Programa de Becas para Investigadores sobre China del Centro de Estudios China-México 2023

Julio César Cruz Moreno

Análisis de las dimensiones culturales en la estrategia de internacionalización de empresas: el caso de las empresas de Chongqing enfocadas al mercado mexicano

CENTRO DE ESTUDIOS CHINA-MEXICO
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

“Análisis de las Dimensiones Culturales en la Estrategia de Internacionalización de Empresas: El Caso de las Empresas de Chongqing Enfocadas al Mercado Mexicano”

Julio César Cruz Moreno

1. RESUMEN

Este estudio examina la influencia de las dimensiones culturales, según el Modelo de Dimensiones Culturales de Hofstede, en la estrategia de internacionalización de empresas chinas con sede en la Municipalidad de Chongqing, centrándose en su relación con el mercado mexicano. Aplicando este modelo, se exploran aspectos como Distancia al Poder, Individualismo-Colectivismo, Evitación de la Incertidumbre, Masculinidad-Feminidad, Orientación a Largo Plazo vs. Corto Plazo, e Indulgencia vs. Restricción. Este enfoque proporciona una visión detallada de las complejidades culturales que afectan las decisiones estratégicas y la adaptación de estas empresas en un contexto global y diverso.

ABSTRACT

This study examines the influence of cultural dimensions, according to Hofstede's Cultural Dimensions Model, on the internationalization strategy of Chinese companies based in Chongqing Municipality, with a focus on their relationship with the Mexican market. Applying this model, aspects such as Power Distance, Individualism-Collectivism, Uncertainty Avoidance, Masculinity-Femininity, Long-Term Orientation vs. Short-Term Normative Orientation, and Indulgence vs. Restraint are explored. This approach provides a detailed insight into the cultural complexities that impact strategic decisions and the adaptation of these companies in a global and diverse context.

摘要

本研究探讨了文化维度对总部位于重庆的中国企业国际化战略的影响，重点关注其与墨西哥市场的关系，采用了霍夫斯泰德文化维度模型。在应用这一模型时，探讨

了权力距离、个人主义-集体主义、不确定性回避、男性气质-女性气质、长期取向与短期规范取向、宽容与克制等方面。这一方法深入了解了影响这些企业在全球多元环境中战略决策和适应的文化复杂性。

2. INTRODUCCIÓN

La internacionalización de empresas, en la era contemporánea, se ha convertido en una piedra angular para el crecimiento económico y la supervivencia en el escenario empresarial global. Este fenómeno, que implica la expansión de las operaciones comerciales y la Inversión Extranjera Directa (IED), ha evolucionado de ser una estrategia opcional a transformarse en una necesidad estratégica para las empresas que buscan capitalizar nuevas oportunidades y mitigar riesgos en un mundo cada vez más interconectado y competitivo (Ruzzier, Hisrich y Antoncic, 2006).

La internacionalización de empresas no se limita a la simple expansión geográfica; también implica una adaptación continua a entornos culturales, económicos y regulatorios diversos. Las empresas buscan activamente oportunidades en mercados extranjeros, desafiando barreras geográficas y culturales en su búsqueda de crecimiento y desarrollo sostenible (Cuervo-Cazurra, 2012). En este contexto, la internacionalización se ha convertido en una estrategia integral que abarca desde la diversificación de mercados hasta la adquisición de activos en el extranjero.

En el escenario global de la IED, la República Popular China ha emergido como un actor clave, desplegando estrategias agresivas para consolidar su presencia más allá de sus fronteras nacionales (Child y Rodrigues, 2005). La China contemporánea no solo es una potencia económica sino también un actor determinante en la atracción de inversiones extranjeras. Su papel en la IED global ha transformado la dinámica económica mundial y ha reconfigurado las relaciones comerciales internacionales.

La internacionalización de empresas chinas se ha caracterizado por una combinación de factores, incluyendo políticas gubernamentales proactivas, una mano de obra abundante y costos de producción competitivos. Este fenómeno ha sido particularmente evidente en

sectores clave como la tecnología, la manufactura y la energía, donde las empresas chinas han buscado establecer alianzas estratégicas y adquirir activos en el extranjero para fortalecer su posición en la cadena de valor global (Deng, 2013).

La internacionalización de empresas chinas ha trascendido las fronteras asiáticas y ha tenido un impacto significativo en diversas regiones del mundo. América Latina, en particular, ha sido testigo de una creciente interacción económica con China. La demanda china de materias primas y recursos naturales ha impulsado el crecimiento de las exportaciones latinoamericanas hacia China (Gallagher y Porzecanski, 2010). Este patrón de relaciones comerciales refleja la dinámica de la internacionalización de empresas chinas en un contexto globalizado.

El papel de China en la IED global se destaca aún más al considerar la inversión extranjera directa en la región latinoamericana. Las inversiones chinas han abarcado sectores estratégicos como la minería, la energía y la infraestructura, contribuyendo a la transformación económica de países latinoamericanos (Soares de Olivera, 2008). Este puente entre China y América Latina a través de la internacionalización de empresas chinas destaca la complejidad y la importancia de comprender los factores que influyen en las estrategias empresariales en este nuevo contexto global.

La trayectoria en México de algunas empresas chinas estudiadas hasta ahora refleja que éstas han comenzado con dificultades en el mercado nacional mexicano, tanto por un choque cultural hacia las marcas chinas y campañas de desprestigio desde otros países de América del Norte, como por una falta de acompañamiento del sector público mexicano y de organización industrial de las propias Empresas Multinacionales Chinas desde su país de origen (Dussel Peters, 2014, Guerrero Vázquez, 2021). Ante estas dificultades, algunas empresas chinas han tenido que cancelar sus potenciales inversiones en México (Dussel Peters, 2018, Guerrero Vázquez, 2021). No obstante, algunas de las empresas chinas estudiadas hasta ahora en México parecen ser casos dinámicos, interesantes y exitosos, pues en relativo poco tiempo han logrado rivalizar de forma exitosa frente a subsidiarias de economías desarrolladas con enormes capacidades tecnológicas y experiencia en el mercado mexicano (Dussel Peters, 2014, Micheli y Carrillo, 2015, Guerrero Vázquez, 2018, Guerrero Vázquez, 2021). En el contexto anterior, las multinacionales chinas parecen ser una opción

viable para el deseo de crecimiento y diversificación de la economía mexicana, porque el país asiático es el tercer inversionista a nivel mundial, pero en México la inversión de China apenas representa el 0.2 por ciento del total de IED que el país recibió entre 2000 y 2018 (Dussel Peters, 2019).

En términos generales las relaciones de China con los países latinoamericanos han sido de tipo inter industrial y altamente concentrado: con la economía china exportando en forma creciente manufacturas de nivel tecnológico medio y alto en particular, eléctricos y autopartes (Ortiz Velásquez y Dussel Peters, 2016). Este patrón encuentra un ejemplo destacado en la Municipalidad de Chongqing, ubicada en el sureste de China. Chongqing ha emergido como un epicentro de desarrollo impulsado de manera conjunta por diversos sectores, tales como electrónica, automotriz, equipamientos, petroquímica, materiales, energía y bienes de consumo.

En virtud de lo mencionado anteriormente, se entiende qué la elección de la Municipalidad de Chongqing como un caso de estudio específico no es arbitraria. Chongqing es una de las cuatro municipalidades de control directo de China después de Pekín, Shanghái y Tianjin, y es el principal centro económico y manufacturero, así como el centro de transporte del oeste de China (Lu, 2023), albergando clústeres industriales de importancia estratégica, que van desde la electrónica hasta la automotriz, destacándose como el centro más extenso de esta última a nivel nacional. Su contribución a la IED en China y su posición en la cadena global de suministro la convierten en un escenario propicio para analizar las estrategias de internacionalización de empresas chinas.

La importancia de Chongqing en la IED se evidencia en su capacidad para ser la principal base de producción a escala mundial para portátiles y la segunda en cuanto a teléfonos móviles. Con más de mil empresas de autopartes que suministran más del 70% de las piezas utilizadas por los fabricantes de automóviles locales. Además, la Municipalidad se destaca como una relevante base nacional de fabricación de motocicletas, con una capacidad anual de producción de 10 millones de motos y 20 millones de motores, liderando consistentemente en el volumen de producción y venta a nivel nacional durante varios años consecutivos. Con una producción automotriz que alcanza los 4 millones de unidades al año y una venta anual de 3 millones, Chongqing desempeña un papel crucial en la cadena global

de suministro y manufactura. Su rápida expansión en términos de exportación de bienes y servicios la ha convertido en uno de los principales polos de exportación a nivel mundial.

En este contexto, la concepción y ejecución de una estrategia se revelan como actividades de vital importancia para la gestión empresarial, respaldadas por una premisa esencial: una estrategia clara y fundamentada constituye el cimiento de la administración para llevar a cabo sus operaciones. Esta delineación estratégica traza la senda hacia la ventaja competitiva, establece un plan para satisfacer las necesidades de los clientes y, en consecuencia, eleva el rendimiento financiero. Las empresas que alcanzan notables éxitos suelen ser el resultado de la elaboración experta, creativa y proactiva de una estrategia sólida. Aquellas organizaciones que destacan y se mantienen en la vanguardia de sus respectivas industrias no lo logran mediante estrategias carentes de lógica, imitadas o concebidas con medidas tibias para la mejora. (Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickad III, 2003).

En consideración a la premisa que orienta el enfoque de esta investigación hacia las condiciones competitivas en la industria en la que opera las compañías, es fundamental destacar que todas las empresas interactúan en un contexto externo que trasciende significativamente los límites de su industria específica, el cual debe de ser analizado para la elaboración de su estrategia.

Al abordar un análisis externo, es imperativo considerar tres entornos interrelacionados: el entorno de la industria en la cual la entidad opera, el contexto nacional y el entorno macroeconómico (Hill y Jones, 2005). El análisis del entorno de la industria implica evaluar la estructura competitiva, la posición relativa de la empresa y sus competidores clave, así como examinar la naturaleza, etapa, dinámica e historia de la industria. Dado el carácter global de muchos mercados en la actualidad, la evaluación del entorno de la industria abarca la ponderación del impacto de la globalización en la competencia sectorial. Este análisis puede revelar la necesidad de reubicar operaciones de producción, expandirse en mercados emergentes como China, o estar alerta a la nueva competencia planteada por naciones en desarrollo. Por otro lado, el análisis del macroentorno implica la revisión de factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos susceptibles de afectar tanto a la empresa como a su industria (Hill y Jones, 2005).

En el contexto de diversas variables externas que escapan al control directo de la empresa, cobra relevancia la aplicación de la teoría de la complejidad, la cual postula que las organizaciones buscan estructurarse en torno a su mercado, considerando este último como un fenómeno que combina orden, organización y aleatoriedad. La aleatoriedad se manifiesta en la falta de certeza absoluta respecto a las oportunidades y posibilidades de lograr objetivos preestablecidos, a pesar de la planificación organizada y rigurosa (Morin, 2007, y Alviz Beltrán y De La Ossa Santander, 2017). Desde una perspectiva amplia, el mercado se presenta como el contexto externo de toda organización, y todas las variables externas pueden ser concebidas como elementos dentro de este mercado.

En el análisis del contexto externo de la organización, se destaca la importancia del estudio y comprensión de la cultura. La cultura puede generar conflictos, ya que acciones consideradas habituales en un grupo pueden ser interpretadas de manera diferente en otro. En este sentido, una empresa que busca internacionalizarse y quiere establecer relaciones comerciales duraderas y exitosas con individuos de diversos orígenes culturales debe valorar cómo sus acciones serán percibidas por personas inmersas en Factores Culturales distintos (Pla Barber y León Darder, 2004, y Alviz Beltrán y De La Ossa Santander, 2017).

En el marco de esta investigación, se centra específicamente en los Factores Culturales, como elementos críticos en la dinámica entre Chongqing y México, a pesar de que comúnmente se les considera como un elemento secundario. No obstante, su importancia se magnifica cuando se aborda la relación México-China, siendo un factor crítico para comprender y anticipar las dinámicas comerciales entre ambas naciones y poder evitar los “choques culturales”.

Esta investigación responde a la necesidad de comprender la relación entre cultura y proceso de internacionalización de las empresas que ha sido destacada por la literatura de varios autores que han sugerido que la cultura puede tener un impacto significativo en diversos aspectos del proceso de internacionalización, como la selección de mercados internacionales, las estrategias de entrada y la adaptación de productos y servicios para satisfacer las necesidades y preferencias de los mercados extranjeros (Gudykunst y Kim, 2003, Johanson y Vahlne, 2009, Shenkar y Luo, 2008).

Además, la literatura también ha señalado la importancia de la cultura en otros aspectos de la gestión internacional, como la comunicación intercultural, la negociación y la gestión de equipos multiculturales (Adler y Gundersen, 2008, Hofstede, Hofstede y Minkov, 2010, Trompenaars y Hampden-Turner, 2013).

En cuanto a la internacionalización de empresas chinas, algunos estudios han destacado la importancia de la cultura en la relación comercial entre China y otros países (Brouthers, Geisser, y Rothlauf, 2016). Las Empresas Multinacionales Chinas cuentan con características y potenciales propios de su lugar de origen que se reflejan en diversos ámbitos de su experiencia en el mercado mexicano (Dussel Peters, 2014, Micheli y Carrillo, 2015, Guerrero Vázquez, 2018, Guerrero Vázquez, 2021). Por un lado, las condiciones específicas por un choque cultural hacia las marcas chinas y una falta de preparación del sector público mexicano "sobre China"; y por el otro, su potencial internacional que indica que estas multinacionales buscan el liderazgo internacional en la Cadena Global de Valor donde participan (Parmentola, 2017).

Este trabajo desde un enfoque cross-cultural, se propone explorar y comprender cómo las dimensiones culturales influyen en la estrategia de internacionalización de las empresas con sede en Chongqing, China, con un enfoque específico en su relación con el mercado mexicano. La elección de México como un punto focal para el análisis se justifica por su posición estratégica en América Latina y la necesidad de comprender cómo las empresas chinas pueden adaptarse y prosperar en un entorno culturalmente diverso.

El objetivo principal de esta investigación es identificar cómo las dimensiones culturales, enmarcadas por la teoría de Hofstede, afectan la estrategia de internacionalización de las empresas establecidas en Chongqing, China, enfocadas al mercado mexicano. Este enfoque permite una exploración detallada de las dinámicas culturales que pueden influir en la toma de decisiones estratégicas, la adaptación de productos y servicios, y las relaciones con clientes y proveedores.

3. Internacionalización y Factores que Impulsan la IED

La internacionalización de empresas ha sido un tema de investigación crucial en la literatura de gestión empresarial. La búsqueda de nuevos mercados, la obtención de recursos estratégicos y la optimización de la cadena de valor global han impulsado la expansión internacional de las empresas competitivo (Ruzzier, Hisrich y Antoncic, 2006). La IED se ha convertido en un componente central de esta estrategia, marcando un cambio hacia una comprensión más integral de los factores que influyen en las decisiones empresariales en el ámbito internacional.

La IED no solo implica la expansión geográfica, sino también la adquisición o establecimiento de activos productivos en un país extranjero con el objetivo de participar en actividades económicas y obtener beneficios a largo plazo (Dunning, 1988). Esta evolución en la conceptualización de la internacionalización destaca la complejidad de las decisiones estratégicas de las empresas en un entorno global.

La conexión entre los factores que impulsan la IED y las estrategias de internacionalización es esencial para comprender cómo las empresas abordan la expansión global. Las empresas buscan no solo diversificarse geográficamente sino también obtener ventajas competitivas, acceder a recursos específicos y gestionar los riesgos de manera efectiva (Dunning, 1988). Esta alineación estratégica entre los factores de IED y las estrategias de internacionalización es crucial para el éxito sostenido en mercados extranjeros.

La internacionalización de empresas chinas presenta particularidades influenciadas por su contexto nacional y las políticas gubernamentales proactivas. La búsqueda de recursos naturales y la consolidación de posiciones estratégicas en la cadena de valor global son objetivos centrales para las empresas chinas (Child y Rodrigues, 2005). Esta particularidad destaca la necesidad de analizar cómo las estrategias de internacionalización de empresas chinas, especialmente aquellas con sede en lugares estratégicos como Chongqing, se diferencian y se alinean con los factores que impulsan la IED global.

El papel de China en la IED global ha experimentado una transformación notable. De ser un receptor principal de IED, China se ha convertido en un actor clave en la atracción de inversiones y la expansión global de sus empresas (Cuervo-Cazurra, 2012). Este cambio

subraya la necesidad de examinar detenidamente el papel específico de China en el fenómeno de la IED global.

La estrategia de internacionalización de empresas chinas se sitúa en un contexto nacional que fomenta activamente la expansión internacional. Las políticas gubernamentales, la mano de obra abundante y los costos de producción competitivos han facilitado la globalización de las empresas chinas (Child y Rodrigues, 2005). Este enlace teórico entre la IED global y el papel destacado de China en este fenómeno resalta la importancia de estudiar casos específicos, como el de Chongqing, para comprender las dinámicas particulares de la internacionalización de empresas chinas.

3.1 La Influencia Cultural en la Internacionalización de Empresas

La gestión internacional implica considerar la influencia de la cultura en las decisiones estratégicas. La cultura empresarial, en particular, puede afectar la forma en que las empresas abordan la internacionalización. Además de los factores económicos y políticos, es esencial comprender las dimensiones culturales que influyen en las estrategias empresariales en un entorno globalizado.

Para comprender la relación entre cultura y estrategia de internacionalización, es fundamental definir el concepto de cultura en el ámbito empresarial. Pla Barber y León Darder (2004) proponen una definición integral, describiendo la cultura como el conjunto de valores, creencias, costumbres y comportamientos compartidos por los miembros de una sociedad. En el ámbito empresarial, esta definición se expande para abarcar un conjunto más específico de elementos que configuran la identidad organizativa.

La cultura empresarial encapsula las prácticas laborales, la toma de decisiones y las relaciones entre los miembros de la empresa. Es la fuerza que da forma a la forma en que los empleados perciben su entorno laboral, cómo interactúan entre sí y cómo se relacionan con los objetivos y valores de la organización (Pla Barber y León Darder, 2004). En este sentido, la cultura no solo es un fenómeno interno, sino que también se proyecta externamente, influyendo en las relaciones comerciales, la imagen de la marca y la percepción del consumidor (Schiffman, Kanuk y Wisenblit, 2010).

La comprensión de la cultura empresarial es esencial para el éxito en un entorno empresarial cada vez más diversificado y globalizado. Hill y Jones (2005) destacan que la cultura no se limita a las prácticas internas de la organización; también se extiende a las estrategias de mercado y a la adaptación a diferentes entornos comerciales. En este sentido, la cultura empresarial se convierte en un elemento dinámico que influye tanto en las decisiones internas como en las estrategias de mercado.

La relación entre cultura y estrategia de internacionalización se manifiesta de diversas maneras. En primer lugar, la cultura empresarial puede determinar la disposición de una empresa para aventurarse en mercados extranjeros. Empresas arraigadas en culturas más abiertas a la toma de riesgos y la experimentación pueden ser más propensas a buscar oportunidades internacionales (Alviz Beltrán y De La Ossa Santander, 2017).

En segundo lugar, la cultura influye en cómo las empresas seleccionan y evalúan nuevos mercados. La preferencia por la estabilidad y la aversión al riesgo, características de algunas culturas empresariales, pueden influir en la elección de mercados que se perciben como menos volátiles o más alineados con las prácticas comerciales existentes (Pla Barber y León Darder, 2004).

La formación de alianzas estratégicas también se ve afectada por la cultura. Empresas de culturas más colaborativas y orientadas a la red pueden tener una propensión mayor a establecer asociaciones internacionales para facilitar la entrada a nuevos mercados. Por otro lado, empresas de culturas más individualistas pueden optar por estrategias de entrada más independientes (Hill y Jones, 2005).

La gestión de la diversidad cultural se presenta como un desafío importante en la estrategia de internacionalización. La adaptación de prácticas empresariales para acomodar y respetar las diferencias culturales se convierte en un componente crítico para el éxito en mercados internacionales diversos (Alviz Beltrán y De La Ossa Santander, 2017).

La cultura no solo impacta en la forma en que las empresas eligen expandirse internacionalmente, sino que también influye en cómo gestionan las operaciones en los mercados extranjeros. La adaptación de estrategias de marketing, la toma de decisiones

ejecutivas y la gestión de recursos humanos están directamente influenciadas por la cultura empresarial.

La relación entre cultura y estrategia de internacionalización es compleja y multifacética. Desde la definición de la cultura empresarial hasta la conexión con el comportamiento del consumidor y las dimensiones culturales propuestas por Hofstede, se revela un panorama en el que la cultura influye en cada etapa del proceso de internacionalización. La literatura existente ha proporcionado una base sólida para comprender estas complejidades (Alviz Beltrán y De La Ossa Santander, 2017).

4. METODOLOGÍA

En esta sección, se fundamenta la elección del Modelo de Dimensiones Culturales de Hofstede como enfoque metodológico para analizar las diferencias culturales que inciden en la estrategia de internacionalización de las empresas en Chongqing, China, en relación con el mercado mexicano. Además, se aborda la perspectiva única que aporta el autor a partir de su experiencia por más de una década en la Municipalidad de Chongqing.

La selección del Modelo de Dimensiones Culturales de Hofstede se sustenta en su reconocimiento como un marco teórico robusto y ampliamente aceptado para evaluar las diferencias culturales en el ámbito empresarial. Este modelo proporciona una estructura conceptual que permite comparar y comprender las culturas empresariales en diversos países, identificando dimensiones clave como individualismo-colectivismo, evitación de la incertidumbre, masculinidad-feminidad, y orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo (Hofstede, 1980; 2001).

La elección de utilizar estudios y documentos existentes, se debe a la restricción temporal que impide realizar entrevistas o encuestas. Esta decisión metodológica busca maximizar la utilización de datos disponibles y análisis previos sobre las dimensiones culturales pertinentes, proporcionando una base sólida para el estudio.

Además, se incorpora la perspectiva única del autor, quien ha vivido en Chongqing durante más de una década, como un componente adicional a la metodología. La experiencia personal en el entorno local agrega una capa de comprensión práctica y vivencial a las

dimensiones culturales analizadas. Esta aproximación se enmarca en una metodología de investigación cualitativa basada en la autoetnografía, donde el investigador reflexiona sobre su experiencia personal y la sitúa en un contexto cultural más amplio (Ellis, Adams, y Bochner, 2011).

La combinación de datos provenientes del Modelo de Dimensiones Culturales de Hofstede y la experiencia personal del autor en Chongqing busca enriquecer y matizar el análisis de las estrategias de internacionalización de las empresas chinas en el mercado mexicano, ofreciendo una visión más completa y contextualizada de las complejidades culturales involucradas.

5. DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE Y SU IMPACTO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN: UN ANÁLISIS ENTRE CHONGQING, CHINA Y MÉXICO

La comprensión de las dimensiones culturales desempeña un papel crucial en la estrategia de internacionalización de las empresas. En este contexto, el estudio pionero de Geert Hofstede proporciona un marco teórico invaluable para analizar las variaciones culturales entre naciones. Hofstede, un destacado psicólogo social y antropólogo cultural, llevó a cabo su investigación sobre dimensiones culturales en IBM en la década de 1970, con el objetivo de entender las diferencias en los valores y comportamientos laborales en contextos culturales diversos.

El estudio de Hofstede se basó en encuestas realizadas a empleados de IBM en diferentes países, recopilando datos sobre creencias, valores y comportamientos en el entorno laboral. Su trabajo resultó en la identificación de varias dimensiones culturales clave que han sido ampliamente aceptadas como herramientas cruciales para comprender las complejidades culturales en el ámbito empresarial y organizacional.

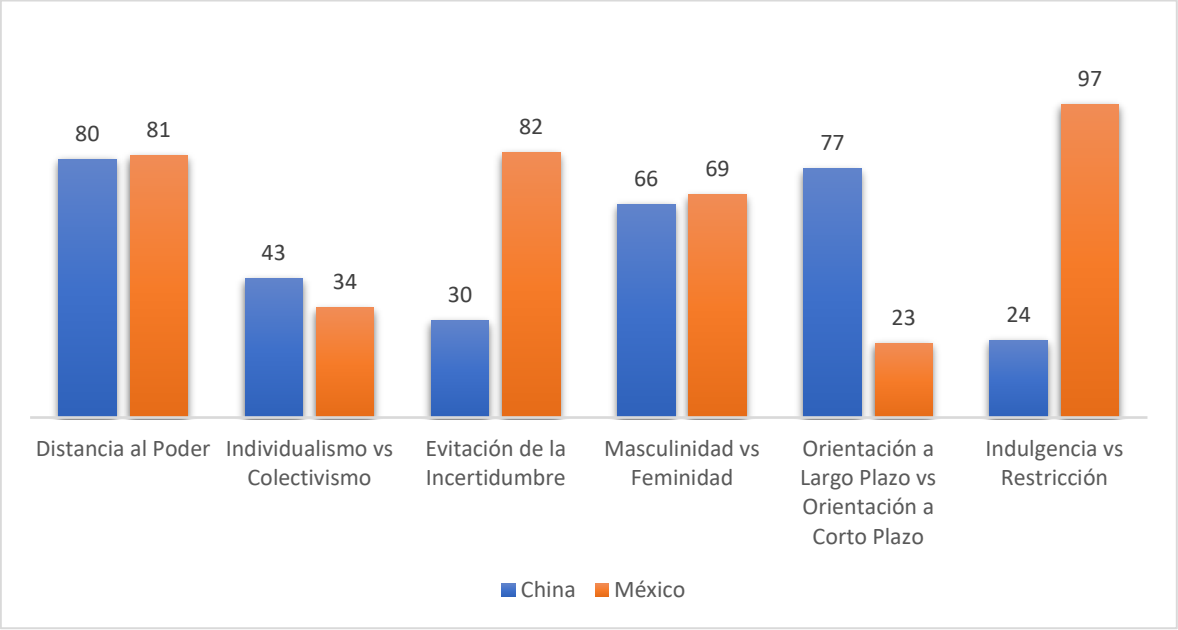
En el contexto de la internacionalización de empresas, las Dimensiones Culturales de Hofstede proporcionan una lente a través de la cual se pueden analizar y abordar los desafíos específicos y las oportunidades únicas que surgen al expandirse a mercados extranjeros. Este análisis se enfoca en la conexión entre Chongqing, China, y México, explorando cómo estas

dimensiones culturales impactan la estrategia de internacionalización en este contexto específico.

El propósito de este estudio es desentrañar la complejidad de las relaciones comerciales entre Chongqing y México, centrándose en cómo las dimensiones culturales identificadas por Hofstede influyen en la toma de decisiones estratégicas, la gestión del talento y la comunicación empresarial. Al comprender cómo estas dimensiones interactúan en un entorno internacional, las empresas pueden adaptar sus estrategias para lograr una integración más efectiva y sostenible en mercados diversos.

A medida que se avanza en este análisis, se explora cada una de las dimensiones culturales, examinando su impacto específico en la estrategia de internacionalización entre Chongqing y México. Este enfoque permitirá identificar áreas clave de convergencia y divergencia cultural, proporcionando una base para recomendaciones estratégicas que mejoren la efectividad de las operaciones internacionales entre estas dos regiones distintivas.

Gráfico 1. Comparación Cultural de México y China según Puntuaciones de Hofstede (1980).



Fuente: Elaboración propia basado en la Herramienta de Comparación de Países de Hofstede en www.hofstede-insights.com

5.1 Dimensión de Distancia al Poder

La dimensión de distancia al poder, según Hofstede, se manifiesta en la aceptación de la autoridad y la jerarquía en una sociedad o cultura determinada. En el caso de Chongqing, como parte de la República Popular China, esta dimensión revela una arraigada cultura de alta distancia al poder, caracterizada por una fuerte jerarquía social y empresarial. Estos aspectos culturales ejercen una influencia significativa en la estrategia de internacionalización de las empresas de Chongqing, especialmente al expandirse hacia mercados como México, donde se valora la igualdad y la autonomía individual.

Las empresas en Chongqing típicamente operan con estructuras organizativas centralizadas y una toma de decisiones jerárquica. La autoridad y la responsabilidad están claramente definidas, y se espera que los empleados sigan las directrices establecidas por sus superiores. Esta dinámica refleja no solo las características culturales tradicionales chinas, sino también la influencia del sistema político y económico del país, donde la planificación centralizada y la autoridad gubernamental fuerte han sido históricamente prominentes.

Las empresas chinas en Chongqing, inmersas en una cultura que valora la autoridad y la jerarquía, han desarrollado estructuras organizativas que se alinean con estas características. Los líderes son percibidos como figuras de autoridad, y la toma de decisiones fluye de manera descendente en la jerarquía organizativa. Este enfoque ha sido efectivo en un contexto cultural donde la aceptación de la autoridad es alta.

No obstante, al buscar expandirse hacia el mercado mexicano, estas empresas se enfrentan a un desafío significativo debido al contraste cultural en la dimensión de distancia al poder. México, como sociedad, tiende a tener una distancia al poder más baja, lo que se traduce en un enfoque más democrático y en la promoción de la autonomía individual en el entorno laboral.

El choque cultural en la dimensión de distancia al poder puede manifestarse de diversas maneras. La rigidez jerárquica de las empresas chinas puede encontrarse con resistencia por parte de los empleados mexicanos, acostumbrados a un ambiente de trabajo donde se fomenta la participación y la toma de decisiones compartida. La adaptación de las

prácticas de gestión y liderazgo se convierte, entonces, en una necesidad para establecer una cultura organizacional armoniosa.

La adaptación en la dimensión de distancia al poder implica cambios tanto en la gestión como en el liderazgo. Las empresas chinas pueden considerar la implementación de estructuras organizativas más flexibles, donde la participación y la retroalimentación sean valoradas. Los líderes pueden adoptar un enfoque más participativo, fomentando la colaboración y la toma de decisiones compartida.

Además, en términos de estrategia de marketing y comunicación, las empresas de Chongqing podrían necesitar ajustar su enfoque. En una sociedad mexicana que valora la horizontalidad y la apertura, las estrategias de comunicación que resalten la colaboración y la participación podrían ser más efectivas que aquellas que enfaticen la autoridad y la jerarquía.

La importancia de abordar esta dimensión cultural se vuelve aún más evidente al considerar el entorno empresarial mexicano. La adaptación de las estructuras organizativas y de toma de decisiones no solo puede contribuir a una integración más fluida en la sociedad anfitriona, sino que también puede tener un impacto positivo en la retención del talento y la productividad de los empleados locales.

La contribución de autores como Child y Rodrigues,(2005) al estudio de la dimensión de distancia al poder en contextos de internacionalización es significativa. Destacan la necesidad imperante de que las empresas chinas, al expandirse globalmente, no solo comprendan la cultura anfitriona, sino que también adapten de manera fundamental sus estructuras y prácticas organizativas. Para alcanzar un éxito sostenible, Child y Rodrigues enfatizan la importancia de una adaptabilidad profunda, que va más allá de la adopción superficial de prácticas locales, implicando una transformación integral de la mentalidad y las dinámicas organizativas.

Este enfoque abarca desde ajustar los estilos de liderazgo hacia modelos más participativos hasta reconfigurar las estructuras organizativas para permitir mayor autonomía individual. La adaptación exitosa, según su investigación, implica una transición suave que considera las especificidades culturales en cada etapa del proceso de internacionalización,

desde la entrada en un nuevo mercado hasta la consolidación a largo plazo. Esta comprensión profunda de los desafíos y oportunidades en la dimensión de distancia al poder proporciona a las empresas chinas, como las de Chongqing, una guía valiosa en su estrategia de internacionalización en mercados culturalmente diversos como el mexicano.

5.2 Dimensión de Individualismo-Colectivismo

La dimensión de individualismo-colectivismo, según Hofstede (1980), destaca la medida en que una sociedad valora la autonomía individual frente a la interdependencia y la cohesión grupal. Para las empresas de Chongqing, inmersas en una cultura china que tradicionalmente favorece el colectivismo, la expansión hacia el mercado mexicano, que tiende a ser más individualista, plantea desafíos y oportunidades significativas.

En Chongqing, la cultura empresarial se caracteriza por un fuerte énfasis en el colectivismo. Las empresas suelen operar como unidades cohesionadas, donde la lealtad al grupo y la colaboración son fundamentales. La toma de decisiones tiende a ser un proceso colectivo, donde se busca el consenso y se valora la armonía grupal (Hofstede, 1980). Esta orientación colectivista se extiende a las relaciones laborales, donde la lealtad a la empresa y el sentido de pertenencia al grupo son altamente valorados.

La dinámica organizativa en Chongqing refleja este colectivismo arraigado. Las estructuras jerárquicas fomentan la colaboración y la coordinación entre los miembros del grupo. La lealtad y la dedicación al grupo son consideradas virtudes clave, y la toma de decisiones estratégicas a menudo involucra la participación activa de varios miembros.

Este enfoque colectivista no solo es cultural sino también pragmático. En un contexto de rápido desarrollo económico, la cooperación y la unidad son percibidas como motores de éxito. Las empresas en Chongqing han cultivado un ambiente donde los objetivos individuales están alineados con los del grupo, promoviendo la estabilidad y la eficiencia operativa.

Al considerar la estrategia de internacionalización, las empresas de Chongqing podrían enfrentar el desafío de adaptarse a un entorno mexicano que abraza más el individualismo. En México, la autonomía individual y el logro personal a menudo se valoran

más que la lealtad grupal. Las estructuras organizativas tienden a ser más horizontales, y la toma de decisiones puede ser más descentralizada.

Este contraste cultural en la dimensión de individualismo-colectivismo puede influir en varios aspectos de la estrategia empresarial. Por ejemplo, en términos de gestión de equipos, las empresas chinas podrían necesitar ajustar sus prácticas para fomentar la autonomía individual y el liderazgo descentralizado. La promoción de la creatividad y la iniciativa individual podría ser clave para atraer y retener talento en el mercado mexicano.

La comunicación también se convierte en un área de enfoque estratégico. Las estrategias de marketing y publicidad que resaltan los logros individuales y la singularidad podrían resonar más en un mercado que valora la expresión personal y la diferenciación.

La adaptación en esta dimensión cultural no solo implica modificar las prácticas internas, sino también considerar cómo se percibe la marca en el nuevo entorno. Las empresas de Chongqing podrían beneficiarse al mostrar su capacidad para equilibrar las virtudes del colectivismo chino, como la colaboración y la estabilidad, con los valores del individualismo mexicano, como la innovación y la autenticidad.

La incorporación de perspectivas de autores en la gestión internacional enriquece la comprensión de las estrategias de adaptación de las empresas chinas en entornos culturalmente diversos. Un estudio significativo en este contexto es el trabajo Zeng, Shenkar, Lee y Song (2013), quienes han profundizado en las estrategias adoptadas por empresas -en su caso coreanas- cuando se enfrentan a culturas individualistas, como la mexicana. Estos autores destacan la importancia crítica de la flexibilidad en las estructuras organizativas como respuesta a las diferencias culturales. Subrayan que las empresas deben abandonar modelos rígidos y jerárquicos, típicos de entornos colectivistas, y adoptar estructuras más flexibles que fomenten la participación y la toma de decisiones descentralizada.

En su análisis, trabajo Zeng, Shenkar, Lee y Song (2013) también resaltan la necesidad de promover la creatividad como parte integral de la estrategia de adaptación. En un entorno individualista como el mexicano, donde se valora la innovación y la autonomía individual, las empresas chinas deben cultivar un ambiente que fomente la creatividad y la iniciativa individual. Esto implica no solo ajustar las estructuras organizativas, sino también

nutrir una cultura empresarial que celebre la originalidad y el pensamiento innovador. La capacidad de adaptarse a estas dinámicas culturales, según los autores, se traduce directamente en el éxito de las empresas chinas en mercados como México, donde la flexibilidad y la creatividad son elementos clave para la integración exitosa y la captación de mercado.

5.3 Dimensión de Evitación de la Incertidumbre

La dimensión de Evitación de la Incertidumbre, conceptualizada por Geert Hofstede, emerge como un elemento central para comprender las disparidades culturales en la gestión de la ambigüedad y la incertidumbre en distintas sociedades y organizaciones (Hofstede, 1980). Este concepto desempeña un papel fundamental en la estrategia de internacionalización de las empresas con sede en Chongqing, China, donde la adaptación a las diferencias culturales en el mercado mexicano se presenta como un requisito esencial para el éxito empresarial.

Chongqing, como núcleo de desarrollo industrial en China, ha forjado una cultura empresarial arraigada en la estabilidad y la planificación a largo plazo, reflejando la alta evitación de la incertidumbre en la región. En este contexto, se observa una preferencia marcada por estructuras organizativas robustas, procesos rigurosamente definidos y toma de decisiones cuidadosamente planificada, manifestando una clara aversión a la incertidumbre (Hofstede, 1980). Este enfoque ha demostrado ser eficaz en un entorno donde la estabilidad y la previsibilidad son altamente valoradas. La evitación de la incertidumbre se traduce en la búsqueda de métodos probados y la resistencia a la improvisación, con un énfasis en minimizar sorpresas y mantener un control riguroso sobre los procesos.

Sin embargo, al trasladar este modelo a un contexto empresarial como el mexicano, caracterizado por una mayor tolerancia a la ambigüedad y una mentalidad más flexible, surgen desafíos sustanciales. En el mercado mexicano, se abraza una mayor tolerancia a la incertidumbre y un enfoque empresarial más ágil, donde la capacidad para adaptarse a cambios inesperados, la toma de decisiones ágil y la capacidad de improvisar son aspectos fundamentales (Hofstede, 2001). La evitación de la incertidumbre en este contexto implica encontrar un equilibrio entre la planificación a largo plazo y la capacidad de responder de

manera efectiva a situaciones dinámicas, reconociendo la importancia de la estabilidad sin rechazar la flexibilidad.

La adaptación en la dimensión de evitación de la incertidumbre implica, por ende, encontrar ese equilibrio entre las prácticas empresariales arraigadas en la estabilidad y la planificación, y la capacidad de ser ágil y receptivo a la incertidumbre. En el ámbito de la gestión de riesgos, se destaca la necesidad de que las empresas chinas de Chongqing adopten prácticas más flexibles y estén preparadas para ajustar estrategias en respuesta a cambios en el entorno empresarial. La flexibilidad en la planificación estratégica se posiciona como una herramienta clave para capitalizar oportunidades emergentes y mitigar riesgos de manera más efectiva.

En el marco de la dimensión de evitación de la incertidumbre, la comunicación desempeña un papel vital. Las estrategias de marketing y comunicación deben ser capaces de adaptarse rápidamente para responder a las dinámicas cambiantes del mercado mexicano. Asimismo, la construcción de alianzas estratégicas debe fundamentarse en la capacidad de adaptación, permitiendo a las empresas chinas de Chongqing aprovechar oportunidades en un entorno empresarial caracterizado por su fluidez. La evolución de las prácticas empresariales en esta dimensión requiere una comprensión profunda de la cultura empresarial en ambos contextos: Chongqing y México. La adaptación exitosa implica el desarrollo de una mentalidad que pueda navegar entre la estabilidad y la adaptabilidad, reconociendo que ambas son cruciales para el éxito en mercados internacionales diversos.

5.4 Dimensión de Masculinidad-Feminidad

La dimensión de Masculinidad-Feminidad, conceptualizada por Geert Hofstede, emerge como un enfoque esencial para examinar cómo las discrepancias culturales en la valoración de atributos tradicionalmente asociados con géneros impactan las estrategias de internacionalización de las empresas chinas con sede en Chongqing, especialmente en el contexto del mercado mexicano.

En Chongqing, la cultura empresarial tiende hacia la masculinidad, destacando valores como la competencia, la ambición y la búsqueda del éxito material (Hofstede, 1980).

Este enfoque se traduce en estrategias organizativas que priorizan el logro y la superación, evidenciados en una jerarquía organizativa marcada y una orientación decidida hacia los resultados. El reconocimiento y la recompensa se centran en el rendimiento sobresaliente y la contribución a los objetivos empresariales.

En contraste, en el contexto mexicano, se observa un enfoque más equilibrado entre valores considerados tradicionalmente masculinos y femeninos (Hofstede, 2001). Aunque se valora el logro y la ambición, también se concede importancia a la calidad de vida, la solidaridad y las relaciones interpersonales.

La dimensión de Masculinidad-Feminidad plantea desafíos específicos para las empresas chinas de Chongqing que buscan expandirse en el mercado mexicano. El equilibrio necesario entre la búsqueda de resultados y la atención a las relaciones y la calidad de vida puede influir en la toma de decisiones estratégicas y la gestión del personal. Para superar estos desafíos, las empresas chinas deben adoptar estrategias que integren valores complementarios, reconociendo tanto el impulso hacia el éxito como la importancia de las relaciones interpersonales y la calidad de vida.

En el contexto mexicano, la gestión del talento debe buscar un equilibrio entre el impulso hacia el éxito individual y el bienestar de los empleados. La identificación y promoción de líderes que comprendan la importancia de cultivar relaciones sólidas mientras persiguen metas ambiciosas se vuelve crucial. La dimensión de Masculinidad-Feminidad destaca la importancia de la comunicación y las relaciones interpersonales, convirtiéndose en elementos estratégicos para empresas chinas que buscan integrarse en el tejido empresarial mexicano.

La toma de decisiones estratégicas debe adaptarse a la cultura mexicana, considerando no solo los resultados tangibles sino también los impactos en la calidad de vida y las relaciones laborales. La inclusión de perspectivas diversas y la consideración de factores más allá de los indicadores financieros son esenciales. La cultura organizativa de las empresas chinas de Chongqing debe evolucionar hacia la integración de valores equilibrados que reconozcan la importancia tanto del éxito en los negocios como del bienestar de los empleados. Esto puede traducirse en programas que promuevan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y estrategias que fomenten un ambiente colaborativo.

La inclusión de las perspectivas de autores chinos en la gestión internacional agrega una capa de comprensión más profunda a la adaptación de las empresas chinas de Chongqing en contextos culturales diversos, específicamente en relación con la dimensión de Masculinidad-Feminidad. Dunning y Changsu (2007) aportan valiosas percepciones sobre la importancia del "guanxi (关系)", o las conexiones personales y redes sociales, en la gestión empresarial china. Su investigación destaca cómo estas redes pueden influir en la toma de decisiones y la forma en que las empresas se adaptan a entornos culturales diferentes. En el contexto de la dimensión de Masculinidad-Feminidad, abordan las relaciones personales pueden ser cruciales para equilibrar los valores masculinos y femeninos en la gestión empresarial, especialmente al expandirse hacia mercados más equilibrados en este aspecto, como México.

Por otro lado, Tatli, Ozturk y Woo (2016) contribuyen al análisis al examinar la dinámica de liderazgo en empresas chinas. Su investigación destaca la importancia de un liderazgo transformacional que pueda adaptarse a diferentes contextos empresariales. En el marco de la dimensión de Masculinidad-Feminidad, las conclusiones de Tatli, Ozturk y Woo resaltan la necesidad de liderazgos que integren tanto cualidades tradicionalmente masculinas como femeninas para abordar eficazmente las complejidades culturales. Estas investigaciones, al centrarse en cómo las empresas chinas pueden ajustar sus estrategias de liderazgo y redes sociales en entornos más equilibrados en cuanto a la dimensión de Masculinidad-Feminidad, ofrecen una guía valiosa para la expansión internacional de empresas chinas desde Chongqing hacia mercados como México.

5.5 Dimensión de Orientación a Largo Plazo vs. Orientación a Corto Plazo

La dimensión de Orientación a Largo Plazo vs. Orientación a Corto Plazo, propuesta por Geert Hofstede, emerge como un componente crítico al examinar la estrategia de internacionalización de las empresas chinas con sede en Chongqing y su adaptación al mercado mexicano. Esta dimensión, que aborda la importancia de la tradición y la orientación temporal en la toma de decisiones, ofrece una perspectiva valiosa para entender las complejidades culturales en juego.

Chongqing, con su rico patrimonio cultural y una tradición arraigada en la planificación a largo plazo, influye en las estrategias empresariales de las empresas locales. La cultura empresarial en Chongqing tiende a valorar la persistencia, la paciencia y la inversión a largo plazo (Hofstede, 1980). Las empresas de la región a menudo planifican estrategias que se extienden en el tiempo y están alineadas con una visión a largo plazo.

Este enfoque sostenible se traduce en estrategias empresariales que buscan no solo resultados inmediatos sino también una posición sólida a lo largo del tiempo. La planificación estratégica se convierte en una herramienta clave para garantizar la viabilidad a largo plazo y la adaptación a cambios futuros.

En contraste, la cultura empresarial en México a menudo refleja una orientación hacia el corto plazo, donde las decisiones y estrategias pueden estar influenciadas por la necesidad de resultados inmediatos. Esta dinámica cultural plantea desafíos únicos para las empresas chinas de Chongqing que buscan integrarse en un entorno que valora la agilidad y la capacidad de respuesta rápida.

La adopción de estrategias a largo plazo en un mercado que favorece resultados rápidos puede ser un desafío. Las empresas chinas deben evaluar cuidadosamente cómo sus estrategias, arraigadas en una visión a largo plazo, pueden adaptarse para abordar las expectativas del mercado mexicano.

La dimensión de Orientación a Largo Plazo vs. Orientación a Corto Plazo también influye en la perspectiva de la innovación y la adopción de nuevas prácticas empresariales. Las empresas chinas deben entender cómo la tradición y la innovación se equilibran en el mercado mexicano y cómo pueden integrar estas dinámicas en sus estrategias a largo plazo.

La resistencia a cambios rápidos y la preferencia por prácticas probadas pueden chocar con un entorno mexicano que busca constantemente nuevas soluciones y enfoques. La adaptación en esta dimensión implica encontrar un equilibrio que permita la innovación sin comprometer la estabilidad a largo plazo.

Las relaciones comerciales a largo plazo son un aspecto fundamental de la dimensión de Orientación a Largo Plazo vs. Orientación a Corto Plazo. Las empresas chinas deben

abordar la construcción de asociaciones duraderas en un entorno donde las relaciones a largo plazo pueden no ser la norma.

La comprensión de la importancia de construir relaciones sólidas a lo largo del tiempo se convierte en un activo estratégico. La adaptación en esta dimensión implica establecer conexiones significativas que trasciendan los resultados inmediatos y se centren en la construcción de asociaciones a largo plazo.

La dimensión también tiene implicaciones importantes en las estrategias de recursos humanos. La gestión del talento y la retención a largo plazo del personal pueden ser fundamentales para las empresas chinas que buscan establecerse de manera sostenible en el mercado mexicano.

La inversión en el desarrollo profesional y el compromiso a largo plazo se convierte en una estrategia clave. La adaptación en esta dimensión implica no solo reclutar talento calificado sino también asegurar su lealtad y contribución continua a lo largo del tiempo.

La adopción de tecnología y procesos a largo plazo puede enfrentar desafíos en un entorno que favorece soluciones inmediatas. Las empresas chinas deben evaluar cómo su enfoque tecnológico a largo plazo se alinea con las expectativas del mercado mexicano.

La adaptación en esta dimensión implica encontrar formas de integrar soluciones tecnológicas innovadoras sin comprometer la estabilidad y la planificación a largo plazo. La flexibilidad en la implementación de tecnologías puede ser crucial para satisfacer las demandas cambiantes del mercado.

La gestión de riesgos y la preparación para contingencias a largo plazo son aspectos clave que deben considerarse en la estrategia de internacionalización. La dimensión cultural juega un papel significativo en cómo se perciben y abordan estos aspectos en diferentes contextos empresariales.

La capacidad de adaptarse a cambios significativos a lo largo del tiempo se convierte en un criterio crucial. La adaptación en esta dimensión implica no solo identificar riesgos potenciales sino también desarrollar estrategias flexibles para abordar contingencias inesperadas.

La ética empresarial y la sostenibilidad a largo plazo también son consideraciones importantes en el análisis de la dimensión de Orientación a Largo Plazo vs. Orientación a Corto Plazo. Las empresas chinas deben alinear sus prácticas éticas y de sostenibilidad con las expectativas del mercado mexicano.

La adaptación en esta dimensión implica no solo cumplir con estándares éticos y sostenibles sino también comunicar de manera efectiva estas prácticas al mercado mexicano. La transparencia y la responsabilidad corporativa son elementos clave para construir una reputación a largo plazo.

Las perspectivas de autores chinos en el ámbito de la gestión internacional ofrecen una profundidad significativa a este análisis. Wang y Choi (2018) aporta perspectivas clave sobre la adaptación de las empresas chinas en contextos culturales diversos, resaltando la importancia de la flexibilidad y la comprensión profunda de las sutilezas culturales (Wang y Choi, 2018).

Asimismo, su investigación añade una dimensión esencial al análisis. Wang y Choi se centran en la capacidad de las empresas chinas para gestionar la continuidad y la coherencia en sus estrategias a largo plazo mientras navegan por la diversidad cultural (Wang y Choi, 2018). La inclusión de estas perspectivas enriquece considerablemente la comprensión de cómo las empresas chinas pueden enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades al expandirse en mercados caracterizados por su diversidad cultural.

5.6 Dimensión de Indulgencia vs. Restricción

La dimensión de Indulgencia vs. Restricción, dentro del marco teórico de las dimensiones culturales de Hofstede, es un componente esencial para comprender la dinámica cultural y su impacto en la estrategia de internacionalización de empresas chinas con sede en Chongqing y su posterior adaptación al mercado mexicano. Este análisis se centra en una exploración exhaustiva de cómo esta dimensión influye en la toma de decisiones empresariales, las relaciones laborales, la creatividad, la responsabilidad social empresarial, la comunicación, y otros aspectos clave de la gestión empresarial.

Chongqing, una región conocida por su rica herencia cultural, se distingue por su inclinación hacia la indulgencia en varios aspectos de la vida empresarial. La expresión emocional y la creatividad son bienvenidas, lo que se refleja en la forma en que las empresas abordan la innovación y las relaciones laborales (Hofstede, 2001). La tolerancia hacia los placeres y la diversidad de pensamiento son características arraigadas en la cultura empresarial local.

La indulgencia cultural en Chongqing se traduce en un enfoque más relajado hacia la creatividad e innovación. Las empresas pueden fomentar entornos que estimulan la originalidad y la experimentación, permitiendo a los empleados expresar libremente sus ideas sin el temor a la censura. Esta dinámica puede ser un activo valioso para las empresas chinas que buscan expandirse a mercados extranjeros, incluido México.

En términos de relaciones laborales, la indulgencia en Chongqing puede reflejarse en una mayor flexibilidad y adaptabilidad en comparación con culturas más restrictivas. Las jerarquías pueden ser menos rígidas, y la comunicación abierta puede ser una. Este enfoque puede influir en cómo las empresas chinas gestionan sus equipos y se integran en entornos laborales más estructurados, como el que se encuentra comúnmente en México.

La cultura empresarial en México, en contraste, puede tener elementos de restricción que deben ser comprendidos y gestionados por las empresas chinas. Las normas culturales y sociales pueden influir en la toma de decisiones y en la gestión de relaciones laborales.

En un entorno más restrictivo, las decisiones empresariales pueden estar más estructuradas y sujetas a jerarquías organizativas más definidas. La adaptación de las empresas chinas a este contexto puede requerir un equilibrio cuidadoso entre mantener la creatividad inherente a su cultura de origen y respetar las estructuras organizativas más formales que pueden prevalecer en México.

Las jerarquías más marcadas en la cultura empresarial mexicana pueden influir en las relaciones laborales y en la forma en que se comunica la toma de decisiones. La comprensión de estas dinámicas es esencial para evitar conflictos y fomentar un ambiente de trabajo armonioso.

La dimensión de Indulgencia vs. Restricción también tiene implicaciones significativas en áreas como la responsabilidad social empresarial (RSE) y la comunicación corporativa.

En Chongqing, las empresas pueden tener prácticas de RSE más flexibles y orientadas hacia la creatividad y la innovación. Al internacionalizarse en México, deberán ajustar sus estrategias de RSE para alinearse con las expectativas locales y las percepciones de responsabilidad social.

La comunicación empresarial debe ser adaptada considerando las normas de indulgencia o restricción. Las estrategias de comunicación que funcionan en un entorno más indulgente pueden no ser igualmente efectivas en una cultura más restrictiva, y viceversa.

La dimensión de Indulgencia vs. Restricción también influye en las consideraciones éticas y la percepción del riesgo empresarial.

Las prácticas éticas de las empresas chinas deben integrarse con las normas culturales de los mercados en los que operan. La percepción de la ética empresarial puede variar significativamente en contextos culturales diferentes, y adaptarse es esencial para construir una reputación sólida.

La evaluación del riesgo empresarial está intrínsecamente ligada a las dimensiones culturales. Las percepciones de riesgo pueden variar según el grado de indulgencia o restricción, lo que requiere un análisis cuidadoso y adaptación en las estrategias empresariales

6. CONCLUSIONES

Este estudio ha explorado las complejidades inherentes a la internacionalización de empresas chinas con sede en Chongqing, China, específicamente enfocándose en su expansión hacia el mercado mexicano. Al analizar las dimensiones culturales propuestas por Geert Hofstede, se han identificado patrones y contrastes fundamentales que ejercen una influencia directa en las estrategias empresariales en ambos contextos culturales.

La gestión internacional implica considerar la influencia de la cultura en las decisiones estratégicas. La cultura empresarial, en particular, puede afectar la forma en que las empresas abordan la internacionalización. Además de los factores económicos y políticos, es esencial comprender las dimensiones culturales que influyen en las estrategias empresariales en un entorno globalizado.

En el ámbito de la distancia al poder, se revela una mayor aceptación de la jerarquía y la distribución desigual del poder en Chongqing, contrastando con la preferencia por una estructura más equitativa en México. Esto tiene ramificaciones directas en la toma de decisiones y la comunicación interna en las empresas, subrayando la importancia de ajustar las estrategias de liderazgo en cada contexto.

La exploración de la dimensión de individualismo-colectivismo, destaca la fuerte inclinación hacia el colectivismo en Chongqing, en agudo contraste con la propensión más individualista en México. Esto no solo subraya la diversidad cultural, sino que también tiene implicaciones significativas para la gestión de equipos y la promoción de valores en el ámbito laboral en ambos entornos.

La evitación de la incertidumbre ha revelado otra capa de complejidad, destacando la preferencia por la estabilidad en Chongqing y la mayor tolerancia a la ambigüedad en México. La necesidad de una adaptación estratégica se presenta como un requisito crucial para equilibrar la planificación a largo plazo con la capacidad de respuesta ágil requerida en el dinámico mercado mexicano.

En el ámbito de la dimensión de masculinidad-feminidad, se ha resaltado la necesidad de integrar valores considerados tradicionalmente femeninos en la gestión del talento en México. En este mercado, se valora tanto el éxito individual como la calidad de vida y las relaciones interpersonales, sugiriendo la importancia de una gestión de personal equilibrada.

La comparación entre la orientación a largo plazo y la orientación a corto plazo ha destacado la preferencia en Chongqing por estrategias a largo plazo, mientras que en México se valora la agilidad y la capacidad de respuesta rápida. Nuevamente, se subraya la necesidad de encontrar un equilibrio que aborde las expectativas del mercado mexicano y permita a las empresas chinas adaptarse con éxito.

Finalmente, en el ámbito de la indulgencia vs. restricción, se observa que, en términos generales, Chongqing tiende hacia la restricción, mientras que México exhibe una mayor indulgencia. Esta diferencia cultural tiene implicaciones directas en la gestión de la diversidad y las expectativas sobre el comportamiento social, lo que destaca la necesidad de una adaptación estratégica en este aspecto.

La revisión de la literatura existente ha respaldado y enriquecido las perspectivas presentadas, incorporando voces académicas como Pla Barber y León Darder (2004), Hill y Jones (2005), y, Alviz Beltrán y De La Ossa Santander (2017). Estas fuentes han proporcionado un marco teórico sólido que ha contextualizado y enriquecido el análisis realizado.

Este estudio delinea la influencia cultural en la estrategia de internacionalización de empresas chinas en el contexto mexicano, destacando la importancia de la adaptación estratégica y organizativa para prosperar en mercados internacionales diversos y dinámicos.

Desde mi experiencia, al residir en Chongqing, China, durante más de una década, aporta un valor empírico a este estudio. Esta vivencia ha permitido desarrollar una comprensión más profunda de las dinámicas culturales, proporcionando *insights* valiosos que enriquecen el análisis teórico.

7. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Para profundizar en esta línea de investigación y seguir contribuyendo al conocimiento en este campo, se proponen líneas futuras de investigación:

- Llevar a cabo investigaciones empíricas detalladas en empresas específicas de Chongqing que ya cuentan con relaciones comerciales con México, como Loncin Motor Co., Ltd., Chongqing Haifu Medical Technology Co., Ltd., y Changan Automobile Co., Ltd. Esto permitirá un análisis minusioso de las estrategias de internacionalización y la adaptación cultural en sectores industriales específicos.

- Centrarse en un análisis más detallado de las estrategias de internacionalización adoptadas por cada empresa, identificando patrones específicos y prácticas exitosas que podrían ser aplicables a otras empresas que buscan ingresar al mercado mexicano.
- Investigar las percepciones y experiencias de los empleados que interactúan directamente con clientes y proveedores mexicanos. Esto proporcionará una visión más completa de cómo la cultura empresarial se manifiesta en el ámbito laboral cotidiano.
- Dada la diversidad de sectores representados por las empresas seleccionadas, se sugiere comparar cómo las dimensiones culturales impactan de manera única en cada sector industrial. Esto podría revelar prácticas y desafíos específicos dentro de cada industria.
- Explorar más a fondo cómo eventos globales, como pandemias o crisis económicas, han influido en las estrategias de internacionalización de estas empresas en México. Esto proporcionaría información valiosa sobre la adaptabilidad de las estrategias en entornos cambiantes.
- Investigar cómo estas empresas abordan los desafíos a largo plazo relacionados con la sostenibilidad y el desarrollo continuo en el mercado mexicano. Esto incluiría la gestión del talento y la retención de empleados clave en un entorno culturalmente diverso.
- Explorar en detalle cómo las prácticas éticas y sostenibles adoptadas por estas empresas chinas se alinean con las expectativas del mercado mexicano. Esto incluiría la comunicación efectiva de estas prácticas para construir y mantener una reputación a largo plazo.

Estas líneas futuras de investigación están diseñadas para proporcionar una comprensión más profunda y específica de la intersección entre las dimensiones culturales, las estrategias de internacionalización y la adaptación cultural en el contexto de las empresas chinas de exportación en Chongqing con presencia en México.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adler, Nancy J. y Gundersen, Allison. 2008. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Ohio. Thomson South-Western.

Alviz Beltrán, H., De La Ossa Santander, G. M. K. D. 2017. La Cultura y la Estrategia de Internacionalización de las Empresas. *Revista Pensamiento Gerencial*. Vol. 5, pp. 90-100.

Brouthers, Keith D., Geisser, Kim Dung, y Rothlauf, Franz. 2016. Explaining the Internationalization of Ibusiness Firms. *Journal of International Business Studies*. Vol. 47, No. 5, pp. 513–534.

Child, John., y Rodrigues, Susana B. 2005. The Internationalization of Chinese firms: A case for Theoretical Extension*? Management and Organization Review*. Vol. 1, No. 3, pp. 381-410.

Cuervo-Cazurra, Alvaro. 2012. Extending Theory by Analyzing Developing Country Multinational Companies: Solving the Goldilocks Debate. *Global Strategy Journal*. Vol. 2, No. 3, pp. 153-167.

Deng, Taotao. 2013. Impacts of Transport Infrastructure on Productivity and Economic Growth: Recent Advances and Research Challenges. *Transport Reviews: A Transnational Journal*. Vol. 33, No. 1, pp. 686-699.

Dunning, John H, y Changsu, Kim. 2007. The Cultural Roots of Guanxi: An Exploratory Study. *The World Economy*. Vol. 30, No. 2, pp. 329-341.

Dunning, John H. 1988. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*. Vol. 19, No. 1, pp. 1-31.

Dussel Peters, Enrique Stephanus. 2014. La Inversión Extranjera Directa China en México. Los casos de Huawei y Giant Motors Latinoamérica. En: Dussel Peters, Enrique Stephanus (Coord.). *La Inversión Extranjera Directa de China en América Latina: 10 Casos de Estudio*; pp. 273-328. Ciudad de México, Red ALC-China, UDUAL, UNAM, Cechimex,

Dussel Peters, Enrique Stephanus. 2019. China's Overseas Foreign Direct Investment in Mexico (2000-2018). En: Dussel Peters, Enrique Stephanus (Ed.). *China's Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean. Conditions and Challenge*; pp. 309-327. Ciudad de México, Red ALC-China, UDUAL, UNAM, Cechimex.

Ellis, Carolyn, Adams, Tony E., y Bochner, Arthur P. 2011. Autoethnography: An Overview. *Historical Social Research*. Vol. 36, No. 4, 273-290.

Gallagher, Kevin P., y Porzecanski, Roberto. 2010. China to the Rescue? China and the Latin American Commodities Boom. En: Gallagher, Kevin P., y Porzecanski, Roberto (Ed.). *The dragon in the room: China and the future of Latin American industrialization*; pp. 11-38. Stanford University Press.

Gudykunst, William B., y Kim, Young Yun. 2003. *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*. Boston. McGraw-Hill.

Guerrero Vázquez, René Andrei. 2018. *Las Multinacionales Chinas y sus Estrategias de Innovación en México*. México. El Colegio de la Frontera Norte.

Guerrero Vázquez, René Andrei. 2021. Características y Potencial de las Empresas Chinas en Segmentos de Tecnologías de la Información y Comunicación en México. En: Martínez Rivera, Sergio Efrén (Ed.) *Cuadernos de Trabajo del CECHIMEX.* Ciudad de México, UNAM, Cechimex.

Hill, Charles W. L., y Jones, Gareth R. 2005. *Administración Estratégica: un Enfoque Integrado*. México, Mc Graw-Hill.

Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, y Minkov, Michael. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London. McGraw-Hill.

Hofstede, Geert. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage.

Hofstede, Geert. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. California, Sage.

Johanson, Jan, y Vahlne, Jan-Erik. 2009. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*. Vol. 40, No. 9, pp. 1411-1431.

Zhang, Lu. 2023. A 'Race to Bottom' or Variegated work regimes? Industrial Relocation, The Changing Migrant Labor Regime, and Worker Agency in China's Electronics Industry. *Review of International Political Economy*. Vol. 30, No. 1, pp. 359-383.

Micheli, Jordy, y Carrillo, Jorge. 2015. Huawei: Trayectoria Global y Estrategia para México de una Empresa Multinacional China. *Frontera Norte*. Vol. 28, No. 56, pp. 35-58.

Morin, Edgar. 2007. Complejidad Restringida y Complejidad Generalizada o las Complejidades de la Complejidad. *Utopìa y Praxis Latinoamericana*. Vol. 12, No. 38, pp. 42–65.

Ortiz Velásquez, Samuel, y Dussel Peters, Enrique Stephanus. 2016. La Nueva Relación Comercial entre América Latina y el Caribe y China: ¿Promueve la Integración o Desintegración Comercial? En: Dussel Peters, Enrique Stephanus (Coord.). *La Nueva Relación Comercial Entre América Latina y el Caribe-China: ¿Integración o Desintegración Regional?*; pp.13-58. Ciudad de México, Red ALC-China, UDUAL, UNAM, Cechimex.

Parmentola, Adele. 2017. Why Chinese Companies Go Abroad? A Theoretical Model to Explain the Drivers of the Internationalization Strategy of Chinese MNEs. *International Business Research*. Vol. 10, No. 20, pp. 82-93.

Pla Barber, Jose, y León Darder, Fidel. 2004. Diferencias culturales. En: Pla Barber, Jose, y León Darder, Fidel (Ed.). *Dirección de Empresas Internacionales*; pp. 229-253. Madrid, Pearson.

Ruzzier, Mitja, Hisrich, Robert. D., y Antoncic, Bostjan. 2006. SME internationalization research: Past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 13, No. 4, pp. 476-497.

Schiffman, Leon G., Kanuk, Leslie Lazar, y Wisenblit, Joseph. 2010. El Consumidor en sus Contextos Social y Cultural. En: Schiffman, Leon G., Kanuk, Leslie Lazar, y

Wisenblit, Joseph. (Ed). *Comportamiento del Consumidor*; pp. 300-429. México, Pearson.

Shenkar, Oded, Luo, Yadong, y Yeheskel, Orly. 2008. From "Distance" to "Friction": Substituting Metaphors and Redirecting Intercultural Research. *The Academy of Management Review*. Vol. 33, No. 4, pp. 905–923.

Soares de Olivera, Ricardo. 2008. Making Sense of Chinese Oil Investment in Africa. En: Chris Alden, Chris, Large Daniel y Soares de Oliveira, Ricardo (Ed). *China Returns to Africa. A Rasing Power and a Continent Embrace*; pp. 69-82. New York, Columbia University Press.

Tatli, Ahu, Ozturk, Mustafa Bilgehan, Woo, Hong Seng. 2016. Individualization and Marketization of Responsibility for Gender Equality: The Case of Female Managers in China. *Human Resource Management*. Vol. 56, No. 3, pp. 407-430.

Thompson, Arthur A., Gamble, John E., Peteraf, Margaret A., y Strickland III, A. J. 2012. *Administración Estratégica*. México. McGraw Hill.

Ting-Toomey, Stella. 1999. *Communicating Across Cultures*. New York, The Guilford Press.

Trompenaars, Fons y Hampden-Turner, Charles. 2013. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Business*. London. Nicholas Brealey Publishing.

Wang, Xueke, y Choi, Seong-jin. 2018. The Impact of Cultural Distance on MNEs' Performance: Focusing on "China-Specific" Capabilities of TMT. *International Business Journal*. Vol.29, No. 2, pp. 39-72.

Wu, Wann-Yih, y Lin, Ching-Yi. 2010. Experience, environment, and subsidiary performance in high-tech MNEs. *Journal of Business Research*. Vol. 63, No. 12, pp. 1301–1309.

Zeng, Yuping, Shenkar, Oded, Lee, Seung-Hyun, y Song, Sangcheol. 2013. Cultural differences, MNE learning abilities, and the effect of experience on subsidiary mortality in a dissimilar culture: Evidence from Korean MNEs. *Journal of International Business Studies*. Vol. 44, pp. 42–65.