



## **TRABAJO DE GRADO**

Seminario de comercio internacional y logística global

La cultura como factor clave en los negocios internacionales: una reflexión sobre su impacto  
en el éxito empresarial global

Corporación Universitaria Remington.

Facultad de ciencias empresariales

Administración de negocios internacionales.

Autor: Camilo Rodrigo Pineda Narváez.

Tutor: José Gregorio Tovar Guevara

Seminario

2025.

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi familia, por su constante apoyo y comprensión a lo largo de este proceso, a mis profesores, por haberme brindado las herramientas necesarias para crecer profesionalmente, y a todas aquellas personas que directa o indirectamente contribuyeron a mi formación académica.

## **Agradecimientos**

Agradezco a la Corporación Universitaria Remington por ofrecer un espacio académico que promueve el pensamiento crítico y el desarrollo profesional. A mi tutor, por su orientación y compromiso durante la elaboración de este trabajo. A mis compañeros, por los intercambios de ideas que enriquecieron este proceso. Finalmente, agradezco a mi familia, cuya paciencia y apoyo incondicional me motivaron a culminar este proyecto.

**Tabla de Contenidos**

Resumen .....	5
Palabras clave .....	7
Pregunta orientadora de la búsqueda .....	8
Metodología de búsqueda de la información .....	9
Planteamiento del problema .....	10
Objetivos .....	11
Sustentación teórica de la pregunta .....	12
Conclusiones .....	17
Referencias .....	18

## **Resumen**

En un mundo cada vez más globalizado, comprender la cultura se ha vuelto esencial para el éxito en los negocios internacionales. Este trabajo reflexiona sobre la importancia de la cultura como un factor determinante en las relaciones comerciales entre países, explorando cómo las diferencias culturales pueden facilitar o entorpecer procesos clave como la negociación, el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones.

El problema abordado parte de la creciente cantidad de fracasos en fusiones, alianzas y negociaciones internacionales debido a malentendidos culturales. Por tanto el objetivo principal de esta reflexión es analizar cómo el conocimiento y la gestión de la cultura pueden influir en el desempeño empresarial y en la construcción de relaciones sostenibles en contextos internacionales.

La metodología empleada fue de carácter cualitativo, basada en la revisión documental de literatura académica reciente, artículos científicos, casos empresariales y teorías interculturales. Se utilizaron bases de datos académicas como Scopus, Google Scholar y Redalyc, empleando palabras clave como “cultura empresarial”, “negocios internacionales”, “diferencias culturales” y “competencia intercultural”.

Los resultados obtenidos reflejan que las empresas que invierten en formación intercultural, análisis de contextos culturales y estrategias de adaptación tienen mayores probabilidades de éxito en mercados extranjeros, así mismo, se identifican modelos teóricos clave como los de Hofstede, Trompenaars y Hall, que permiten entender las diferencias culturales y guiar las decisiones empresariales.

Este trabajo de interés que genera la presente investigación está centrado en comprender cómo el respeto, la empatía y el conocimiento cultural, pueden ser tan importantes como los aspectos financieros en los negocios globales. Considero que el profesional del futuro debe ser también un ciudadano del mundo.

**Palabras clave**

(Cultura empresarial, negocios internacionales, diferencias culturales, comunicación intercultural, estrategias globales)

### **Pregunta orientadora de la búsqueda**

En el contexto actual de globalización, donde las empresas interactúan constantemente con socios, clientes y colaboradores de diferentes partes del mundo, comprender las particularidades culturales se ha vuelto un reto imprescindible, muchos proyectos internacionales fracasan no por errores técnicos o financieros, sino por una falta de entendimiento sobre cómo las normas, valores y comportamientos varían entre culturas.

La cultura influye en la manera de negociar, en la toma de decisiones, en el estilo de liderazgo, en la percepción del tiempo, en la jerarquía y en la comunicación verbal y no verbal, ignorar estos factores puede generar malentendidos, conflictos y pérdida de oportunidades. En contraste, las organizaciones que integran la competencia intercultural en su estrategia logran construir relaciones sólidas y adaptarse mejor a los mercados internacionales.

Por ello, este trabajo se orienta hacia la siguiente pregunta:

¿Por qué es clave la cultura en los negocios internacionales y cómo influye en el éxito empresarial global?

### **Metodología de búsqueda de la información**

Este trabajo se desarrolló mediante una metodología cualitativa basada en la revisión documental, para la búsqueda de información se utilizaron bases de datos académicas como Scopus, Google Scholar, Redalyc y Dialnet. Se emplearon palabras clave como: “cultura empresarial”, “negocios internacionales”, “diferencias culturales”, “comunicación intercultural” y “competencia intercultural”.

Se establecieron criterios de selección que incluyeron publicaciones académicas de los últimos diez años, relevancia temática y aplicación al entorno empresarial internacional. La información fue filtrada según su utilidad para responder a la pregunta orientadora y construir una base teórica sólida.

El proceso permitió identificar autores clave en el tema, como Geert Hofstede, Edward Hall y Fons Trompenaars, cuyas teorías sirvieron como fundamento conceptual para el análisis, adicionalmente, se consideraron casos empresariales que ilustran cómo la cultura ha influido positiva o negativamente en negociaciones internacionales reales.

## **Planteamiento del problema**

En la actualidad, la globalización ha intensificado las relaciones comerciales entre empresas de distintos países, generando oportunidades, pero también retos significativos. Uno de los principales obstáculos que enfrentan las organizaciones en este contexto es la falta de comprensión de las diferencias culturales. Estudios muestran que una proporción considerable de fusiones, alianzas estratégicas y negociaciones internacionales fracasan no por problemas técnicos o financieros, sino por malentendidos derivados de choques culturales.

En este sentido, la cultura se convierte en un factor determinante para el éxito o el fracaso de una operación internacional. Aspectos como la comunicación, la percepción del tiempo, la jerarquía, el estilo de liderazgo y los valores sociales influyen directamente en la manera en que se desarrollan los negocios, ignorar estas diferencias puede llevar a la pérdida de oportunidades, conflictos internos y deterioro de relaciones con socios estratégicos.

El problema radica en que, aunque existen modelos y teorías interculturales ampliamente estudiados, muchas empresas no los aplican en la práctica, lo que genera una brecha entre el conocimiento académico y la gestión empresarial real. Por ello, resulta pertinente reflexionar sobre cómo el entendimiento y la integración de la cultura pueden convertirse en un factor clave para alcanzar el éxito empresarial global.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar la importancia de la cultura como factor determinante en los negocios internacionales y su influencia en el éxito empresarial global.

### **Objetivos específicos**

Identificar los principales aportes teóricos relacionados con la cultura y su aplicación en los negocios internacionales.

Examinar casos empresariales donde la gestión cultural haya influido positiva o negativamente en los resultados de negociaciones internacionales.

Reflexionar sobre la competencia intercultural como una ventaja estratégica en el contexto de la globalización.

## **Sustentación teórica de la pregunta**

### **Concepto de cultura y su relevancia en los negocios internacionales**

La cultura representa un sistema compartido de valores, creencias, normas y comportamientos que guían la forma en que las personas interpretan y reaccionan ante su entorno.

En el ámbito de los negocios internacionales, estas diferencias culturales se convierten en un factor decisivo que puede determinar el éxito o el fracaso de una empresa en mercados extranjeros.

Comprender la cultura no solo facilita la comunicación y las relaciones comerciales, sino que también ayuda a prevenir conflictos y malentendidos que pueden afectar negativamente el desarrollo de operaciones globales.

### **Modelos clásicos para el análisis intercultural**

Autores como Geert Hofstede han propuesto dimensiones culturales que ayudan a comprender cómo varían las sociedades en aspectos como la distancia al poder, el individualismo, la aversión a la incertidumbre o la orientación al largo plazo. Estas dimensiones permiten identificar diferencias clave entre países, lo cual es esencial para el diseño de estrategias de comunicación, liderazgo, negociación y marketing en entornos multiculturales.

Edward Hall, por su parte, introdujo los conceptos de alto contexto y bajo contexto que describen el nivel de implicación del lenguaje no verbal y el grado de explicitud en la comunicación, también desarrolló la distinción entre tiempo monocromático y tiempo policromático, fundamental para comprender cómo distintas culturas perciben y gestionan el tiempo en entornos empresariales.

El modelo de Trompenaars y Hampden-Turner aborda dilemas universales como individualismo vs colectivismo, neutralidad vs emocionalidad y orientación a resultados vs orientación a las personas, variables que influyen en la dinámica organizacional y en la capacidad de adaptación en escenarios internacionales.

Un ejemplo ilustrativo es el de Walmart en Alemania: la compañía intentó replicar su modelo cultural estadounidense sin adaptarlo al contexto local, implementando prácticas como el saludo obligatorio y cánticos motivacionales. Estas medidas fueron percibidas como invasivas y generaron incomodidad, contribuyendo a su fracaso y retiro del país en 2006. (ver figura 1. Formas y descripción de las formas.)

### **Enfoques contemporáneos y autores recientes**

Además de los modelos clásicos, investigaciones más recientes han aportado perspectivas prácticas y adaptadas a la dinámica actual de los negocios internacionales.

Erin Meyer (2014), en su obra *The Culture Map*, ofrece una guía para comprender cómo las diferencias culturales influyen en la comunicación, la toma de decisiones y la construcción de confianza, su enfoque permite a los líderes ajustar su estilo de trabajo según las particularidades culturales de cada socio o mercado.

Edgar Schein (2010) propuso el modelo de niveles de cultura organizacional artefactos, valores y supuestos básicos que ayuda a alinear la cultura interna de una empresa con el entorno cultural nacional o regional donde opera. Esta integración es fundamental para evitar choques culturales entre la identidad corporativa y las expectativas locales.

En la era digital, el concepto de cultura virtual (Zakaria, 2021) ha cobrado relevancia. Analiza cómo los equipos multiculturales, distribuidos en distintos usos horarios y conectados a través de herramientas digitales, desarrollan normas, estilos de comunicación y dinámicas propias. Este fenómeno, impulsado por el teletrabajo y la globalización tecnológica, exige nuevas competencias interculturales adaptadas a entornos virtuales.

### **Casos empresariales actuales**

Estudios recientes muestran que las empresas con líderes culturalmente competentes tienen hasta un 30% más de éxito en negociaciones internacionales (Harvard Business Review, 2022). Por ejemplo:

Toyota ha logrado integrar principios japoneses de calidad como el kaizen en sus plantas de producción en América y Europa, adaptando estos valores a la cultura laboral local sin perder su identidad corporativa.

Starbucks ha modificado su oferta y diseño de tiendas para ajustarse a las costumbres y preferencias de cada mercado, como la inclusión de menús específicos para países asiáticos o espacios más amplios para socializar en Latinoamérica.

Estos casos contrastan con ejemplos de fracaso, como el de Best Buy en China, donde no se adaptaron a las expectativas de servicio y precio del consumidor local, lo que llevó al cierre de sus operaciones.

En todos estos escenarios, la clave ha sido el nivel de sensibilidad cultural aplicado en la estrategia empresarial.

### **Competencia intercultural como ventaja estratégica**

La competencia intercultural debe entenderse como una habilidad estratégica que se desarrolla de forma continua y que puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible.

Las empresas que implementan programas de Cross-cultural training y fomentan la creación de equipos multiculturales no solo mejoran la comunicación y reducen los malentendidos, sino que también estimulan la innovación. La diversidad de perspectivas permite encontrar soluciones más creativas y efectivas a problemas complejos.

Además, en un entorno globalizado, la capacidad de adaptarse rápidamente a contextos culturales distintos no solo reduce riesgos, sino que fortalece la reputación y la confianza con socios internacionales. Este enfoque convierte la cultura en un motor de crecimiento y diferenciación, más que en un obstáculo a superar.

La cultura no es un elemento periférico, sino un pilar esencial para cualquier organización que aspire a operar y prosperar en mercados internacionales. Integrarla conscientemente en la estrategia empresarial es una inversión que impacta directamente en el éxito a largo plazo.

## Figuras y tablas

## Tabla de estilos de comunicación intercultural

Tabla 1. Tabla comparativa de culturas (Hofstede)

<b>Dimensión cultural</b>	<b>EE. UU.</b>	<b>Japón</b>	<b>Colombia</b>
Individualismo	Alto	Bajo	Medio
Distancia al poder	Media	Alta	Alta
Aversión a la incertidumbre	Baja	Alta	Alta
Orientación a largo plazo	Baja	Alta	Media

Fuente: Elaboración propia basada en Hofstede Insights (2023)

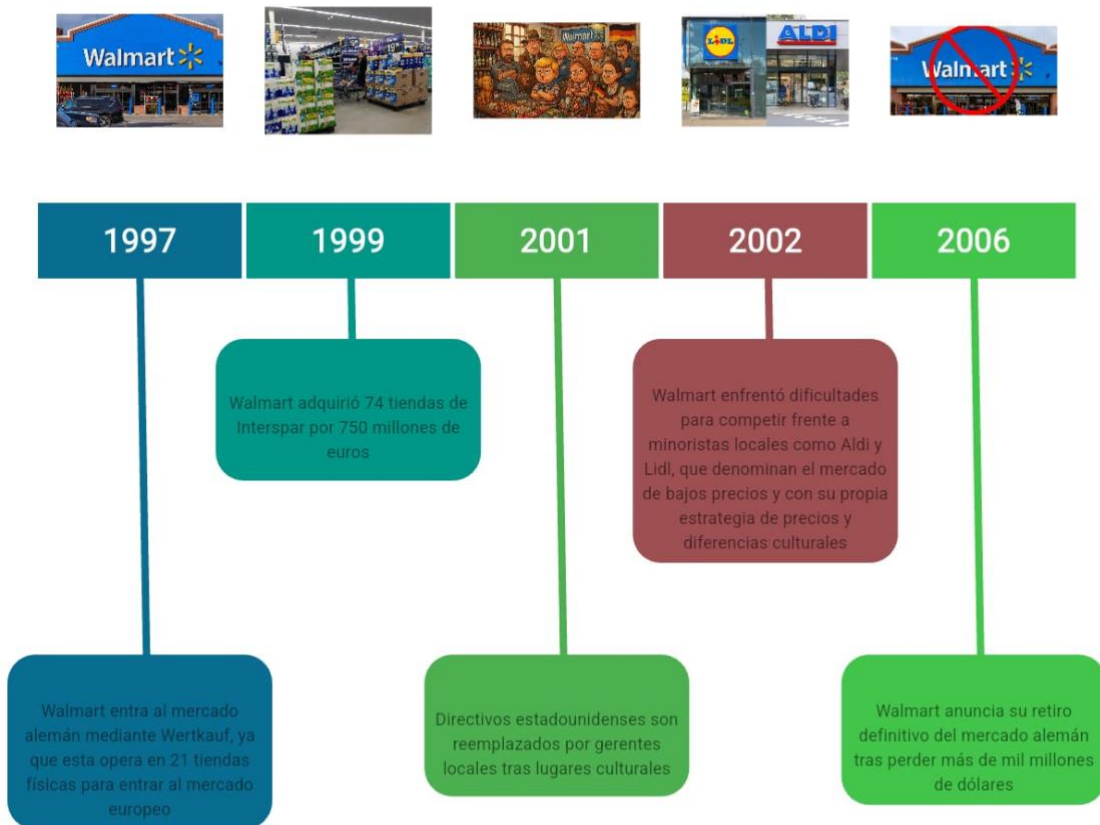
Tabla 2. Tabla de estilos de comunicación intercultural

<b>Estilo de comunicación</b>	<b>Bajo contexto (EE. UU.)</b>	<b>Alto contexto (Japón)</b>
Expresión verbal	Directa y clara	Indirecta y sutil
Importancia del lenguaje no verbal	Baja	Alta
Uso del silencio	Incómodo	Natural y respetuoso

Fuente: Hall, E. T. (1976). Beyond Culture.

Figura 1. Formas y descripción de las formas.

## Linea de tiempo del fracaso de Walmart en Alemania



Elaborado por **Rodrigo P.**

## **Conclusiones.**

La cultura desempeña un papel fundamental en el desarrollo exitoso de los negocios internacionales. Ignorar las diferencias culturales puede generar conflictos, afectar la toma de decisiones y deteriorar relaciones comerciales. En contraste, el conocimiento profundo de los valores, normas y comportamientos de otras culturas permite a las empresas adaptarse con mayor eficacia, fortalecer sus vínculos comerciales y consolidar su presencia global.

Las organizaciones que incorporan la competencia intercultural en sus estrategias logran prevenir errores comunes, mejorar su comunicación y maximizar las oportunidades en mercados diversos. Esta reflexión destaca la necesidad urgente de formar líderes y profesionales con sensibilidad cultural, capaces de actuar con inteligencia emocional y adaptabilidad en contextos multiculturales.

En definitiva, entender la cultura no solo es clave para evitar fracasos, es también una ventaja competitiva en un mundo donde el éxito empresarial ya no depende solo de la calidad del producto o servicio, sino también de la capacidad de integrarse respetuosamente en entornos culturales distintos.

## Referencias

- Pedraza, L. (2014). ¿Por qué es clave la cultura en los negocios internacionales? *Universidad Militar Nueva Granada*. Este ensayo analiza cómo la cultura afecta la negociación internacional y sugiere tácticas para lograr mejores resultados.  
<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/805e833f-2af8-4bda-a15c-1c938801dc5a/content>
- León-Darder, F. (2020). Cultura y negocios internacionales. Este estudio enfatiza evitar el etnocentrismo y comprender dimensiones culturales en entornos globales . <https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/81b84901-2a04-4727-8d2c-ff0c54044391/content>
- Cañón, K. D. M. (2007). La interculturalidad de los negocios internacionales. En *Univ. Empresa* (Bogotá), identifica variables socioculturales que afectan la internacionalización de empresas colombianas.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1872/187217411012.pdf>
- Carvajal Sánchez, A., & Reyes Carriazo, M. P. (2020). La cultura como factor influenciador en la consecución de negocios internacionales. Revisión literaria desde Colombia que destaca la complejidad cultural y su impacto en negocios globales.  
<https://repositorio.unbosque.edu.co/server/api/core/bitstreams/ced4282dc642-42b7-8ab4-417d63b3c525/content>
- Elsevier (2014). Elementos culturales en los procesos de negociación internacional. Revisión de teorías de Hofstede, Schein, Chang y su aplicación en negociación intercultural . <https://www.elsevier.es/es-revistasuma-negocios-208-articulo-elementos-culturales-los-procesosnegociacion-S2215910X14700369?>