

## Aspectos clave del proceso de adaptación cultural de una empresa a un mercado meta

Laura Vanesa Cárdenas-Ontibón<sup>1</sup>

Universidad Ean

[lcarden00031@universidadean.edu.co](mailto:lcarden00031@universidadean.edu.co)

Laura Andrea Roa-Briceño<sup>2</sup>

Universidad Ean

[lroabri29489@universidadean.edu.co](mailto:lroabri29489@universidadean.edu.co)

Gabriela Segura-Hernández<sup>3</sup>

Universidad Ean

[gsegura97860@universidadean.edu.co](mailto:gsegura97860@universidadean.edu.co)

Paula Andrea Vásquez-Vásquez<sup>4</sup>

Universidad Ean

[pvasque03658@universidadean.edu.co](mailto:pvasque03658@universidadean.edu.co)

### DOI:

**Cómo citar este artículo:** Cárdenas-Ontibón, L. V.; Roa-Briceño, L. A.; Segura-Hernández, G.; Vásquez-Vásquez, P. A. (2018). Aspectos clave del proceso de adaptación cultural de una empresa a un mercado meta. *Revista Comunicación, cultura y política*, 9, (Páginas). DOI:

### Resumen

*El presente documento contiene la información correspondiente a un estudio de caso realizado a la empresa china Fuyao Glass Industry Group en su proceso de adaptación cultural al mercado estadounidense. La ejecución de esta investigación tuvo como objetivo ampliar el campo del reconocimiento de las barreras de entrada, en particular las barreras culturales, por las que puede atravesar una empresa en busca de desarrollar sus actividades y ampliar su mercado en otra cultura. Por esta razón y mediante la recolección de información a través del estudio de caso, se identificaron las siguientes barreras de entrada para la empresa estudiada: a) barrera lingüística, b) carencia de sinergia e inteligencia cultural, c) problemas en la gestión de la diversidad e imposición cultural, y d) omisión de los factores del mecanismo internacional de ambiente organizacional. Así pues, el análisis permite establecer que al comprender de manera objetiva aquellas perspectivas culturales generales que representan un potencial riesgo para la empresa, es posible efectuar planes o estrategias de contingencia orientados a disminuir estas barreras e impulsar el crecimiento empresarial en diferentes culturas. De igual forma, la investigación también aporta significativamente a la asimilación de la interculturalidad en el ámbito empresarial, así como sobre su importancia y alcance en el panorama internacional.*

**Palabras clave:** interculturalidad; adaptación cultural; negociación intercultural; barreras culturales de entrada; diferencia cultural; gestión de diversidad cultural; inteligencia cultural.

<sup>1</sup> Estudiante del programa de Lenguas Modernas – Universidad Ean. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9095-6641>

<sup>2</sup> Estudiante del programa de Lenguas Modernas – Universidad Ean. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4126-5681>

<sup>3</sup> Estudiante del programa de Lenguas Modernas – Universidad Ean. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3709-8585>

<sup>4</sup> Estudiante del programa de Lenguas Modernas – Universidad Ean. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9115-2207>

Este artículo es un *online first* (versión definitiva del contenido del artículo, con diagramación provisional y asignación de DOI). Aún no cuenta con páginas definitivas, pero es citable utilizando su código DOI.

\*\*\*\*\*

### *Key aspects of the cultural adaptation process of a company to a target market*

#### **Abstract**

*This document contains the information corresponding to a case study performed on the process of cultural adaptation of the Chinese company Fuyao Glass Industry Group to the American market. The research was aimed at widening the field of recognition of the entry barriers, particularly the cultural barriers, that a company can cross in order to develop its activities and expand its market in another culture. For this reason and by collecting information via the case study, we identified the following entry barriers for the company under study: a) language barrier, b) lack of synergy and cultural intelligence, c) problems managing cultural diversity and imposition, and d) omission of the factors of the international mechanism of organizational environment. Thus, the analysis allows us to establish that by objectively understanding those general cultural perspectives that represent a potential risk for the company, it is possible to carry out contingency plans or strategies aimed at reducing these barriers and promoting business growth in different cultures. Likewise, the research contributes significantly to the assimilation of interculturality in the business environment, and on its importance and scope in the international panorama.*

**Keywords:** *interculturality; cultural adaptation; intercultural negotiation; cultural entry barriers; cultural difference; cultural diversity management; cultural intelligence.*

\*\*\*\*\*

### *Aspectos fundamentais do processo de adaptação cultural de uma empresa a um mercado-alvo*

#### **Resumo**

*Este documento contém as informações correspondentes a um estudo de caso realizado na empresa chinesa Fuyao Glass Industry Group em seu processo de adaptação cultural ao mercado norte-americano. A execução desta pesquisa teve como objetivo ampliar o campo de reconhecimento das barreiras de entrada, em particular as barreiras culturais, que uma empresa pode atravessar em busca de desenvolver suas atividades e expandir seu mercado em outra cultura. Por este motivo e através do recolhimento das informações deste estudo de caso, foram identificadas as seguintes barreiras de entrada para a empresa estudada: a) barreira linguística, b) falta de sinergia e inteligência cultural, c) problemas na gestão da diversidade e imposição cultural e d) omissão dos fatores do mecanismo internacional do ambiente organizacional. Assim, a análise permite estabelecer que, ao compreender objetivamente aquelas perspectivas culturais gerais que representam um risco potencial para a empresa, é possível realizar planos ou estratégias de contingência que visem reduzir essas barreiras e promover o crescimento empresarial em diferentes culturas. Da mesma forma, a pesquisa também contribui significativamente para a assimilação da interculturalidade no campo empresarial, bem como sua importância e abrangência no cenário internacional.*

**Palavras-chave:** *interculturalidade; adaptação cultural; negociação intercultural; barreiras culturais de entrada; diferença cultural; gestão da diversidade cultural; inteligência cultural.*

\*\*\*\*\*

## *Paramètres clés du processus d'adaptation culturelle d'une entreprise à son marché cible*

### **Résumé**

*Ce document transcrit les informations correspondantes à une étude de cas se référant à la société chinoise Fuyao Glass Industry Group lors de son processus d'adaptation culturelle au marché nord américain. Cette investigation vise à montrer la complexité des barrières culturelles dont une entreprise doit s'affranchir pour développer ses activités et conquérir un nouveau marché. La collecte d'informations au travers de cette étude de cas permet d'identifier: a) les barrières linguistiques, b) le manque de synergie et de connaissances culturelles, c) les problèmes de gestion de la diversité et de l'imposition culturelle, et d) l'omission des facteurs organisationnels de l'environnement international. L'analyse permet ainsi d'établir que la compréhension objective des perspectives culturelles peut limiter les risques potentiels pour l'entreprise et favoriser sa croissance sur des marchés culturellement différents. Enfin, cette investigation contribue de manière significative à l'assimilation de l'interculturalité dans l'environnement des affaires, à montrer son importance et sa portée sur la scène internationale.*

**Mots-clés:** *interculturalité; adaptation culturelle; négociation interculturelle; barrières culturelles à l'entrée; différence culturelle; gestion de la diversité culturelle; intelligence culturelle.*

\*\*\*\*\*

### **1. Introducción**

En el panorama económico actual, en el que predomina la expansión internacional de los mercados, es fundamental para aquellas empresas que buscan incursionar en otra cultura desarrollar un pensamiento universal. Si bien en este proceso se encontrarán aspectos que faciliten la entrada a otro mercado, también habrá factores que obstaculizarán la acogida de una empresa en su interior. Estos factores se denominan barreras de entrada. El presente trabajo analiza los obstáculos en la búsqueda del éxito y la adaptación intercultural de la empresa china Fuyao Glass Industry Group en su inmersión en el mercado estadounidense. El análisis de esta investigación se desarrolla a partir de un estudio de caso con el cual se busca responder la siguiente pregunta: ¿cuáles son las barreras que enfrentan las empresas a nivel intercultural y de qué manera influyen en la incorporación al mercado extranjero?

Este estudio de caso evalúa conceptos tales como normas, costumbres, valores, idioma, interculturalidad, negociación intercultural y barreras culturales, entre otros, examinados a partir de una fundamentación teórica previa. De igual modo, determina las características de cada una de las barreras culturales de entrada de dicha empresa, apoyándose en conceptos de diversos autores. Para esto se desarrolla cada uno de estos

conceptos y, posteriormente, se relacionan con el estudio de caso, de modo que sea posible analizarlos y comprenderlos en contexto, con el fin de identificar sus efectos e influenciar en el proceso de adaptación de una empresa a un mercado meta.

## **2. Herramientas y nociones relevantes para explicar el estudio de caso**

El análisis del estudio de caso se encuentra fundamentado en la profundización de herramientas relevantes en el área de las negociaciones interculturales, sus respectivos choques culturales y los elementos que dentro de estos se convierten en factores cruciales para el desarrollo del estudio de caso. Estos conceptos clave son el cuerpo que permite el desarrollo del análisis de datos y las conclusiones resultantes de la investigación en el proceso de inmersión a un mercado foráneo.

De esta manera, comprender las barreras de entrada, el rechazo, la imposición, la gestión de la diversidad y la inteligencia multicultural en la adaptación cultural de una empresa a un mercado meta permite proyectar el éxito y los fracasos que estas organizaciones pueden afrontar. La indagación de estas nociones traza un panorama amplio de análisis de la información y expone los diversos desafíos a los que se encuentran sujetas las empresas debido al constante cambio interpuesto por la globalización y los deseos de internacionalización del mercado local al global.

### **2.1 Barreras de entrada**

El proceso de expansión de un mercado local en un panorama globalizado y foráneo representa diversos desafíos a las organizaciones con proyección a internacionalizarse. Estas empresas están sujetas a cambios constantes que proyectan barreras de entrada ante una inmersión multicultural diversa a la local. Estas barreras de entrada están relacionadas con las barreras lingüísticas, las cuales se conciben en esta investigación como la distancia percibida entre las culturas implicadas que no permite una adaptación y comunicación exitosa en el mercado meta<sup>5</sup>.

---

5 Entendido como el sistema en el que se intercambian productos y servicios, influenciado por el entorno y las tradiciones culturales diferentes a los locales; al cual se quiere ingresar de manera exitosa.

Este artículo es un *online first* (versión definitiva del contenido del artículo, con diagramación provisional y asignación de DOI). Aún no cuenta con páginas definitivas, pero es citable utilizando su código DOI.

De esta manera, analizar estos dos conceptos posibilita comprender la manera en la que el mecanismo operacional de las empresas internacionales traza las amenazas y los choques culturales que se pueden presentar en la entrada a otro mercado y que son una fuente principal de fracaso.

De acuerdo con ese lineamiento, la necesidad de una comunicación clara entre los miembros de diferentes culturas es aún más crítica e indispensable, ya que modifica de forma directa su capacidad de producción y su evolución en un contexto desconocido; por tanto, es imprescindible visualizar las barreras, las resistencias y las imposiciones que imposibilitan la entrada, la gestión de la diversidad y la negociación intercultural en un mercado meta para analizar este estudio de caso.

En la generalidad de este proceso las negociaciones interculturales<sup>6</sup> se presentan cuando una empresa decide proyectar sus actividades en mercados foráneos diferentes a los locales. Según investigaciones previas, estas negociaciones proyectan como elemento vital un estudio cauteloso del consumidor extranjero (Hortua, 2014). Desde allí, las organizaciones de partida podrán identificar los riesgos y las oportunidades del mercado de llegada con el fin de que la penetración del mercado sea efectiva y encaminada a la obtención de un beneficio común.

Este impacto conlleva a que las organizaciones se encuentren en constante transformación para sobrevivir y prosperar en un ambiente de negocios complejo y diverso. Es por esto que, ante la globalización<sup>7</sup>, las empresas internacionales comienzan a generar conexiones y alianzas que dan como resultado la necesidad de una adaptación cultural al entorno por medio de negociaciones interculturales.

---

6 Comprendido como el proceso de gestión e intercambio en el que participan dos o más pares provenientes de contextos culturales diversos.

7 «Fusión de mercados nacionales, que por tradición eran distintos y estaban separados, en un solo mercado mundial» (Cañaverall, 2016, p.12).

Este artículo es un *online first* (versión definitiva del contenido del artículo, con diagramación provisional y asignación de DOI). Aún no cuenta con páginas definitivas, pero es citable utilizando su código DOI.

De igual manera, la interculturalidad<sup>8</sup> es un factor vital en el propósito de formalizar y conservar las relaciones sociales, comerciales y culturales en la inmersión a nuevos horizontes internacionales. Sin embargo, estas organizaciones se encuentran expuestas ante un entorno desconocido con factores críticos de riesgo al enfrentar choques culturales. Estos choques pueden representarse como barreras de entrada al mercado meta que imposibilitan una adecuada adaptación a la cultura de llegada sin las estrategias respectivas desde la cultura de partida.

El punto de partida en la dificultad de la incorporación de una empresa a un mercado foráneo y su falta de éxito se denominan barreras de entrada, concepto respaldado por Paredes y Tarziján: «Las barreras a la entrada se refieren a impedimentos y dificultades que tienen los entrantes potenciales para ingresar a una industria» (2006, p. 83). Por tanto, al concebirse como el espacio cultural que impide el acercamiento entre un mercado de partida y uno de llegada, las barreras de entrada condicionan su desarrollo en un contexto que cierra su campo de acción ante la imposición de nuevas tendencias y comportamientos que impiden la conducta previamente establecida a un lugar meta.

Según Paredes y Tarziján (2006), las barreras de entrada representan un aspecto fundamental en la determinación de la estructura del mercado de partida y las decisiones a tomar en el mercado de llegada, ya que afectan sustancialmente el número de organizaciones que desean internacionalizar sus operaciones y su concentración, así como influyen en la amenaza cultural de entrada y el nivel de competencia de una industria debido a la globalización. En este sentido, es esencial que las empresas que trabajan en el mercado internacional consideren realizar estudios de mercado a fin de eliminar estas barreras culturales.

---

<sup>8</sup> Presentado por la experta Sandra Hortúa (2014) como el «fenómeno relacionado con la construcción de relaciones entre personas, comunidades, culturas y países en donde debe tenerse en cuenta aspectos tales como la historia, la economía, la política, la sociedad, la cultura, el medio ambiente, entre otros».

Este artículo es un *online first* (versión definitiva del contenido del artículo, con diagramación provisional y asignación de DOI). Aún no cuenta con páginas definitivas, pero es citable utilizando su código DOI.

El conocimiento de estas barreras culturales, de entrada, genera la necesidad de encontrar en cada mercado y en cada sector un procedimiento exhaustivo con el que las empresas, finalmente, logren instalarse y minimizar el choque cultural que pueda llegar a presentarse. En un intento por alcanzar el éxito en un mercado cultural diferente, las empresas «crean estructuras más simples y eficaces, se globalizan y utilizan las tecnologías más modernas para enfrentar las presiones de la competencia» (Chiavenato, 2009, p. 37).

Por esta razón, se torna de carácter imperativo identificar los factores específicos que deben tenerse en cuenta dentro de la habilidad de adaptación y acondicionamiento empresarial para evitar estas barreras y, en este contexto, desarrollar estrategias tales como analizar el comportamiento de los *stakeholders* y aquellas personas con quienes se va a mantener una negociación. Esto, finalmente, permite disminuir el nivel de riesgo de inmersión en un ambiente foráneo.

Si bien se reconoce la presencia de estas situaciones de obstáculo, es necesario comprender que las barreras iniciales abarcan diferentes tipos de impedimentos de entrada al mercado foráneo tales como la barrera lingüística. Este tipo de dificultad de entrada se encuentra ligada de forma directa al concepto de competencia comunicativa, la cual, según Steegman (2009), se concibe como la capacidad de comprender la comunicación en diferentes idiomas y anticipar comportamientos que puedan manifestarse en mercados foráneos; este concepto representa el resultado de la capacidad cultural o inteligencia cultural. Esta barrera idiomática revela un reto en la comunicación verbal y no verbal de los empresarios y trabajadores como un factor de éxito determinante.

La diferencia lingüística es otro de los factores claves en la incorporación de las empresas a nivel internacional. Como se menciona, «la comunicación y los componentes culturales son un gran determinante de la efectividad de la misma en un contexto intercultural» (Steegman, 2009, p. 4). Por ende, el uso de los procesos de traducción o el aprendizaje de la lengua de llegada se debe supervisar bajo estándares específicos y rigurosos, de modo que se disminuya significativamente el riesgo de confusión e



incomprensión, y se obtenga así una comunicación asertiva con los empresarios del mercado foráneo.

Por consiguiente, el constante flujo de personas con diferentes lenguas y culturas influyen en el desarrollo de las negociaciones interculturales. Esta barrera lingüística es más que un código ordinario para transmitir mensajes, ya que apropia una realidad estructurada, clasificada y configurada de acuerdo con una cosmovisión cultural. A su vez, esta distancia idiomática produce la necesidad de establecer una convivencia intralingüística e intercultural equilibrada, con el fin de lograr un correcto concepto de productividad en un mercado meta.

## 2.2 Sinergia cultural

Otro factor partícipe en la exploración de las barreras culturales de entrada es la sinergia cultural, identificada como un pilar en el proceso de partida y entrada de una organización a un mercado foráneo. Por esta razón, en esta investigación se recopilan como conceptos clave la resistencia al cambio y la imposición, así como la gestión de la diversidad como componentes de análisis que crean una barrera al éxito en la adaptación cultural y que son claves para comprender el estudio de caso.

La sinergia cultural entre la cultura de partida y la cultura de llegada en la inmersión de una empresa en un mercado foráneo es un componente vital. Según se lee en *Global business culture and organization* (Bishop, 2002), la sinergia cultural construye similitudes y aniquila diferencias para la integración de partes o sistemas que conforman un nuevo objeto. Si esta actividad se pone en marcha, aumenta la eficiencia de la resolución de problemas y de divergencias culturales presentadas en las organizaciones, así como propone una nueva cultura de trabajo. Al implementar la sinergia cultural se facilita la gestión de comportamientos y fuerzas laborales que benefician a las organizaciones en las negociaciones interculturales y se proporcionan ventajas competitivas en el desarrollo de labores y aumento de la productividad de la empresa.



El conocimiento de estos aspectos interculturales construye un rol protagónico en la gestión estratégica de la cultura organizacional<sup>9</sup> y la disminución de barreras de entrada. Bajo este entorno, las estrategias de negociación intercultural reducen las probabilidades de fracaso en la inmersión a un mercado diverso al de partida. Los escenarios y espacios físicos laborales se convierten en parte fundamental del proceso de adaptación a la cultura de llegada. Desde allí, la sinergia cultural consigue un acercamiento equitativo entre los implicados al satisfacer sus necesidades o expectativas dentro de una negociación intercultural.

Así mismo, mantener relaciones laborales satisfactorias que garanticen el éxito de la empresa al tener como base la sinergia cultural no es sencillo: «Una cultura local más fuerte que la global de la compañía se traduce en descoordinación entre las organizaciones de los diferentes países. La oposición a la cultura corporativa de la organización» (Villegas, 2006, como se cita en Steegman, 2009, p. 4). El vínculo laboral entre dos culturas alejadas presenta dificultades tales como la resistencia al cambio y la imposición de la cultura de llegada o de salida. Este choque cultural intenta priorizar una de las dos o más culturas que se encuentran en el núcleo del mercado laboral y que presentan una nueva barrera de entrada perjudicial para la construcción de negociaciones interculturales.

La exclusividad que exige la resistencia al cambio y la imposición de una cultura restringe el intercambio cultural en la comunicación empresarial. Tal como ha sido validado por autores expertos, la creación de una cultura corporativa en la que se fusiona la convicción de todos sus participantes es mucho más productiva que una cultura basada únicamente en la imposición de la gerencia (Minsal y Pérez, 2007). Los directivos y trabajadores, bien sean de la cultura de partida o bien de meta, deben tener en cuenta los factores críticos en el mecanismo internacional del ambiente operacional sin demarcar dominancia alguna.

---

<sup>9</sup> Concepto que se entiende como el conjunto de creencias y comportamientos compartidos en el espacio laboral de una organización.

Este artículo es un *online first* (versión definitiva del contenido del artículo, con diagramación provisional y asignación de DOI). Aún no cuenta con páginas definitivas, pero es citable utilizando su código DOI.

Por otra parte, la interculturalidad en la negociación entre una empresa local y una empresa foránea proporciona pautas en los comportamientos y las estrategias de cambio estructural con las cuales un mercado meta opera para alcanzar objetivos, por lo general, compartidos. De esta manera, la imposición y la resistencia al cambio ante un choque cultural inhibe las comunicaciones dentro de una organización y disminuye su capacidad de transformación. Solo con el dominio, la comprensión y el estudio de la cultura del mercado meta se logrará adaptarse al medio empresarial objetivo y desarrollarse con éxito.

No obstante, las organizaciones son sensibles a su entorno, ya que se adaptan a las nuevas expectativas de los clientes y aliados extranjeros. Las conductas y los tratos intraempresariales son la fuente primaria al rechazo de una gestión a la diversidad en un mercado foráneo. Según García (2012), la gestión de la diversidad se considera un esfuerzo de adaptación de las empresas a su medio social y un compromiso corporativo con el mercado meta, que permite a las organizaciones reflejar la estrategia de integración para proyectar una sociedad empresarial multicultural; y no como una simple herramienta de gestión. El mercado actual fomenta a las empresas con conexiones internacionales a generar una mayor integración cultural entre ellas, pues gestionar de forma correcta la diversidad se convertirá en una gran ventaja competitiva.

Las diversidades en los recursos humanos de las negociaciones interculturales representan un desafío para la entrada de una empresa a un mercado meta. Por tanto, las diferencias emergentes en el ambiente laboral manifiestan tensiones y conflictos derivados de las insuficientes estrategias adoptadas para la incorporación de un agente foráneo. Derribar esta barrera de entrada requiere de metodologías que soporten la gestión de la diversidad y se transformen en un activo potencial para la organización. Se presenta como una oportunidad de incluir esquemas laborales que consideren las divergencias culturales como un valor agregado en la productividad de la empresa meta, así como de generar crecimiento, ampliación de mercados y demanda.

## 2.3 Multiculturalidad

La multiculturalidad es otro concepto relevante para este estudio de caso. A partir de allí, el análisis de este concepto y la influencia global que tiene sobre la investigación están ligados a la noción de inteligencia cultural. El enlace de estos dos conceptos se realiza debido al entorno cultural en el cual estos se desarrollan y a la sinergia fundamental que representan para la investigación de las negociaciones interculturales.

En efecto, las organizaciones viven cambios constantes en su entorno. El fracaso en la inmersión a un mercado meta debido a choques culturales y barreras de entrada son cada vez más frecuentes. Según Brown (2010), la falta de «inteligencia cultural», o la incapacidad de relacionarse con las personas de diferentes culturas debido a la escasa voluntad y la poca motivación que no permiten la adaptación de una persona de un mercado foráneo dentro de un nuevo entorno cultural meta, son algunas de las razones que explican el fracaso de ambientes laborales exitosos en organizaciones multinacionales. Una empresa que presenta conexiones con dos o más países debe enfrentar el desafío de convertirse en una empresa multicultural. Esta empresa necesita conocer el entorno meta al cual se va enfrentar para lograr adaptarse a él. Como resultado, le permitirá conocer las amenazas y oportunidades que va a confrontar en un mercado desconocido.

La multiculturalidad en las empresas debe estar enlazada con la inteligencia cultural para afrontar situaciones de crisis intercultural y tensiones: «El grado de adaptación de una empresa y sus gerentes a las culturas extranjeras depende no solo de las condiciones dentro de estas culturas, sino también de las actitudes de las empresas y sus gerentes» (Obregón, 2011, p. 15). El desarrollo de esta inteligencia tiene una importancia indiscutible en la conformación de una estrategia para proceder en un ambiente de hostilidad cultural. Así, fomenta la conciencia y la dinámica cultural dentro de las organizaciones, así como mejora la capacidad de relacionarse con culturas diversas en diferentes ocasiones y permite trabajar eficientemente con ellas.

Así mismo, esta inteligencia permite gestionar las barreras mencionadas — lingüísticas, sinérgicas, de imposición y culturales—, así como contribuye al desarrollo y la comprensión del estilo y las dinámicas culturales en las que los diversos mercados foráneos funcionan dentro de los negocios. Esto con el fin de descifrar el lenguaje y las conductas del entorno profesional en el que estas se encuentran y lograr un impacto positivo en la empresa al brindar una mejor resolución de problemas. Así, entonces, sin importar qué tan culturalmente diverso sea el ambiente laboral del mercado meta, mejora la comunicación, la cooperación, el concepto de productividad, el trabajo en equipo de las culturas de llegada y su rendimiento con las culturas meta.

Finalmente, la multiculturalidad empresarial se identifica con los sistemas dinámicos de los mercados de llegada y de partida, debido a que los valores empresariales de los implicados sufren modificaciones como resultado del aprendizaje continuo de los individuos: «El multiculturalismo consiste —en términos muy generales— en el reconocimiento de la existencia y la convergencia de varias culturas; se trata de una dialéctica dinámica entre lo local y lo global, que entrecruza redes sociales y culturales» (Himmelstern, 2007, p. 70). Desde allí, el proceso de inmersión internacional de una organización a un entorno desconocido comienza a generar códigos comunes que se dan a conocer de manera conjunta a través de la comunicación.

La migración de las organizaciones a diversos mercados internacionales abarca estrategias de negocios globales. Esto conlleva a la estructuración de recursos humanos, cadenas de producción y metodologías multiculturales y multidisciplinarias. Por esto, es una herramienta imprescindible en la gestión intercultural de las empresas con base en la inteligencia cultural, la cual es eficaz para lograr la adaptación de empleados extranjeros e incrementar el éxito en las negociaciones interculturales. En un escenario ideal, la inmersión a un mercado foráneo multicultural enriquece la innovación y amplía los enfoques acerca de la diversidad que contribuyen en la gestión empresarial de la cultura de partida y la cultura de llegada. Es decir, disminuye el riesgo al fracaso en el proceso de internacionalización de la empresa en los ámbitos culturales del mercado meta y, además, fomenta la efectividad y la competitividad de las empresas.

### 3. Metodología

La metodología de la investigación proporciona una serie de herramientas para la solución de problemas. Estas herramientas pueden caracterizarse por ser de tipo cualitativo, cuantitativo o mixto, con el objetivo de obtener perspectivas y planteamientos de problema para racionalizar, recolectar y analizar datos que llevan a la creación de hipótesis, por medio de la elaboración de un reporte de resultados. Por una parte, con el enfoque cualitativo se logra, por medio de la recolección y el análisis de datos, afinar las preguntas de investigación planteadas o los interrogantes que surjan a lo largo de esta. Por otra, como lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (2017), el enfoque metodológico cuantitativo emplea la recolección de datos numéricos, con lo cual logra elaborar un análisis estadístico de medición numérica para el establecimiento de patrones comportamentales y ponerlos a prueba dentro de la investigación. En el desarrollo de esta investigación se seleccionó el enfoque metodológico cualitativo.

En la metodología de la investigación se tienen en cuenta múltiples secciones importantes y específicas que se complementan durante el proceso de aplicación, en el cual cada una aporta características fundamentales para un resultado más completo. A fin de complementar lo anterior, de acuerdo con Leedy y Ormrod (2015), la metodología de la investigación permite traspasar los impedimentos específicos de un área al ampliar así un acercamiento a la construcción investigativa de un proyecto de análisis. Esto quiere decir que, al leerlo una persona externa, el proyecto de investigación debe ser lo suficientemente claro para la esfera de conocimiento de esta persona. Las suposiciones del investigador deben ser claramente explícitas según su nivel de conocimiento, y así no dar por sentado que las suposiciones del lector o el receptor del estudio son las mismas.

Esto se logra con el uso de un vocabulario bastante amplio y claro, que permita la formación de un hilo conductor entendible a lo largo de la investigación. Para lograr lo anterior, el investigador desarrolla un plan de estudio que le permita estructurar un método de revisión de los problemas y subproblemas que surgen a lo largo del análisis. De esta

manera, se dispone de una ruta de investigación cuya intención es planificar de qué manera se lleva a cabo su estudio. En esta ocasión, con el estudio de caso.

### **3.1 Justificación de la metodología**

En el desarrollo de esta investigación se realizó la recolección de información a través de un estudio de caso. Este método se seleccionó porque permite llevar a cabo un análisis descriptivo con el objetivo de obtener elementos claves que permitieran estructurar una teoría. Por otra parte, «el método de estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, así como en las áreas de educación, negocios internacionales, desarrollo tecnológico e investigaciones sobre problemas sociales» (Yin, 1994, p. 9). Este método se emplea en diferentes ámbitos en los que puede aplicarse y profundizarse para así obtener un planteamiento con mayor claridad, trabajado desde diferentes perspectivas.

Según Martínez (2006), el estudio de caso requiere protocolizar las tareas, los instrumentos y los procedimientos que se van a ejecutar, de manera que el protocolo de estudio de caso se convierte en el documento en el que se materializa el diseño de la investigación, así como las reglas generales y específicas que se deben seguir, lo cual redundará en el aumento de la calidad de la investigación. De este modo, se tomaron en consideración los tres tipos de estudio que se pueden realizar, dependiendo del propósito de la investigación, los cuales pueden ser: descriptivo, explicativo o predictivo. Además, se condujo un estudio de tipo descriptivo, definido como «tipo de estudio de caso en el que se identifican los elementos clave o variables que inciden en un fenómeno» (Martínez, 2006, p. 170).

### **3.2 Proceso del estudio de caso**

Para este proceso se partió de una investigación teórica profunda, en la cual se realizó una recopilación de múltiples fuentes de los diferentes escenarios que se vivieron en la empresa Fuyao Glass Industry Group durante su adaptación cultural en su entrada al mercado cultural estadounidense. Es decir, se recopiló información desde las distintas

perspectivas y actores del caso, tales como los dirigentes del país de origen, los colaboradores estadounidenses, los medios de comunicación y otros entes que pudieran considerarse útiles para conseguir un panorama general junto con una comprensión profunda del caso.

Desde el inicio de la investigación se siguió un proceso metodológico en el cual, tras delimitar un caso concreto —como lo es Fuyao Glass Industry Group— se realizó el planteamiento del problema y se indagaron diferentes preguntas de investigación con respecto a las barreras culturales de entrada que se presentan en el proceso cultural de ingreso de una empresa a un mercado meta. Posteriormente, por medio de una revisión documental y de artículos basados en la situación que atravesó la empresa se extrajeron diferentes términos clave que explican esos factores fundamentales que intervienen en la investigación. Al tener conocimientos previos sobre el concepto de barreras de entrada se aplicó la información recopilada en las diferentes fuentes, lo que permitió la identificación y categorización de las barreras atravesadas por dicha empresa.

De acuerdo con Perry, «el estudio de caso es apto para el desarrollo de investigaciones ya que no sólo enfatiza en la construcción de teorías, sino que también incorpora las teorías existentes, lo cual revela una mezcla de la inducción con la deducción» (1998, p. 788). Por tanto, este método permite adentrarse al detalle en la explicación y descripción de lo que sucede dentro de Fuyao Glass Industry Group, ya que se expone, de forma descriptiva, información con respecto a tratos por parte de las directrices, violaciones a la seguridad, incumplimiento de normas, xenofobia laboral y demandas, entre otros. De esta manera, se tiene una claridad de la realidad de la empresa que permite comprender esos comportamientos que obstaculizaron su adaptación durante la interacción entre ambas culturas.

Del mismo modo, este estudio de caso se considera el método de recolección de información más apropiado, ya que dentro de sus objetivos se encuentran, como menciona Montaner (2017), la producción de un razonamiento inductivo. Es decir, que a partir de la revisión de datos y la recolección de información se establecen hipótesis o teorías con las



que es posible producir nuevos conocimientos en el lector, confirmar teorías previamente conocidas; realizar una crónica—en este caso se hace un registro de lo que va sucediendo durante el estudio en el que se describen sucesos concretos—, así como comprobar o contrastar fenómenos, situaciones o hechos y, por último, elaborar hipótesis en las que se tiene en cuenta toda la información previamente evaluada.

Adicionalmente, hubo una serie de limitaciones que se dieron a lo largo del proceso de investigación que podrían traer dificultades. Así, por ejemplo, la imposibilidad o el carácter laborioso del proceso de obtener entrevistas, encuestas, ejercicios de observación directa o cuestionarios por cuestiones de comunicación. En este caso, lograr contactarse con alguno de los trabajadores administrativos, ya sea desde China o Estados Unidos, tomaría más tiempo de lo dispuesto. No obstante, a fin de no desviar la validez de la investigación o que alguno de los objetivos de esta se viera afectado, se logró recolectar información pertinente por medio de fuentes sólidas, así como una revisión y un análisis documental del caso.

Según Ávila (2006), todos los proyectos de investigación deben contar con restricciones establecidas del estudio y los supuestos sobre los que se trabaja. Esto debido a que, dentro de cualquier investigación, es necesario trazar los límites de lo que se quiere investigar y trabajar. Con base en el planteamiento anterior y si se tiene en cuenta que algunas herramientas permanecerán faltantes, se recurrió a otro tipo de alternativas para no ver afectado el resultado final.

Finalmente, al tener el panorama conceptual trazado, se realizó una segunda investigación y se implementó un proceso de intertextualidad con los conceptos trabajados por múltiples autores en el campo de la negociación intercultural y la interculturalidad. Al realizar una fusión de estos conocimientos e investigaciones previas al análisis, se logró desarrollar el estudio de caso en su totalidad, así como proporcionar una explicación detallada de cada una de las barreras culturales de entrada sustentadas por la información previamente establecida en el campo intercultural.

#### 4. Análisis de resultados de la investigación desarrollada en el estudio de caso

Al identificar el concepto y las características de las barreras culturales de entrada de una empresa en su inmersión a un mercado foráneo se torna necesario plasmar esta consideración en un acontecimiento real por medio de un método de investigación; en este caso, un análisis de datos enfocado en la situación de la empresa Fuyao Glass Industry Group en su entrada al mercado cultural estadounidense. Al tener en cuenta los autores trabajados, se evidencian cuatro principales barreras culturales de entrada de esta empresa que se desglosan a lo largo de este análisis.

La empresa Fuyao Glass Industry Group es una multinacional instituida en China, especializada en la fabricación de vidrios de seguridad para automóviles y vidrios técnicos industriales. En el 2013 esta empresa realizó su inserción en los Estados Unidos, bajo el nombre de Fuyao Glass America Inc, al comprar una antigua planta de General Motors para iniciar su producción en Dayton, Ohio. A través de una investigación previa se identificaron las siguientes barreras de entrada: a) barrera lingüística, b) carencia de sinergia e inteligencia cultural, c) problemas en la gestión de la diversidad e imposición cultural, y d) omisión de los factores del mecanismo internacional de ambiente organizacional, las cuales se profundizan a continuación.

En primera instancia, al llevar a cabo el análisis de caso fue posible identificar que una de las principales barreras de entrada fue la barrera lingüística, ya que, en principio, la lengua materna de la compañía y la del país de incursión son distintas y no comparten origen o raíz. La comprensión idiomática es una herramienta clave para lograr una comunicación asertiva en cualquier contexto, sobre todo en situaciones como la aquí mencionada, ya que implica llevar a cabo un proceso de mediación intercultural de manera eficiente.

De acuerdo con Goleman (2017), «la competencia comunicativa, entendida como capacidad de comprender y anticipar comportamientos, es el resultado de la capacidad cultural o inteligencia cultural» (p. 4). Con base en esto, es posible afirmar que la barrera lingüística no es un elemento aislado, sino que, por el contrario, afecta otros factores

esenciales, como, por ejemplo, la competencia comunicativa y la capacidad cultural. Estos tres elementos son un conjunto, de manera que el déficit o insuficiencia de uno de ellos limita a los otros y, por tanto, dificulta el proceso de adaptación cultural.

La importancia de esta barrera recae en el hecho de que, en el momento en el que Fuyao Glass Industry Group incursionó en el mercado cultural estadounidense, parte de sus directivas y personas en los cargos más relevantes eran provenientes de China; así mismo, al no poseer un gran dominio de los códigos a nivel lingüístico, paralingüístico y extralingüístico, su labor de formar y dirigir apropiadamente a los colaboradores estadounidenses no fue del todo efectiva en las fases iniciales. Por tanto, una barrera lingüística trae consigo varias dificultades comunicativas, pues para que la competencia comunicativa sea lo suficientemente sólida es necesario dominar los códigos mencionados; es decir, comprender el idioma, los elementos no verbales propios de una cultura y los signos sociales.

Por otra parte, también se identificó como una barrera de entrada la carencia de sinergia e inteligencia cultural en la empresa china. Al instalarse en Ohio, Fuyao Glass Industry Group no generó ninguna clase de protocolos ni nuevos métodos de trabajo para acoplarse al nuevo espacio físico ni cultural, por el contrario, continuaron con sus métodos de producción masiva con el objetivo de obtener la mayor productividad posible de sus trabajadores. Esto generó en los empleados estadounidenses un choque cultural y laboral significativo, ya que desconocían los procesos de trabajo por los que se optó en esa cultura.

Paralelo a esta situación, como resultado de la investigación se encontró que los empleados chinos no consideraban a los trabajadores estadounidenses como sus pares. Esto debido a que usualmente empleaban términos despectivos en su contra, lo que generaba un entorno de diferencia y superioridad muy pronunciado que beneficiaba a la cultura china. Al evitar la creación de un espacio en el que se potencian las similitudes entre culturas, se evidencia una carencia significativa de sinergia e inteligencia cultural, factores claves que permiten a las empresas atravesar dificultades de esta índole para un mejor ingreso a un mercado foráneo.

Como tercer elemento generador de una barrera de entrada para esta compañía se evidencian problemas en la gestión de la diversidad e imposición cultural china. Fuyao Glass Industry contrató para cargos altos, en su mayoría, a personas provenientes de China; esto con el objetivo de, en primera instancia, reforzar la tradición laboral china y validar de manera interna que se siguieran los procedimientos y los procesos, tal como lo establecía esta cultura, con lo cual se evitaba a toda costa la gestión de la diversidad, la cual se pudo haber logrado al contar también con gerentes y supervisores americanos que lograran encontrar un balance entre las fuerzas trabajadoras de ambos países.

Al llevar a cabo esta estrategia, la empresa Fuyao Glass Industry Group puso en su propio camino un obstáculo significativo: la monopolización de la cultura y la xenofobia, acompañada con falta de diversidad cultural. Tal como lo menciona la profesora de economía y experta en la materia, Iciar Carmen Jiménez, es necesario afrontar la exposición proveniente de la gestión cultural, de modo que se implemente un enfoque universal que permita el crecimiento de una empresa local y mejore así su visibilidad y rentabilidad. Al no llevar a cabo este planteamiento de expansión cultural, se genera una barrera notable, producida por una estrategia de dominación cultural fallida (Jiménez *et al.* 2008).

Junto con esto, la empresa también incurrió en el intento de imposición cultural, ya que, además de monopolizar culturalmente su gerencia, planteaba que en la contratación de los empleados para la producción se optara por personas con nacionalidad diferente a la americana, principalmente, inmigrantes de países limitantes. Al estar en condición de inmigrante, la empresa los consideraba trabajadores más eficientes que acatarían sin preguntar las políticas chinas, por más estrictas que fuesen, a diferencia de lo que sucedería con empleados americanos. No solo se incidió en un caso grave de xenofobia y discriminación, sino también de denigración de los valores laborales de los trabajadores americanos, lo cual impidió aún más la aceptación por parte de dicho país.

Como último factor incidente se identificó que Fuyao Glass Industry Group omitió los factores planteados en el mecanismo internacional del ambiente operacional, con lo cual se generaron obstáculos de índole administrativa y legal para la empresa. Como lo indica la

docente y asesora especializada Kely Cañaverl (2016), en su estudio sobre el entorno global, el mecanismo internacional de ambiente operacional debe tenerlo en cuenta la gerencia de cualquier organización, ya que este sistema cubre factores económicos, políticos y legislativos, de manera que contiene normas, valores, creencias, comportamientos y símbolos, entre muchos otros, primordiales para el ingreso en otro mercado cultural. Este planteamiento valida que, al realizar el ingreso a un país, es necesario no solo considerar aspectos culturales, sino también de carácter administrativo, procedimental y económico, a fin de entrar de manera adecuada a un mercado foráneo.

Se identificó que Fuyao Glass Industry Group no realizó ningún tipo de cambio o modificación a sus protocolos de trabajo, seguridad ni fomento de la productividad, lo que no solo generó un impacto significativo en los trabajadores americanos, sino que también hizo que la empresa recibiera sanciones por USD 725 000 debido a violaciones de seguridad y el potencial riesgo médico de sus trabajadores, esto, en particular, debido a que la antigua planta de General Motors, en donde se instauró su producción, no contaba con las instalaciones ni la ventilación necesaria para el manejo seguro de los químicos necesarios en la fabricación de sus productos en vidrio.

Finalmente, con base en las barreras identificadas, es posible concluir que la incursión de una empresa en un mercado foráneo se puede ver obstaculizada por aspectos de distinta índole que llevan a la misma consecuencia: el fracaso o la falta de efectividad en el proceso de entrada. De igual forma, mediante la investigación se hizo evidente que la presencia de cualquiera de las barreras de entrada puede implicar complicaciones en aspectos comunicativos, procedimentales u organizacionales de la empresa y, por tanto, es posible afirmar que no funcionan de manera aislada, sino que, como se mencionó, repercuten en diversas áreas.

Por otra parte, es importante destacar que estas barreras pueden desencadenar problemas mayores, como, por ejemplo, la omisión del mecanismo internacional del ambiente operacional o de cualquier otra normativa o ley que rija a las empresas y sus procesos, lo que pudo haber resultado en situaciones legales mucho más complejas que las

sanciones impuestas. Esto puede afectar la reputación y el desarrollo de la empresa no solo en el país de incursión, sino también a nivel internacional, motivo por el que es posible evidenciar la relevancia de llevar a cabo un análisis cultural previo que incluya aspectos sociales y normativos, con el fin de evitar complicaciones de carácter diverso y asegurar el éxito de la empresa.

## 5. Conclusiones

La percepción de distancia que se genera en un proceso de adaptación cultural se debe, principalmente, a la gestión ineficiente de la multiculturalidad basada en elementos tales como la imposición cultural, la resistencia al cambio y la diversidad, priorizando una cultura sobre otra; lo que consecuentemente genera un problema de adaptación considerable.

El método más efectivo para que las empresas lleven a cabo el proceso de adaptación cultural de manera eficiente es realizar un análisis previo de todos los elementos culturales, junto con una posible solución o plan de acción frente a las distintas barreras que se pueden presentar en el momento de su incorporación en un mercado foráneo.

Las barreras de entrada surgen, principalmente, por limitantes en los procesos comunicativos y la falta de conocimiento y comprensión de la otra cultura. Debido a esto, las empresas tienen dificultades para gestionar de forma adecuada la diversidad y, por tanto, lograr una incursión exitosa en el mercado a corto plazo.

El uso del estudio de caso como método de investigación permitió identificar y analizar factores clave en un contexto real y pertinente, lo que, a su vez, permitió comprender el tema a profundidad y dar respuesta a los objetivos planteados.

Este estudio de caso permitió aportar información pertinente a las barreras culturales de entrada. Además traza un panorama que puede permitir a las empresas conocer cuáles son sus generalidades y de qué manera pueden evitarse dichos obstáculos.

## Referencias

- Ávila, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Chihuahua: Eumet.net. Recuperado de <https://bit.ly/2UQJQfc>
- Bishop, L. (Ed.). (2002). *Global business: culture and organization*. Phoenix: Editorial Leyh Publishing LLC, University of Phoenix.
- Brown, E. (2010). La administración de empleados internacionales: ¿cómo superar el choque cultural en una empresa multinacional? *Ciencias Económicas*, 28(1), 205-215.
- Cañaveral, K. (2016). *Los entornos en los negocios internacionales* (Trabajo final). Universidad Libre. Pereira, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/39clzrc>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill Recuperado de <https://bit.ly/2J1zjeU>
- García, M. (2012). *Gestión de la diversidad cultural en las empresas*. España: Fundación Bertlesmann, Club de Excelencia en Sostenibilidad. Recuperado de <https://bit.ly/3nQcvxv>
- Goleman, D. (2017). *La inteligencia emocional*. Bogotá: CIEC. Recuperado de <http://ciec.edu.co/wp-content/uploads/2017/08/La-Inteligencia-Emocional-Daniel-Goleman-1.pdf>
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2017). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado de <https://bit.ly/3lYskSf>
- Himmelstern, F. (2007). Las organizaciones de hoy son multiculturales. *Signo y Pensamiento*, XXVI(51), 68-79.
- Hortúa, S. (2014). *Impacto de la interculturalidad en los negocios internacionales. Caso Colombia* (Trabajo de grado). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/2UTvgUf>
- Jiménez, I.; De la Orden de la Cruz, M.; Plaza, P. (2008). La empresa global, adaptación y conocimiento de la diversidad. En J. Pindado García, G. Payne (Coords.). *Estableciendo puentes en una economía global* (vol. 2). Recuperado de <https://bit.ly/2UTdksV>
- Leedy, P.; Ormrod, J. (2015). *Practical research. Planning and design* (11ª ed.). Harlow, RU: Pearson.
- Martínez, P. (2006). El método de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193.
- Minsal, D.; Pérez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Acimed*, 16(3), Recuperado de <https://bit.ly/3l2yf7j>
- Montaner, S. (2017). Estudio del caso en la Educación: una aproximación teórica. *Campus Educación Revista Digital Docente*, 7, 27-31.
- Obregón, E. (2011). *Ambientes culturales que enfrentan las empresas*. Tamaulipas, México. Recuperado de <https://bit.ly/35U7sWG>
- Paredes, R.; Tarzuján, J. (2006). *Organización industrial para la estrategia empresarial* (2ª ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de <https://bit.ly/3kZtbkn>



- Perry, C. (1998). Process of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 785-802. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090569810232237>
- Steezman, M. (2009). La cultura nacional como reto para las empresas trasnacionales: un caso sobre Europa-América Latina. *Revista Universitaria Europea*, (12), 99-118.
- Yin, R. (1994). *Investigación sobre estudio de casos. Diseño y método* (2ª ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications. Recuperado de <https://bit.ly/39fuUzT>