



TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado.

Análisis de los desafíos que enfrenta una marca al ingresar en diferentes estilos culturales.

¿Qué desafíos enfrenta una marca al ingresar en diferentes estilos culturales?

Corporación Universitaria Remington.
Facultad administrativa.
Administración de negocios internacionales.

Autores

Liliana Patricia Quenan Reyes.
Juan Camilo Ruiz Cuatin.

Tutor
José Gregorio Tovar Vergara

Seminario.
2025

Dedicatoria

Ah Liliana y Juan los representantes de este proyecto, por su perseverancia, cada idea compartida, la dedicación y esfuerzo, cada investigación refleja el compromiso que ambos pusieron en el proyecto.

Agradecimientos

Agradecemos en especial a nuestras familias, quienes han sido nuestro pilar fundamental acompañándonos con su amor, paciencia como también con palabras de aliento, para superarnos en cada paso de este camino, su apoyo incondicional que nos ayuda a superar cada reto.

También expresamos agradecimiento a los docentes por su orientación y enseñanzas haciendo posible que este proyecto llegue a un buen término.

Este logro no solo es nuestro por fortalecer nuestras capacidades sino también de todas las personas que estuvieron apoyándonos.

Tabla de Contenidos

Resumen	6
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Metodología	7
Resultados Esperados	8
Palabra Clave	8
Pregunta orientadora de la búsqueda	9
Metodología de búsqueda de la información	10
Sustentación teórica de la pregunta	11
1. ¿Qué es un estilo cultural?	11
2. Teorías relevantes	11
2.1. Dimensiones culturales de Hofstede	11
2.1.1. Distancia al poder (Power Distance)	12
2.1.2 Individualismo vs Colectivismo (Individualism vs Collectivism IDV)	12
2.1.3. Evasión de la incertidumbre (Uncertainty Avoidance Index UAI)	12
2.1.4. Masculinidad vs Femenidad (Masculinity vs Feminity – MAS)	13
2.1.5. Orientación a largo plazo vs corto plazo (Long-Term Orientation vs Short Term Normative Orientation)	13
2.1.6. Indulgencia vs Restricción (Indulgence vs Restraint – IND)	13
2.2 Teoría del contexto cultural del Edward Hall	14
3. Modelo de las siete dimensiones Trompenaars y Hampden-Turner	14
3.1 Universalismo vs Particularismo	14
3.2. Individualismo vs Colectivismo	15
3.3. Neutral vs Afectivo	15
3.4. Específico vs Difuso	15
3.5. Estatus adquirido vs Heredado	15
3.6. Orientación hacia el tiempo (Secuencial vs Sincrónico)	16
3.7. Relación con el entorno (Interna vs Externa)	16

4. Elementos que se deben tener en cuenta si una empresa quiere internacionalizar su marca	16
4.1. Idioma y comunicación	16
4.2. Valores y creencias	16
4.3. Símbolos y colores	17
4.4. Hábitos de consumo	17
4.5. Adaptación del producto o servicio	17
5. Estrategias empresariales para enfrentar los desafíos culturales en la internacionalización de una marca	17
5.1. Estrategia competitiva internacional	17
5.2 Estrategia de entrada	19
5.3. Comercialización del producto	22
5.4 Política de recursos humanos	22
5.5. Cultura organizativa	23
6. Estudio de caso: empresas multinacionales que han tenido éxito estableciendo diferentes filiales alrededor del mundo	24
6.1. UNILEVER: UNA EMPRESA VERDADERAMENTE GLOBAL	24
6.2. P&G. “TOCANDO VIDAS, MEJORANDO LA VIDA” (TOUCHING LIVES, IMPROVING LIVE)	25
6.3. TOYOTA: “VAMOS A LUGARES” (LET’S GO PLACES)	26
Conclusiones	27
Referencias	28
Anexos	30
Anexo 1: Gráficos	30
Gráfico 1.	30
Gráfico 2.	30
Gráfico 3.	31

Resumen

Cuando una empresa piensa en crear una marca es muy importante que entienda que vivimos en un mundo cada vez más globalizado, y que si desea trascender fronteras son varios los desafíos a los que se va a enfrentar. Elementos determinantes como la cultura, las creencias, formas de comunicación pueden influir fácilmente en la percepción de los usuarios. Este trabajo busca analizar como estas diferencias pueden afectar las estrategias de marketing y como el producto puede adaptarse al entorno y permanecer en el tiempo entre las preferencias de los clientes, además de identificar los principales obstáculos para desarrollar soluciones efectivas que le permitan a las marcas conectar con contextos diversos destacando la importancia de comprender y respetar las costumbres de los mismos.

Importancia de la investigación

En primera instancia debemos analizar los estilos culturales, puesto que, este es el punto de partida para comprender que las diferencias culturales influyen directamente en como las personas perciben productos y servicios. Es por esta razón que las estrategias se deben ajustar de acuerdo al país en el que se vayan a llevar a cabo y no pueden hacerse de una manera general, se deben adaptar las normas, valores, creencias e incluso la forma de comunicar estas estrategias, con el fin de construir relaciones sólidas con los consumidores y generar una imagen positiva que respeta y valore la diversidad cultural.

Ignorar estos estilos puede tener consecuencias negativas tanto para la imagen de la marca como para sus resultados comerciales. Si no se adapta el mensaje, el diseño del producto y las estrategias de comunicación se corre el riesgo que la empresa sea malinterpretada e incluso rechazada y que no logre conectar con el público objetivo. Por ejemplo: símbolos, colores, o palabras que son aceptadas en un entorno pueden ser ofensivos en otro. Es por esta, razón que este análisis resulta ser una herramienta de éxito para la internacionalización de cualquier empresa que busque lanzar una marca.

Objetivo General

- Identificar los principales obstáculos que posee una marca para poder expandirse en un mercado internacional.

Objetivos Específicos

- Identificar los elementos culturales que pueden afectar la percepción de una marca en distintos contextos internacionales.
- Evaluar las estrategias utilizadas por las empresas para adaptarse a los estilos culturales de nuevos mercados.
- Describir como las diferencias en valores, costumbres y normas sociales influyen en la aceptación de una marca en mercados internacionales.
- Comparar las estrategias de adaptación cultural implementadas por distintas marcas globales en su proceso de expansión.

Metodología:

Para la presente investigación aplicaremos un enfoque cualitativo de tipo exploratorio y descriptivo, puesto que el objetivo general radica en entender e interpretar los principales desafíos que enfrentan las empresas cuando quieren incorporar una nueva marca en mercados internacionales. En este enfoque podemos tener en cuentas aspectos como: estilos de comunicación, hábitos de consumo, valores culturales, relaciones sociales, entre otros.

La obtención de la información requerida se hará a través de la revisión de bibliografía especializada como fuentes académicas, libros especializados, artículos científicos, estudios de mercado centrados en temas como las dimensiones culturales, adaptación de productos y comunicación intercultural.

Además, se hace necesario utilizar una herramienta central como es el análisis de estudios de caso, para poder entender mucho mejor los conceptos teóricos y aplicarlos a través de ejemplos reales. Por medio de este análisis se examinan detalladamente casos particulares de empresas que han traspasado las fronteras de sus países de origen, y se han

posicionado a través de los años perdurando en el mercado, identificar cuáles fueron sus principales desafíos, los errores que cometieron, las estrategias de adaptación que implementaron, y aprendizajes relevantes en torno a la adecuación de sus productos.

Resultados esperados:

Este análisis busca principalmente entender cuáles son los desafíos culturales que enfrenta una empresa cuando quiere internacionalizar su marca, la importancia de identificar elementos como: hábitos de consumo, normativas legales, comunicación y percepción de la marca. Asimismo, se espera obtener una visión clara que permita desarrollar estrategias adaptables a diferentes entornos, reconociendo los posibles riesgos que se pueden presentar y las oportunidades que permiten fortalecer su presencia global.

En cuanto al plano académico como estudiantes tenemos la posibilidad de fortalecer nuestros conocimientos en áreas como la comunicación estratégica, gestión intercultural y marketing internacional. Se invita a pensar de forma crítica evaluando los mercados no solo desde el punto de vista económico sino también entendiendo su influencia cultural, además, se logra la integración del conocimiento interdisciplinario.

En el ámbito práctico, las herramientas que nos brinda el trabajo investigativo nos permiten reconocer las diferencias culturales que existen en diversos entornos, y entenderlos como un factor determinante que favorece la creación de estrategias que optimizan la entrada, aceptación y permanencia de la marca en varios países minimizando los posibles riesgos que se puedan presentar.

Palabras clave

- **Estilos culturales, estrategias de marketing, hábitos de consumo, publicidad, dimensiones culturales.**

- **Pregunta orientadora de la búsqueda**

Desarrollar la problemática

¿Qué desafíos enfrenta una marca al ingresar en diferentes estilos culturales?

Cuando una empresa decide internacionalizar su marca debe entender que se enfrenta a un proceso complejo, donde se debe tener en cuenta diferentes aspectos, entre ellos y principalmente la diversidad cultural. Según Hofstede (2011), desde sus diferentes dimensiones (distancia al poder, individualismo/colectivismo, orientación a largo plazo) estas influyen directamente en la percepción del consumidor, en sus hábitos de consumo, sus preferencias y como recibe el mensaje que la empresa quiere transmitir. Edward T. Hall (1976) afirma que los desafíos de una marca deben analizarse partiendo desde la distinción que se hace entre aquellas que pertenecen a culturas de alto y bajo contexto.

Esto marca grandes diferencias en diversos entornos, por eso es tan importante conocer cuáles son los enfoques que se deben abarcar para evitar cualquier malentendido, rechazo o pérdida de credibilidad en el mercado.

- **Metodología de búsqueda de la información**

Para responder la pregunta ¿Qué desafíos enfrenta una marca al ingresar en diferentes estilos culturales?, requerimos buscar información confiable, pertinente y actualizada con el fin de completar el proceso investigativo. Esta búsqueda resultó clave para la construcción de una base teórica sólida, que proporcionó los fundamentos conceptuales necesarios para entender la pregunta desde diferentes perspectivas, identificando casos reales y estableciendo relaciones entre el componente teórico y el práctico.

Las fuentes de búsqueda que se consultaron son fundamentalmente bases de datos académicas como: Google Académico, ScienceDirect, Dialnet y Scielo, en estas fuentes se busca información relacionada con modelos teóricos sólidos como el modelo de dimensiones culturales de Geert Hofstede, la teoría del contexto cultural de Edward Hall, y otros enfoques desarrollados por otros autores, donde se evidencia claramente en como los valores culturales influyen directamente en los negocios y el marketing.

Asimismo, se tuvo en cuenta el análisis de casos de estudio de empresas ya posicionadas en el mercado reconocidas a nivel mundial, esto nos permitió entender cuales fueron las principales estrategias que se llevaron a cabo para lograr la internacionalización de la marca y los errores y aciertos que se cometieron durante este proceso.

Por último, también se consultaron artículos científicos, repositorios de universidades, tesis de grado, documentos institucionales, esto permitió que la búsqueda incluyera diferentes tipos de fuentes que abarcaron tanto aspectos teóricos como prácticos, además de evidencia empírica, lo que permite nutrir mucho más el aprendizaje y enfoque analítico para abordar la pregunta orientadora.

- **Sustentación teórica de la pregunta**

1. ¿Qué es un estilo cultural?

Cuando hablamos de estilo cultural estamos haciendo referencia al conjunto de creencias, costumbres, características, valores, comportamientos culturales, normas sociales y formas de comunicación que distinguen a un grupo social o una cultura determinada. En general, estos estilos influyen en la vida cotidiana de las personas, en su pensamiento, en sus relaciones sociales, los productos que consumen, los sitios que visitan, entre otros.

Ejemplo:

En culturas como la nuestra se valora mucho el concepto de familia como el núcleo central de la vida social, el respeto por padres, abuelos y la ayuda mutua entre parientes.

En culturas orientales como la japonesa, el respeto, el trabajo consciente, el cuidado del ambiente, la jerarquía son valores fundamentales para poder convivir en armonía.

En cuanto a lo que tiene que ver directamente con las estrategias de marketing, estos estilos culturales resultan siendo fundamentales y afectando directamente el pensar, el sentir y el actuar de los consumidores, es por esta razón, que deben tenerse en cuenta si se quiere ingresar de una manera exitosa y asertiva a un nuevo mercado en otro país.

2. Teorías relevantes

Existen diferentes teorías que nos ayudan a comprender los desafíos culturales que enfrentan las marcas, entre las más destacadas están:

2.1. Dimensiones culturales de Hofstede:

Este modelo fue desarrollado por el psicólogo y antropólogo holandés Geert Hofstede. En él, Hofstede busca exponer como las diferencias culturales realmente tienen influencia en el comportamiento de las personas, en su forma de pensar, de relacionarse, e incluso en cómo se desenvuelven en su trabajo.

En principio este modelo contaba con 4 dimensiones que luego se ampliaron a 6 y que se detallan a continuación:

2.1.1. Distancia al poder (Power Distance): Básicamente se evalúa hasta qué punto los miembros menos poderosos de una sociedad toleran el poder y la desigualdad.

Un índice de distancia de poder alto significa que culturalmente se aceptan grandes diferencias entre los miembros de una sociedad, rara vez se cuestiona a sus líderes y mandatarios y se consideran figuras de autoridad importantes y respetables. En este tipo de culturas es muy normal visualizar mucha jerarquía, reglas y estrictas y cargos burocráticos.

Un índice de distancia de poder bajo, en cambio, indica que en esa cultura se busca que las personas estén más al mismo nivel, sin diferencias muy marcadas. Aquí se espera que los líderes sean más cercanos, se tengan en cuenta las opiniones de todos y de la misma forma se tomen decisiones importantes, promoviendo un estilo de gestión participativo.

2.1.2 Individualismo vs Colectivismo (Individualism vs Collectivism IDV): Considera que tan unidas se sienten las personas que hacen parte de un equipo, y como se perciben las obligaciones y la dependencia.

En sociedades individualizadas la identidad se centra en el “yo”, en los logros personales y en la autorrealización personal.

En sociedades colectivistas se priorizan los intereses del grupo, sus objetivos y bienestar. Aquí la autoimagen se percibe más como un “nosotros” y se destacan valores como la lealtad.

2.1.3. Evasión de la incertidumbre (Uncertainty Avoidance Index UAI): En esta dimensión se destaca como se enfrentan los cambios, las situaciones inesperadas y eventos desconocidos.

Un alto índice de evitación de la incertidumbre indica que las personas prefieren reglas claras, estructuras fijas y se destacan por tener poca tolerancia frente al riesgo. Lo desconocido se enfrenta haciendo uso de normas muy bien definidas y regulaciones estrictas.

Un bajo índice de evitación de la incertidumbre representa una mayor tolerancia a la flexibilidad, apertura e innovación. Las normas no son tan estrictas y los miembros se adaptan mejor a entornos cambiantes y situaciones desconocidas.

2.1.4. Masculinidad vs Femenidad (Masculinity vs Feminity – MAS): Se tienen muy presente los roles de género y se examina hasta qué punto la sociedad valora y reconoce los roles masculinos y femeninos.

Características masculinas: Competencia, logro, coraje, fuerza, competencia, éxito y rendimiento.

Características femeninas: Cuidado, preocupación, empatía y bienestar.

2.1.5. Orientación a largo plazo vs corto plazo (Long-Term Orientation vs Short Term Normative Orientation): Determina como la sociedad visualiza su horizonte temporal, si prioriza el futuro, la perseverancia, el presente y las tradiciones.

Las sociedades que priorizan la orientación a largo plazo valoran más el esfuerzo constante y los beneficios que se obtienen con el tiempo. Se destacan valores como la perseverancia, el ahorro, la planificación a futuro y la capacidad para adaptarse a los cambios.

Las sociedades que priorizan la orientación a corto plazo se enfocan en los resultados que pueden obtener en el presente. Celebran los logros actuales, buscan la satisfacción del momento, en estas culturas lo fundamental es lo que pueden lograr en el presente.

2.1.6. Indulgencia vs Restricción (Indulgence vs Restraint – IND): Esta dimensión indica el grado en que las personas disfrutan de su vida y satisfacen sus deseos. Qué tanto pueden controlar sus impulsos.

Indulgentes: Buscan el placer a través de la satisfacción de sus deseos y la expresión de sus emociones.

Restrictivas: Asocian el consumo más al deber o a los valores morales, suprimiendo la gratificación de las necesidades.

2.2 Teoría del contexto cultural del Edward Hall:

Esta teoría fue desarrollada por Edward T. Hall, antropólogo estadounidense, el plantea que la comunicación humana está estrechamente relacionada con la cultura. Según esta teoría, existen dos grandes tipos de culturas en términos de comunicación:

Culturas de Alto Contexto: En estas culturas se utilizan gestos, silencios, relaciones personales, jerarquías y normas escritas. Se destacan las relaciones interpersonales, el contexto social, la relevancia cae en “como se expresa algo” más que en “como se dice”.

Culturas de Bajo Contexto: El mensaje se transmite de manera explícita, enfatizando en el uso de la palabra. El lenguaje verbal es claro, directo y detallado. La comunicación es literal, se espera que las personas expresen claramente lo que piensan y sienten, tanto como si es algo positivo como si es algo negativo.

3. Modelo de las siete dimensiones Trompenaars y Hampden-Turner

Trompenaars y Turner son dos investigadores y consultores en el área de la gestión intercultural. El modelo que desarrollan sirve para definir claramente los rasgos más característicos de una cultura, lo cual permite facilitar la toma de decisiones relacionada con la estrategia de marketing que la empresa seguirá para lograr entrar al mercado y mantenerse vigente con su marca.

Los investigadores plantean que, así como las personas pueden tener similitudes en ciertos aspectos de su personalidad existirán otros en los que disten completamente en pensamiento, sentimiento y actuar, esto mismo pasa con las culturas, mientras pueden existir culturas similares, hay otras que son diametralmente opuestas.

Dimensiones culturales:

3.1 Universalismo vs Particularismo: Esta dimensión básicamente busca determinar la forma en como las personas se relacionan entre sí y como se ajustan a las normas o leyes existentes en la sociedad.

Universalismo: Son más importantes las normas, que son consideradas como principios que siempre se deben cumplir, no se justifica quebrantar las reglas en beneficio personal o

de personas cercanas, así las consecuencias de esta acción no sean visibles e incluso no sean descubiertas.

Particularismo: Las relaciones personales tienen más peso que las reglas. Se justifican las actuaciones en pro del bienestar social, así esto signifique ir en contra de las reglas que ya están establecidas, en estos contextos se priorizan los lazos personales.

3.2. Individualismo vs Colectivismo: Podemos apreciar que esta dimensión también se plantea en el modelo de Hofstede, y analiza como una sociedad define la relación entre el individuo y el grupo. En términos más claros se precisa en si se le da más importancia a la realización personal, derechos, logros o a las obligaciones como grupo y a valores como la lealtad y la armonía.

Individualismo: Se valora la autonomía personal. **Colectivismo:**

Se prioriza a la comunidad, la familia y el grupo.

3.3. Neutral vs Afectivo: Básicamente esta dimensión trata en como las culturas exteriorizan o no sus sentimientos frente a determinadas circunstancias.

Neutral: Las emociones no se expresan abiertamente.

Afectiva: Las emociones se muestran con libertad.

3.4. Específico vs Difuso: Describe como las personas abordan sus tareas y responsabilidades, y como manejan la información en contextos como los negocios o la resolución de problemas.

Específico: Está claramente separado el ámbito personal del profesional.

Difusos: Las relaciones personales intervienen en el mundo laboral.

3.5. Estatus adquirido vs Heredado: Esta dimensión se enfoca en el status que una persona tiene teniendo en cuenta las acciones que ha realizado.

Estatus adquirido: La persona se ha forjado a través de sus méritos, ha acumulado logros en diferentes aspectos de su vida gracias a su conocimiento, actitudes y aptitudes.

Estatus heredado: Aquí se tiene en cuenta quien es la persona, su familia, su clase social, el nivel educativo que tiene.

3.6. Orientación hacia el tiempo (Secuencial vs Sincrónico): Describe como los individuos gestionan el tiempo.

Secuencial: Se tienen en cuenta valores como la puntualidad, la racionalización del tiempo, la optimización del mismo. Una sola tarea bien hecha centra los esfuerzos de los individuos, midiendo constantemente sus resultados.

Sincrónico: El tiempo es más flexible, se realizan varias actividades al mismo tiempo centrándose en el pasado y en las consecuencias del futuro.

3.7. Relación con el entorno (Interna vs Externa): Esta dimensión se centra en como los individuos y sus relaciones están influidos directamente por el entorno que los rodea.

Orientación interna: La conducta está determinada por las creencias y las convicciones y se confía en las capacidades y habilidades de los individuos para conseguir los objetivos esperados.

Orientación externa: Se cree que fuerzas externas tienen la posibilidad de interferir en el destino del individuo y debe adaptarse a lo que el entorno exige.

4. Elementos que se deben tener en cuenta si una empresa quiere internacionalizar su marca:

4.1. Idioma y comunicación: Las marcas deben tener la capacidad de adaptar su mensaje a diferentes idiomas, entendiendo que una campaña que puede ser exitosa en un entorno puede resultar incluso ofensiva en otro. No se deben realizar traducciones literales por ejemplo de, eslóganes o nombres de productos.

4.2. Valores y creencias: Respetar las normas culturales, éticas y religiosas del nuevo mercado. Existen culturas donde temas como: familia, roles de género, religión, política

son críticos y hay que tenerlos en cuenta cuando se crea una estrategia de marketing, de lo contrario, la marca corre el riesgo de ser rechazada o mal interpretada.

4.3. Símbolos y colores: Los significados de los símbolos, colores, expresiones son distintos entre las diversas culturas.

4.4. Hábitos de consumo: De acuerdo a la cultura los hábitos de consumo varían. Una marca no puede generalizar su éxito, es fundamental realizar un estudio previo enfocado en las preferencias de los consumidores.

4.5. Adaptación del producto o servicio: En este punto es importante tener en cuenta características como: sabores, diseños, tallas o medidas y funcionalidades específicas.

5. Estrategias empresariales para enfrentar los desafíos culturales en la internacionalización de una marca.

Cuando una empresa decide internacionalizar su marca debe entender que se está enfrentando a un mercado que puede resultar siendo completamente diferente al que ya conoce, entonces, los desafíos que deberá afrontar no solo estarán encaminados a la comercialización del producto, sino también, a las relaciones comerciales que se establecen, en cómo se proyecta la imagen de la marca en el público objetivo, en los estilos de liderazgo y la toma de decisiones.

La percepción de los posibles clientes frente a la empresa estará condicionada por elementos como el lenguaje, los símbolos que se utilicen, colores, los valores que representa la marca e incluso la forma de comunicación.

5.1. Estrategia competitiva internacional:

Cuando hablamos de estrategia competitiva internacional hacemos referencia al conjunto de acciones que una empresa implementará para planificar como realizará la producción y comercialización de los productos o servicios que ofrece en mercados

internacionales. Para esto la empresa debe conocer cuáles son sus ventajas competitivas y fortalezas que le permitan lograr entrar al mercado y permanecer en este en el tiempo.

Las principales estrategias internacionales son: Global, multipaís o transnacional, la elección de alguna de ellas estará determinada por el tipo de industria (global, multipaís o con potencial globalización), además de tener en cuenta factores como la estructura del mercado y el grado de acceso de los consumidores.

Estrategia Global: es una estrategia centralizada donde es fundamental contar con un alto grado de coordinación, eficiencia y control de costos, que generalmente se opera desde una oficina matriz donde se atienden aquellas actividades que son claves para la empresa.

Su enfoque está en tener un producto homogéneo y estandarizado que sea capaz de adaptarse a los requerimientos locales, y con esto lograr una mayor eficiencia operativa, reduciendo costos mediante escalas de economía y transferencia de conocimientos.

Si las condiciones competitivas en los países de operación son similares esta estrategia resulta ser muy adecuada, puesto que cada sede se manejará como un segmento único del mercado global.

Estrategia multipaís: También conocida como estrategia multinacional. Se caracteriza por su fuerte adaptación local y su manejo descentralizado, a través de filiales que son autónomas a la hora de tomar decisiones estratégicas, lo que permite una alta flexibilidad para responder a cambios en el entorno. Sin embargo, cabe aclarar que la sede principal está legalmente constituida en su país de origen y mantiene el rol directivo.

Sus instalaciones operativas se ubican en cada uno de los países donde se encuentran operando y los productos o servicios que ofrecen compiten ajustándose a las necesidades y características particulares del mercado nacional.

Si la empresa no depende de una estrategia global única, sino por el contrario está en la capacidad de diseñar soluciones específicas para cada contexto, debería tener en cuenta esta estrategia.

Estrategia transnacional: Esta estrategia combina lo mejor de las dos estrategias anteriores. Busca que la empresa tenga una eficiencia global y a la vez pueda adaptarse al

entorno local, su operación es descentralizada distribuyendo sus recursos en distintos países, pero conservando un alto grado de coordinación, de manera que pueda ser flexible dependiendo de las condiciones de cada entorno.

Existe una casa matriz, sin embargo, las filiales cuentan con autonomía para que por medio de procesos de investigación, innovación, mercadeo y producción se ajusten a los requerimientos del mercado local.

5.2 Estrategia de entrada: Al momento de definir una estrategia de entrada a un nuevo mercado la empresa debe considerar múltiples factores, entre ellos están: factores culturales relacionados con las particularidades del país de destino, económicos, sociales y políticos. La organización debe analizar concienzudamente como es el sitio a donde quiere llegar, tener una comprensión detallada del entorno, puesto que a partir del estudio detallado se puede seleccionar una vía de ingreso exitosa. Entre las estrategias más comunes están: la exportación directa, las franquicias, asociaciones estratégicas y fusiones.

Exportación directa: Básicamente este tipo de exportación consiste en ofrecer productos y servicios desde la casa matriz, sin la necesidad de que la empresa tenga que trasladarse a otros países.

Entre las principales ventajas que tiene esta estrategia están la reducción de costos sobre todo en el sentido de que no se requiere montar instalaciones físicas, lo que representa reducción de costos operativos. Esto también disminuye el riesgo financiero, que puede surgir de cambios políticos, económicos o sociales, el hecho de no establecerse físicamente en otro país, le permite en algún momento retirarse o redirigir su estrategia, si la misma no cumple con las expectativas planteadas. Además, la empresa tiene el control de todos los procesos, incluyendo la producción, el mercadeo y las ventas, esta puede manejar sus productos y servicios basándose en los lineamientos que la misma tiene.

El hecho de exportar directamente le permite a la empresa posicionarse en el escenario internacional, lo que contribuye en su crecimiento y posicionamiento global e incluso si existen políticas públicas de apoyo por fomentar este tipo de exportación la empresa puede beneficiarse de apoyos financieros, asesorías o exenciones tributarias.

No obstante, también presenta ciertas desventajas como las barreras logísticas que pueden derivar en aumentos de costos, pago de aranceles y trámites aduaneros.

Franquicias: Consiste en una modalidad de negocio donde una empresa conocida como franquiciador a través de un acuerdo comercial y financiero ofrece a otra empresa llamada franquiciado, el derecho de utilizar su formato de negocio a cambio de un pago inicial y el pago de regalías y derechos de uso. La franquicia debe respetar siempre los elementos característicos de la marca, como son: logos, colores, espacios y localización, apoyo en el lanzamiento de la misma, capacitación permanente y la obligación de cumplir con procesos y procedimientos ya establecidos.

Las franquicias le permiten a la empresa expandirse en los mercados internacionales, ya que son una vía eficaz para crecer sin asumir directamente altos costos y los riesgos que implica abrir una sede en un nuevo mercado. Una de las principales ventajas que tiene esta estrategia es que el franquiciado es de por sí ya conocedor del entorno, lo que facilita la adaptación local del producto o servicio. Otro aspecto importante para tener en cuenta es que al delegar la gestión operativa la empresa reduce gastos y los desafíos diarios que se puedan presentar.

Sin embargo, existen algunos inconvenientes con este modelo, el ceder el control operativo puede generar inconsistencias y desvíos en la forma como se debe llevar la franquicia, lo que puede terminar afectando la reputación y el buen nombre de la marca. La comunicación en este punto juega un papel demasiado importante para que se garantice el éxito de cada punto de venta, y exista un compromiso real entre las dos partes.

Asociaciones estratégicas: Aquí dos empresas aúnan esfuerzos para ingresar a nuevos mercados. Las empresas unen recursos, capacidades y conocimientos con un objetivo en común, este tipo de acuerdo es una estrategia valiosa para superar barreras de ingreso con costos elevados, regulaciones estrictas o entornos culturales complejos.

Entre los beneficios que más se destacan con estas asociaciones está el conocimiento local de la empresa de origen, facilitando la adaptación del producto o servicio. Además, el hecho de compartir compromisos económicos y legales, reduce significativamente la

carga individual de cada una de las partes involucradas. De este mismo modo, la adquisición de nuevas tecnologías, recursos, infraestructura resulta más cómoda para empresas asociadas.

No obstante, también se presentan desventajas, desacuerdos entre socios debido a diferencias culturales, de gestión pueden terminar en consecuencias negativas para las empresas. La división de los beneficios debe ser muy clara para evitar tensiones, cada una de las empresas debe recibir una retribución justa dependiendo de su aporte en capital, transferencia de conocimientos o apertura de mercados. Activos como el prestigio de la marca, el know-how o las redes de contacto son activos intangibles y puede resultar más complejo determinar su valor, sin embargo, esta estimación debe hacerse a partir de acuerdos claros, para que no se generen discrepancias.

Fusiones y adquisiciones: Este tipo de estrategia consiste básicamente en la compra o combinación de empresas que se complementan de forma financiera, estratégica u operativa, esto permite generar más valor y ser más competitivo, adquiriendo una participación significativa en el mercado objetivo.

Entre las principales ventajas que tiene esta estrategia está la reducción de costos fijos, debido a la unificación que se puede hacer en áreas como contabilidad, recursos humanos, marketing, entre otros, logrando también la optimización de procesos internos. Al unirse las empresas pueden adquirir un mayor volumen de productos, logrando mejores precios, además, pueden adquirir tecnología de punta e innovadora, que acelera su participación digital, lo que puede traducirse en una mayor capacidad competitiva. Las asociaciones estratégicas resultan en una estructura financiera más sólida, esto puede ser de mucha utilidad en el momento de buscar fuentes de financiación de entidades bancarias o de inversionistas.

Si hablamos de desventajas, podemos mencionar los elevados costos iniciales, que pueden convertirse en un obstáculo considerable para muchas empresas. Ahora, si la alianza no es exitosa o no cumple con las expectativas planteadas, o surgen complicaciones imprevistas el riesgo financiero puede conllevar pérdidas sustanciales. Las culturas organizacionales también son un punto determinante para reflexionar, es por esta razón que

previo a cualquier tipo de asociación se debe realizar un análisis exhaustivo y plantear una estrategia de integración que resulte beneficiosa para las partes facilitando la alianza.

5.3. Comercialización del producto: Cuando una empresa decide iniciar su camino en mercados internacionales debe recurrir a estrategias de marketing internacional efectivas para poder comercializar sus productos y servicios. Aspectos como la política del producto, gestión de marcas y nombres comerciales son elementos claves a tener en cuenta.

En cuanto a la política del producto, este se considera como la variable básica del marketing, puesto que es el eje principal sobre el que gira la empresa, el producto entonces no es el final de un proceso, sino el punto de partida de otros. En este punto toma relevante importancia qué es lo que el consumidor quiere, se busca entonces un “satisfactor” enfocado en satisfacer necesidades específicas, que si logra mantenerse duradero en el tiempo garantizará su continuidad en el mercado. Aquí se debe entender que los clientes resultan cada vez más exigentes en los productos o servicios que adquieren, por lo que la empresa debe tener una mentalidad de crecimiento, actualización y flexibilidad.

Esta política también está enfocada en determinar cómo lograr la adaptación del producto o servicio en otros países, incluyendo las decisiones relacionadas con la funcionalidad, diseño, características y posicionamiento del mismo, cumplir con normativas legales, requisitos técnicos y estándares que varían de un contexto a otro. Esta adaptación depende en gran medida del grado de cercanía o lejanía cultural que existe entre el país de origen y el de destino. Si la expansión de la empresa se hace a mercados con similitudes culturales es factible optar por una estrategia de marca global. Por otro lado, cuando la empresa incursiona en mercados con marcadas diferencias culturales se debe pensar en una estrategia de marca local.

5.4 Política de recursos humanos: Al hablar de esta política resulta completamente necesario abarcar un concepto clave: la gestión de expatriados. Los expatriados son ejecutivos, directivos o en general personal relevante de la empresa que se ha caracterizado por su competencia, conocimiento profundo de la organización, experiencia, capacidad de implementar políticas corporativas en otros contextos y compromiso con la misma, lo que

hace que sean elegidos para trabajar en las nuevas filiales con el objetivo de desempeñar funciones estratégicas.

La decisión de trasladar a un empleado y en ocasiones también a su familia debe ser el resultado de un análisis concienzudo que parte de conocer los costos que esto implica (vivienda, transporte, educación, seguros, entre otros) y los beneficios que la empresa obtendrá al realizar dicho traslado. Para el empleado por su parte, se encuentra el desafío de adaptarse a una cultura diferente a la suya, barreras idiomáticas, normas sociales y su entorno en general. Una mala adaptación puede derivar en conflictos personales y por ende laborales que pueden verse reflejados en bajo rendimiento, conflictos internos e incluso en el fracaso de las funciones asignadas.

La cultura organizativa se convierte en un elemento activo estratégico y decisivo para aquellas empresas que buscan expandirse globalmente, una cultura sólida, adaptable y coherente con los valores corporativos incrementa notablemente las oportunidades de éxito en mercados internacionales, favorece la comunicación interna, la cohesión de equipos diversos y la capacidad de adaptación a distintos contextos culturales, mejorando considerablemente la productividad, innovación y competitividad global.

Esta cultura organizativa debe ser flexible y adaptable a las realidades locales, esto claro manteniendo su identidad y horizonte, si es demasiado rígida puede ocasionar resistencias internas, malentendidos y dificultades en la implementación de estrategias, es por esta razón que es esencial que la empresa multinacional realice una investigación a fondo acerca de las tradiciones, creencias, valores, hábitos y normas del país destino. De esta manera, se puede lograr ambientes de trabajo positivos, favoreciendo la integración y la cooperación en las diferentes filiales.

6. Estudio de caso: empresas multinacionales que han tenido éxito estableciendo diferentes filiales alrededor del mundo.

Al hablar de empresas con sedes en diferentes países del mundo, necesariamente debemos pensar en los retos culturales que deben enfrentar, la coherencia de la marca, adaptación a la normativa local, gestión cultural y hábitos de consumo de los locales. Sin embargo, hay muchas empresas que han transformado estos desafíos en oportunidades para lograr expandirse y poder crecer.

6.1. UNILEVER: UNA EMPRESA VERDADERAMENTE GLOBAL: Unilever es una marca que se encuentra presente en más de 190 países, con aproximadamente 3.4 mil millones de consumidores, esta empresa de origen británico-neerlandesa se dedica a la producción y venta de bienes de consumo masivo especialmente en las categorías de: alimentos, cuidado personal, cuidado del hogar y cuidado de mascotas.

Esta empresa logró entender que si quería tener éxito en otros países no solo bastaba con vender un mismo producto, debía conocer los mercados locales y lograr adaptarse a sus valores, hábitos, costumbres y necesidades.

La clave de su presencia global está en lo que ellos llaman la “glocalización”, que consiste en “pensar globalmente, actuar localmente” (think global, act local). Esta presencia masiva no solo tiene explicación en su fuerza económica, es su modelo de gestión cultural en el que se ha basado el que ha permitido su instalación y presencia en diferentes países con culturas incluso muy diferentes entre sí. Su capacidad de adaptación, integración y respeto le ha permitido consolidar relaciones solidas tanto con sus clientes como con sus socios, sin perder su identidad corporativa.

La sede central se encuentra en Londres y Rotterdam, sin embargo, las filiales tienen total autonomía para tomar decisiones de marketing, producción y distribución, funcionando como si fueran dueños de la marca.

La gastronomía local es muy importante para la empresa por lo que varias de las marcas que se distribuyen han ajustado su receta, ingredientes y certificaciones teniendo en cuenta la gastronomía local. Las campañas publicitarias se enfocan en buscar talentos regionales

para calar mucho más en la memoria de los consumidores, y sus equipos de trabajo están compuestos por un líder local asegurando que la estrategia global se alinee con las realidades del país.

Si Unilever determina que existen marcas fuertes en el país destino que vayan acorde a lo que produce y distribuye y procura mantenerlas o comprarlas siendo esta otra estrategia de expansión que le ha funcionado muy bien.

En conclusión, Unilever adapta su mensaje y portafolio de productos de acuerdo con la distancia cultural medida por Hofstede, teniendo en cuenta que existen culturas como la occidental donde se enfatiza más en la cercanía del producto y la forma de transmitir su publicidad y otras en las que se resaltan más los beneficios personales y prácticos.

6.2. P&G. “TOCANDO VIDAS, MEJORANDO LA VIDA” (TOUCHING LIVES, IMPROVING LIVE): Al ser una empresa con presencia en más de 160 países con un inventario de más de 300 marcas, P&G ha tenido que enfrentar a lo largo de los años múltiples desafíos que le han permitido moldearse para ajustarse a las necesidades de cada uno de estos entornos, a través de valores como innovación, marketing efectivo y una fuerte convicción de expansión global.

Su estrategia más fuerte ha sido la investigación cultural previa. Esta investigación se centra en los hábitos de consumo de los clientes locales a través de entrevistas y observación en hogares, se entiende que la cultura oriental y la occidental son en muchos aspectos completamente diferentes, en países como la India P&G incluso tuvo que capacitar al consumidor en cuanto a la importancia del uso de productos de aseo como jabones o detergentes.

Otro de los retos a superar fueron las marcas locales que ya tenían un posicionamiento en el mercado por su calidad y precio, lo que obligó a la empresa a adquirir dichas marcas para aprovechar el buen nombre que estas ya tenían entre los consumidores.

Los requisitos que debía cumplir en cuanto a los ingredientes, etiquetado y publicidad eran tan distintos que en muchas ocasiones la empresa se veía obligada a fabricar un mismo producto con diferentes fórmulas.

Las campañas publicitarias se adecuaron a los diferentes países invirtiendo en talento local, adaptación cultural, idioma y mensajes familiares.

Aplicando un enfoque alineado con las dimensiones de Hofstede, ha logrado adaptar tanto la forma en como distribuye sus productos y la producción de estos como tal. Esta adaptación le ha permitido surgir como una marca reconocida y apreciada entre los consumidores de diferentes países, potencializando su reputación y logrando una alta fidelidad de los clientes.

6.3. TOYOTA: “VAMOS A LUGARES” (LET’S GO PLACES): Este monstruo japonés cuenta con sedes alrededor de todo el mundo, aproximadamente en más de 170 países y regiones, y ha logrado establecerse como una de las empresas íconos en la fabricación de automóviles.

El enfoque de trabajo en Japón está basado en una ética laboral que combina disciplina, compromiso, esfuerzo y perseverancia, y trabajo en equipo, con un alto grado de pertenencia organizacional, basado en la filosofía kaizen (filosofía de mejora continua).

Este enfoque dista en países occidentales como Estados Unidos o países europeos donde las realidades laborales son muy distintas y están más enfocadas en el aspecto individual del empleado, para contrarrestar esto Toyota implementó programas de capacitación intercultural, formando líderes locales.

Para lograr la adaptación de sus productos a mercados diversos, la empresa optó por desarrollar plataformas de producción flexible diversificando su portafolio, teniendo en cuenta la demanda de los países donde esta tiene presencia, además, se implementaron estrictos controles de calidad, dando autonomía a sus filiales para optimizar la comunicación y la toma de decisiones con el fin de reaccionar más rápido a los problemas que se presentan.

El punto fuerte de Toyota ha radicado en que ha sido capaz de crear una cultura organizativa capaz de integrarse y evolucionar en entornos diversos, manteniendo un enfoque de alto contexto según Hall, demostrando que la internacionalización no solo se trata de abrir sedes, instalar fábricas y comercializar vehículos.

- **Conclusiones.**

- Los diversos entornos culturales representan para las empresas un desafío que deben afrontar si en su visión está la internacionalización de sus productos o servicios, resulta muy importante realizar un análisis previo y concienzudo que les permita conocer la cultura del país destino donde quieren abrir su nueva sede. Aspectos como hábitos de consumo, preferencias, idioma, normas, valores y creencias son elementos determinantes en el éxito o fracaso de la entrada, posicionamiento y credibilidad de una marca en el mercado.
- El equilibrio entre identidad global y adaptación local es clave, es uno de los pilares estratégicos más relevantes a tener en cuenta, la marca debe ser capaz de adaptarse a las exigencias del mercado local y ser flexible para lograr una personalización cultural, adaptando su mensaje, expectativas y particularidades, sin perder su esencia.
- La flexibilidad organizacional permite entender mejor las necesidades de diferentes segmentos del mercado, la creación de equipos multiculturales es una buena opción entonces para identificar tendencias emergentes, responder con agilidad a crisis o transformaciones y adaptarse a cambios por regulación o normativa, si el objetivo principal radica en la construcción de una marca atrayente en el enfoque global.

- **Referencias**

<https://www.hpocenter.nl/wp-content/uploads/2015/03/Hofstede%E2%80%99s-cultural-dimensions-and-the-HPO-Framework-1.png>

Wale, H. Hofstede's Cultural Dimensions Theory. Sitio Web:

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/hofstedes-cultural-dimensions-theory/>

Scielo. Anales de investigación en Arquitectura. Sitio Web:

http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2301-15132025000101202

Gerguri, Fatjona. Understanding Trompenaars Cultural Dimensions – A Complete Guide.

Sitio Web:

<https://www.emexmag.com/understanding-trompenaars-cultural-dimensions-a-complete-guide/>

Estrategia internacional y competitiva para alcanzar el éxito. Sitio Web:

<https://redflexion.com/estrategia-internacional-y-competitiva/>

Estrategias de entrada a nuevos mercados: cómo elegir el mejor enfoque. Sitio Web:

<https://www.cesuma.mx/blog/estrategias-de-entrada-a-nuevos-mercados-como-elegir-el-mejor-enfoque.html>

Gómez Torres, J. G. (2010). “CONTROL CORPORATIVO EN LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES DE EMPRESAS” [Tesis de maestría, Universidad Panamericana].

Repositorio Institucional – Universidad Panamericana.

<https://biblio.upmx.mx/tesis/123318.pdf>

Díaz Iglesias, S. Política de Producto. Sitio Web:

https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=Qv9vEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=politica+del+producto&ots=FpJOr_DFPt&sig=dKKOijcoVsRZz2gac7rloEOgY5c&redir_esc=y#v=onepage&q=politica%20del%20producto&f=false

Espartero Asensio, S. E. “Gestión de expatriados”. Sitio Web:

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/4242/TFG184.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

¿Cuál es la importancia de la cultura organizacional al expandir un negocio a nivel internacional? Sitio Web:

<https://blogs-es.vorecol.com/articulo-cual-es-la-importancia-de-la-cultura-organizacional-al-expandir-un-negocio-a-nivel-internacional-60738>

Unilever at a glance. Sitio Web:

<https://www.unilever.com/our-company/at-a-glance/>

Políticas y prácticas. Sitio Web:

<https://latam.pg.com/politicas-y-practicas/propositos-valores-y-principios/>

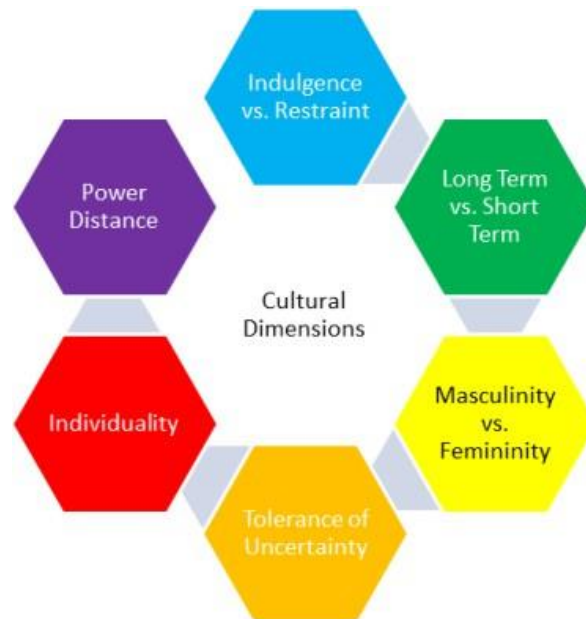
History of Toyota. Sitio Web:

<https://www.toyotauk.com/about-toyota/history-of-toyota>

- Anexos

Anexo 1: Gráficos

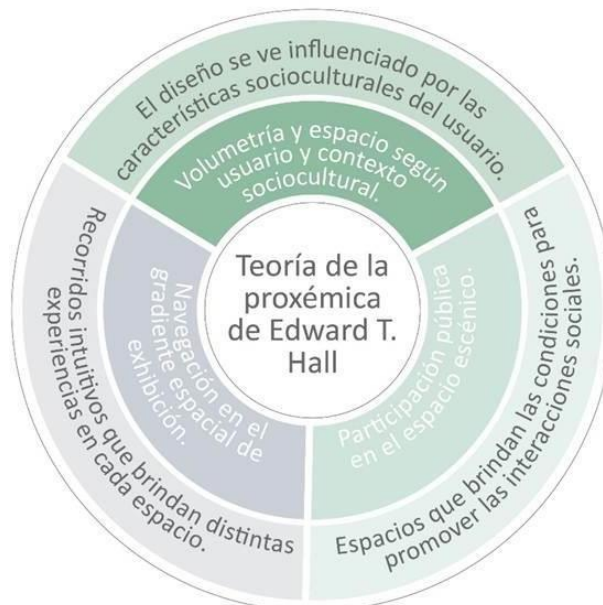
Gráfico 1



Fuente: Motivation Blueprint: Strategies that Drive Performance at Burberry.

<https://www.dissertationhomework.com/samples/assignment-essay-samples/management/motivation-blueprint-strategies-that-drive-performance-at-burberry>

Gráfico 2



Fuente: Proxémica Global.

<https://revistas.ort.edu.uy/anales-de-investigacion-en-arquitectura/article/view/3887?articlesBySimilarityPage=10>

Gráfico 3

Trompenaars Cultural Dimensions



Fuente: The Hidden Rules of Communication: How Culture Shapes Your Interactions
<https://medium.com/@sashabelskaya/the-hidden-rules-of-communication-how-culture-shapes-your-interactions-c14da2ed4df7>