

# El choque cultural en la internacionalización empresarial

Culture shock in corporate internationalization

COLCIENCIAS TIPO 2. ARTÍCULO DE REFLEXIÓN

RECIBIDO: ABRIL 12, 2015; ACEPTADO: MAYO 18, 2015

Alexandra Patricia Donado Mercado, MBA  
[alexdonadom@gmail.com](mailto:alexdonadom@gmail.com)

Universidad Santiago de Cali, Colombia

## Resumen

La internacionalización, por cualquiera de sus vías, es un reto organizacional que trae consigo las respectivas diferencias culturales que impactan a la empresa. Este artículo, tomando como referencia la experiencia de una pyme colombiana, se propone llamar la atención sobre los factores socioculturales que deben tener en cuenta las empresas interesadas en abrir filiales en el mercado ecuatoriano, a través del análisis de estudios que exponen la relevancia del tema, y recomendar elementos claves para adquirir competencias interculturales en la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, como por ejemplo, la importancia de la no confrontación y el respeto a los títulos y a la autoridad por parte de los ecuatorianos. Los gerentes de las empresas con interés de internacionalizarse deben enfrentar el reto de administrar el choque cultural como parte de su estrategia.

## Palabras Clave

Internacionalización; choque cultural; interculturalidad; afinidad cultural; competencias interculturales.

## Abstract

The internationalization by any of its routes is an organizational challenge that brings the respective cultural differences that impact the company. This article, based on the experience of a Colombian SME, aims to draw attention to sociocultural factors to consider companies interested in opening subsidiaries in the Ecuadorian market through analysis of studies that expose the relevance of issue and recommend key elements to acquire intercultural skills in effective communication and teamwork, such as the importance of non-confrontation and respect titles and authority for Ecuadorians. Managers of companies with interest in internationalization must face the challenge of managing the cultural shock as part of its strategy.

## Keywords

Internationalization; cultural shock; cross cultural; cultural affinity; intercultural skills.

## I. INTRODUCCIÓN

La internacionalización de las empresas se refiere a la estrategia que permite la expansión de las ventas –la exportación de bienes y servicios–, la adquisición de recursos, la mitigación del riesgo y la diversificación de fuentes de recursos en otras fronteras. Estas operaciones se ven influenciadas por factores económicos, culturales, tecnológicos y sociales que exigen de los gerentes competencias para la administración de los mismos, para de esta forma administrar coyunturas que puedan presentarse en el desarrollo de los negocios (Quintanilla, Sánchez-Mangas & Susaeta, 2010).

Dentro de la dinámica empresarial, los factores culturales exigen que las organizaciones, además de construir lazos comerciales, comprendan la cultura con la cual han de interactuar. Los valores culturales de una nación son tenidos en poco en el diseño y la pre-ejecución de una estrategia de internacionalización y solo se advierte de su importancia en el momento en que se presentan los malentendidos en los negocios (Maldonado, 2007).

Así, el fenómeno del choque cultural se define, de acuerdo con Brislin (1986) como: “(...) las tensiones y sentimientos de malestar que resultan de tener que satisfacer las necesidades cotidianas, como son alimentarse, cuidar la salud y mantener las relaciones interpersonales en formas a las que no se está acostumbrado”.

Con base en lo anterior, los choques culturales impiden algunas veces que las empresas desarrollen su estrategia y generan un impacto negativo en sus operaciones financieras, comerciales, productivas y logísticas que puede amenazar la sostenibilidad y permanencia del negocio en el exterior.

A través de la experiencia de una pyme de la ciudad de Cali (Colombia), se evidencia cómo, aún con la aparente afinidad cultural que existe con Ecuador, la fase de aceleración de un negocio puede verse interrumpida por ignorar los distintos conceptos culturales de las partes.

Este estudio responde a la necesidad de despertar en las gerencias la inquietud por conocer los mercados, no solo en sus aspectos comerciales, de etiqueta y protocolo, sino de entender cómo los valores y patrones culturales pueden afectar el trabajo en equipo y los negocios, y permite identificar las competencias necesarias para que los gerentes administren y entiendan adecuadamente la

importancia de la gestión intercultural en los negocios<sup>1</sup>, en un mercado como el ecuatoriano, pero que podrían tomar de referencia para cualquier otro mercado.

En el artículo: se describe la experiencia de una pyme colombiana en el mercado ecuatoriano; se presentan las diferentes posturas de autores que han estudiado y reflexionado sobre el tema; se define el concepto de choque cultural, para luego responder a la problemática con la exposición de las competencias para una exitosa integración cultural con Ecuador desde la perspectiva empresarial; y finalmente se ofrecen conclusiones y recomendaciones, que se espera, no solo que permitan a los gerentes una adecuada administración de los factores socioculturales, de tal manera que logren mitigar el impacto del choque cultural en los negocios, sino también llamar la atención de las entidades de promoción comercial internacional del país para que consideren este tema dentro de sus programas de desarrollo de cultura exportadora o de promoción a la inversión extranjera.

## II. LA PYME

Hace 14 años su propietarios se presentó por primera vez ante un programa del Gobierno colombiano; lo hizo con una iniciativa empresarial bastante retardada, una idea innovadora para crear empresa, exclusivamente para exportar; se convenció de que al haber respondido a semejante reto no quedaba más que ser un empresario emprendedor. La internacionalización sería su meta en adelante.

En 2008, ocho años después de esa primera experiencia, decide constituir empresa al lado de su hermana, quien tenía la idea de negocio, el capital de trabajo y la experiencia comercial en este concepto de negocio: la remanufactura de cartuchos de impresora láser.

En este negocio, a los productos originales se les ensambla, revisa y repone sus partes internas con insumos de alta calidad, para su posterior relleno con el tóner del componente plástico que contiene el consumible. El producto final ofrece los mismos servicios que un cartucho original; incluso, en ocasiones, proporciona mayor cantidad de impresiones. En consecuencia ofrece, no solo un bajo costo de reposición, sino también un costo por página impresa mucho menor.

---

<sup>1</sup> El concepto de gestión intercultural definida por Bustamante y Aguilar (2013, p.459) “es la generación y aplicación del conocimiento sobre culturas, enmarcado en la gerencia internacional.”

La empresa entrega un producto similar al original, para ello requiere de una precisión técnica y especializada que garantice la calidad de la impresión; se debe tener una política de garantía, no solo por problemas en el cartucho, sino por la afectación que podría tener sobre el equipo, y mantener un margen de falla similar o inferior al de los cartuchos originales (2%).

La confianza sobre los cartuchos de impresora remanufacturados en el mercado ha ido creciendo positivamente, ha ido superando connotaciones negativas en la mente del consumidor, como que se trata de un producto de segunda mano, imperfecto y susceptible de fallas. En realidad, los cartuchos remanufacturados no dañan los equipos (impresoras) en absoluto.

Las empresas, con el ánimo de ser más eficientes en costos, buscan explorar todas las alternativas que ofrecen los mercados para tal fin; y este producto es una de las mejores opciones para la reducción de costos de impresión.

El concepto de calidad es el elemento diferenciador en este negocio. No se escoge un remanufacturador por el precio más bajo, sino por la calidad en sus procesos de remanufactura, por su experiencia. Mucho depende de si realiza o no control de calidad en equipos disponibles para tal fin; de la calidad de los insumos que usa (marcas); de la cantidad de elementos o partes que sustituye en el cartucho al momento de su reconstrucción.

Las empresas que ofrecen este producto, desde el punto de vista de mercadeo, deben comprometerse a reducir los costos de impresión sin que la calidad del producto se sacrifique. Se debe ofrecer la mejor relación precio-calidad del mercado y trabajar por la construcción de relaciones de largo plazo con los clientes.

Entendiendo el concepto de negocio con las exigencias del mercado y gracias a la experiencia de más de cinco años de la socia, trabajando en la venta de este producto, nació la pyme, en febrero de 2008, con un capital de trabajo de quince millones de pesos. La empresa alcanzó su punto de equilibrio a los seis meses de haber iniciado operaciones, con unas ventas mensuales de ocho millones de pesos.

La sostenibilidad de este negocio fue posible gracias a la estrategia administrativa, consistente en mantener el punto de equilibrio a toda costa, solo gastar en lo planeado, proponerse metas agresivas y tomar como referencia la manera cómo trabajan las empresas grandes y estudiar sus estrategias exitosas: pensar como una grande.

La estrategia comercial se centró en vender a empresas medianas y grandes que permitieran márgenes de utilidad más altos, gracias a que dichas empresas entienden el concepto de mayor calidad a mayor precio, regla que para la mayoría de las empresas pequeñas no puede ser aplicada por la política de costo beneficio.

Al segundo año de operaciones se identificó la necesidad de ampliar cobertura y convertirse en un productor a nivel nacional. El segmento de grandes empresas, aunque entiende los beneficios en costos, mantiene cierta dependencia de los productos originales, gracias a la política de garantías de los proveedores de impresoras, que usualmente penaliza el uso de cartuchos remanufacturados. A este aspecto se sumó la guerra de precios producto de la aparición de nuevos pequeños jugadores en el mercado.

Las ciudades donde la pyme inició su estrategia de cobertura nacional en 2010 fueron Bogotá y Popayán. Estos mercados se caracterizaron por la aceptación del producto, más con base en la calidad, que por el precio, algo que genera fidelidad hacia la empresa. No obstante, las nuevas oportunidades que se presentaban para los socios, internacionalizar la empresa era una de sus metas tan solo por el deseo personal de pensar, vivir y trabajar globalmente.

El mercado externo más próximo era Ecuador. Sabían que los productos colombianos tenían muy buena aceptación por su calidad; además, en el mercado ecuatoriano, su producto tenía muy poca competencia. Ecuador cumplía la conocida estrategia conocida de buscar mercados con afinidad cultural.

Para 2011 los socios realizaron un ejercicio de planificación estratégica dirigido a alcanzar su mercado objetivo con su mismo producto local; concluyeron que expandirse fuera del mercado nacional les permitiría aprovechar sus capacidades en una posición de ventaja competitiva en un mercado extranjero, así como repartir los riesgos comerciales –no depender exclusivamente de las operaciones en su mercado nacional–.

Por lo anterior, la estrategia de internacionalización como filial era la más conveniente para la empresa, tendría control directo del mercado y del canal de comercialización, sin hacer uso de intermediarios, sino a través de la venta directa desarrollada por el equipo de trabajo. Inicialmente, esperan exportar el producto desde la empresa colombiana, conservando sus características, y a

futuro visualizan que la producción se realice directamente en Ecuador.

En enero de 2012 los socios formalizaron la filial en Quito (Ecuador), pero solo hasta enero de 2013 fue posible iniciar operaciones, debido a la gran cantidad de trámites previstos en la legislación de dicho país, y a la organización del equipo humano.

La pyme colombiana exporta a su filial en Ecuador alrededor de cuatro mil dólares mensuales de producto para atender la demanda, pero el mercado da para mucho más.

Los socios y su equipo de trabajo concluyen que no han tenido suerte en el proceso de selección y reclutamiento del personal de ventas para la empresa en Ecuador. Al poco tiempo de su contratación, los empleados dejan su cargo sin que haya sido posible identificar cuáles fueron las verdaderas causas de su decisión.

La organización cree que la dinámica del modelo de trabajo colombiano (puntualidad, organización, compromiso, pasión por el trabajo, entre otros) choca con los intereses del trabajador ecuatoriano o que el perfil del vendedor agresivo, como se conoce en Colombia, no existe en Ecuador, por cuenta de fallas en la formación o en la educación de los profesionales.

La estrategia de internacionalización para desarrollar el mercado ecuatoriano se ha enfrentado a un obstáculo inesperado, por cuenta de la idiosincrasia ecuatoriana, algo que va en contravía del supuesto inicial, de aquella premisa que dice que los mercados con afinidad cultural como el idioma y costumbres son los idóneos para la internacionalización de una empresa.

### III. LA CULTURA INTERNACIONAL

Ávila (2000) define la cultura como la capacidad de conocer herramientas, implementos, utensilios, ropa, ornamentos, costumbres, instituciones, creencias, rituales, juegos, obras de arte, lenguaje y otros valores que identifican una cultura. Entonces, podría decirse que la cultura internacional es el concepto que explica valores y factores sociales que se comparten, más allá de las fronteras de un país. Ávila expone que un claro entendimiento de los elementos culturales, como son el lenguaje, la religión, el sistema de valores, las costumbres y los modales, los utensilios<sup>2</sup>, los valores estéticos, y la

educación, permite a los gerentes adaptarse a ellos, evitando así la toma de decisiones erradas y posteriores malentendidos que originan el choque cultural y que requerirán competencias en comunicación intercultural para resolverlos.

En otras palabras, las empresas obtendrán resultados exitosos en los mercados internacionales si, además de tener un plan estratégico comercial o de ventas, se preocupan por estudiar cómo actúan las personas con las que van a interactuar en su mercado objetivo, en cada uno de los procesos. Aquí cobra importancia el concepto de inteligencia cultural, definida como “la habilidad o capacidad de una persona para adaptarse de forma efectiva a nuevos contextos culturales” (Fanjul, 2010).

Así, la inteligencia cultural es una forma de inteligencia que permite a los individuos captar y razonar correctamente al enfrentarse con los elementos culturales de otros países. Resulta ser un aspecto muy importante para todo individuo que desee tener éxito en el trabajo y en las relaciones personales en un mundo globalizado (Ang & Van-Dyne, 2008).

Identificando y entendiendo los factores socioculturales de los mercados de interés a través de la inteligencia que permite comprender, analizar y adoptar una posición favorable frente a las diferencias culturales, se mitiga el llamado choque cultural, definido como “las dificultades para encontrar sentido y comprender un nuevo marco cultural desde la perspectiva del propio marco cultural” (Fanjul, 2010).

Este concepto, que permite describir las emociones que brotan ante la confusión y la sorpresa que manifiesta un individuo al entrar en contacto con un entorno social y cultural ajeno y diferente al nativo, es exactamente lo que los estrategas deben aprender a controlar a través del desarrollo de competencias interculturales (Brown, 2010).

Brown (2010) señala que, cuando un individuo entra en contacto con otras culturas, especialmente los empleados de empresas multinacionales, puede pasar de la emoción por el reto, a un choque cultural por la desilusión ante los problemas de comunicación, idioma, entendimiento de la cultura, ritos, hábitos y costumbres, entre otros. Sin embargo, es importante tener en cuenta que tratar de estudiar una cultura para evitar el choque cultural y obtener

---

pueden determinar el grado de avance tecnológico inclinando a la sociedad a hacer más materialista en caso de haber un buen desarrollo tecnológico.

<sup>2</sup> Los utensilios son los objetos materiales que las personas fabrican y que

los resultados esperados para la prosperidad de los negocios solo es posible si los estrategas pueden deshacerse de toda estrechez mental y del etnocentrismo, el mismo que se define como “la presunción de que las formas que se siguen en la cultura propia son las únicas y las mejores para hacer las cosas” (Marchant & León, 2010).

Finalmente, la interculturalidad, según el Centro Cultural Cervantes, ...

(...) es un tipo de relación que se establece intencionalmente entre culturas y que propugna el diálogo y el encuentro entre ellas a partir del reconocimiento mutuo de sus respectivos valores y formas de vida. No se propone fundir las identidades de las culturas involucradas en una identidad única sino que pretende reforzarlas y enriquecerlas creativamente y solidariamente. El concepto incluye también las relaciones que se establecen entre personas pertenecientes a diferentes grupos étnicos, sociales, profesionales, de género, etc. dentro de las fronteras de una misma comunidad.

Entendiendo el concepto de interculturalidad como la capacidad que tienen las culturas para relacionarse en pos de un beneficio común –en este caso, la libertad hacer negocios sin que se presenten momentos de frustración que conviertan a la cultura en una barrera no arancelaria al comercio internacional–, se hace necesario definir el concepto de competencia intercultural, como un instrumento que, formando parte de la estrategia de internacionalización de una organización, debe formarse en los profesionales y gerentes que tienen como reto la búsqueda de nuevos mercados.

#### A. Competencia intercultural

Gómez (2009) define la competencia intercultural como “una habilidad que podemos desarrollar e incrementar con el aprendizaje”, dice que ella “nos brinda las herramientas para comprender y sentirnos bien con otras culturas”.

Esta habilidad se va desarrollando y mejorando a medida que aumenta el contacto con otras culturas, de tal forma que al comprenderlas los individuos se sienten más cómodos en las relaciones.

La comprensión se entiende como la sabiduría para tratar las diferencias, respetarlas, tolerarlas y aceptarlas

como son. Entre mayor es este entendimiento, mayor es esta habilidad.

Aneas (2005) expone que “la competencia intercultural es un atributo transversal, valorable y útil a todas las personas que trabajan y se relacionan con personas de otras culturas...”.

En la siguiente sección se ilustran las dimensiones y los aspectos que describen el conocimiento necesario para que un profesional o gerente adquiera habilidades gerenciales para liderar procesos de internalización en las empresas, en este caso el mercado ecuatoriano.

## IV. TEORÍAS SOBRE INTERCULTURALIDAD

Para poder desarrollar la habilidad de los individuos en la comprensión y el entendimiento de las culturas, es importante contar con elementos que permitan la observación del entorno –contexto– para evaluar los perfiles culturales. A continuación se presenta una breve descripción de los estudios realizados por Edward T. Hall (1965) y Geert Hofstede (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

### A. Teoría de Hall

Hall (citado por Maldonado 2007) clasifica a las culturas en cuatro contextos en función de la comunicación y del manejo o administración del tiempo.

En las culturas de contexto alto, se conservan protocolos en la comunicación y se desarrollan lazos de amistad y confianza; en ellas, la ley no está por encima de la palabra y la paciencia está presente en los procesos. Los países asiáticos, islámicos, africanos y latinos ilustran este tipo de cultura.

Por el contrario, en las culturas de contexto bajo, se consideran que la comunicación directa evita malas interpretaciones y no mezclan los negocios con las relaciones personales. Los países europeos se identifican con esta tipología.

Las culturas monocrónicas y policrónicas, por su parte, se refieren a la importancia del tiempo para la toma de decisiones. Para las primeras, las culturas están sujetas a sus agendas, lo cual es muy característico de las culturas de bajo contexto; para las segundas, el manejo de las prioridades determina el uso adecuado del tiempo, rasgo principal de las culturas de contexto alto.

## B. Teoría de Hofstede

El profesor Geert Hofstede, después de un estudio de varios años, concluyó que los valores en el lugar de trabajo están influenciados por la cultura de los países. El modelo de la cultura nacional tiene seis dimensiones o variables que permiten una mayor comprensión de los negocios interculturales. De esas cuatro dimensiones, en este artículo solo se hace referencia a cuatro: Distancia y distribución del poder, Individualismo y colectivismo,

Masculinidad/femineidad y Tolerancia a la incertidumbre, por considerar que son fundamentales para desarrollar competencias interculturales en los gerentes. Se omite la orientación a largo plazo y la indulgencia.

En la Tabla 1 se describen estas cuatro dimensiones y se realiza un comparativo entre las culturas colombiana y ecuatoriana, destacando aspectos relevantes sobre la negociación intercultural.

**Tabla 1. Dimensiones culturales (Hofstede et al., 2010)**

Dimensión	Concepto	Cultura colombiana	Cultura ecuatoriana
Distancia y distribución del poder	Desde la óptica de los negocios, mide la relación con la autoridad, quién toma las decisiones según el nivel y cómo la autoridad es percibida por la cultura.	Cree que las desigualdades entre los individuos son simplemente un hecho de la vida y se acepta así, quien desempeña un cargo superior a los otros tiene más poder o liderazgo.	Cree que las desigualdades entre los individuos son simplemente un hecho de la vida y que están ligadas a la raza y a la clase social. Las personas de origen europeo se consideran superiores con respecto a la población de extracción indígena, que es la nativa del país, esta misma posición tienen los militares respecto a toda la población.
Individualismo y colectivismo	En las culturas individualistas las personas se sienten bien bastándose a sí mismas y no requieren interactuar en grupo para sentirse cómodas. En las culturas colectivistas pertenecer a un grupo y mantener lazos o relacionamientos proporciona identidad, bienestar y seguridad a los individuos.	Cultura bastante colectivista, que le da gran importancia al bien común y a minimizar o evitar el conflicto entre las personas, para mantener la armonía de los grupos.	Es un país bastante colectivista, los individuos cooperan entre sí, los extranjeros, a menudo, son vistos como extraños o enemigos, salvo que ellos establezcan relaciones y trabajen en equipo.
Masculinidad / femineidad	Esta dimensión describe como masculinas aquellas sociedades en las que la competencia, el liderazgo, los logros y el éxito son bastante importantes, diferente a las sociedades femeninas donde importa más hacer las cosas por gusto, que por competir con otros.	En una sociedad con un alto nivel de masculinidad, los individuos son bastante competitivos cuando trabajan en grupos y les gusta el reconocimiento.	Los individuos son bastante competitivos y buscan ser reconocidos por otros grupos, no en los que ellos pertenecen. Buscan recompensas por su rendimiento, pero tienden a dejar para después compromisos laborales por el ocio.
Tolerancia y manejo de la incertidumbre	Analiza la disposición de una sociedad a aceptar los cambios, controlar su entorno, organizar el tiempo, respetar y cumplir las normas y manejar los imprevistos.	Es una cultura con poca tolerancia a la incertidumbre; la sociedad es radical y organizada. Al ser un Estado de derecho, las leyes rigen todos los aspectos.	Es una sociedad bastante conservadora, con leyes que pueden ser aplicadas para controlar ciertos aspectos, principalmente como última instancia, y ejecutadas por quienes tengan el poder. Respetan las tradiciones de los grupos a los cuales pertenecen.

En la Tabla 1 es posible observar rasgos que podrían cuestionar a los gerentes, por ejemplo:

- en la dimensión *Distancia y distribución del poder*, ¿cómo el ecuatoriano percibe que un superior es líder o no?, ¿podría ser solo por el rango?;
- respecto de la dimensión *Tolerancia y manejo de la incertidumbre*, si la cultura ecuatoriana no es apegada a las leyes, sino a seguir las prácticas establecidas por la sociedad, ¿cómo puede afectar esto a la igualdad económica y a la globalización?;

- con relación a la dimensión *Masculinidad/femineidad*, que la cultura ecuatoriana sea tan competitiva como la colombiana, pero que para trabajar con pasión requiera de una recompensa, y que les llame más la atención los temas personales que los laborales, ¿implica que es difícil trabajar con ellos ecuatorianos?

Más adelante se describirán las posibilidades de trabajar y negociar con los ecuatorianos, aún con estas diferencias que pueden ser preocupantes.

## V. CHOQUE CULTURAL

De la teoría de Hall se podría clasificar a Ecuador como una cultura de contexto bajo y monocrónica, lo que confirma la descripción realizada por Hurtado (2007): “por no existir preocupación por el uso económico del tiempo pocos lo consideran un bien productivo”.

Hurtado se refiere a que por idiosincrasia, el ecuatoriano, al no considerar el tiempo como un recurso importante para ser productivo, limita la calidad del trabajo y “suele dejar para mañana lo que podría hacer hoy”.

Esta situación se puede ilustrar con el caso de estudio que nos ocupa, cómo la concepción del tiempo para la cultura ecuatoriana entró en conflicto con la administración del tiempo de la cultura colombiana en función de la productividad.

Como se mencionó, los socios de la pyme dieron inicio a los trámites para la apertura de su filial en Ecuador en 2012, pero solo hasta un año después pudieron dar inicio

formal a las operaciones de la empresa. Este fue el primer choque cultural que enfrentó el empresario colombiano.

En el *Doing Business* del Banco Mundial (2014), Ecuador ocupa el puesto 115 en el ranking de facilidad para hacer negocios. Mientras en Ecuador se deben surtir trece a catorce procedimientos para constituir o abrir un negocio –lo que toma alrededor de cincuenta y seis días–, en Colombia, para formalizar una empresa se surten promedio ocho procesos –lo que toma alrededor de once días–.

A la pyme, asesorarse y buscar los profesionales que a un mejor costo podrían hacer los trámites para la formalización de la empresa, como se debe, –ya que también puede hacerse ignorando las leyes–, le tomó bastante tiempo en comparación con la facilitación de negocios que se vive en Colombia. Esta situación, más toda la fase de penetración de mercado, le tomó un año, lo cual generó bastante frustración del equipo en Colombia.

**Tabla 2. Comparativo procesos apertura de negocio Colombia y Ecuador (Calderón, 2007; The World Bank, s.f)**

Ecuador	Colombia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar un abogado</li> <li>• Registrar la empresa en la Superintendencia de Compañías.</li> <li>• Depositar 25% del capital de la empresa en una cuenta.</li> <li>• Contratar a un notario para certificar la incorporación del estatuto de la empresa.</li> <li>• Esperar a que el Superintendente de Compañías apruebe la constitución de la empresa,</li> <li>• Publicar un resumen de ese estatuto en uno de los diarios que circulan en el área en que estará localizada la empresa.</li> <li>• Afiliarse a una de las cámaras.</li> <li>• Esperar a que se registre el estatuto en el Registro Mercantil.</li> <li>• Obtener un Registro Único de Contribuyentes (RUC).</li> <li>• Comprar facturas en imprentas autorizadas por el Servicio de Rentas Internas (SRI).</li> <li>• Registrarse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).</li> <li>• Inscribir todos los contratos de sus empleados en el Ministerio de Trabajo.</li> <li>• Ser inspeccionado por el Municipio.</li> <li>• Obtener una "tasa de habilitación" y una patente comercial del Municipio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar la empresa ante el Registro Mercantil, obtener el Certificado de Existencia y Representación Legal, registrar los libros de la empresa en el Centro de Atención Empresarial (CAE) de la Cámara de Comercio.</li> <li>• Abrir una cuenta bancaria.</li> <li>• Formalizar la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y obtener el Número de Identificación Tributaria (NIT) definitivo.</li> <li>• Registrar la empresa ante una Caja de Compensación Familiar para el pago de parafiscales.</li> <li>• Registrar la empresa y los empleados a una Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías.</li> <li>• Inscribir a los empleados a un plan obligatorio de salud (EPS).</li> <li>• Registrar la empresa ante una Administradora de Riesgos Laborales</li> </ul>

El índice de libertad económica de la Fundación Heritage mide qué tan libre es una sociedad para que sus individuos puedan perseguir sus intereses económicos y califica con 100 puntos la máxima libertad económica.

De las diez dimensiones que tiene este índice, para continuar con la ilustración del choque cultural, se hace énfasis en las dimensiones: libertad en los negocios y libertad laboral. Estas dos dimensiones en Ecuador

registran un puntaje de 51.3; en Colombia, el puntaje es cercano a 100.

Precisamente para la pyme el tema laboral de selección y reclutamiento de personal ecuatoriano ha representado otro choque cultural, porque la gerencia supuso que por efecto de la afinidad cultural, con seguridad insertar profesionales de acuerdo con el modelo de negocio sería una tarea relativamente sencilla. Pero ha sido todo lo

contrario, la gerencia ha evidenciado que el nivel de competencias adquiridas en los estudios de tercer nivel (estudios de pregrado) por los profesionales ecuatorianos no es semejante a los de los profesionales colombianos.

Briones, Rivas, Viteri y Estrada (2011) corroboran lo observado por los socios de la pyme. Dicen los autores que Ecuador siempre ha evidenciado una educación pública deficiente, debido fundamentalmente a la calidad del gasto público asignado a este factor de crecimiento económico y social, lo cual impide el desarrollo en los profesionales de competencias necesarias para asumir los retos de la globalización.

Por otra parte, el sistema educativo no prepara profesionales integrales, ya que hace énfasis en la técnica, pero descuida la parte formativa del ser humano, la construcción de valores. Es por esto que, como se evidencia en la Tabla 1, el ecuatoriano puede decidirse por el ocio, que le genera más satisfacción que el trabajo, encontrando así una posible razón para concluir que la experiencia de la empresa colombiana en el reclutamiento fallido de profesionales, a lo largo de más de dos años, podría ser por la falta de valores formados en la academia que les impide comprometerse con el entorno empresarial si este no les satisface. Adicionalmente, es usual que, buscando mayores ingresos, en concordancia con el

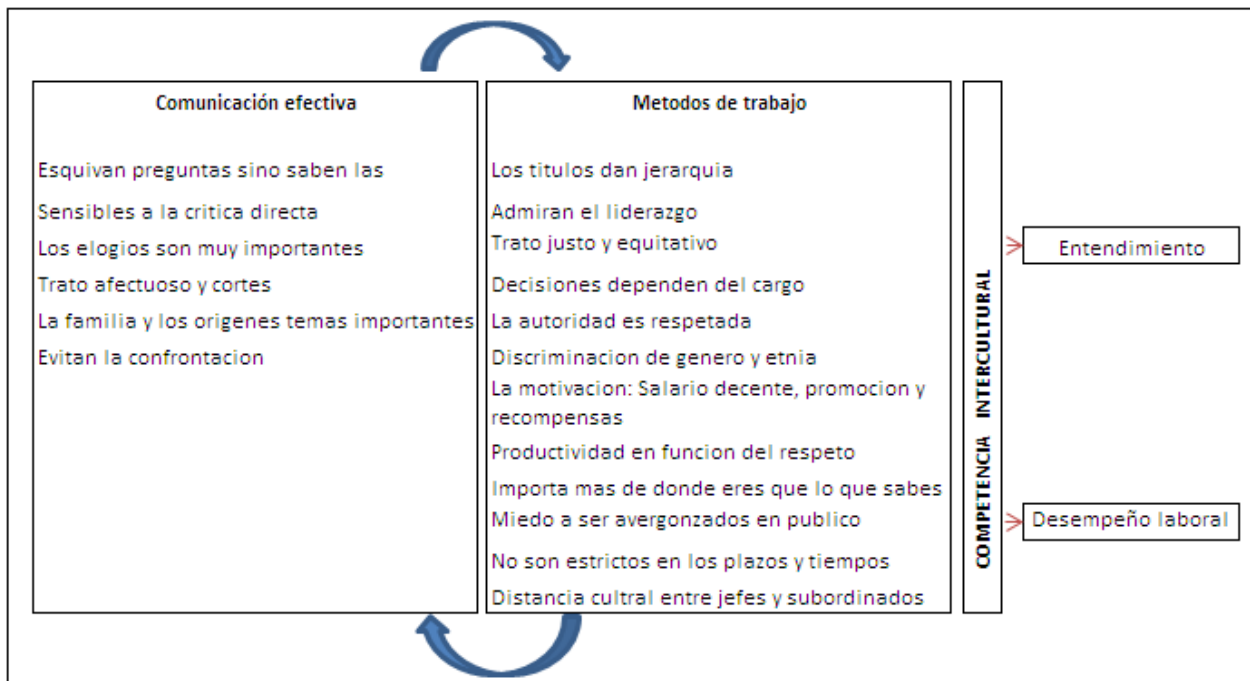
régimen laboral del país, los trabajadores van de empresa en empresa.

## VI. COMPETENCIAS INTERCULTURALES – EL CASO ECUATORIANO

Las competencias que deben desarrollar los gerentes de empresas interesados en Ecuador como mercado para iniciar procesos de internacionalización, deben considerar las siguientes dimensiones con el fin de diseñar las estrategias adecuadas, de tal forma que puedan trabajar y negociar con ecuatorianos: comunicación efectiva y adaptación de los métodos de trabajo.

La Figura 1 describe aspectos que están en concordancia con el perfil cultural expuesto por The Hofstede Centre (S.F), respecto de las dimensiones de la cultura ecuatoriana, información basada en estudios de alto contenido investigativo que, en cierta forma, ofrecen una respuesta o una explicación a la situación expuesta. Es decir, la Figura 1 permite describir lo que deben conocer los gerentes de las organizaciones para desarrollar habilidades interculturales y mitigar el riesgo del choque cultural en un proceso de internacionalización con Ecuador. Adicionalmente, cada una de estas dimensiones puede ser valorada para cualquier otra cultura de interés.

Figura 1. Dimensiones y aspectos culturales para desarrollar competencias – Caso Ecuador





## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación contextualiza la importancia del desarrollo de habilidades gerenciales para administrar el choque intercultural en los negocios y permite concluir que, a pesar de la aparente afinidad cultural entre Colombia y Ecuador, que se refleja en cuestiones como el idioma, algunas costumbres y algunos aspectos de la educación, existen temas en la comunicación y métodos de trabajo que, si no se comprenden y trabajan adecuadamente, podrían causar inconvenientes o una actitud etnocéntrica, la cual juzga la otra cultura con dureza respecto a la propia impidiendo el desarrollo de los negocios.

Las dos dimensiones sobre las cuales el gerente debe enfocar su entendimiento sobre la cultura ecuatoriana para una adecuada libertad económica son la comunicación efectiva y los métodos de trabajo, que son mutuamente incluyentes porque, para que la relación intercultural en el trabajo sea efectiva se necesita entender las formas verbales y no verbales de comunicación de los ecuatorianos, así como los valores tácitos que estas formas implican.

En la situación de la empresa que sirve de base a esta reflexión, la gerencia no entendía por qué en algunos momentos no había respuestas para sus preguntas, y por qué, en el peor de los casos, el subordinado prefería renunciar sin dar explicación alguna.

Esta situación obedece a que en el aspecto comunicativo, los ecuatorianos no son dados a la confrontación, por causa del respeto a las personas que, por sus títulos o por cuestiones de jerarquía son sus superiores, aun sabiendo que dichas personas pueden estar equivocadas.

Por otra parte, en la cultura ecuatoriana, la diferenciación en las clases sociales está bastante marcada, con una clara discriminación de género y etnia; por lo tanto, son muy sensibles al trato injusto y poco equitativo, lo cual, visto desde una óptica psicológica, por ser históricamente las clases menos favorecidas maltratadas, impulsan al individuo a rechazar la crítica directa, para no sentirse avergonzados.

Y así como hay mucha sensibilidad a las críticas, también hay mucho gusto por los elogios. El equilibrio que el gerente haga de estas actitudes permitirá un adecuado desempeño del colaborador ecuatoriano y logrará que se comprometa al máximo, aun si el salario o las recompensas no son proporcionales. Este nivel de compromiso se ve

reflejado en la productividad, debido al trato afectuoso, cortés y de respeto.

El trabajador ecuatoriano admira el liderazgo, para él es importante contar con una persona a quien admirar por sus capacidades y cualidades, a la cual pueda seguir; máxime si es extranjero, siempre y cuando el visitante o residente aprenda a relacionarse amistosamente con él, de lo contrario, no establecerá ningún vínculo. En este orden de ideas importa más de dónde eres que lo que sabes.

Otro aspecto que motiva la productividad son los salarios decentes, la promoción y los incentivos o recompensas por el trabajo bien hecho. Ecuador está implementando su nuevo régimen laboral, cuyo objetivo es que los empleados tengan un trato justo y equitativo y puedan obtener las condiciones necesarias para vivir. En este orden de ideas las organizaciones, extranjeras o no, deben procurar entender las leyes laborales del país para evitar no compensar adecuadamente a los trabajadores y de esta forma evitar el efecto *escampadero*, es decir, acceder a un trabajo no tan atractivo salarialmente mientras siguen en la búsqueda de otro<sup>3</sup>, que puede darse en un límite de tiempo muy corto, dejando a la organización con la inversión en capacitación y entrenamiento convertida en costo.

Retomando la teoría de Hall, Ecuador es una cultura monocrónica, por lo tanto sus naturales no son estrictos en los plazos y los tiempos; esto no solo se observa en el desarrollo de actividades dentro de las organizaciones, sino en las instituciones públicas y privadas, lo que hace a los procesos y a la toma de decisiones, lenta respecto a otras dinámicas, como la colombiana.

Finalmente los temas se resuelven, se realizan los trámites, pero el costo por el paso del tiempo es muy alto en términos de productividad y competitividad. Lo anterior puede agravarse por la falta de disciplina en el cumplimiento de normas y leyes. En la situación de la pyme, el factor tiempo representó el choque cultural más costoso. La paciencia debe ser una cualidad de los gerentes si definitivamente el mercado ecuatoriano es de su interés.

Los títulos en Ecuador dan poder y jerarquía sobre los subordinados; las decisiones son tomadas por los cargos de más alto rango de manera individual, salvo que las decisiones requieran un concepto técnico, la única forma en que se recurre al consenso del equipo.

---

<sup>3</sup> Definición propia

La ecuatoriana es aún una cultura machista, donde aún se percibe a la mujer como la madre de familia y esposa. En ese orden de ideas, su incursión en el campo laboral, ocupando cargos altos, ha sido bastante lenta. Valdría la pena preguntarse si el hecho de que el primer año de la organización colombiana tratando de consolidar el equipo de ventas en Ecuador, la pyme fuera liderada por una mujer, no contribuyó a que el proceso fuese bastante lento. Al final, el reclutamiento de un colombiano, hombre, residente en Ecuador, ha sido una estrategia exitosa.

De lo expuesto, es claro que las organizaciones que desean ser globales, lejos de identificar oportunidades comerciales y entender algunos aspectos de etiqueta y protocolo de los países de interés, deben integrar, dentro de su plan estratégico, el objetivo de desarrollar competencias interculturales a través del conocimiento y el entendimiento de la cultura de interés, a través de sondeos, entrevistas, visitas, actividades de capacitación —que ofrecen organizaciones privadas como ProEcuador y las embajadas—, así como explorar estudios previos.

La recomendación respetuosa para las entidades de promoción de exportaciones e inversión en Colombia es que incorporen en sus guías y actividades de capacitación, aspectos relacionados con la cultura, como la gerencia efectiva, la creación de confianza, la adaptación y compromiso, la resolución de conflictos y sensibilidad cultural; todos estos temas son necesarios en la gerencia intercultural.

Este artículo contextualiza la importancia de las competencias interculturales e invita a profundizar en una nueva investigación, para validar, a través de un estudio empírico, cómo ha sido la experiencia de los gerentes en el proceso de internacionalización de empresas colombianas a través de filiales en Ecuador, y cómo se han preparado para el choque cultural —o finalmente, cómo lo han enfrentado—.

## VIII. REFERENCIAS

- Aneas, M. (2005). Competencia intercultural, concepto, efectos e implicaciones en el ejercicio de la ciudadanía. *Revista Iberoamericana de Educación OEI*, 35(5). Recuperado de: <http://www.aulaintercultural.org/IMG/pdf/920Aneas.pdf>
- Ang, S. & Van Dyne, L. (2008). *Conceptualization of cultural intelligence*. New York, NY: Routledge.
- Ávila, F. (2000). *Tácticas para la negociación internacional*. México DF: Trillas.
- Briones, F., Rivas, J., Viteri, E., & Estrada, L (2011). *La educación*

*en el Ecuador, situación y propuesta del sistema de vouchers educativos como alternativa* [tesis]. Escuela Superior Politécnica del Litoral [ESPOL]: Guayaquil, Ecuador.

- Brislin, R. (1986). *Cross cultural encounters in face-to-face interactions*. New York, NY: Pergamon.
- Brown, E. (2010). La administración de empleados internacionales: Como superar el choque cultural en una empresa multinacional? *Ciencias Económicas*, 28(1), 205-215.
- Bustamante, L. & Aguilar, S. (2013). Retos de gestión intercultural en las actividades de internacionalización de microempresas de Medellín. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 456-465.
- Calderón, G. (2007, noviembre 21). *Haciendo negocios en Ecuador*. Recuperado de: <http://www.elcato.org/haciendo-negocios-en-ecuador>
- Centro Virtual Cervantes. (s.f). *Interculturalidad*. Recuperado de: [http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/diccio\\_ele/diccio\\_nario/interculturalidad.htm](http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccio_nario/interculturalidad.htm)
- Fanjul, E (2010). Factores culturales e internacionalización de la empresa. *ICE*, 856, 7-19.
- Gómez, S. (2009). La competencia intercultural como llave para el desarrollo del Perú. *Cuad. Difus.* 14(26), 93-108.
- Hall, E.T. (1965). *The silent language*. New York, NY: Fawcett.
- Hofstede, g., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). *Culture and organizations*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Hurtado, O. (2007). *Las costumbres de los ecuatorianos*. Quito, Ecuador: Planeta.
- Maldonado, K (2007). La interculturalidad de los negocios internacionales. *Universidad & Empresa*, 9(12), 261-291.
- Marchant, L & Del Rio, A (2008). Gestión estratégica de la diversidad cultural. *Ciencias Sociales on Line*, 5(1), 53-70.
- Quintanilla, J., Sánchez-Mangas, R., & Susaeta, L. (2010). *Políticas y prácticas de recursos humanos en el contexto organizativo de la empresa multinacional*. Barcelona España: IESE Business School / Fundación BBVA. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/estudio-117.pdf>
- The Heritage Foundation. 2015 *Index of Economic Freedom*. Recuperado de: <http://www.heritage.org/index/heatmap>
- The Hofstede Center (s.f). *Colombia*. Recuperado de: <http://geert-hofstede.com/colombia.html>
- World Bank (2014). *Doing Business 2015. Más allá de la eficiencia*. Washington DC: The World Bank.
- World Bank (s.f). *Doing Business: Cali-Colombia*. Recuperado de: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/colombia/sub/cali/topic/starting-a-business>

## CURRÍCULO

*Alexandra Patricia Donado Mercado*. Economista de la Universidad de San Buenaventura (Cali, Colombia), Especialista en Mercadeo de la Universidad Icesi (Cali), y MBA de la Universidad de Viña del Mar (Chile).