abril de 2017)

con excelencia. Muchos de los ejecutivos situados en lo más alto empresarialmente hablando han cursado sus estudios superiores en Gran Bretaña.

Por otro lado, quienes no se pueden permitir una educación tan selecta manejan un inglés que se mezcla con su otro idioma nacional, el hindi. De esto nace un dialecto propio que denominan “hinglish”, cada vez más popular.

Según estudios de la consultora global McKinsey sobre el desarrollo de la India “una de las características de la India es que todos los trabajadores de las empresas tienen conocimientos del inglés, factor que facilita la inmersión en su cultura y superando dicha barrera”. Esta cualificación favorece la contratación de mano de obra en el país para trabajos que se hacen telemáticamente, poniendo atención directa en los *call center* o los servicios informáticos.

El inglés es el lenguaje que se emplea en el ámbito de los negocios, resultando en que esta sociedad angloparlante hace de India un país accesible para los inversores extranjeros. Hoy en día prácticamente todas las personas que se dedican a los negocios por todo el mundo manejan este idioma sin problemas con lo cual no habrá barreras lingüísticas con los negociadores indios. En cuanto a las tarjetas de visita, el idioma en el que deben grabarse es el inglés.

### **5.9 Intercambio de tarjetas de visita**

Las tarjetas de visita en el mundo asiático se aprecian en gran medida. Se interpreta como la forma de presentarse a los socios o clientes y este acto puede ofrecer grandes oportunidades en el mundo empresarial. Si se viaja a los países asiáticos existe prácticamente una obligación de portar un tarjetero puesto que manejar una tarjeta de forma inapropiada podría interpretarse como un desprecio hacia la persona que la proporciona. Por este motivo, se cuida el más mínimo detalle de la exposición profesional. La tarjeta irá impresa en inglés, el idioma de los negocios, y si se quiere se puede imprimir la otra cara en hindú. Lo valorarán como un gesto amigable hacia ellos y se le dará con la cara hacia arriba del idioma que se crea conveniente en ese momento.

El papel a emplear será de calidad y la letra legible sin problemas. En ella se resalta siempre el rango profesional y, sobre todo, el académico que precederá al primer apellido. A su vez se resalta el nombre de la compañía y los modos de contactar, ya sea el teléfono, correo electrónico, dirección y página web.

El intercambio en la India se realiza al comienzo de la reunión, durante las presentaciones. A la hora de entregarlas y recibirlas, se hace invariablemente con la mano derecha debido al uso indigno previamente mencionado que se le da a la izquierda en dicha cultura. Es obligado llevar un número elevado de unidades porque se reparten a todos los miembros de la reunión, uno a uno. Cuando se recibe la tarjeta del interlocutor se deben tomar unos instantes para leerla minuciosamente como cortesía. Después se guarda con cuidado en el tarjetero o carpeta, bajo ningún concepto en el bolsillo pues resultaría un gesto muy descortés.

### **5.10 Vestimenta para un evento empresarial**

A la hora de acudir a un evento empresarial en un territorio tan exótico en el que los trajes típicos son vivos y coloridos es probable que surjan dudas sobre cuál es el código de etiqueta al estar acostumbrados a la sobriedad de occidente.

Sin embargo, es sorprendente el contraste que se da en la vestimenta entre el ámbito de los negocios y a pie de calle. Aunque está aceptado que las mujeres lleven un sari, el traje típico, cada vez son más las que se decantan por un aspecto occidental. Respecto a las mujeres extranjeras se recomienda que no se atrevan con esta prenda local debido a que requiere mucha soltura moverse con ella. Es mejor que se limiten a ponerse lo mismo que usarían en occidente, salvando las faldas demasiado cortas y los escotes muy pronunciados. En cuanto a los hombres, acertarán con un traje de chaqueta oscuro al estilo occidental, aunque es común el uso de colores claros en tiempo de monzones. En las épocas de peor clima y más humedad no es forzoso trajearse con chaqueta y corbata, se permite un estilo más informal de camisa y pantalón que en ocasiones son de tejidos más ligeros, el algodón y el lino son buenas opciones.

Cuadrado Esclapez (2007) recomienda que “si las reuniones no son formales acuda siempre con traje y corbata, aunque no siempre es necesario recurrir a la extrema formalidad si no se trata de un encuentro de alto nivel” (p.151).

Un detalle que no hay que abandonar por respeto a los hindúes es no presentarse con ninguna prenda elaborada con piel, poniendo especial cuidado en la de vaca, como pueden ser zapatos, cinturones, maletines y bolsos pues es posible que se interprete como un agravio y concluya la reunión.

### 5.11 Comidas de negocios

En todas las naciones del mundo es normal que los encuentros para comer se incluyan en el proceso negociador y aquí no iba a ser de otro modo. Es más corriente reunirse para cenar que para comer y los anfitriones locales acuden a la cita con la intención de saciar su apetito, los negocios son secundarios en ese momento. En este entorno, al igual que en los previamente mencionados, la mano izquierda continúa teniendo la connotación negativa y por ello se toman los alimentos con la mano derecha a pesar de que sí se utiliza la mano izquierda para pasar los platos al resto de comensales. Es habitual que en los restaurantes de alta categoría en la nación india dispongan de cubiertos, están bastante occidentalizados.

En cualquier ocasión, se espera que todos los asistentes se laven las manos antes y después de comer. Además, hay que mantener siempre en mente las restricciones religiosas tanto de los musulmanes como de los hindúes, que no consumen productos de cerdo ni de vaca respectivamente. En el momento de elegir un menú es vital tenerlo en cuenta así que es conveniente preparar un menú vegetariano. En las comidas la sobremesa se produce antes del inicio y una vez terminada lo corriente es levantarse y concluir el encuentro. Nada de quedarse conversando como es habitual en España.

Tras estudiar los hábitos gastronómicos del país, Carmen Cuadrado Esclapez (2007) concluye lo siguiente:

Un alto porcentaje de población en la india es vegetariano y no admiten el consumo de carne en su presencia. En efecto, la religión hindú prohíbe el consumo de carne de vaca, se trata de un animal sagrado; los musulmanes no ingieren carne de cerdo ni alcohol y los Sijis no beben alcohol y tampoco pueden fumar. Sin embargo, a pesar de que los hindúes pueden comer cerdo y los musulmanes vaca, por respeto mutuo, no ingieren ningún tipo de carne. En ocasiones la práctica se hace extensiva a la mayoría de los indios cristianos. En consecuencia, con independencia de la religión que profese su interlocutor con toda probabilidad será vegetariano. (p.155).

En último lugar, hay que dar las gracias por la invitación porque se percibe como medio de pago y para mostrar el agradecimiento devolveremos la invitación para repetir el encuentro.

## 6 CÓMO NEGOCIAR EN LA INDIA

El especial entorno y situación hacen que las relaciones de negocios se basen en los vínculos personales y la confianza individual más que de empresa a empresa. Hay que definir los acuerdos del trato perfectamente para que no de lugar a interpretaciones y buscar a alguien especializado que sepa gestionar la formal burocracia legal del país, aunque son flexibles en las negociaciones y están abiertos al regateo hasta llegar a un término que complazca a ambas partes.

### 6.1 Regateo

En las negociaciones con interlocutores indios es frecuente que se produzca cierto grado de desorden e incertidumbre porque no suelen ser directos y concretos con los temas a tratar. Al contrario, pueden iniciar una conversación sobre un tema determinado y cambiar por completo en pocos minutos. Son cambiantes por lo que hay que tener paciencia y estar abierto a todo, llegar a un acuerdo suele ser un proceso bastante largo.

En los mercados indios es muy común “regatear”. Es una técnica de negociación que consiste en llegar a un acuerdo sobre una condición del trato, frecuentemente se trata del precio final, pero también se negocian las condiciones de entrega o las condiciones de pago. Si se toma el precio final como ejemplo, el comerciante dará un precio inflado para comenzar la negociación, contando con que el cliente ofrecerá bastante menos dinero del que le piden. Los vendedores disfrutan con esta discusión y por este motivo, pueden llegar a rechazar la venta en ocasiones si el cliente no comienza un “regateo”. Muchas veces para obtener avances en un punto que se está tratando hay que realizar concesiones en alguno de los acuerdos que se suponía ya cerrado.

En los países occidentales no se suele emplear este método, puede considerarse que el interlocutor no es una persona seria que de verdad quiere cerrar un trato.

### 6.2 Intermediarios

Para introducirse en los negocios locales es fundamental conseguir un contacto del lugar que provea de posibles socios o clientes potenciales y cuál es la situación con respecto a ellos para acceder de este modo al mercado asiático.

Hay diferentes métodos para conectar con un intermediario. Sin lugar a duda, una opción muy buena es acudir a las autoridades españolas, ya sean consulados o el

ICEX. A través de los intermediarios las empresas españolas de pequeño tamaño o con poco conocimiento sobre operaciones en la India pueden acceder de una forma más sencilla al mercado. Existen dos tipos de intermediarios: los agentes comerciales y los distribuidores. Los agentes actúan en nombre de la empresa, nunca adquieren la mercancía, funcionan como intermediarios entre el cliente final y la empresa exportadora a cambio de una comisión. Su activo más importante es la cartera de clientes y suelen llevar varias empresas exportadoras ofreciendo más gama de productos a los compradores, pero pueden tener la exclusividad de la marca en una región concreta.

Por su parte, los distribuidores se involucran en el proceso asumiendo mucho riesgo ya que compran la mercadería en el país originario y revendiéndola en el país al que la importa. Sus ganancias las obtienen del margen de beneficios que consigan entre precios de venta y de compra y la condición que acuerdan con la empresa que les provee es que tengan stock disponible para cuando deseen adquirirlo.

### **6.3 Memorandum of Understanding (MOU)**

El Memorandum of Understanding es un acuerdo de entendimiento que se firma por ambas partes tras un proceso de negociación con el objetivo de reflejar la intención de trabajar en consenso. Tras varios encuentros comerciales se relatan por escrito los temas que se han tratado y lo que se ha decidido sobre ellos, no es una figura contractual que establezca obligaciones sino más bien las voluntades entre los futuros socios comerciales. Esta carta de intención no concreta las condiciones de la oferta ni los precios, simplemente hace una idea general de cómo será el trato.

De acuerdo con la Ley de Contratos de la India (1872), un acuerdo no implica un contrato y, aunque el MOU cumple con algunos de los requisitos como por ejemplo intención de crear relaciones legales y una oferta hecha por una parte y aceptada por la otra, no crea obligaciones jurídicas porque son cláusulas que manifiestan intenciones.

## **7 ACCESO AL MERCADO**

El acceso a un mercado con tantas restricciones gubernamentales exige unos protocolos específicos para introducir un producto o un servicio, en este punto se reflejarán las condiciones legales a tener en cuenta y los diferentes procedimientos a acatar, así como el modo de hacer contactos locales.

## 7.1 Due Diligence

La llamada due diligence se trata de un análisis de una organización en la que se quiere invertir. En el caso de que los futuros inversores quieren conocer el funcionamiento financiero de una empresa, el modo de proceder internamente, los pasivos y la situación económica en general pueden solicitar que se lleve a cabo una due diligence. Es común en las situaciones comerciales de las que se tiene poco conocimiento como es, en este caso, el desembolso para formar parte de un plan en el país indio.

Se lleva a cabo un análisis de todos los ámbitos que se desee, implicando auditoría contable, aspectos medioambientales, métodos organizativos, información financiera, de gestión, seguridad informática y tecnología de la información, así como de recursos humanos con el objetivo de recabar información suficiente para poder valorar con conocimiento si esta oportunidad comercial sería rentable o si es mejor dejarla pasar. De este modo las empresas extranjeras también pueden negociar un mejor acuerdo al conocer la realidad por sí mismos y no solo las ofertas de para la colaboración.

No obstante, hay que tener en cuenta que toda la información que obtenga la empresa extranjera ha de ser confidencial y no puede compartirla con nadie. En la mayoría de los casos es necesario que esta auditoría la realice una tercera parte, una asesoría especializada que pueda presentar el informe requerido en un corto plazo. La obligación del vendedor es proporcionar sin poner trabas todos los datos que se soliciten, presumiendo que colaborará de buena fe, justificando debidamente en el caso de que no se disponga de alguno de los archivos que se le ordenen.

## 7.2 Leyes relevantes en el proceso

A la hora de adentrarse en el ámbito del comercio en el país del Ganges se debe estar bien informado en el ámbito jurídico, lo recomendable es que los trámites los gestionen expertos en el tema como son las asesorías especializadas en internacionalización. También se puede consultar a los organismos del gobierno de España cualificados o a los del país de destino. Las leyes que más influyen en la internacionalización y que se deben conocer a la perfección son las siguientes.

### **7.2.1 The Foreign Exchange Management Act (1999)**

La Ley de Regulación de Divisas o FEMA regula la inversión extranjera en el país con el objetivo de fomentar el comercio exterior y los pagos en el proceso de liberalización de la economía.

Esta ley se aplica en todo el territorio indio, pero también se extiende a las organizaciones establecidas o que operan en otros países cuyo propietario o gestor sea indio.

En conclusión, excepto que se tenga una autorización de carácter general o especial del Banco de Reserva o se diga lo contrario en esta ley, nadie podrá negociar para transferir divisas y valores extranjeros a una persona que no cuente con esta autorización. Tampoco están permitidas las transacciones financieras para adquirir, crear o transferir un derecho con el fin de obtener activos financieros fuera de la India. Esta normativa rige las organizaciones que no están incorporadas.

### **7.2.2 The Companies Act (1956)**

Esta ley fue reemplazada y actualizada en el año 2013. Es la Ley que regula la actividad de los negocios que ya están instaurados en el país, es decir las entidades incorporadas que se comentarán posteriormente en el epígrafe 7.4.3. en cuanto a su formación, funcionamiento y disolución se refiere. Hace referencia a los diferentes ámbitos de una organización como la financiación, auditorías de cuentas, financiación o la delimitación de tareas de directivos y gerentes.

## **7.3 Rutas de acceso**

Para instaurarse en el país, sobre todo, se debe tener en cuenta que dependiendo de la actividad principal de la empresa hay que seguir unos protocolos u otros, estos se denominan ruta autonómica y ruta gubernamental.

No obstante, hay algunas actividades en las que no se permite la inversión extranjera por ninguna de las vías. Los sectores prohibidos son:

- Lotería y apuestas
- Planes de ahorro chit
- Negocios financieros no bancarios
- Organizaciones de construcción e inmuebles
- Producción de cigarrillos

- Los que no está permitida la inversión privada.

### **7.3.1 Ruta automática**

La ruta automática consiste en la simple notificación por parte de la compañía que se instaura al RBI (Reserve Bank Of India) en los primeros 30 días de la emisión de acciones en el país, no es necesario el estudio de la propuesta por parte de las autoridades gubernamentales. De este modo el acceso es más sencillo y favorece la inversión de no residentes en el país, esta vía responde a las políticas de liberalización y promoción de Inversión Extranjera Directa en la nación que ha adoptado el presidente Modi.

Las organizaciones que deben seguir este método para establecerse son las no incorporadas, es decir, las que no se constituyen en el país y la empresa matriz es extranjera, no opera como una organización india.

Thomas Joseph como consultor del país mantiene la siguiente afirmación: "El Gobierno ha realizado una clasificación de sectores y para la mayoría no hace falta permiso gubernamental para entrar ni contar con un socio local. Hay muy pocos sectores en los que existan restricciones, como pudiera ser el caso de Defensa, pero el 90% están abiertos a través de la ruta automática».

En la actualidad, la mayor parte de los sectores están abiertos a la ruta automática, ya sea al 100% o en un alto porcentaje como por ejemplo lo relacionado con el mercado del carbón, las agencias inmobiliarias o la automoción y sus componentes. Un claro ejemplo de la liberalización que se está produciendo es el comercio minorista de marca única, que ha pasado de permitirse por ruta automática del 49% al 100%.

### **7.3.2 Ruta gubernamental**

La ruta gubernamental implica la necesidad de aprobación por parte del gobierno sin la cual no se podrá instaurar en el mercado una empresa. El proceso para presentar la solicitud por esa vía gubernamental consiste en presentar el formulario FC/IC que se puede encontrar en la web del departamento para promoción de la industria y el comercio interior (DIPP) pero también está permitido hacerlo en papel, este proceso es gratuito y no lleva ningún coste directo asociado. El ministerio que corresponda en función de la actividad se encargará de revisar las propuestas y decidir si son aptas o no para instaurarse en el país, antiguamente lo revisaba un organismo con las siglas

FIPB pero desde el año 2017 se realizó el cambio. En cuanto a la duración aproximada para la aprobación, suele tardar entre 8 y 10 semanas.

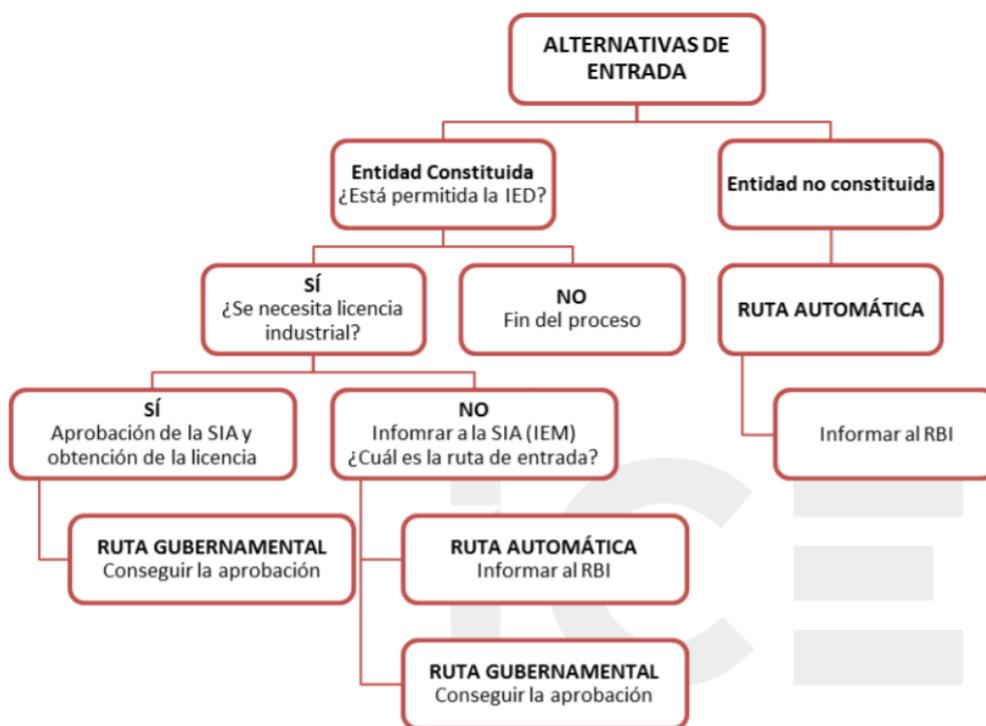
Las organizaciones que deben seguir este método para establecerse son las incorporadas, las se establecen en el país como empresa india.

Los ámbitos que necesitan aprobación del Gobierno al 100% son el comercio minorista de productos alimenticios, los medios impresos y la minería y segregación de minerales. Por otra parte, hay organizaciones que lo requieren dependiendo del porcentaje de la inversión, estos son algunos ejemplos: productos farmacéuticos (por encima del 74%), servicios de telecomunicaciones (por encima del 49%), o biotecnología (por encima del 74%).

Dentro del acceso por vía gubernamental se engloban las entidades que requieren de licencia industrial para su producción. La solicitud de licencia industrial tiene un coste de 2.500 rupias que son unos 30€ y se debe presentar el formulario FC/IL y enviarlo a la Secretaría de Asistencia Industrial (SIA). Hay dos razones por las que es obligatorio pedir este acceso, en función del sector de actividad o, si la industria se desea emplazar a menos de 25 km de distancia de núcleos urbanos de al menos 1 millón de habitantes. Aunque existen dos excepciones a la distancia de 25 km, cuando la confección sea de aparatos electrónicos que se hayan clasificado como no contaminantes y cuando el área fuera declarada como industrial posterior a 1991.

Son 5 tipos de industria únicamente desde el 1991 las que tienen prohibido totalmente el acceso por vía automática y es necesario que soliciten este permiso: material de defensa y aeroespacial, explosivos industriales, cigarrillos y cigarrillos y productos químicos peligrosos y derivados.

Ilustración 4. Tipos rutas de entrada en el país



Fuente: Guía de Inversiones en India 2020. ICEX

#### 7.4 Formas de acceso al mercado

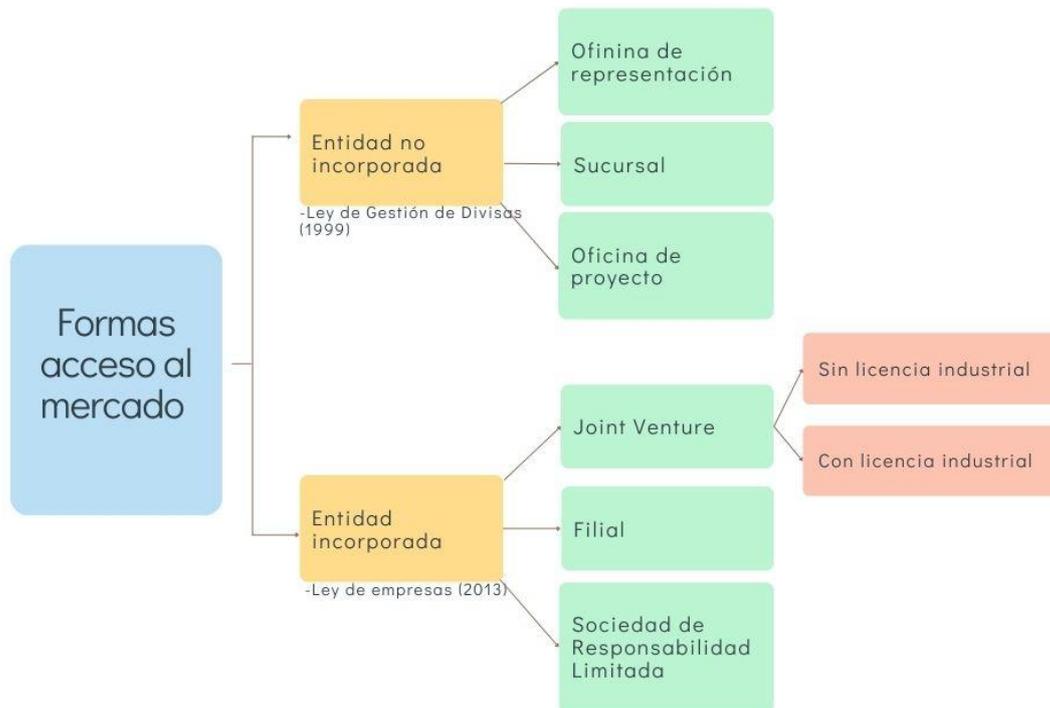
La India no es un país sencillo para realizar negocios, por eso hay que planificar la entrada al mercado escogiendo la estrategia que mejor se adecúe a las necesidades de la empresa. Hay que tener en cuenta que los objetivos que se establezcan deben ser para medio o largo plazo. Además, es recomendable hacer una inversión inicial moderada y conforme se vaya conociendo el sector de operación se puede asumir más riesgo.

Siempre se podrá encontrar asesoría en la Oficina Comercial de España ubicada en Nueva Delhi, aunque lo recomendable es acceder al mercado con la ayuda de un socio local que posea los contactos necesarios para establecer relaciones, que a la vez dará confianza a los posibles socios del país. Otro punto muy relevante a destacar es que se debe contar con asesores legales perfectamente conocedores de las leyes y protocolos del país, pues si no será prácticamente imposible operar debido a la compleja burocracia que existe. Sin embargo, la opción con menos riesgo para establecerse en

un mercado es la exportación, existen multitud de opciones de entrada en función de la inseguridad que desee asumir el inversor.

En los siguientes apartados se expondrán los métodos de acceso al mercado de manera directa como se refleja en este esquema.

Ilustración 5. Formas de acceso al mercado



Fuente: elaboración propia

### 7.4.1 Exportación indirecta

La exportación indirecta consiste en la venta de los productos a un tercero situado en el propio país de origen, este será quien se encargue de realizar todas las tareas y gestiones relacionadas con la actividad de exportar. La empresa que vende los productos no lleva a cabo ninguna actividad en territorio internacional, pero consigue que sus productos estén presentes en otros países. En cuanto al intermediario, es el que se encarga de las tareas relacionadas con el marketing del producto, seleccionando el canal de distribución y distribuyendo físicamente, así como su promoción. Esta opción se puede señalar como la principal a la hora de introducir los productos en un mercado totalmente desconocido, no se asumen riesgos una vez producida la venta al intermediario.

Las ventajas de esta exportación pueden resumirse en que la organización no se mezcla en los trámites requeridos en la internacionalización, lo hace el intermediario. Además, de eliminar las complicaciones derivadas de la burocracia, se reducen los costes considerablemente pues no es necesaria especialización en el mercado ni aumento de la estructura organizacional. En contrapunto podemos señalar como desventaja que se pierde el contacto con el consumidor final por completo y los beneficios disminuyen pues el intermediario tiene que sacar su margen entre el precio de compra y el de venta.

Los intermediarios que señalados son frecuentemente compañías de trading o casas exportadoras. Las compañías de trading son empresas especializadas que compran en determinados países para distribuir en otros de difícil acceso donde tienen una red de distribución perfectamente establecida, una vez que adquieren los productos la empresa proveedora se desentiende por completo. Mientras, las casas exportadoras son agencias que actúan como departamentos de exportación compran y venden los productos, informando a la empresa proveedora.

#### **7.4.2 Entidad no incorporada**

Las entidades no incorporadas son las que acceden al mercado como empresas extranjeras y deben seguir la ruta automática para la entrada presentando el formulario FNC, informando de este modo al RBI. Se rigen por la Ley de gestión de divisas y no suelen existir problemas para esta clase de organizaciones.

La tramitación de entrada y salida es más simple que en los otros modelos de negocio, pero lo principal es el personal con el que se cuente en las entidades.

- **Oficina de representación.** Como su propio nombre indica la función de esta figura es la de representar a la compañía principal en la India, realizando tareas de promoción e investigación de oportunidades con potencial para realizar una fuerte inversión. No se puede llevar a cabo actividad comercial con este tipo de organización, pero se pueden encontrar colaboraciones y contactos muy valiosos.

El coste generado de esta actividad se saldará mediante remesas de divisas por parte de la empresa extranjera.

Para poder establecer una oficina deben presentarse un certificado de incorporación o memorándum y artículos de asociación, además del último balance de cuentas auditado de la empresa matriz. La autorización lleva unos

40 días aproximadamente y otorga un permiso de validez de 3 años por norma general, una vez vence la oficina puede cerrar o convertirse en joint venture o filial.

La oficina tendrá que poseer un número de cuenta permanente (PAN) y un número de identificación único (UIN). Asimismo, en los primeros 30 días hay que inscribir la empresa en el Registro de Compañías (RoC) a través del formulario FC-1.

Una vez pase al año hay que entregar un certificado de actividad anual (AAC) junto al balance de la empresa antes del 31 de marzo para verificar que se trata de actividades que el Banco Central autoriza.

- **Sucursal.** Cuando se instaura una sucursal de la empresa matriz en otro país la finalidad es que la represente en esa ubicación geográfica y sobre todo generar un beneficio económico de manera directa, a diferencia de la oficina de representación.

Las actividades que se prestan a través de la sucursal son las mencionadas a continuación: actuar como agentes de compra-venta en el país; investigar ámbitos concretos del mercado; facilitar la colaboración con socios locales; ejercer servicios de consultoría; apoyar técnicamente los productos que se hayan vendido allí; y exportación e importación de bienes. Por regla general, no podrán involucrarse en tareas de manufacturas con la intención de exportar estos productos. Los beneficios económicos que se generen se podrán enviar fuera de la India una vez se hayan completado las obligaciones impositivas requeridas.

Para poder instaurarse en India se exigen dos requisitos, un patrimonio neto de al menos 100.000 USD y un beneficio favorable los 5 años anteriores al establecimiento en el país. Para las actividades incluidas en ruta automática hay que cumplimentar el formulario FNC y enviarlo al RBI.

- **Oficina de proyecto.** Esta oficina representará a la empresa matriz en el país extranjero para un proyecto determinado que se desea poner en marcha. Por esto, su carácter es completamente temporal y una vez concluya la obra o servicio por el cual se instauró la oficina debe cerrarse y, si se quiere comenzar otro nuevo, abrir otra oficina diferente.

La norma para poder acceder a esta posibilidad es que hay que firmar un contrato con alguna empresa local y cumplir al menos uno de estas

características: que sea pagado por divisas extranjeras, sufragado por una agencia de finanzas internacional, aceptado por un órgano competente o respaldado por un préstamo de un banco o institución financiera indios.

El procedimiento a seguir para la autorización del RBI es el mismo que en el caso de la sucursal y la oficina de representación. Hay que presentar el formulario FNC-1 junto a los documentos que justifiquen la financiación del proyecto y la aprobación del plan, y en unos 10 días se resolverá. La oficina se debe implantar en los 6 primeros meses desde la aprobación, con posibilidad de ampliar otros 6 meses.

En la autorización generada por el RBI se concretará tanto el tipo de actuaciones como el tiempo permitido de operación.

### 7.4.3 Entidad incorporada

Las entidades incorporadas funcionan como empresas indias y deben registrarse siguiendo la Ley de empresas de 2013 pasando a ser empresas indias, aunque dependan de una empresa matriz en el extranjero. Una vez se establezcan en el país les aplican todas las normativas locales y deben cumplir todas las obligaciones establecidas por parte del Gobierno.

- **Joint venture.** Consiste en un acuerdo de colaboración entre dos o más empresas que se unen formando una sociedad mercantil independiente que tienen el mismo proyecto como objetivo, el requisito fundamental es que exista sinergia entre las empresas partícipes del acuerdo.

Para formar una joint venture hay que seleccionar el socio indio en base a la apertura de la empresa con el exterior, sobre todo, poniendo en valor si ya tienen experiencia en trabajos coordinados con empresas de otros países, sus redes de transporte o logística y la confianza que desprendan. La búsqueda de posibles socios es muy recomendable dejarla en manos de consultoras especializadas o instituciones públicas como el ICEX o las Oficinas Comerciales en India. Además, cuando se cierre el acuerdo, hay que reflejar por escrito en el contrato todas las condiciones acordadas y el alcance lo más detallado posible para no dejar duda a vacíos legales o libres interpretaciones, en primer momento se puede hacer firmando un Memorandum of Understanding. El mayor riesgo al que se enfrentan las entidades que se implantan de la mano de un socio local es que pierdan la independencia en la toma de decisiones o que acabe

asumiendo el know-how y la imagen de marca y se convierta en el principal competidor del sector.

El activo de mayor valor que aportan los socios indios es el conocimiento del mercado y el entorno y, al encontrarse allí, asumirá responsabilidades de almacenamiento, gestión de stock, promoción y distribución. A su vez, el socio extranjero suele aportar la marca o la innovación estratégica.

En función de si se requiere licencia industrial o no se puede formar la sociedad a través de una ruta u otra:

- ❖ **Joint venture sin licencia industrial.** Es posible el acceso al mercado mediante la ruta automática, notificando a los organismos competentes y entregando el Memorándum para empresarios industriales (IEM) por correo o en persona. Se debe pagar por letra bancaria 1.000 rupias, que son unos 12,22€, por los primeros diez artículos al inscribir la empresa, y 250 rupias, unos 3,06€, por cada 10 artículos adicionales. Entonces es cuando el SIA otorgará el *acknowledgement*, un certificado con un número de referencia que se debe conservar para completar los formularios y completar el registro. Otro de los requisitos es abrir una cuenta bancaria para la transferencia de capital.

Cuando se registre la empresa debe presentar un formulario, una declaración de cumplimiento de regulaciones y un documento de un contable que justifique el proceso e informar al RBI para que le asignen un número y pueda operar.

- ❖ **Joint venture sin licencia industrial.** También se puede acceder por ruta gubernamental, para lo cual hay que pedir permiso al gobierno en primer lugar, que considerará la propuesta junto con el Departamento de Política de Industria y Promoción. La resolución de la propuesta se resolverá en unas 4 semanas y una vez se cuente con la aprobación el proceso a seguir es el mismo que el de la ruta automática.
- ❖ **Joint venture con licencia industrial.** Todos los procesos de esta modalidad deben realizarse por la ruta gubernamental y obtener la aprobación del Gobierno simultáneamente. Hay que cumplimentar un formulario y pagar 2.500 rupias, que son unos 30,56€. Después de la aceptación se ejecuta igual que en la ruta automática.

En ocasiones a través de joint venture es el único modo de entrar al mercado, uniéndose estratégicamente a un socio indio. Es el caso del grupo Inditex, se

asoció con una empresa india para poder establecerse en el mercado, con Trent Limited que pertenece al grupo Tata. Inditex entró de su mano en 2.010 para poder operar en India con el 51% del capital social y frente al 49% del grupo Tata.

- **Filial.** En las empresas filiales el capital pertenece al completo a la empresa matriz extranjera de modo que tienen la capacidad plena de decisión sobre todos los ámbitos de la compañía. Solamente se puede crear una filiar en aquellas actividades en las que su acceso se realice con la ruta automática. Se rigen íntegramente por la normativa del país como si se tratara de una empresa local y está permitido que se repatrien capitales y beneficios libremente tras cumplir con las imposiciones fiscales en India.

El requisito para implantar la filial local en el país es que tenga dos directores y uno de ellos al menos sea residente en India, que se componga de dos accionistas y que el capital mínimo sea de al menos 1.500\$ US. Para poner en actividad la filial hay que entregar en el Ministerio de Asuntos Corporativos un Memorandum os Association, los artículos de asociación, la solicitud de incorporación, el domicilio social y especificar la junta directiva, todo esto en un plazo de 60 días tras registrar el nombre. Tras unas 8 semanas se emitirá un nº de identificación y ya se puede comenzar con el funcionamiento normal de empresa.

- **Sociedad de responsabilidad limitada.** Se trata de una sociedad en la que diferentes socios pueden aportan capital en forma de participaciones indivisibles y acumulables. La necesidad de la sociedad de responsabilidad limitada es que como mínimo uno de los socios debe ser residente en la India por un periodo no inferior a 180 días. Solo está permitido este tipo de inversión extranjera en aquellos sectores que están ligados a la ruta automática.

## 7.5 Conocer socios locales

Para comenzar la relación con las sociedades indias primero hay que conocer las posibilidades que hay y seguidamente seleccionar minuciosamente, recabando toda la información posible. Antes de asumir ningún riesgo debe estar todo perfectamente estipulado para que no haya imprevistos y los negocios resulten ruinosos finalmente. Es por este motivo que los organismos públicos colaboran con las empresas nacionales para que tengan la opción de reunirse con entidades confiables y tengan toda la

información posible. Estos son los algunos de los métodos empleados para conocer socios en India:

- a. **Ferias.** Las ferias internacionales son uno de las opciones más empleadas a la hora de buscar clientes o distribuidores, es una gran oportunidad para darse a conocer como empresa y exponer alguno de los productos específicos que se quiera promocionar, facilita estar en contacto con varias empresas en un periodo muy breve de tiempo. También si se está buscando algo en concreto de otra empresa con la que sea interesante la colaboración.

Consiste en la exhibición de los puntos fuertes y lo que ofrece una compañía, por lo general, se convocan ferias sobre sectores concretos, son buenas opciones a la hora de ver multitud de opciones de un ámbito concreto en una jornada. A continuación, algunas de las ferias en la India con más importancia mundial:

- ❖ **IMTEX** (Indian Machine Tool Exhibition): Es una feria organizada por Indian Machine Tool Manufacturers' Association (IMTMA), la más grande del sudeste asiático sobre tecnologías de conformado de metales. Atrae en su mayoría a visitantes de sectores como el del automóvil, aeroespacial, energía, electrodomésticos y muchos otros más. En su edición de 2022, se desarrollará conjuntamente Tooltech 2022, la cual se centra en accesorios para la maquinaria, herramientas de formación, troqueles y moldes, etc. Se celebrará en el Centro Internacional de Exposiciones de Bangalore (BIEC) del 16 al 21 de junio y contará con más de 350 expositores de 16 países.
- ❖ **DIDAC INDIA:** Alberga el evento educativo más grande y completo de Asia y la única de India, que ofrece una plataforma única para mostrar las últimas tendencias en la industria de la educación. Es además la exposición de educación B2B más grande de la India, donde los proveedores de servicios educativos pueden exhibir sus productos y servicios. Cuenta además con el patrocinio de British Education Suppliers Association (BESA), DIDACTA (Germany), Worlddidac Association y India Didactics Association.

❖ **CPhI & P-MEC India:** se concibe como una plataforma en la que se reúnen los expertos farmacéuticos, nacionales e internacionales, para trabajar en conjunto y hacer negocios. Este evento se ha convertido en uno de los principales lugares de encuentro en el sur de Asia, cubriendo cada paso en la cadena de suministro y sirviendo como lugar de reunión para todo el sector farmacéutico; fabricantes de medicamentos, proveedores, fabricantes de maquinaria...

- b. **Misiones.** Las misiones comerciales son viajes internacionales que organizan los organismos públicos como las cámaras de comercio y el ICEX con el fin de promocionar el comercio exterior en las compañías nacionales. El propósito es conocer de manera directa el mercado extranjero poco conocido a través de un representante para evaluar las condiciones del entorno de cara a futuras inversiones.

Hay que llevar al país un cuaderno de contactos y acudir con una agenda de citas de negocios ya concertadas con posibles cooperantes de interés que se han estudiado previamente y realmente sean atractivos. Es muy recomendable llevar un control de las visitas realizadas y los resultados obtenidos anotando en una ficha de cada una de las visitas las conclusiones obtenidas y puntos a destacar para poder hacer un balance de los resultados al finalizar el proceso.

Se pueden encontrar dos tipos de misiones, directas o indirectas. Las directas son aquellas en las que es la compañía nacional la que viaja al exterior y las inversas, en las que los socios extranjeros van al país, en este caso España, para conocer mejor el producto o servicio y el modo en el que se trabaja. Sobre todo, en este tipo de interacciones es necesario acatar los aspectos protocolarios comentados en el epígrafe 5 para que un mal gesto no arruine la misión.

La última misión empresarial que se ha celebrado ha sido recientemente, del 23 al 27 de mayo del 2022 y tenía como objetivo la tecnología agroindustrial. Sin embargo, a pesar de organizarse como directa, a causa de las fuertes restricciones impuestas por el Covid-19 se ha celebrado de forma online. Se han reunido las empresas españolas con las indias virtualmente, pero estas citas estaban perfectamente programadas y las empresas seleccionadas en función de los intereses

que se estuviesen buscando. Este sector, como ya se ha expuesto en este trabajo, tiene un papel estratégico en el país y los empresarios españoles pueden ofrecer multitud de innovaciones para mejorar la productividad de los cultivos, por ejemplo a través de equipos de riego, fertilizantes, maquinaria y mejoras en la logística y en la cadena de frío.

- c. Encuentros empresariales.** Los encuentros empresariales consisten en eventos para la promoción de la empresa, durante varias jornadas se organizan actividades en las que se convocan a las partes españolas y a sus posibles socios extranjeros. Las empresas interesadas pueden inscribirse y pagar la cantidad establecida para la participación.

Cuando se acerque el encuentro se les informará del programa y se les concertarán entrevistas de forma individualizada con el perfil que estén buscando aportando toda la información necesaria. Se ofrece la ocasión de concertar reuniones posteriormente para conocer mejor al potencial socio y llegar a acuerdos de negocio seleccionando entre las empresas indias en función de lo que ofrecen para minimizar los riesgos en el mayor grado posible.

Un ejemplo de encuentro empresarial es el convocado por el ICEX y las oficinas económicas y comerciales de España en India en 2021 cuya meta era que las empresas españolas se dieran cuenta de la posibilidad de proyectos de futuro en el país. Este tuvo lugar desde el 19 de abril hasta el 23 y, a causa de la situación del Covid-19, se gestionó de forma telemática con la celebración de mesas redondas y seminarios sobre diferentes sectores participando tanto el ámbito público como el ámbito privado.

En concreto, este encuentro se focalizó en tres sectores: las energías renovables, las infraestructuras ferroviarias y la movilidad avanzada. Las energías renovables están en plena expansión en India, el país tiene intención llegar al 30% a partir del año 2030. En cuanto a las infraestructuras ferroviarias buscan una modernización y ampliación de estas, aunque ya es la cuarta en el mundo con la red más extensa. Y por último, existe un plan de desarrollo urbano en la región que busca la conversión de 100 ciudades en inteligentes.

## 8 DIFERENCIAS PRINCIPALES ESTILO NEGOCIADOR ESPAÑOL- INDIO

Para entender los contrastes entre ambos estilos negociadores lo primero que se debe asumir es que el contexto cultural es completamente contrapuesto. Comprender el entorno de esta sociedad ayudará a las empresas extranjeras a entender cuál es la estrategia que llevan las organizaciones indias y facilitará así la colaboración con ellas.

En cuanto a las diferencias que se pueden encontrar en el ámbito legal respecto a España, la India es un país en el que el intervencionismo por parte del Estado está muy presente y se encuentra muy lejos del libre mercado que existe en España. Las empresas estatales son las únicas presentes en muchos de los sectores, aunque cada vez menos gracias al proceso de liberalización en el que está involucrado el país.

A pesar de que el sistema de castas fue abolido, la sociedad se sigue rigiendo por las *varnas* a las que pertenecen las personas. Es una costumbre arraigada que durante siglos se ha respetado y, si bien la ley no permite estas distinciones, es prácticamente imposible hacerla desaparecer. En contraposición es impensable esta división en occidente, en la que los trabajos se consiguen a través de la meritocracia y no en función del gremio en el que naces.

Sobre los saludos, el saludo típico local es el “namasté”, se pronuncia junto a una pequeña reverencia juntando las palmas a la altura del cuello frente a los dos besos o el apretón de manos que tan común es en España y que puede resultar inconcebible en India si el contacto es con una mujer.

Respecto a las mujeres en los negocios, es raro que se de el caso de que en una reunión sea una mujer quien dirija la compañía o tome las decisiones de la empresa. En este aspecto, aunque cada vez están más presentes en todos los ámbitos laborales, no es nada común y prefieren tratar con jefes.

Otra de las diferencias significativas es la numerosa delegación encargada de llevar a cabo las negociaciones. Mientras las empresas españolas comúnmente otorgan las facultades de tomar las decisiones comerciales a una sola persona y es quién acude a los encuentros, las empresas indias envían a varios miembros de la organización y en ocasiones ninguno tiene la capacidad de decisión para cerrar el trato. Debido a la fuerte jerarquía que siguen, deben asegurarse antes de que la persona con la que van a tratar está a la altura.

La jerarquía en la sociedad hindú cobra mucho peso y siempre hay que concretar el nivel de estudios que se tiene o el rango dentro de la empresa para que tomen más en serio las propuestas que se hacen, cuanto mayor sea el rango, más en serio se

tomarán la negociación. En contraste, en una sociedad occidental alardear de esto puede malinterpretarse y generar rechazo, se considera que las delegaciones enviadas se envían a la reunión porque son perfectamente válidos para llevar a cabo la negociación.

Sobre los días laborales, en el sector privado el sábado se considera día trabajable por lo que pueden proponer la reunión este día al contrario que en España, que el fin de semana no se considera día laborable para la agenda de las oficinas. En las citas que se concreten, que deben establecerse en la agenda con mucha antelación, es obligatorio ser extremadamente puntual porque si no es posible que no se interprete como un contratiempo como ocurriría en occidente, si no como una ofensa y una falta de respeto.

En las reuniones de negocios está totalmente normalizado preguntar cuestiones personales como por ejemplo la familia, el matrimonio o los hijos mientras que en las sociedades occidentales en ningún caso en un primer encuentro se preguntará al acompañante por ningún aspecto de su vida privada. Los potenciales socios indios tratarán de averiguar el máximo posible sobre nuestro entorno para ubicarnos en la pirámide social, esto se produce por lo instauradas que tienen las castas y hacen una especie de comparación.

Al respecto del modo de actuar con el lenguaje corporal, en primer lugar debe cuidarse no ejecutar gestos que, a pesar de que en el contexto habitual de un país como es España no tienen importancia alguna, en la India pueden suponer un agravio para los interlocutores cruzar las piernas y apuntar a alguien con el pie, por ejemplo. También puede ser muy confuso que mientras se expone en una reunión muevan la cabeza en gesto de negación, lo que no se debe interpretar como el fracaso del encuentro, solamente realizan este gesto para indicar que siguen el hilo de la conversación y entienden lo que se está explicando.

Las tarjetas de visita se consideran muy importantes, es la forma de presentarse a los demás y el cuidado de cada detalle es vital, desde la forma en la que se entregan y reciben hasta el material del que están fabricadas, mientras en España simplemente representan un método para dejar la información de contacto del miembro de la empresa.

En cuanto al modo de vestir, en el ámbito de negocios es estándar a pesar de las diferencias culturales. Traje en el caso de los hombres y las mujeres cada vez visten con un estilo más occidental, pero es común que se vistan con el traje típico que es el

sari. Un detalle a tener en cuenta, es que no hay que ponerse nada que se realice de material de origen animal, que sea todo sintético, poniendo especial cuidado en la vaca, animal sagrado en la religión hindú.

Por otro lado, a la hora de las negociaciones no son explícitos con las peticiones, lo dejan a la libre interpretación del contexto, no realizan negaciones de una forma directa por lo que habrá que hacer un esfuerzo para conseguir determinar los límites de los acuerdos y dejarlo reflejado por escrito a pesar de que la importancia que dan a lo escrito es relativa.

Por último, en España los trámites administrativos están marcados por la ley y no cabe desviación en los plazos, en la India es necesario tener contactos para que lo que se desee tramitar se realice con celeridad y sin inoportunos inconvenientes.

## 9 CONCLUSIONES

- La idiosincrasia de este país lo hace único, sobre todo en la cultura popular de los posibles socios comerciales
- Muchas de las áreas comerciales continúan su proceso de liberalización porque hasta el momento estaban controladas por el Estado en su totalidad. Son mercados en los que hay poca competencia de empresas privadas instauradas ya que todas son relativamente nuevas.
- El hecho de que sea un país emergente incluido en los BRICS, futuras economías con perspectivas de ser predominantes en la economía mundial, significa que tiene mucho potencial por explorar y por desarrollar. Gran parte de este potencial en cuanto a país para invertir viene dado por la numerosa población, 1,38 miles de millones en el año 2020, se está instaurando la clase media y aumentando el poder adquisitivo de las familias lo que aumenta el consumo porque ahora tienen acceso a los productos.
- Tradicionalmente la agricultura ha supuesto un gran peso en la economía frente a otras actividades, pero lo que más atrae la inversión extranjera en la actualidad y aglutina el 38% de las operaciones de exportación es el sector terciario y la tecnología. La gran cantidad de población joven bien cualificada que hay en el país y la diferencia de salarios de esta mano de obra es una buena oportunidad en cuanto a inversión en servicios.
- Tener conocimiento profundo del entorno, contacto local en el que confiar y prioridades concretas pueden establecerse como las claves para conseguir el triunfo deseado.

- Hay que tener en cuenta cada uno de los aspectos protocolarios para poder ganarse la confianza de uno de los socios indios y de este modo poder asentarse en el mercado.
- Es debido al largo periodo que lleva instaurado el sistema de castas en la India que no se entiende su sociedad sin este modo de organización, a pesar de su abolición en términos legales.
- Si se quiere tener éxito en los negocios del país hay que tener personal que resida en India para llevar un mejor control de las operaciones.
- La negociación es un proceso flexible en el que se aceptan propuestas hasta llegar a un consenso.
- Para conseguir contactos en el país siempre se puede recurrir al ICEX o a la oficina comercial de la India.
- Con los socios indios hay que dejar todos los puntos del acuerdo perfectamente claros y reflejarlos en el MOU antes de firmar el contrato.
- Para invertir en una empresa el proceso de *due diligence* es muy práctico, ya que se obtiene información de la situación de la compañía totalmente real y así se podrá valorar su situación.
- Para gestionar la burocracia india es recomendable dejarlo en manos de las agencias especializadas en trabajar con empresas españolas en el país.
- No está permitido adentrarse en algunos sectores que se reservan solo para las empresas locales o el Estado y hay que asegurarse de tener la aprobación necesaria del Gobierno antes de asegurar un acuerdo a un potencial socio.
- Para llevar a cabo una toma de contacto con el nicho de mercado las entidades no incorporado conllevan un menor riesgo para los inversores.
- Las entidades incorporadas se instauran al completo por lo que hay que estar completamente seguro de la inversión que se va a realizar.
- Las joint ventures son métodos de unirse a sectores donde hay restricciones al acceso para extranjeros. Muchas multinacionales se presentan en India de este modo.
- A través de ferias, misiones y encuentros empresariales se conocen puntos fuertes de posibles socios, al ser eventos organizados en cooperación con organismos públicos ya han sido examinados deduciendo que son compañías fiables.

## 10 BIBLIOGRAFÍA

Andbank. (2014). *¿Qué son los BRICS?* Recuperado el 10 de noviembre de 2020: <https://bit.ly/3oz3GrN>

ASTUREX (2021). *¿Cómo preparar las misiones comerciales?*. Recuperado el 1 de junio del 2022: <https://bit.ly/3tRXlx8>

Blog Secretos de India. (2020). *La India y su pasión por el color*. Recuperado el 29 de mayo de 2020: <https://bit.ly/2MCf4WC>

Blogthinking.com. (2016). *La revolución verde que salvó a India de la hambruna en los 60*. Recuperado el 14 de noviembre de 2020: <https://bit.ly/3t6UD4O>

BS Blog. *Cómo establecerse en el mercado indio*. Recuperado el 8 de septiembre de 2020: <https://bit.ly/35fJrta>

Carmen Cuadrado Esclapez (2007). *Protocolo de las Relaciones Internacionales de la Empresa y los Negocios*. FC Editorial.

Cinco Días, El País Economía (2018). *¿Qué es una due diligence y cómo debe hacerla una pyme?*. Recuperado el 12 de junio de 2021: <https://bit.ly/3hEwE9D>

Connect Americas. *Exportación directa o indirecta: ¿cuál es la mejor?* Recuperado el 5 de junio de 2021: <https://bit.ly/3r7HurG>

Cleartax (2021). *Ley de Administración de Divisas- FEMA*. Recuperado el 12 de junio de 2021: <https://bit.ly/3wHKKeI>

CONfines de relaciones internacionales y ciencia política. (2012). *Reformas económicas liberales: casos de China e India*. Recuperado el 7 de noviembre de 2020: <https://bit.ly/2MHx7Lb>

El Confidencial. (2015). *India: no señales al vecino*. Recuperado el 4 de mayo de 2020: <https://bit.ly/2XvWsdm>

El Orden Mundial. (2019) *El rompecabezas lingüístico de India*. Recuperado el 2 de agosto de 2020: <https://bit.ly/2DopTHp>

El País. (2012). *Cómo hacer negocios en India*. Recuperado el 5 de abril de 2020 de: <https://bit.ly/3i9V87V>

El País. (2013). *La India, adoradores de la vaca y principales exportadores de carne de bovino*. Recuperado el 15 de noviembre de 2020: <https://bit.ly/3r656vA>

Embruse Captio (2018). *Misión comercial: una venta abierta a los mercados internacionales*. Recuperado el 1 de junio del 2022: <https://bit.ly/3OaZf3X>

Enfoque Derecho. *¿Qué es el Memorandum of Understanding? Naturaleza jurídica y principales características*. Recuperado el 30 de abril de 2021: <https://bit.ly/3wNrlUh>

Eropapress (2009). *Inditex y el grupo Tata forman una joint venture para desarrollar las tiendas de Zara en India*. Recuperado el 18 de mayo del 2022: <https://bit.ly/39NUyy5>

Expansión.com. (2012). *Para hacer negocios en India, tómeselo con mucha calma*. Recuperado el 23 de abril de 2020 de: <https://bit.ly/30vMoTz>

Exportar en Aragón. (2020). *India: cómo entrar en el mercado y en qué sectores están las oportunidades*. Recuperado el 8 de septiembre de 2020: <https://bit.ly/3297IVh>

Fundación Antama. (2009). *Agricultura en India, poder y necesidad*. Recuperado el 14 de noviembre de 2020: <https://bit.ly/2MEgrxp>

Fundación Vicente Ferrer. *Ficha técnica de castas*. Recuperado el 10 de abril de 2020 de: <https://bit.ly/2DGCF3K>

Guía de viaje. *La cultura india: normas de educación y costumbres*. Recuperado el 29 de julio de 2020: <https://bit.ly/39WsHaC>

Global Negotiator. *¿Qué es una empresa de trading?* Recuperado el 13 de junio de 2021: <https://bit.ly/3i8NiNC>

Historias Masala. (2019). *El lenguaje indio de las manos*. Recuperado el 4 de mayo de 2020: <https://bit.ly/2C1Ic4L>

ICEX (2021). *Encuentros Empresariales España-India 2021*. Recuperado el 1 de junio del 2022: <https://bit.ly/3tOChru>

ICEX (2021). *Encuentro Empresarial España-India 2021 (Ruedas Virtuales de Negocio B2B)* Recuperado el 1 de junio del 2022: <https://bit.ly/3O7BBFA>

ICEX. (2020). *Estructura de la oferta*. Recuperado el 12 de noviembre de de 2020: <https://bit.ly/3oA4BZ5>

ICEX. (2018). *Guía de formas de entrada en India*. Recuperado el 12 de junio de de 2022: <https://bit.ly/3QNaOA0>

ICEX. (2020). *Guía de inversiones en India 20220* Recuperado el 8 de mayo de de 2022: <https://bit.ly/3QNaOA0>

ICEX. (2020). *Informe económico y comercial India*. Recuperado el 8 de mayo de 2022: <https://bit.ly/3QNaOA0>

ICEX (2022). *Misión comercial directa- Tecnología agroindustrial- India 2022* Recuperado el 1 de junio del 2022: <https://bit.ly/3QBH1dC>

India Briefing. (2017). *Cultura y etiqueta de negocios en India*. Recuperado el 29 de julio de 2020: <https://bit.ly/3i4G0sq>

Lafinancepourtous. (2019). *BRICS*. Recuperado el 10 de noviembre de 2020: <https://bit.ly/3pEOFWE>

La Revista de Babel. (2019) "*El idioma de la India*": *la intersección lingüística de miles de lenguas y dialectos*. Recuperado el 3 de agosto de 2020: <https://bit.ly/3fDXt9L>

La Vanguardia. (2012). *Malentendidos culturales*. Recuperado el 18 de julio de 2020: <https://bit.ly/3iaFMQv>

La Vanguardia. (2017). *Mujeres indias podrán mantener el apellido tras casarse*. Recuperado el 28 de julio de 2020: <https://bit.ly/3i4FJ8S>

Los Twith Purpose. (2019). *What is baksheesh, and when should I pay it?* Recuperado el 30 de agosto de 202: <https://bit.ly/3iJoyL3>

Masala Dabba. (2016) *Etiqueta de los regalos en India: qué dar y qué no dar*. Recuperado el 30 de abril de 2020: <https://bit.ly/3qwWSrw>

McKinsey & Company. (). *Innovating business models to boost India`s economy*. Recuperado el 2 de septiembre de 2020: <https://mck.co/3i4Xq8A>

Moo. (2019). *Protocolo de las tarjetas de visita: un viaje por el mundo*. Recuperado el 5 de agosto de 2020: <https://bit.ly/3fvhYp0>

Murcia Economía (2021). *Exportación directa o indirecta: mejor opción para su negocio*. Recuperado el 8 de junio: <https://bit.ly/2TZ97ar>

Nueva Tribuna. (2013). *¿Qué son los BRICS?* Recuperado el 10 de noviembre de 2020: <https://bit.ly/3oEyOWS>

Oficina Económica y Comercial de España en Nueva Delhi (2016). *Informe Económico y Comercial*.

Protocolo.org. (2006). *Anfitrión e invitado en la India. Costumbres y tradiciones. Invitar, invitados y otras reuniones*. Recuperado el 8 de agosto de 2020: <https://bit.ly/2CjPHZJ>

Protocolo.org. (2006). *Gestos en la India. Su interpretación y significado. Comportamiento público y personal*. Recuperado el 3 de mayo del 2020: <https://bit.ly/2XvcHaG>

Protocolo.org. (2019). *Hacer regalos en la India. Qué regalar. Seleccionar un regalo*. Recuperado el 1 de mayo de 2020: <https://bit.ly/2DmUFR8>

Protocolo.org. (2006). *Hospitalidad y negocios en la India. Guía de comportamiento. Costumbres*. Recuperado el 8 de agosto de 2020: <https://bit.ly/3ipQov0>

Protocolo.org. (2009). *Las tarjetas de visita en el mundo de los negocios*. Recuperado el 5 de agosto de 2020: <https://bit.ly/3kmwCCH>

Protocolo.org. (2005). *Organizar una reunión en la India. Citas de negocios. Fechas claves*. Recuperado el 24 de abril de 2020: <https://bit.ly/3keKtdU>

Protocolo.org. (2019). *Saludar en la India. Saludos sociales y de negocios en la India. Saludo indio. Saludo occidental*. Recuperado el 21 de abril de 2020: <https://bit.ly/3ifyxXt>

Protocolo.org. (2005). *Temas de conversación en la India. De qué hablar. Temas adecuados. Temas prohibidos*. Recuperado el 2 de mayo de 2020: <https://bit.ly/39Ysp2W>

Protocolo.org. (2005). *Tratamientos de cortesía en la India. Cómo dirigirse a otra persona. Fórmulas de respeto*. Recuperado el 29 de julio de 2020: <https://bit.ly/30uqslp>

Protocolo.org. (2005). *Vestir en la India. Vestuario para los negocios y las reuniones sociales. Indumentaria correcta*. Recuperado el 6 de agosto de 2020: <https://bit.ly/3kjAWCm>

Santander Trade Markets. (2020). *India: política y economía*. Recuperado el 15 de diciembre de 2020: <https://bit.ly/2YyA6bf>

Sociedad geográfica de las Indias. (2010). *India, el viaje de las dos mil lenguas*. Recuperado el 2 de agosto de 2020: <https://bit.ly/30sRfFe>

Sociedad Geográfica de las Indias. (2018). *Regatear en India y otros rituales de shopping*. Recuperado el 27 de agosto de 2020: <https://bit.ly/3hFp5gk>

The Conversation. (2016) *The rise and rise of Hinglish in India*. Recuperado el 3 de agosto de 2020: <https://bit.ly/30uY09t>

UFM Market Trends. (2020). *El éxito de las reformas liberalizadoras de la India en 1991*. Recuperado el 20 de noviembre de 2020: <https://bit.ly/3coz0ap>

Viaje India. (2016). *De compras en la India ¿Qué debería saber?* Recuperado el 27 de agosto de 2020: <https://bit.ly/2Qt4yjd>

Viajes National Geographic. (2020). *Holi, el festival indio de los colores.* Recuperado el 29 de mayo de 2020: <https://bit.ly/2McZRM1>

World Speaking. (2011). *Relaciones profesionales y entrega de regalos. India.* Recuperado el 1 de mayo de 2020: <https://bit.ly/2DGDRUM>