

PRESENTACIÓN

*Enrique Fanjul**

Sería fácil caer en la tentación de pensar que, en los tiempos actuales, con la globalización, los viajes, Internet, etcétera, el mundo ha tendido a homogeneizarse en lo que se refiere a sus pautas culturales. La realidad nos muestra de forma clara que no ha sido así, que las diferencias culturales, lejos de tender a desaparecer, siguen existiendo y afectando de diversas formas a la actuación de las empresas en su actividad internacional.

La incidencia de los factores culturales en la internacionalización de la empresa y la economía ha sido desde hace años objeto de estudio en diversos países, especialmente en los anglosajones. En muchos de ellos ha surgido incluso un sector de empresas que ofrecen servicios profesionales de asesoramiento dirigidos a preparar a las empresas para trabajar con éxito en ambientes culturales diversos. Universidades y escuelas de negocio ofrecen por su parte cursos dirigidos a preparar a los directivos empresariales, así como desarrollan una relevante actividad de investigación.

En España no se ha prestado hasta ahora, con algunas meritorias excepciones, una atención apreciable a estos aspectos. Es por ello por lo que *Información Comercial Española* decidió dedicar un número monográfico al tema de factores culturales e internacionalización, número que he tenido la oportunidad y satisfacción de coordinar.

El presente número no pretende, como es lógico, cubrir de forma detallada y extensa todos los temas que se plantean en relación con la incidencia de los factores culturales en la internacionalización. Pero creo que recoge una serie de aportaciones valiosas que cubren varios frentes de interés. Voy a presentar brevemente los artículos, siguiendo en parte los propios textos de presentación preparados por los autores.

El primer artículo, escrito por este coordinador, analiza de forma general el impacto que los factores culturales pueden tener en la internacionalización de la empresa. Los factores culturales pueden afectar, en primer lugar, a la actividad exterior de la empresa, fundamentalmente mediante tres tipos de efectos: sobre los procesos de negociación que llevan a cabo las empresas en los mercados internacionales; sobre sus actividades de *marketing* y publicidad; y sobre la vertiente ética y de responsabilidad social corporativa. En segundo lugar, los factores culturales afectan a la gestión de recursos humanos en las empresas, en las que se está prestando una creciente atención a las implicaciones de la diversidad cultural de los empleados. El artículo analiza

* Técnico Comercial y Economista del Estado.

en particular los efectos que las barreras culturales pueden tener en los procesos de negociación.

Cristina López Duarte y Marta Vidal, de la universidad de Oviedo, contribuyen con un artículo sobre las diferentes aproximaciones y medidas de distancia cultural más utilizadas en la literatura sobre expansión internacional, con un doble objetivo: de un lado, analizar en qué medida las mismas son convergentes respecto a sus planteamientos; del otro, estudiar el impacto que sobre el proceso de expansión internacional y sobre la propia influencia de la distancia cultural ejercen una serie de factores tradicionalmente relacionados con el concepto de distancia cultural, si bien no explícitamente recogidos en los diferentes modelos que miden tal distancia. El artículo recoge un análisis empírico sobre una muestra de proyectos de expansión internacional, realizados por empresas españolas con el fin de determinar en qué medida las diferentes aproximaciones al concepto de distancia cultural son convergentes cuando la nación considerada como referencia para estimar la distancia cultural es España.

La incidencia de los factores culturales sobre la gestión de los recursos humanos en las empresas es un tema que ha generado una especial atención en los últimos tiempos. **Marc Correa e Ignacio Serrano**, de ESADE y la Universidad Ramón Llull, abordan en su artículo cuestiones como la multilocalización de los equipos de trabajo y la diversidad cultural. A partir de un análisis en profundidad de estas dos variables, Correa y Serrano sugieren la necesidad de hacer énfasis en cuatro competencias clave: orientación a resultados, orientación al cliente, generación de vínculos de confianza y capacidad adaptativa, a fin de optimizar la contribución de los recursos humanos.

A continuación **Leopoldo Calvo-Sotelo**, director del master de relaciones internacionales del Insituto de Empresa, analiza otra vertiente de la actividad internacional de las empresas que también se ve fuertemente condicionada por los factores culturales: la honradez que debe regir en las transacciones mercantiles internacionales. En su artículo, Calvo-Sotelo explora las raíces anglo-americanas y protestantes de esa cultura de la honradez, que forma parte de la «ideología del comercio» con la que Inglaterra, primero, y luego Estados Unidos se lanzaron a la conquista de los mercados de todo el mundo, generando el primer experimento globalizador que tuvo lugar en las décadas anteriores a la Primera Guerra Mundial.

En su trabajo **Antonia García Cabrera y María Gracia** estudian las diferencias culturales intra-país como posible factor determinante de la actuación en mercados exteriores. El trabajo profundiza en el conocimiento de los factores que determinan la internacionalización de las empresas de reciente creación en España. Las hipótesis formuladas se testan empíricamente con una muestra de 175 empresas que actúan en sectores de base tecnológica. Las conclusiones apuntan a que existen diferentes modelos culturales en España y que estos modelos explican la desigual intensidad en la internacionalización de las empresas de base tecnológica de reciente creación.

Al diseñar el contenido de este monográfico, me pareció que sería conveniente incorporar un par de casos prácticos en los que se analizaran los factores culturales y

su incidencia sobre los negocios en países concretos de relevancia para la proyección internacional de la empresa española. Contamos con este fin en primer lugar con un artículo de **Amadeo Jensana**, director de programas económicos y de cooperación de Casa Asia. Jensana señala cómo Japón ha conseguido convertirse en una de las principales potencias económicas a nivel mundial, articulando un sistema de gestión empresarial diferente al de los países occidentales, aunque se trata de un sistema que ha sufrido modificaciones en los últimos años y ha convergido con patrones más globales. La organización de las empresas, los mecanismos de toma de decisiones, la negociación o las dificultades en la comunicación son algunos de los factores culturales analizados en este artículo, factores que es necesario conocer para abordar con éxito cualquier estrategia empresarial en este país.

El segundo caso práctico corresponde a un país tan importante para España, y no sólo en el aspecto económico, como es Marruecos. **Asunción López y José María Mella**, de la universidad Autónoma de Madrid, presentan en su artículo los resultados de un trabajo de campo, basado en entrevistas con directivos de una veintena de empresas españolas localizadas en Marruecos de diferentes sectores productivos. Las conclusiones más importantes son que en las relaciones de negocios en Marruecos priman: las relaciones personales y el contacto cara a cara entre directivos empresariales, el cortoplacismo en las decisiones económicas, el deficiente funcionamiento del sistema judicial, la baja formación de la mano de obra y la necesidad de un proyecto bien definido de internacionalización de la empresa española.

ECONOMISTAS

COLEGIO DE
MADRID



La revista **Economistas** es la publicación del **Colegio de Economistas de Madrid**. Su periodicidad es trimestral, con tres números ordinarios y uno extraordinario.

Los números **ordinarios** son monográficos.

El número **extraordinario** recoge el análisis y la valoración de la economía española en el año anterior y sus perspectivas para el año en curso. Se presenta como un plural y completo balance del año, realizado por un amplio grupo de especialistas y estructurado en diez áreas del ámbito económico.

Información, ventas y suscripciones:

Colegio de Economistas de Madrid

Flora, 1 - 28013 Madrid

Tel. 91 559 46 02 Fax 91 559 29 16

revista.economistas@cemad.es

www.colegioeconomistasmadrid.com