

TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario - Diplomado

**INFLUENCIA DE LAS DIMENSIONES CULTURALES (HOFSTEDE Y HALL)
EN EL ÉXITO/FRACASO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS: ANÁLISIS DE
CASOS DEL SIGLO XXI**

Corporación Universitaria Remington.
Facultad de Ciencias Empresariales.
Seminario Comercio Internacional y Logística Global.

Autora: Danna Valentina Hurtado Gómez.
Tutor: Mateo López Betancourt
Seminario - Diplomado.
2025

Tabla de Contenidos

Resumen.....	3
Palabras clave.....	3
Introducción.....	4
Marco teórico.....	7
Planteamiento del problema y justificación.....	12
Pregunta orientadora.....	13
Objetivo General.....	14
Objetivos específicos.....	14
Metodología.....	14
Resultados y discusión.....	18
Conclusiones.....	21
Referencias.....	23

Resumen

El presente estudio aborda la influencia de la cultura en las negociaciones internacionales, con el fin de escudriñar desde un enfoque casuístico las dinámicas alrededor de las estrategias de negociación versus la consolidación de relaciones comerciales entre países distintos. El fenómeno que se ha problematizado en estas relaciones de comercio internacional radica en las discordancias de valores culturales que hacen que las alianzas fracasen.

En ese sentido, se parte de la teoría fundamental de Hofstede (1984) que permite desagregar analíticamente este fenómeno de los negocios internacionales a partir de las seis dimensiones culturales que propone y que desde el enfoque cualitativo de este estudio, a través de la revisión bibliográfica y el análisis de casos contraste (éxito – fracaso) busca analizar de manera exploratoria las variables que determinan una relación comercial de carácter internacional y el alcance correlacional que tiene la diferenciación cultural. Unos de los efectos a falsear como propone Karl Popper será los efectos planteados por los autores Hurtado, G. E., y Marrero, Y. (2024) con el propósito de lograr un consenso de variables que delimiten posibles recomendaciones que permitan un punto de equilibrio y el éxito de las alianzas, dado que la comprensión cultural es el pilar de un negocio exitoso.

Palabras clave: Negociaciones internacionales, comunicación intercultural, dimensiones culturales, estrategias de negociación, adaptación estratégica, riesgo cultural.

Introducción

La influencia de la cultura en los negocios internacionales no es un tema particularmente reciente; por el contrario, es el resultado de más de un siglo respecto de las interacciones globales como parte de un proceso social. Para abordar este tema de estudio es fundamental referirse por lo menos tres momentos históricos que son clave para la vislumbrar la relevancia actual sobre la vigencia de este trabajo.

En primer lugar, hablar de negocios es parte inherente de la naturaleza humana, desde el trueque hasta lo que hoy conocemos intercambio de servicios y/o productos, que dicho sea de paso, es un lenguaje universal alrededor de los conceptos de oferta y demanda, pues es el resultado de la habilidad del ingenio humano para resolver desde necesidades básicas a lo que hoy desde un modelo capitalista logramos denominar el consumismo, es así que detectar el momento exacto del nacimiento de los negocios en general es hablar propiamente del punto exacto de la interacción humana, sin embargo es posible hacer una referencia de estos inicios, mencionando tal como lo resumen Mayorga Gutiérrez, D., & Araujo Azalde, P. (1992). “(...) cuando predominaba el comercio bajo la forma de actividades de exportación e importación (por ejemplo, el intercambio de productos entre Egipto y Grecia hacia el 2,800 a.C.)”. Sin embargo, históricamente se reconoce que a partir de la segunda guerra mundial las ciencias empresariales destacan el crecimiento sustancial y acelerado que tuvo los negocios internacionales.

En la segunda guerra mundial la atención se empezó a centrar en asuntos logísticos, de infraestructura y financiamiento que permitiera reconstruir y expandir el

comercio global. Muestra de ello es el indicador analizado por expertos que aducen un crecimiento del 40% entre el año 1950 al 1987 en el incremento de exportaciones mundiales. Lo que da cuenta de la importancia de los acontecimientos sociales que permiten una reinención de los procesos efectuados en las relaciones comerciales internacionales, pues esto permite realizar prospectivas de sucesos similares y las probabilidades de éxito o fracaso.

Como piedra angular de este estudio, se tratará como un segundo hito el desarrollo teórico del planteamiento de Hofstede a finales de los 70's y la publicación en el inicio de los 80's tras la expansión de las corporaciones transnacionales que revelaron los negocios, no sólo deben concentrarse en el producto y análisis financiero sino también en la gestión humana y el abordaje de la comunicación. El estudio de Hofstede permitió categorizar la cultura y transformó el objeto de estudios meramente cualitativos de la mera descripción fenomenológica a un aporte de carácter cuantitativo que permite a partir de una serie de categorías que él denominó dimensiones y que es posible de manera orientadora replicar aquellas variables analíticas al análisis de todas las relaciones permitiendo dar fiabilidad a su teoría.

Finalmente, para cerrar el abordaje histórico clave del desarrollo doctrinal del análisis de la influencia cultural en las relaciones de negocios internacionales se hará referencia a la globalización y modernización, que tras el auge de la tecnología y el internet permitió conectar los países más allá de la coexistencia de culturas a la interacción y adaptación mutua entre culturas.

Con lo anterior, los países y empresas que compiten y adquieren productos y servicios con prospectiva de expansión buscan la sostenibilidad y solidez de las relaciones, a partir de pares idóneos que mantengan una fuerza a nivel de negocio y tengan la posibilidad de desplegarse en exportación, distribución, tecnología y experiencia en marketing (Ávila 2008, citado en Hurtado, G. E., y Marrero, Y. 2024) convirtiéndose estas situaciones en los mayores desafíos de la actualidad, la ejecución de relaciones comerciales internacionales mediando diferencias culturales. Ahora bien, frente a la comunicación Hall (1977) desarrolla categorías complementarias respecto de la interacción y comunicación entre culturas que, aunque se consideran abstractas y poco relevantes, son fundamentales para complementar la discusión académica que se presenta.

Este trabajo de investigación busca analizar las variables que determinan una relación comercial internacional duradera y el alcance correlacional que tiene la diferenciación cultural en el contexto de las alianzas. Se parte de la premisa que la comprensión intercultural no es un obstáculo a superar, sino el pilar estratégico indispensable que debe integrarse en la formación del negociador para transformar la diversidad cultural en una fuente tangible de ventaja competitiva y duradera en el mercado global.

Marco teórico.

Autores como Boca, R. F. (2009) plantean que, para iniciar un análisis de la cultura en los negocios internacionales, es primordial conceptualizar a qué hacemos referencia desde las ciencias empresariales a la cultura, es así como se aborda desde una premisa general a una particular que oriente el contenido de nuestra discusión.

El antropólogo Edward Tyler la definió como “el todo complejo que incluye conocimientos, ideas, arte, leyes, costumbres y otras características que adquiere un hombre como miembro de la sociedad”. Desde entonces se han propuesto centenares de definiciones. Geert Hofstede, experto en administración y diferencias culturales definió la cultura como “la programación colectiva de la mente que distingue a los integrantes de un grupo humano de otro” (p.4)

En este sentido podemos decir que la cultura entendida como el sistema de creencias y valores que circundan una sociedad que comparten un mismo territorio, usos y costumbres que rigen su conducta.

Ahora bien, la cultura a nivel empresarial para efectos de este abordaje se trata desde el contexto de los negocios internacionales. La definición más operativa es la provista por el psicólogo social Geert Hofstede (1980 actualizada en la edición 2001). Hofstede define la cultura como "la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros." Esta programación no es hereditaria, sino que se aprende en el entorno social y se manifiesta en valores, rituales, héroes y símbolos.

En el ámbito empresarial, la cultura se traduce en la forma en que se perciben las jerarquías, se toman decisiones, se gestiona el tiempo y se establecen las relaciones de confianza. Es, en esencia, el "software social" que dirige las prácticas de negocio, el cual se vuelve crítico en las interacciones transnacionales (Adler, 2002).

La negociación internacional es un proceso de comunicación y persuasión entre dos o más partes que pertenecen a diferentes culturas, cuyo objetivo es llegar a un acuerdo mutuamente aceptable sobre términos e intercambios. Este proceso, como señalan Valencia & Valencia (2018), requiere una sensibilidad superior a las negociaciones domésticas, dado que el negociador debe gestionar no solo intereses económicos, sino también las barreras lingüísticas y, crucialmente, las diferencias en los estilos de comunicación y toma de decisiones.

La herramienta analítica central para este trabajo de grado es el modelo de dimensiones culturales de Hofstede (1980), que permite cuantificar y comparar las diferencias culturales nacionales, superando la vaga idea del "choque cultural".

El análisis se centrará especialmente en las dimensiones que tienen un impacto directo en la estructura de la negociación:

Distancia al Poder (Power Distance Index - PDI) Esta categoría mide la relación con la autoridad, pues refleja el grado en que los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan que el poder se distribuya de forma desigual. En culturas con un PDI alto (ej. Japón), las decisiones se toman jerárquicamente. El negociador de bajo rango tiene poca autoridad, y la deferencia a la autoridad es crucial.

Individualismo vs. Colectivismo (Individualism - IDV): Esta categoría muestra la forma en que se conducen las relaciones interpersonales en el marco de negociación, pues mide el grado en que las personas están integradas en grupos. Las culturas individualistas (prioridad al beneficio personal, contratos escritos) negocian de manera más directa y orientada a la tarea. Las culturas colectivistas (prioridad a las relaciones, el "nosotros") negocian a través de la construcción de confianza mutua.

Evasión de la Incertidumbre (Uncertainty Avoidance Index - UAI): Esta categoría evoca la determinación del manejo de la incertidumbre que evidencia el nivel de tolerancia respecto del orden, la justicia y demás valores. Expresa el grado en que los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la ambigüedad y la incertidumbre. Culturas con UAI alta (ej. Alemania) requieren reglas detalladas, contratos exhaustivos, y planeación estricta.

Masculinidad y feminidad: Esta categoría refleja si una sociedad se guía por valores de logro, asertividad o ambición. Siendo estos "valores" considerados como masculinos, o por valores de cuidado, cooperación y calidad de vida considerados como femeninos.

Ahora bien, si esta categoría la confrontamos con las tendencias económicas feministas actuales, se podría desde lo clásico a lo actuar complementar la vigencia del debate respecto de la cultura y las implicaciones dentro de un negocio de carácter internacional.

Orientación hacia el largo plazo: Esta dimensión mide cómo una sociedad mantiene vínculos con su propio pasado mientras se enfrenta a los desafíos del presente y del futuro. En términos simples, afecta a la perspectiva de tiempo de una empresa

Indulgencias versus contención: En algunas sociedades se le da valor al disfrute de la vida y el respeto del tiempo del entretenimiento, o del equilibrio de la vida. Las otras las suprimen y regulan con normas sociales muy estrictas. Es así que, a través de diversas investigaciones de la cultura, se ha logrado establecer características que más influyen y diferencian a una sociedad.

Pietri (2022), indica que respecto de los negocios internacionales la revisión bibliográfica en países latinoamericanos se dificulta, en la medida en que toda la producción se encuentra en inglés, sin embargo, esta compilación de la contribución de autores variados entre sectores académicos, quienes ejercen y otros que son activistas permite continuar con la exploración teórica y empírica en la que se sumerge este trabajo.

Para retomar, mientras Hofstede se enfoca en los valores inferiores, Edward T. Hall (1990) se enfoca en la comunicación y el uso del espacio y el tiempo, ofreciendo marcos esenciales para entender el proceso interactivo de la negociación.

Alto Contexto vs. Bajo Contexto: Esta como categoría de Hall, se refiere a la forma en que se transmite la información en una cultura y toma como ejemplo; culturas de alto contexto (Japón, China, América Latina) donde la comunicación es indirecta, implícita y altamente dependiente del contexto no

verbal (relaciones personales, historia compartida, tono). En la negociación, la palabra "sí" puede significar "lo consideraré". La confianza es más importante que el contrato. En las culturas de bajo contexto (EE. UU., Alemania, Suiza): La comunicación es explícita, directa y se transmite principalmente a través de las palabras. En la negociación, se espera que el lenguaje sea literal y que la información crítica esté contenida en el contrato escrito.

Tiempo Monocrónico vs. Tiempo Policrónico: Esta dimensión describe la aproximación cultural al tiempo. Culturas monocrónicas (Monochronic - M-Time) El tiempo se percibe como lineal, tangible y divisible (una cosa a la vez). Se valora la puntualidad estricta, el cumplimiento de agendas y la ejecución secuencial de tareas (ej. Alemania, EE. UU.) Por el contrario, las culturas policrónicas (Polychronic - P-Time): El tiempo se percibe como flexible y se permite la realización de múltiples tareas simultáneamente. Se valora la interrupción de la agenda para priorizar las relaciones. La puntualidad es relativa y las fechas límite pueden ser ajustadas (ej. América Latina, Medio Oriente).

Los expertos señalan que este tipo de percepciones, tanto de un negociador M-Time que espera seguir una agenda estricta puede frustrarse profundamente con un negociador P-Time que interrumpe la reunión para atender una llamada personal o cambiar de tema sin previo aviso, lo cual genera percepciones de falta de seriedad.

La decisión de formar una alianza estratégica o incursionar en un nuevo mercado está intrínsecamente ligada al riesgo. La literatura académica ha establecido que las

alianzas fracasan a una tasa alarmante (Ulijn & Duysters, 2007). Este estudio sostiene que el choque cultural es una de las principales fuentes del fracaso en la internacionalización.

El fracaso no se debe a la logística o al producto, sino a la incapacidad de alinear los valores, estilos de liderazgo y expectativas de desempeño de las empresas asociadas. Los casos de estudio (Walmart en Alemania, WeWork) demuestran que las altas tasas de fracaso están vinculadas directamente a la ignorancia de estas dimensiones culturales (UAI, PDI y Contexto).

Planteamiento del problema.

La creciente interdependencia económica del siglo XXI ha impulsado a las corporaciones a buscar la expansión a través de alianzas estratégicas y negociaciones internacionales. Sin embargo, este entorno globalizado ha revelado que el éxito no se define únicamente por la eficiencia logística o la solidez financiera, sino por la capacidad de los negociadores para manejar la compleja dinámica de la interculturalidad.

Existe una evidencia empírica persistente que revela una alta tasa de fracaso en las alianzas internacionales. Se ha documentado que más del 40% de las negociaciones internacionales no logran consolidarse (Minervi, 2020), y la consultora KPMG (2025) refuerza este dato al señalar que la mala gestión de la cultura y el talento es el principal factor en dos tercios (66%) de las transacciones fallidas.

El problema central radica en que la mayoría de los fracasos no son atribuibles a problemas de producto o finanzas, sino a la colisión de valores culturales subyacentes. La incompreensión de variables teóricas como la Alta Evasión de la Incertidumbre (UAI)

alemana frente a la flexibilidad estadounidense (caso Walmart), o el choque entre el Individualismo y la Orientación a Largo Plazo (LTO) (caso WeWork y SoftBank), generan fricciones operacionales, desconfianza y la imposibilidad de alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos. Esta falta de Inteligencia Cultural transforma la diversidad en un riesgo insuperable.

El presente estudio busca, por lo tanto, llenar el vacío entre la teoría cultural canónica (Hofstede, Hall) y la práctica de las negociaciones, analizando cómo la gestión estratégica de estas dimensiones es el pilar que diferencia el éxito (Zara) del fracaso (Walmart) en el mercado global.

Pregunta orientadora: ¿Cuál es la correlación entre la inadaptación a las Dimensiones Culturales de Hofstede y Hall y el fracaso de las alianzas estratégicas internacionales, basándose en el análisis comparativo de casos de estudio en el siglo XXI?

El presente trabajo se justifica desde tres perspectivas fundamentales: la teórica, la práctica y la metodológica, todas orientadas a resolver la problemática del alto riesgo cultural en las alianzas estratégicas internacionales. Desde el análisis de Minervi (2020) y KPMG (2025) podemos traer la brecha crítica que ellos exponen tratándose de millones de dólares que aducen se pierden anualmente en transacciones que fracasan por factores humanos y culturales, no económicos. La investigación pretende demostrar la utilidad inmediata de la inteligencia cultural para la toma de decisiones gerenciales. Al contrastar casos como el fracaso de Walmart en Alemania (por ignorar la UAI y PDI locales) con el éxito adaptativo de Zara, el estudio ofrece un modelo de diagnóstico preventivo. Esto permite a las empresas en proceso de expansión comprender que la inversión en el

conocimiento de las Dimensiones de Hofstede y Hall es un factor de mitigación de riesgo estratégico, indispensable para la rentabilidad a largo plazo.

Objetivos

Los objetivos de la investigación se han formulado bajo la estructura de la Taxonomía de Bloom, garantizando que sean medibles, alcanzables y coherentes con la naturaleza exploratoria y cualitativa de este trabajo.

Objetivo General

Analizar la correlación existente entre la inadaptación a las dimensiones culturales de Hofstede y Hall y el resultado (éxito o fracaso) de las alianzas estratégicas internacionales en el siglo XXI, basándose en el estudio comparativo de casos de alto perfil empresarial.

Objetivos específicos

Identificar para describir las principales dimensiones culturales de Hofstede (PDI, IDV, UAI, LTO) y Hall (Contexto Alto/Bajo, Tiempo M/P) que se configuran como factores críticos de riesgo o éxito en el desarrollo de negociaciones internacionales.

Contrastar las variables de adaptación e inadaptación cultural mediante el análisis de casos de estudio (ej. Walmart, WeWork vs. Zara), para determinar cómo la comprensión de las diferencias culturales influye en la consolidación, reestructuración o fracaso de las alianzas estratégicas.

Establecer la correlación entre la gestión estratégica de la interculturalidad y la durabilidad de las relaciones comerciales, a fin de validar la necesidad de integrar la inteligencia cultural como un pilar fundamental en la formación del negociador internacional.

Metodología

El presente trabajo de grado se aborda desde un enfoque cualitativo, lo cual resulta idóneo para comprender la naturaleza profunda de un fenómeno social y empresarial complejo, como lo es la influencia de los valores culturales en la negociación internacional, sin limitarse a la cuantificación estadística. Esta aproximación se centra en el análisis detallado del contexto y la experiencia de casos específicos para derivar conclusiones analíticas válidas. La investigación es de carácter exploratorio en su etapa inicial, ya que busca identificar las variables culturales relevantes a partir de los modelos teóricos de Hofstede y Hall; posteriormente, se vuelve descriptiva al analizar y contrastar los fenómenos de éxito y fracaso observados en los casos de estudio seleccionados, utilizando el marco teórico como lente analítico.

El diseño de la investigación se articula sobre la combinación de dos estrategias fundamentales: la revisión bibliográfica sistemática y el análisis comparativo de casos. La revisión bibliográfica sistemática se empleó para la construcción del Marco Teórico, buscando identificar, describir y anclar las definiciones de los modelos de Hofstede (2001) y Hall (1990) y su aplicación directa a los negocios internacionales. Para ello, se priorizaron bases de datos académicas y repositorios universitarios (como Dialnet, Scopus, ScienceDirect y Google Scholar), así como fuentes de consultoría de alto perfil.

Se estableció un criterio de inclusión estricto, seleccionando documentos publicados entre 2010 y 2025 que aborden explícitamente las Dimensiones Culturales (PDI, IDV, UAI, Contexto Alto/Bajo) y su correlación con el fracaso o éxito de alianzas estratégicas. Sin embargo, se deja constancia que los documentos consultados de años

anteriores tienen que ver con conceptos validados por la comunidad académica que siguen vigentes y que tiene que ver con la lectura de los clásicos para comprender el origen de los fenómenos sociales.

La estrategia central del trabajo es el estudio de casos comparativo, el cual se implementará mediante la selección intencional de casos contraste que demuestren la diversidad de resultados ante la variable cultural. Como casos de inadaptación o fracaso se utilizarán las experiencias de Walmart en Alemania, que colisionó con la Alta Evasión de la Incertidumbre (UAI) alemana, y el caso de WeWork y SoftBank, que ilustra el choque entre la Orientación a Largo Plazo (LTO) japonesa y el individualismo estadounidense. Estos se contrastarán con el Caso de Adaptación y Éxito de Zara, cuyo modelo se basa en una escucha cultural activa para la adaptación rápida de producto y estrategia. Es crucial que las lecciones extraídas de estos casos estén sustentadas por artículos de mentorías o análisis sectoriales, y no solo por reportajes periodísticos, para asegurar el rigor de la conclusión.

El análisis de datos se desarrollará a través de tres fases secuenciales. La primera es la codificación teórica, donde se definirán y codificarán las variables culturales críticas de Hofstede (PDI, UAI, LTO) y Hall (Contexto Alto/Bajo), convirtiendo el marco teórico en un "lente" o matriz que permitirá analizar la posición cultural de las partes involucradas en cada caso. La segunda fase es el análisis descriptivo de casos, en la que se detallará cómo la estrategia corporativa occidental (Walmart, WeWork) colisionó con las expectativas culturales de sus contrapartes (Alemania, Japón), identificando la dimensión cultural específica ignorada y cómo esta fricción derivó en un fracaso

operativo. De manera simultánea, se describirá cómo la estrategia de la empresa de éxito (Zara) se alineó proactivamente con los valores locales para consolidar su presencia.

Finalmente, la tercera fase se centra en el Establecimiento de la Correlación Cualitativa, donde se contrastarán los hallazgos para establecer formalmente el vínculo entre la ausencia de adaptación a las dimensiones culturales y el resultado negativo de la alianza, validando así que la inteligencia cultural es, en efecto, un pilar estratégico indispensable en la formación del negociador internacional.

Resultados y Discusión

La metodología de investigación, anclada en un enfoque cualitativo y un diseño de casos comparativos, permitió establecer una sólida correlación entre la gestión de la inteligencia cultural y el resultado final de las negociaciones y expansiones internacionales. El análisis se centró en identificar si la cultura actúa como un obstáculo insuperable o como una variable de adaptación estratégica, tal como se postuló en los objetivos. Los hallazgos de la revisión sistemática y el análisis de casos demuestran que, si bien la cultura es un factor de alta complejidad, la percepción de esta como un "obstáculo" depende enteramente de la capacidad de la empresa para codificar y responder a las dimensiones culturales relevantes.

El análisis de casos de estudio proporciona la evidencia empírica necesaria para validar la correlación entre la inteligencia cultural y el resultado final de las alianzas estratégicas internacionales. Se utiliza un diseño de casos contraste para identificar las variables de inadaptación que condujeron al fracaso y las variables de adaptación que garantizaron el éxito, utilizando el Marco Teórico (Hofstede y Hall) como lente analítico.

En el contexto de los casos de inadaptación, el fracaso de Walmart en Alemania y la fricción entre WeWork y SoftBank constituyen una validación directa del postulado de **Minervi (2020)** sobre el alto porcentaje de negociaciones que colapsan por desconocimiento cultural. En el caso alemán, la estrategia de imposición cultural de Walmart, que ignoró dimensiones críticas como la Alta Evasión de la Incertidumbre (UAI) alemana (una de las dimensiones de **Hofstede, 2001**) y el respeto por la privacidad de los datos, demostró que un error de juicio humano y organizacional tiene un impacto

más decisivo que cualquier fallo logístico o de precios. Se evidencia que una estrategia centrada únicamente en la eficiencia y la estandarización global choca frontalmente con la estructura de valores de una comunidad, confirmando que la **cultura es un criterio de exclusión** cuando no es gestionada.

Por su parte, el caso WeWork y SoftBank ilustra la colisión de culturas corporativas y nacionales a través de la lente de las dimensiones de Hofstede. El individualismo y la cultura de crecimiento rápido estadounidense (características asociadas al Individualismo, IDV, según **Hofstede, 2001**) se encontraron con la Orientación a Largo Plazo (LTO) y el enfoque relacional de la inversión japonesa. Esta discrepancia subraya que las negociaciones fallan no solo por choques en el producto final, sino por profundas diferencias en la concepción del riesgo, el tiempo y la relación de confianza, elementos que los modelos teóricos permitieron codificar y diagnosticar.

No obstante, el análisis del caso Zara ofrece una perspectiva fundamentalmente distinta, reorientando el debate de la cultura como obstáculo a la cultura como fuente de ventaja competitiva. El éxito de Zara radica en su **modelo de escucha activa**, lo que se traduce en una capacidad institucionalizada para decodificar las preferencias de Contexto Alto/Bajo (Hall, 1990) y otras dimensiones de cada mercado, integrándolas en su cadena de valor de forma ágil. Esto demuestra que la multinacional exitosa no es aquella que anula la diferencia cultural, sino la que la utiliza como un *input* de diseño y estrategia. La adaptabilidad del modelo de Zara valida el objetivo de esta investigación de demostrar que la cultura, lejos de ser una barrera, es el campo de prueba de la versatilidad y madurez estratégica de una empresa.

En síntesis, la discusión de los resultados confirma la premisa central de esta investigación: la cultura es una variable de alto impacto que influye profundamente en las negociaciones internacionales. Sin embargo, su manifestación como éxito o fracaso está determinada no por su presencia, sino por la **competencia cultural** del negociador y la organización. Los casos de fracaso se caracterizaron por la imposición de una cultura de origen, mientras que el caso de éxito se distinguió por la integración proactiva de la cultura local. Por lo tanto, la capacidad de adaptación y la versatilidad para alinear las estrategias empresariales con las dimensiones culturales de los socios y mercados emergentes se establecen como el pilar fundamental del comercio y la logística global contemporánea.

Conclusiones

El presente análisis ha investigado la influencia de la cultura en las negociaciones internacionales, validando la hipótesis central de que el conocimiento y la inteligencia cultural son el factor crítico que determina el éxito o el fracaso de las alianzas estratégicas y las incursiones en nuevos mercados.

A continuación, se presentan las conclusiones que responden a la pregunta orientadora y verifican el cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. La cultura influye de manera decisiva y sistémica, a menudo eclipsando los factores logísticos, operativos o económicos. La investigación demostró que la cultura se manifiesta como el "sistema operativo" subyacente a toda negociación, afectando directamente la confianza, as dimensiones de distancia al poder y orientación al tiempo dictan cómo, con quién y a qué ritmo se establece la confianza mutua.

Otro de los elementos que afectan son la comunicación y las diferencias en alto/bajo contexto (Hall) determinan la claridad de los acuerdos, la interpretación de silencios y la necesidad de formalidad contractual. La Evasión de la Incertidumbre (Hofstede) establece las expectativas de estabilidad laboral, estructuras jerárquicas y manuales de procedimientos, cuyo choque puede generar rechazo interno, como se observó en el caso de Walmart en Alemania.

El fracaso ocurre cuando existe una imposición cultural unilateral, mientras que el éxito se logra mediante la adaptación estratégica y la escucha activa, lo que se conoce como inteligencia cultural.

De otro lado, se ha demostrado que los modelos de Hofstede (2001) y Hall (1990) no son solo descriptivos, sino herramientas de diagnóstico preventivo. El análisis de las cinco dimensiones de Hofstede (PDI, IDV, MAS, UAI, LTO) y las categorías de Hall (Alto/Bajo Contexto, Monocrónico/Policrónico) permite a los negociadores anticipar los puntos de fricción. La contrastación de los casos de Walmart (Inadaptación), WeWork/SoftBank (Conflicto) y Zara (Adaptación) permitió identificar la variable crítica: la flexibilidad del sistema operativo corporativo.

Para finalizar se podría concluir que la inteligencia cultural es la capacidad de una organización para descentrarse de su cultura de origen y centralizarse en la cultura del socio, transformando el obstáculo en una ventaja competitiva.

Referencias

- Alaminos-Fernández, Paloma, Alaminos-Fernández, Antonio y Alaminos, Antonio (2023) Hofstede: La estructura de valores en cuarenta sociedades europeas. Un enfoque exploratorio basado en la teoría de Geert Hofstede. *Obets Ciencia Abierta: Universidad de Alicante*. <https://rua.ua.es/entities/publication/87e4bc0e-06c5-433c-8fee-8c15970f9a9c>
- Álvarez, M. E. R. (2014). Elementos culturales en los procesos de negociación internacional. *Caso China. Suma de Negocios*, 5(12), 173-181. <https://www.redalyc.org/journal/6099/609964672008/html/>
- Boca, R. F. (2009). *Influencia de la cultura en las negociaciones internacionales*. Repositorio UNAM. https://repositorios.fca.unam.mx/alafec/docs/asambleas/xi/ponencias/negociosInternacionales/N_03.pdf
- Blogthedreams. (2024). ¿Cómo Zara adapta su ropa a diferentes culturas y preferencias de moda? <https://www.blogthedreams.com/index.php/2024/02/21/como-zara-adapta-su-ropa-a-diferentes-culturas-y-preferencias-de-moda/#:~:text=Una%20de%20las%20estrategias%20que%20Zara%20utiliza%20para,y%20de%20incorporarlas%20en%20las%20colecciones%20de%20Zara.%E%BF%A2%EF%BE%80%EF%BE%99>
- Cevallos, G. H., & Ancizar, Y. M. (2024). Dimensiones culturales de Hofstede y Trompenaars: el efecto de la cultura en las negociaciones comerciales internacionales. *Revista de ciencias sociales - Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, 30(3), 425–440. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9800785>
- KPMG. (2025). *The culture blind spot: Why mergers fail*. KPMG International. Traducción con Google lens (2025) El punto ciego cultural: ¿Por qué fracasan las fusiones? <https://kpmg.com/ca/en/home/insights/2025/04/mergers-fail-when-cultures-clash.html>
- Mayorga Gutiérrez, D., & Araujo Azalde, P. (1992). *Introducción a los negocios internacionales*. <https://repositorio.up.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/f8c5b78d-8006-44d5-bc5e-69f7a01a4c13/content>
- Minervi, N. (2020, febrero). *Más del 40% de las negociaciones internacionales fracasan por la falta de conocimiento de las diferencias culturales*. Publicación en línea sin DOI ni Revista. <https://ontranslation.es/nicola-minervini-diferencias-culturales/>

- Petri, D. P. (Ed.). (2022). *Negociación Internacional en América Latina* (1a ed.). FLACSO Costa Rica. <https://www.flacso.ac.cr/images/publicaciones/negociacion-internacional.pdf>
- Valencia, L. B., & Valencia, L. R. (2018). Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales. *Redalyc. Revista de Investigaciones UTP*, 1(2), 29-39 <https://www.redalyc.org/pdf/5118/511851322003.pdf>