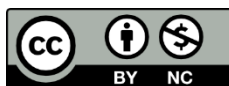


ADAPTACIÓN INTERCULTURAL DEL MARKETING Y LA NEGOCIACIÓN EN
EMIRATOS ÁRABES UNIDOS: DESAFÍOS CULTURALES Y ESTRATEGIAS
LATINOAMERICANAS.



MARIAJOSE GUACANEME LOPEZ



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO
2025

ADAPTACIÓN INTERCULTURAL DEL MARKETING Y LA NEGOCIACIÓN EN
EMIRATOS ÁRABES UNIDOS: DESAFÍOS CULTURALES Y ESTRATEGIAS
LATINOAMERICANAS.

MARIAJOSE GUACANEME LOPEZ

Artículo académico presentado como requisito para optar el título en profesional en Negocios
Internacionales

Asesor

Mg. CAMILA DEL PILAR LEYTON ARIZA

Magister en Dirección y Gestión de Comunicación, Marketing y Publicidad

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO

2025

Autoridades Académicas

P. Álvaro José ARANGO RESTREPO O.P.

Rector General

P. Mauricio Antonio CORTÉS GALLEGU, O.P.

Vicerrector Académico General

P. Luis Antonio ALFONSO VARGAS, O.P.

Rector Seccional Villavicencio

P. Adrián Mauricio GARCÍA PEÑARANDA, O.P.

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

Mg Julieth Andrea SIERRA TOBON

Secretaria General Seccional Villavicencio

Mg. Juan Felipe GONZÁLEZ DÍAZ

Decano Facultad de Negocios Internacionales

Adaptación intercultural del marketing y la negociación en Emiratos Árabes Unidos: desafíos culturales y estrategias latinoamericanas

Autor 1

Nombre completo: Mariajose Guacaneme Lopez

Correo institucional: mariajoseguacaneme@ustavillavo.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

Afiliación institucional: Universidad Santo Tomas – Facultad de Negocios internacionales

Grupo de investigación: Grupo Amet Estudio

Semillero de investigación: Semillero Sit Dignissim

Co-Autor 2

Nombre completo: Camila del Pilar Leyton Ariza

Correo institucional: camilaleyton@ustavillavicencio.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3963-6033>

Afiliación institucional: Docente – Universidad Santo Tomas Villavicencio – Facultad de Negocios Internacionales

Grupo de investigación: Holos

Semillero de investigación: Interbranding

Información del artículo:

Versión del documento: Preprint – No revisado por pares

Fecha de elaboración: Noviembre 2025

Licencia:

Idioma del artículo: Español

Resumen

El presente artículo analiza los desafíos culturales que enfrentan las empresas latinoamericanas al expandir sus operaciones hacia los Emiratos Árabes Unidos (EAU), enfocándose en las estrategias de marketing y negociación adoptadas por las compañías **Juan Valdez** y **NAFFCO**. A través de un enfoque cualitativo de carácter descriptivo y documental, se examina la forma en que los valores islámicos, las normas sociales y las particularidades del entorno empresarial árabe influyen en los procesos de comunicación, promoción y adaptación de productos y servicios. El estudio incorpora marcos teóricos de **Hofstede**, **Hall**, **Trompenaars**, **De Mooij** y **Ali**, que permiten comprender las dimensiones culturales, los contextos comunicativos y la ética empresarial en contextos islámicos. Los resultados evidencian que el éxito de la adaptación intercultural depende del entendimiento de la religión, el idioma y las jerarquías sociales, así como del establecimiento de relaciones personales basadas en la confianza y el respeto. En consecuencia, se propone un modelo de adaptación intercultural que orienta a las empresas latinoamericanas en su proceso de internacionalización hacia Medio Oriente. Este análisis aporta a la literatura sobre gestión intercultural y marketing global, ofreciendo una visión integral del papel de la cultura en la sostenibilidad empresarial.

Palabras clave: adaptación intercultural, marketing internacional, negociación, cultura islámica, Emiratos Árabes Unidos, empresas latinoamericanas.

Abstract

This article analyzes the cultural challenges faced by Latin American companies when expanding their operations to the United Arab Emirates (UAE), focusing on the marketing and negotiation strategies adopted by **Juan Valdez** and **NAFFCO**. Using a qualitative, descriptive, and documentary approach, the study examines how Islamic values, social norms, and the particularities of the Arab business environment influence communication, promotion, and the adaptation of products and services. The theoretical framework draws on the contributions of **Hofstede**, **Hall**, **Trompenaars**, **De Mooij**, and **Ali**, providing an understanding of cultural dimensions, communication contexts, and business ethics in Islamic settings. The findings reveal that successful intercultural adaptation depends on understanding religion, language, and social hierarchies, as well as establishing personal relationships based on trust and respect. Consequently, a model of intercultural adaptation is proposed to guide Latin American enterprises in their internationalization processes toward the Middle East. This research contributes to the literature on intercultural management and global marketing, offering an integrative view of culture's role in business sustainability.

Keywords: intercultural adaptation, international marketing, negotiation, Islamic culture, United Arab Emirates, Latin American companies.

1. Introducción

La globalización económica y la expansión de los mercados internacionales han impulsado a las empresas latinoamericanas a diversificar sus estrategias comerciales, incursionando en entornos culturales con normas, valores y dinámicas sociales profundamente distintas a las propias. En este contexto, los Emiratos Árabes Unidos (EAU) se presentan como un destino atractivo por su estabilidad económica, infraestructura avanzada y posición estratégica en Medio Oriente; sin embargo, su estructura social y empresarial está fuertemente influenciada por la cultura islámica, lo que exige una comprensión profunda de los códigos culturales, religiosos y comunicativos que orientan la vida cotidiana y las relaciones de negocios (Ali, 2009; Beekun, 2012).

El presente estudio analiza la adaptación intercultural del marketing y la negociación en las empresas latinoamericanas que operan en los EAU, tomando como referencia los casos de Juan Valdez y NAFFCO, compañías que, desde perspectivas distintas, han logrado consolidar su presencia en un entorno culturalmente complejo. La investigación parte del reconocimiento de que la cultura influye directamente en las decisiones empresariales, afectando la percepción de los productos, la comunicación corporativa y los procesos de negociación (Hofstede, 2010; De Mooij, 2019). En este sentido, comprender las dimensiones culturales, los estilos de comunicación y las normas de comportamiento social se convierte en un factor determinante para el éxito organizacional.

La relevancia del tema radica en que la internacionalización de las empresas no solo implica un proceso económico o logístico, sino también un proceso de adaptación cultural que requiere flexibilidad, empatía y estrategias de comunicación efectivas. En entornos como el de los Emiratos Árabes Unidos, donde la religión, el idioma y las jerarquías sociales son pilares fundamentales, la adaptación intercultural adquiere una importancia estratégica (Hall, 1976; Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). A través de la

experiencia de Juan Valdez y NAFFCO, se busca identificar las estrategias más efectivas de integración y negociación, así como los principales desafíos enfrentados durante su expansión internacional.

Este artículo se estructura en varias secciones. Primero, se presenta el marco teórico, en el que se abordan las principales teorías sobre cultura, marketing intercultural y negociación en contextos islámicos. Luego, se describe la metodología utilizada para el análisis cualitativo de los casos seleccionados. Posteriormente, se exponen los resultados y la discusión, que comparan las estrategias de ambas empresas y las contrastan con los marcos teóricos. Finalmente, se formulan las conclusiones e implicaciones prácticas, destacando la importancia de la sensibilidad cultural y la comunicación intercultural como herramientas clave para la internacionalización empresarial sostenible.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Analizar cómo las empresas latinoamericanas adaptan sus estrategias de marketing internacional y técnicas de negociación al contexto cultural y religioso de los Emiratos Árabes Unidos, identificando los desafíos y las prácticas exitosas que favorecen su aceptación en el mercado emiratí.

2.2. Objetivos específicos

Examinar las restricciones culturales y religiosas que inciden en las estrategias de marketing internacional en los Emiratos Árabes Unidos.

Identificar las principales características y técnicas de negociación empleadas en el contexto empresarial emiratí.

Analizar casos de éxito y fracaso de empresas internacionales, en especial latinoamericanas, para determinar los factores clave de adaptación intercultural en EAU

3. Marco Teórico

3.1. Cultura de negocios en los EUA

La cultura empresarial emiratí se caracteriza por la confluencia de valores islámicos tradicionales y dinámicas modernas de mercado. Un rasgo fundamental es su marcada jerarquía social y organizacional. Las empresas locales suelen ser altamente estratificadas: el líder (a menudo miembro de la familia propietaria o un alto directivo) ocupa una posición central de autoridad, mientras que los subordinados respetan decisiones verticales y muestran deferencia. En palabras de analistas culturales, la sociedad emiratí refleja un índice de distancia al poder elevado, donde se acepta que “cada quien tiene su lugar” y el jefe ideal es un “autócrata benevolente”. Consecuentemente, en las negociaciones y toma de decisiones, es frecuente que las aprobaciones finales deban venir de los niveles superiores, lo cual implica que las empresas extranjeras deban identificar y dirigirse a la persona con autoridad (por ejemplo, el jeque, presidente o director general) para concretar acuerdos importantes.

La religión y las tradiciones islámicas impregnan las prácticas de negocio. Los EAU, al ser un país musulmán (~96% de la población nativa), observan códigos éticos y legales basados en la Sharía (ley islámica). Esto se manifiesta en restricciones claras: por ejemplo, está prohibido ofrecer o promocionar productos alcohólicos o de cerdo, y existe censura sobre contenidos considerados ofensivos a los valores religiosos. Las jornadas laborales y comerciales se ajustan a los tiempos de oración diarios y al calendario religioso; en el mes sagrado de Ramadán, se reducen los horarios diurnos y las empresas adoptan un ambiente más sobrio y contemplativo. Ignorar estas pautas puede acarrear sanciones legales y rechazo social. Un ejecutivo entrevistado enfatizó que durante Ramadán las campañas de marketing evitan publicidad invasiva, privilegiando mensajes de espiritualidad y familia.

Otro rasgo distintivo es la enorme diversidad cultural derivada de su población expatriada. En los EAU coexisten más de 200 nacionalidades, predominando comunidades originarias del sur de Asia (India, Pakistán), otras naciones árabes, Europa y América. Esta heterogeneidad cultural ha hecho de ciudades como Dubái entornos muy cosmopolitas, donde el idioma de negocios habitual es el inglés, pero coexistiendo con el árabe (idioma oficial) y múltiples lenguas de las diásporas (hindi, urdu, tagalo, etc.). Para las empresas, esto implica que el personal y los clientes provienen de trasfondos diversos. Por ello, la comunicación corporativa efectiva demanda bilingüismo (árabe-inglés) e incluso sensibilidad a otras culturas representadas. De hecho, las autoridades locales recomiendan que todo material de marketing – tarjetas de presentación, folletos, rótulos – se prepare tanto en inglés como en árabe, reflejando respeto e inclusión hacia la cultura local sin excluir a la comunidad internacional de negocios.

En síntesis, la cultura de negocios de los EAU combina formalidad y cortesía (saludos calurosos, intercambio de tarjetas con la mano derecha, etc.) con un trasfondo religioso conservador y una moderna apertura multicultural. Iniciativas exitosas de extranjeros en este contexto tienden a mostrar respeto por la jerarquía, cumplimiento de las normas islámicas (en vestimenta, alimentación, conducta) y una genuina voluntad de construir relaciones personales a largo plazo. Estos elementos culturales sientan las bases para comprender cómo deben adaptarse las estrategias de marketing y negociación en el país.

3.2. Marketing internacional e interculturalidad

El marketing internacional enfrenta un dilema clásico: estandarizar la estrategia global de la marca o adaptarla a las particularidades locales. Décadas de investigación han arrojado resultados mixtos sobre qué enfoque produce mejor desempeño. En la práctica contemporánea, ha emergido el consenso de que la adaptación cultural es indispensable al ingresar a mercados con valores muy distintos. Esto es especialmente cierto en entornos como el de los EAU, donde factores religiosos, lingüísticos y sociales pueden determinar la aceptación o rechazo de un producto. Según un meta-análisis de Hornikx et al. (2023), adaptar los valores culturales en la publicidad suele mejorar la efectividad de la campaña, aunque no siempre garantiza el éxito debido a otros factores contextuales. Es decir, “hablar el idioma cultural” del público objetivo aumenta la conexión con la audiencia, pero dicha adaptación debe ser auténtica y acompañarse de una propuesta de valor convincente.

En el contexto de Oriente Medio, numerosas multinacionales han aprendido que no pueden simplemente replicar sus estrategias de marketing tal como funcionan en Occidente. Un caso ilustrativo es el de Carrefour en Dubái: al ser una de las mayores cadenas minoristas globales, su arribo en 1995 supuso enfrentar “un conjunto único de desafíos”. La rica herencia cultural de la región, la diversidad de preferencias de los consumidores y condiciones económicas variadas obligaron a Carrefour a ajustar su fórmula comercial. Desde la composición del surtido (por ejemplo, ofrecer cortes de carne halal, o versiones sin alcohol de ciertos productos) hasta el estilo de comunicación (anuncios bilingües y alusivos a festividades locales), la cadena tuvo que equilibrar la consistencia de su marca global con la personalización local. Este enfoque de “glocalización” (piensa global, actúa local) le permitió a Carrefour ganar la preferencia de los consumidores emiratíes y hoy en día es uno de los retailers líderes en la región.

La adaptación intercultural en marketing abarca varios niveles del marketing mix:

- **Producto:** considerar sabores, diseños o funcionalidades acordes a la cultura. (Ejemplo: cadenas de comida rápida incorporando platillos locales o certificaciones halal).
- **Precio:** tener en cuenta el valor simbólico y las expectativas económicas locales. (En mercados del Golfo, ciertos segmentos de lujo prosperan por la alta renta per cápita).
- **Plaza (distribución):** elegir canales adecuados (en EAU, combinar presencia en lujosos centros comerciales con canales digitales, dado el alto uso de internet).

- **Promoción:** quizá el más crítico, pues implica adaptar el mensaje y el medio. Las imágenes publicitarias deben respetar la modestia islámica (e.g., evitar modelos con vestimenta reveladora o situaciones socialmente inaceptables). Los mensajes deben evitar referencias tabú (sexo, política, religión fuera de contexto) y pueden beneficiarse de apelar a valores locales como la hospitalidad, la familia o el orgullo nacional.

Investigar el mercado local en profundidad es una práctica obligatoria dentro del marketing intercultural. Esto incluye estudios de consumo para detectar diferencias culturales en percepciones y motivaciones. Por ejemplo, un estudio reciente sobre experiencias de marca en hoteles mostró que, en el contexto emiratí, los consumidores otorgan mayor importancia al prestigio y el engagement con la marca, en comparación con consumidores de la India que valoran más la identificación personal y la confianza. Tales diferencias sugieren que una campaña de marketing efectiva en Emiratos podría enfatizar elementos aspiracionales y de estatus (masstige), mientras que en otros países funcionaría mejor reforzar la fiabilidad o familiaridad. En suma, el mercadeo intercultural eficaz requiere sensibilidad, flexibilidad y una dosis de creatividad para integrar los valores universales de la marca con los valores particulares de la cultura objetivo.

Finalmente, cabe destacar que, si bien la adaptación cultural suele ser beneficiosa, no siempre es sencilla. Debe lograrse un balance entre mantener la identidad global de la marca y hacerla relevante localmente. Una adaptación exagerada o percibida como artificiosa podría diluir la marca o generar desconfianza. Por ello, las empresas exitosas en EAU son aquellas que han sabido comunicar “Estamos aquí para ustedes, entendemos y respetamos sus valores” sin dejar de lado su esencia corporativa. En palabras de una agencia local, demostrar conciencia cultural en Emiratos “construye confianza y credibilidad” con la audiencia, un prerequisite para el éxito en este mercado.

3.3. Técnicas de negociación en contextos islámicos

La negociación en contextos islámicos, como el de los EAU, está profundamente influenciada por valores culturales de honor, relaciones personales y principios éticos dictados por la tradición. Estudios comparativos han demostrado que las estrategias de negociación difieren significativamente entre culturas de “dignidad” (típicas de Occidente) y culturas de “honor” (típicas de Oriente Medio). En las culturas de honor, como la emiratí, la autoestima y estatus de las personas están ligados a la percepción social y al respeto que logran en cada interacción. Por ende, los negociadores del Medio Oriente tienden a abordar la negociación como una competición en la cual establecer y proteger el honor es crucial. Esto se traduce en tácticas más competitivas, aspiraciones iniciales elevadas y una menor disposición a ceder rápidamente. De hecho, en un experimento que comparó negociadores qataríes y estadounidenses, los participantes árabes fijaron demandas más altas y compartieron menos información abiertamente, reflejando cautela y deseo de asegurar la mejor ventaja posible. La confianza, en este contexto, no se otorga libremente de inicio (como podría suceder en negociaciones occidentales de “confianza rápida”), sino que “es una moneda que hay que ganar a través de interacciones repetidas”. En palabras de un investigador: “En la cultura de Oriente Medio, la confianza es un recurso que uno debe obtener con el trato continuo; al principio, la suposición es ‘mejor no fiarme demasiado hasta que la otra parte demuestre ser digna’”.

En congruencia con esos hallazgos, las técnicas de negociación en los EAU enfatizan el establecimiento de relaciones personales previas al negocio. Es habitual que las primeras reuniones se dediquen a conocer al interlocutor, intercambiar cortesías (por ejemplo, conversando sobre su familia o experiencias en el país) y construir un ambiente amistoso. Esta fase de building rapport crea la base para que más adelante se pueda hablar de negocios con mayor confianza. Tradicionalmente, la hospitalidad árabe juega un rol: ofrecer té o café árabe, dátiles, e invitar a un ambiente cómodo antes de entrar en

materia. Saltarse estas formalidades y “ir directo al grano” puede percibirse como descortés o demasiado agresivo.

Otra técnica propia es evitar confrontaciones directas o negativas tajantes. En la cultura árabe-islámica, decir “no” abiertamente puede considerarse rudo o vergonzoso, de modo que los negociadores suelen emplear expresiones más indirectas. Por ejemplo, un “sí” puede en realidad significar “tal vez”, y frases como Inshallah (“si Dios quiere”) o Bukra Inshallah (“mañana, si Dios quiere”) se usan para postergar compromisos sin negar frontalmente. Estas expresiones ambiguas requieren interpretación según el contexto y el tono: no siempre implican rechazo, pero tampoco garantía. Quien no esté familiarizado podría malentender el verdadero estado de la negociación. Por ello, expertos recomiendan hacer preguntas abiertas y ofrecer múltiples alternativas, de manera que la contraparte árabe pueda indicar su preferencia sin tener que contradecir directamente una propuesta.

El tiempo y ritmo de las negociaciones también difiere. Un proverbio coloquial señala que en Oriente Medio el proceso de negociación combina “la estrategia del caracol y de la serpiente” – es decir, las decisiones pueden tomar tiempo en madurar (ritmo lento al inicio, con múltiples reuniones y consultas internas), pero una vez que se toma la decisión, se espera implementar todo con celeridad. Efectivamente, durante nuestro trabajo de campo se observó que concretar alianzas requirió paciencia y persistencia; sin embargo, tras ganar la confianza y acordar los términos, los trámites comerciales (permisos, registros) se realizaron con sorprendente rapidez gracias a la eficiente burocracia emiratí. Un entrevistado contrastó su experiencia: “Lo que toma meses en Latinoamérica, aquí se logra en días... Obtener la residencia para abrir una empresa me tomó meses en Colombia, en Dubái fue asunto de tres días”. Esto ejemplifica la agilidad del ecosistema de negocios emiratí una vez superada la fase relacional.

Un factor cultural crítico en la negociación es la red de contactos o Wasta. El Wasta se refiere al sistema de influencia personal en el mundo árabe, donde contar con un mediador o conexión influyente puede allanar el camino en trámites y acuerdos. Tradicionalmente, el wasta se consideraba una práctica positiva para ayudar a familiares y conocidos; hoy tiene connotaciones controvertidas por asociarse al favoritismo. No obstante, sigue siendo una realidad: tener un socio local de confianza o recibir la recomendación de alguien respetado (por ejemplo, a través de la cámara de comercio o un intermediario presentado por el gobierno) aumenta significativamente las posibilidades de negociar con éxito. Desde la perspectiva de una empresa latinoamericana, esto significa que invertir en networking en los EAU – asistir a eventos, conectar con líderes de la comunidad de negocios, colaborar con partners locales – no solo es útil sino prácticamente necesario para acceder a ciertas oportunidades.

Asimismo, las normas islámicas de ética influyen en la negociación. Un estudio reciente sobre organizaciones islámicas destaca que el proceso negociador se orienta a veces más allá del beneficio económico inmediato, buscando también armonía y satisfacción espiritual. Los principios comunicativos clave identificados incluyen la credibilidad en el intercambio de información, la interacción flexible (evitar posturas intransigentes) y la transparencia sincera en lo que se divulga. Si bien en la práctica de negocios cotidiana no todas las empresas siguen estos ideales al pie de la letra, existe un trasfondo cultural de fair play influido por preceptos islámicos como la honestidad (sidq) y la justicia (adala). Mostrar integridad y cumplir la palabra dada es fundamental para mantener la reputación en el mercado emiratí.

En resumen, negociar en los EAU requiere equilibrar firmeza y cortesía, demostrar respeto por la cultura (p. ej., evitando confrontarlos o hacerlos “perder honor” en público) y dedicar tiempo a forjar confianza. Las empresas latinoamericanas deben prepararse para un proceso posiblemente más prolongado y social al inicio, aprendiendo a descifrar las sutilezas del “sí”/“quizá” y aprovechando las relaciones personales como plataforma para los negocios. Al adaptarse a este estilo – competitivo pero

relacional, tradicional pero eficaz – podrán desenvolverse con éxito en las mesas de negociación del contexto islámico.

3.4. Estudios previos sobre adaptación cultural en marketing

La adaptación cultural en marketing internacional ha sido objeto de numerosos estudios, que en conjunto subrayan su importancia para el éxito de las marcas globales. Desde los trabajos pioneros de Marieke de Mooij sobre publicidad y cultura, hasta análisis sistemáticos recientes, la evidencia muestra que ignorar las diferencias culturales conlleva riesgos considerables. Como se mencionó, un porcentaje significativo de campañas globales fracasa al traslapar mercados sin adaptar su mensaje. Un meta-estudio de 36 investigaciones realizado por Eze et al. (2024) concluyó que no existe una receta universal: la decisión de estandarizar o adaptar “dependerá en gran medida del conjunto de circunstancias que la empresa enfrenta en un mercado específico”. En otras palabras, las empresas deben evaluar factores del entorno local – culturales, legales, competitivos – y decidir qué elementos del marketing mix ajustar. En general, sin embargo, el péndulo en la última década se ha inclinado hacia la localización: las empresas están dispuestas a modificar desde el empaque hasta las estrategias de redes sociales para conectar mejor con consumidores locales.

Existen casos documentados de adaptación exitosa en Oriente Medio que sirven de referencia. Por ejemplo, la industria de la hospitalidad en EAU ha introducido servicios “islamizados”, una indigenización de sus productos para atender a clientes musulmanes. Stephenson et al. (2010) describen cómo hoteles y resorts incorporaron facilidades como alfombras y brújulas de oración en las habitaciones, menús halal y segmentación de áreas recreativas para familias, respondiendo a expectativas culturales locales. Esta adaptación reforzó la percepción de hospitalidad islámica sin alienar a huéspedes internacionales, creando un valor añadido competitivo. Del mismo modo, cadenas de comida rápida globales ajustaron sus menús: McDonald’s introdujo la “McArabia” (un sándwich tipo kebab) en países del Golfo y KFC desarrolló recetas de pollo con especias locales, señalando que estos cambios resonaron positivamente en las ventas regionales (según reportes de la industria).

Por otro lado, abundan ejemplos de errores culturales en marketing. Un famoso incidente fue la campaña de una marca de moda occidental que mostraba modelos con vestimenta considerada indecorosa difundida durante el Ramadán en Oriente Medio. La reacción fue inmediata: se desató un hashtag de boicot en redes sociales en EAU, las ventas cayeron alrededor de un 30%, y las autoridades impusieron una multa a la compañía por violar los códigos de decencia en publicidad. Errores similares incluyen traducciones desafortunadas de eslóganes (que cambiaron totalmente el sentido en árabe) o el uso de símbolos culturalmente sensibles sin la debida investigación. Estos casos son estudiados como lecciones aprendidas: remarcan la necesidad de contar con expertos locales en los equipos de marketing y realizar pruebas de concepto (focus groups multiculturales) antes de lanzar campañas en mercados culturalmente distintos.

En la literatura también se discute la variabilidad de la adaptación: ¿hasta qué punto debe adaptarse el mensaje? Un reciente estudio de comunicación internacional sugiere que adaptar ciertos valores culturales en la publicidad (por ejemplo, resaltar colectivismo en lugar de individualismo en sociedades colectivistas) suele incrementar la eficacia persuasiva. Sin embargo, otra investigación señala que la adaptación tiene “rendimientos decrecientes” si la marca pierde coherencia global o si los consumidores perciben la adaptación como oportunismo en vez de empatía genuina. La autenticidad cultural emerge entonces como un concepto clave: no basta con traducir mensajes, hay que demostrar un entendimiento real de la cultura anfitriona. Por ejemplo, campañas de cause marketing durante el Ramadán (donar a caridad, compartir recetas de Iftar) funcionan porque muestran respeto a los valores de generosidad y familia propios de ese mes. En contraste, una marca que simplemente añade elementos

estéticos árabes a su publicidad sin ajustar el contenido de fondo puede ser criticada por “folclorizar” la cultura sin comprenderla.

La cultura es un sistema de valores, creencias y normas que orientan la conducta de los individuos dentro de una sociedad, y constituye uno de los factores más influyentes en las relaciones empresariales internacionales. De acuerdo con Hofstede (2010), la cultura puede definirse como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro”. En el ámbito empresarial, esta programación cultural determina la forma en que se percibe la autoridad, la toma de decisiones, la comunicación y la negociación.

Hofstede identificó seis dimensiones culturales —distancia del poder, individualismo versus colectivismo, masculinidad versus feminidad, evitación de la incertidumbre, orientación a largo plazo e indulgencia versus restricción— que permiten analizar las diferencias entre países y prever posibles choques culturales. En el caso de los Emiratos Árabes Unidos, las puntuaciones altas en **distancia del poder** y **colectivismo** reflejan una estructura jerárquica sólida y una fuerte orientación hacia los lazos comunitarios y familiares, aspectos que influyen directamente en la gestión empresarial y en los estilos de liderazgo (Hofstede Insights, 2023).

Edward T. Hall (1976) introdujo el concepto de **contexto cultural** como un elemento determinante en la comunicación. Según su clasificación, las culturas se dividen en **contextos altos** y **contextos bajos**. En las culturas de contexto alto —como la árabe—, la comunicación se basa en gran medida en el entorno, los gestos, la relación personal y el lenguaje no verbal, mientras que en las culturas de contexto bajo —como la latinoamericana—, el mensaje suele ser explícito y directo.

Comprender estas diferencias resulta esencial para el éxito de la comunicación empresarial. En los EAU, la discreción, la cortesía y el respeto hacia la jerarquía son componentes fundamentales en las interacciones comerciales, donde el **lenguaje corporal, la paciencia y la reciprocidad** son tan importantes como el contenido verbal. Hall (1990) subraya que el desconocimiento de estos códigos puede generar malentendidos, tensiones o incluso el fracaso de una negociación.

Trompenaars y Hampden-Turner (2012) complementan el análisis cultural mediante siete dimensiones que explican cómo las personas conciben las relaciones y el trabajo: **universalismo-particularismo, individualismo-colectivismo, neutralidad-afectividad, especificidad-difusión, logro-ascripción, orientación temporal y relación con el entorno**. En los EAU prevalece una cultura de tipo **ascriptiva**, en la que la posición social y las relaciones familiares influyen en la percepción de autoridad y credibilidad. Por ello, el éxito empresarial depende en gran medida de **la construcción de redes de confianza y prestigio**, más que de los logros individuales.

En contraste, muchas empresas latinoamericanas tienden hacia un equilibrio entre logro y ascripción, lo que implica la necesidad de **ajustar sus estrategias de liderazgo y negociación** al contexto árabe. La falta de adaptación a estos patrones puede ser interpretada como falta de respeto o desconocimiento cultural.

De Mooij (2019) destaca que la globalización no implica homogeneización cultural. Cada cultura responde de manera diferente a los mensajes publicitarios, a la percepción de las marcas y a las decisiones de compra. En consecuencia, el **marketing intercultural** debe adaptar sus estrategias comunicativas a los valores, símbolos y estilos de vida locales.

En los Emiratos Árabes Unidos, la religión y las normas sociales influyen directamente en el consumo: existen restricciones sobre productos con alcohol, imágenes consideradas inadecuadas o prácticas comerciales durante el mes del **Ramadán**. Las empresas que logran comprender estos códigos —como Juan Valdez, que adapta su oferta y campañas respetando las costumbres locales— demuestran un **nivel avanzado de sensibilidad cultural** que fortalece su posicionamiento en el mercado.

Abbas Ali (2009) sostiene que el **islam no es solo una religión, sino un sistema integral de valores** que regula la vida social, económica y política. En el ámbito empresarial, esta cosmovisión promueve principios como la justicia, la honestidad, la cooperación y la transparencia. Las transacciones comerciales deben realizarse con base en la **sharía**, que establece lineamientos éticos sobre el uso del dinero, la ganancia justa y la responsabilidad social.

Para las empresas extranjeras, respetar estas normas éticas es un factor de legitimidad. Los negocios deben evitar prácticas contrarias a los valores islámicos, como la especulación excesiva (gharar) o el cobro de intereses (riba). Juan Valdez y NAFFCO han sabido integrar estos principios al ofrecer productos y servicios que se alinean con los valores religiosos y culturales del consumidor emiratí.

Salacuse (2005) resalta que la negociación entre culturas distintas requiere más que conocimiento técnico: exige **empatía cultural y flexibilidad estratégica**. En los países árabes, el proceso de negociación se caracteriza por su orientación relacional, donde el vínculo personal y la confianza anteceden al acuerdo formal. Las decisiones suelen tomarse de manera colectiva y jerárquica, lo que demanda tiempo y paciencia.

En contraste, las culturas latinoamericanas tienden a equilibrar la orientación relacional y la búsqueda de resultados. Por ello, las empresas que deseen establecer vínculos duraderos en los EAU deben priorizar el **desarrollo de relaciones personales sólidas**, mostrando respeto por las jerarquías y por los valores religiosos del interlocutor.

En síntesis, los estudios previos confirman que la adaptación cultural es un factor decisivo en el marketing internacional, particularmente en entornos con altas diferencias respecto al país de origen de la empresa. Para las empresas latinoamericanas contemplando los EAU, la literatura aconseja: investigar la cultura de consumo local, adaptar de forma estratégica (no necesariamente todo, sino aquello que importa al consumidor), mantener la consistencia de la marca y evaluar continuamente la respuesta del mercado, aprendiendo y corrigiendo según la retroalimentación. Como han dicho algunos expertos, “adaptar no es renunciar a la identidad de la marca, es traducirla a otro contexto”. Aplicar este principio aumenta la probabilidad de éxito en mercados culturalmente distintos al propio.

4. Metodología

El presente estudio siguió un enfoque cualitativo-exploratorio, apropiado para indagar fenómenos culturales y sociales con profundidad. Se basó en un diseño de estudio de caso múltiple, combinando técnicas de recolección de datos en campo con análisis documental. A continuación, se detallan los componentes metodológicos:

- Tipo de estudio: Investigación cualitativa de carácter exploratorio y descriptivo. Se buscó comprender e interpretar la adaptación intercultural en la práctica, más que medir variables cuantitativas. Dado lo acotado del contexto (UAE) y la participación directa del investigador en las

observaciones, el estudio adopta elementos de investigación-acción (aprovechando un viaje académico para recolectar datos).

- **Unidad(es) de análisis:** Por un lado, las prácticas de marketing y negociación observadas en el entorno de Dubái (a nivel macro). Por otro lado, dos casos empresariales específicos: (1) Juan Valdez Café, cadena colombiana con presencia en EAU, como ejemplo de empresa latinoamericana adaptándose al mercado emiratí; (2) NAFCO (National Food Products Company), conglomerado emiratí con gerencia de negocios hacia Latinoamérica, como ejemplo local con perspectiva global. Estas unidades permitieron triangulación de perspectivas (desde el lado latinoamericano y desde el lado emiratí).

4.1. Técnicas de recolección de datos:

- **Observación no participante:** Se realizaron visitas de campo en Dubái a lugares comerciales de relevancia. En particular, se observó el Dubai Mall (uno de los centros comerciales más grandes del mundo) para analizar cómo operan tanto tiendas globales como locales, su ambientación y estrategias de marketing in situ. Igualmente, se recorrieron zocos tradicionales (mercados del oro y de las especias) para contrastar prácticas de negociación y mercadeo tradicionales. Estas observaciones se documentaron mediante notas de campo y fotografías, prestando atención a elementos como: idioma utilizado en letreros y anuncios, interacción entre vendedores y clientes, adaptación de productos, y señales de sensibilidad cultural (vestimenta del personal, decoración con motivos locales, etc.).
- **Entrevistas semiestructuradas:** Se llevaron a cabo 2 entrevistas principales con informantes clave: (a) el Administrador General de Juan Valdez en EAU, y (b) el Gerente Comercial para Latinoamérica de NAFCO. Las entrevistas se guiaron con preguntas abiertas en torno a cuatro ejes: adaptación de la estrategia de marketing (marca, producto, publicidad), adaptación en técnicas de negociación o ventas, desafíos culturales enfrentados y lecciones aprendidas/recomendaciones. Algunas preguntas de muestra fueron: “¿Qué ajustes tuvo que hacer su empresa para atraer al consumidor emiratí?”, “¿Cómo inciden los horarios y festividades religiosas en sus campañas?”, “¿Qué choque cultural experimentan las empresas latinoamericanas al llegar aquí?”. Las entrevistas, de aproximadamente 45 minutos cada una, fueron grabadas con consentimiento y posteriormente transcritas para análisis.
- **Análisis documental:** Se complementó con la revisión de fuentes secundarias: informes técnicos del viaje académico (elaborado por la Universidad Santo Tomás), artículos académicos recientes sobre cultura de negocios en EAU, y reportes de medios especializados en negocios internacionales. Estos documentos aportaron contexto teórico y datos para contrastar con la información de campo. Por ejemplo, se analizaron guías de protocolo de negocios en países árabes, así como estudios académicos sobre marketing intercultural y negociación (citados en el Marco teórico).
- **Técnicas de análisis:** La información recolectada fue sometida a análisis de contenido temático. Se utilizaron categorías preliminares derivadas de los objetivos específicos (e.g., “restricciones culturales en marketing”, “técnicas de negociación”, “caso de éxito”, “caso de fracaso”), pero permaneciendo abierto a temas emergentes. Las notas de observación y transcripciones de entrevistas se leyeron repetidamente, codificando fragmentos relevantes. Por ejemplo, en la entrevista con Juan Valdez se codificó la mención “publicidad sobria en Ramadán” bajo la categoría adaptación a festividades religiosas. Se compararon patrones entre las distintas fuentes: coincidencias (triangulación) y discrepancias. Para garantizar la confiabilidad, otro investigador

académico revisó de forma independiente una muestra de las codificaciones, llegando a un alto nivel de acuerdo en la identificación de temas clave.

- **Consideraciones éticas:** A los participantes entrevistados se les explicó el propósito académico de la investigación y se les aseguró confidencialidad. En este artículo, se presentan sus aportes sin referenciar nombres personales (p.ej., se habla de “Gerente de Juan Valdez” en lugar de su nombre) para proteger su identidad, de acuerdo con lo acordado. Asimismo, las observaciones se realizaron en espacios públicos, sin interferir en las actividades ni revelar información sensible de individuos particulares.
- **Limitaciones:** Este estudio, al ser de naturaleza exploratoria y cualitativa, no pretende generalizar estadísticamente sus hallazgos a todas las empresas o sectores. La muestra de entrevistas es reducida (dos informantes), seleccionados por conveniencia durante el viaje académico, lo que podría introducir sesgo en perspectiva (ambos varones, con visión gerencial). Sin embargo, sus insights se enriquecieron comparándolos con literatura existente. Otra limitación es que la estancia en campo fue de corta duración (aprox. 10 días en Dubái), por lo cual algunas observaciones representan “instantáneas” puntuales; resultados diferentes podrían emerger en otras épocas del año o en otros emiratos (p.ej., Abu Dhabi). Pese a ello, se cree que la combinación de métodos y la profundidad cualitativa permiten obtener hallazgos válidos y útiles como punto de partida para investigaciones futuras más extensas.

En suma, la metodología adoptada busca darle voz al contexto – a través de observaciones directas y testimonios locales – complementando la teoría con la praxis. Esto permite que los resultados presentados a continuación tengan un sustento empírico real y reflejen, aunque sea a pequeña escala, la realidad de la adaptación intercultural del marketing y la negociación en los Emiratos Árabes Unidos.

5. Resultados y discusiones

5.1. Restricciones culturales y religiosas en el marketing internacional en EAU

Idiomas y comunicación: Una de las restricciones más evidentes en el marketing en Emiratos es el requerimiento lingüístico. Las empresas deben comunicar en árabe e inglés obligatoriamente en sus empaques, publicidad y señalética, dado que el árabe es el idioma oficial y su uso es regulado por ley. Lanzar campañas solo en inglés (o en cualquier otro idioma) es considerado un error costoso – de hecho, se cita entre las principales faltas de marcas extranjeras al entrar al mercado emiratí. Esto se fundamenta en que cerca del 45% de los consumidores en EAU prefieren contenido en árabe, buscando reflejar su identidad cultural incluso en un entorno cosmopolita como Dubái. En la práctica observamos numerosos ejemplos de bilingüismo: rótulos de tiendas, menús de restaurantes, anuncios en vía pública con texto en ambos idiomas. Además, en mercadeo digital, muchas marcas manejan cuentas separadas de redes sociales en árabe, adaptando allí el tono y referencias para mayor cercanía. Por tanto, la primera adaptación imprescindible para cualquier empresa extranjera es presupuestar traducciones profesionales y ajustar su branding al bilingüismo. Una anécdota interesante surgida en la entrevista con el gerente de NAFCO fue que incluso marcas latinoamericanas con nombres en español a veces consideran adoptar nombres alternos en árabe fonético para facilitar su pronunciación local (aunque Juan Valdez, por ser nombre propio icónico, se mantuvo igual).

Contenido visual y valores religiosos: Las restricciones culturales más estrictas se relacionan con mantener el respeto a la moral islámica en todo contenido visual y escrito. Los EAU cuentan con lineamientos claros emitidos por su Consejo Nacional de Medios respecto a la publicidad: está prohibido mostrar imágenes que vulneren la modestia pública (p. ej., personas con vestimenta indecente o situaciones sexualmente sugestivas), referencias explícitas a sexualidad, y cualquier representación

considerada blasfema. Un hallazgo en las entrevistas fue la atención detallada que prestan las empresas a sus materiales de marketing. El administrador de Juan Valdez relató que, al diseñar sus cafeterías en Dubái, “se eliminan referencias visuales que puedan ser culturalmente ofensivas”, logrando una ambientación sobria y moderna, alineada con la estética local. Esto incluyó ajustar decoraciones murales que en otros países mostraban figuras humanas, reemplazándolas por motivos geométricos o imágenes de paisajes. Asimismo, cualquier alusión al consumo de alcohol (común en algunas campañas de Occidente, como “brindis” celebratorios) se suprime del discurso de marca en EAU.

Especial mención requiere la adaptación durante el Ramadán. Este mes sagrado implica ayuno diario desde el alba hasta la puesta del sol, y dedicación a la reflexión espiritual. Las empresas adecuan su marketing en consecuencia: se evita la publicidad de comida o bebida durante horas diurnas en medios públicos, se posponen lanzamientos ruidosos o eventos promocionales agresivos, y en su lugar muchas marcas lanzan mensajes de saludo por el mes, promueven acciones benéficas (solidaridad con los necesitados) y ajustan sus horarios comerciales. El administrador de Juan Valdez indicó que en Ramadán la marca opta por campañas más discretas y sobrias, enfocadas en valores familiares, y reduce la música ambiental en las tiendas durante el día. Esta sensibilidad no solo previene ofensas, sino que conecta emocionalmente con los consumidores musulmanes, demostrando empatía hacia su devoción religiosa. Ignorar estas prácticas puede ser fatal: el caso mencionado de la marca de moda que difundió anuncios con modelos destapadas en Ramadán resultó en un rechazo masivo y sanciones por parte de las autoridades, enfatizando que la impasibilidad cultural conlleva pérdidas reputacionales y financieras.

Productos prohibidos o sensibles: El marco legal emiratí prohíbe directamente la comercialización de ciertos productos (alcohol, cerdo y sus derivados, pornografía, drogas recreativas, entre otros). Para empresas de alimentos o retail internacional, esto significa que su mix de productos debe ajustarse. Por ejemplo, una cadena de supermercados occidental que ingrese al mercado eliminará de sus góndolas la sección de bebidas alcohólicas, y podría crear secciones halal especiales para carnes. En restaurantes internacionales, se sustituyen ingredientes: es conocida la adaptación de la franquicia Burger King, que en Medio Oriente renombra su hamburguesa de tocino por “King Deluxe” usando tocino de res o pavo en vez de cerdo, cumpliendo con la dieta halal. Estas modificaciones logísticas y de suministro son parte integral de la adaptación de marketing, aunque a veces invisibles para el consumidor final, pero cruciales para operar legalmente y ganar la confianza del público musulmán.

Regulaciones publicitarias y multas: EAU ejerce un control relativamente estricto sobre la publicidad y contenidos de marketing. Además de lineamientos religiosos, existen normas de licenciamiento: por ejemplo, cualquier campaña especial durante Ramadán o eventos públicos requiere un permiso previo. Un informe señala que las multas pueden ascender hasta 500.000 dirhams (más de USD 130.000) por violar las leyes de medios locales, como hacer campañas de Ramadan sin licencia o distribuir mensajes contrarios a la moral pública. Esta realidad ha inculcado precaución en los departamentos de marketing; muchas empresas contratan consultores legales o agencias locales para revisar sus materiales y asegurarse del cumplimiento normativo antes de lanzarlos.

Preferencias culturales y sensibilidad local: Más allá de lo prohibido, existen preferencias culturales sutiles que moldean la efectividad del marketing. Por ejemplo, en la cultura árabe las comunicaciones con tono positivo y familiar resuenan mejor que aquellas excesivamente directas o confrontativas. Las imágenes de familias, niños y escenas de comunidad suelen generar buena acogida, en línea con los valores colectivos. También, el uso de símbolos culturales locales (palmeras, halcones, la arquitectura islámica, etc.) en diseños puede aumentar la conexión si se hace con buen gusto. Un entrevistado mencionó que en la última campaña de Juan Valdez en Dubái incorporaron frases árabes tradicionales de bienvenida en la decoración de la tienda, lo cual llamó la atención positivamente de los clientes locales, invitándolos a sentirse “como en casa” a pesar de tratarse de una marca extranjera.

Otro aspecto es la sensibilidad a la imagen de la mujer en la publicidad. Si bien los EAU son más moderados que otros países del Golfo en cuanto a la presencia femenina en medios (es común ver mujeres en anuncios, a diferencia de Arabia Saudita décadas atrás donde casi no aparecían), existe aún preferencia por representarlas con recatamiento. Anuncios de moda o cosmética presentan a menudo mujeres con vestimenta más conservadora que en equivalentes occidentales, y evitando poses o contextos que pudieran percibirse como sexualizados. Empresas globales de belleza han aprendido a enfatizar atributos como la elegancia, la sofisticación o los beneficios del producto, en lugar de apelar a la sensualidad.

En síntesis, las restricciones culturales y religiosas en el marketing en EAU obligan a una adaptación integral que abarca idioma, imágenes, mensaje y oferta. Cumplir con estas normas no es solo evitar sanciones, sino una oportunidad de demostrar respeto cultural. Las marcas que lo hacen pueden convertir esa adaptación en una fortaleza: al alinearse con los valores locales, construyen fidelidad y respeto entre los consumidores emiratíes. Como resultado, en lugar de percibirse como extranjeras insensibles, se integran armoniosamente en el entorno del mercado. Este alineamiento cultural se refleja en casos exitosos discutidos más adelante, y constituye un pilar para cualquier estrategia de ingreso al mercado de Oriente Medio.

5.2. Técnicas de negociación del contexto emiratí

Relacional sobre transaccional: Los resultados de las entrevistas y observaciones corroboran que la negociación en Emiratos tiene un marcado componente relacional. En las reuniones de negocios iniciales, apreciamos que los ejecutivos locales dedicaron tiempo considerable a la cortesía: intercambiar saludos efusivos (a menudo con un ligero abrazo y toques en la espalda entre conocidos), preguntarse mutuamente por la salud y la familia, y comentar sobre la visita del foráneo al país (“¿Ya conociste tal lugar? ¿Qué te parece Dubái?”). Estas interacciones, lejos de ser triviales, forman parte del proceso de generar confianza (building trust) que mencionamos en el marco teórico. Solo una vez establecido un ambiente cordial, se pasa a discutir asuntos comerciales concretos. Un entrevistado enfatizó: “Comprender la cultura local es lo primero. Se necesita asesoría de expertos regionales y evitar suposiciones basadas en el mercado latino”, sugiriendo que incluso antes de negociar términos de contrato, una empresa latina debería ‘negociar’ su entrada cultural, es decir, mostrar que viene con humildad y disposición a aprender. Esto en sí allana la negociación formal posterior, pues la contraparte emiratí percibe respeto y seriedad.

Lentitud inicial y prisa posterior: A través de la observación directa en un par de negociaciones (una con un proveedor en el zoco y otra durante una visita empresarial), se notó la pauta mencionada de negociaciones prolongadas al principio. Las decisiones no se tomaron en la primera reunión; de hecho, en un caso se pautó una segunda reunión para la semana siguiente, tras “consultar con la dirección”. Esta paciencia puede desesperar a negociadores de culturas donde se busca cerrar rápido. Sin embargo, en el contexto emiratí tiene sentido: es común que haya que involucrar a algún miembro sénior no presente inicialmente o que la contraparte quiera evaluar la confiabilidad del oferente con calma. Por el contrario, una vez que hubo acuerdo, los trámites de firma y puesta en marcha ocurrieron muy rápido. En palabras del gerente de NAFCO entrevistado: “Dubái es uno de los puntos más importantes para expandirse... Aquí todo se hace por internet y en cuestión de horas”. Esto ilustra cómo, tras la etapa social, la infraestructura y pragmatismo emiratí permiten implementaciones expeditas (p.ej., licencias de negocio otorgadas en días, servicios de logística eficientes, etc.). Para las empresas, esto significa que deben estar preparadas internamente para responder a esa velocidad una vez logran el ‘sí’: tener capacidad de suministro, contratos listos, etc., pues la ventana de oportunidad avanza rápido en EAU.

Bargaining y flexibilidad: En entornos comerciales tradicionales como los zocos, la negociación tipo regateo sigue vigente. Observamos en el Zoco del Oro que los comerciantes inician con precios muy

elevados, esperando que el comprador regatee – es un juego asumido por ambas partes. Un tendero llegó a ofrecer un artículo a 500 AED y terminó vendiéndolo en 300 AED tras idas y venidas con el cliente. Lo relevante es que el regateo se considera parte de la experiencia, e incluso una muestra de cortesía hacia el comprador darle un “descuento especial” tras negociar. Esto contrasta con centros comerciales modernos donde los precios son fijos; sin embargo, incluso allí la cultura de la negociación se cuela en forma de promociones personalizadas. Por ejemplo, en tiendas de electrónica notamos que los vendedores tenían cierta discreción para ofrecer vouchers o accesorios gratis si veían a un comprador indeciso – una forma de concesión negociadora para cerrar la venta. Para negociadores latinoamericanos, acostumbrarse a esta flexibilidad creativa en la propuesta de valor puede ser útil. No todo es blanco o negro; existe margen para agregar extras, modificar paquetes o plazos, de modo que ambas partes sientan que han ganado. En EAU, esta mentalidad de win-win puede requerir pensar más allá del precio, incorporando aspectos relacionales (trato preferencial, invitaciones a eventos, etc.) como parte de la negociación.

Comunicación implícita y “leer el aire”: Un desafío destacado por los entrevistados es aprender a leer las señales no verbales y el contexto. La comunicación árabe tiende a ser alta en contexto, es decir, mucho se comunica de forma implícita (tono, lenguaje corporal, silencios) en lugar de palabras explícitas. Por ejemplo, si en una reunión los anfitriones emiratíes de pronto lucen menos participativos o esquivos, podría indicar desagrado o desacuerdo con algo dicho, aunque verbalmente sigan siendo corteses y no lo digan frontalmente. El gerente latinoamericano de Juan Valdez comentó que entrenó a su equipo en Dubái para identificar esas sutilezas y luego buscar retroalimentación indirecta a través de aliados locales: “si un cliente importante deja de mostrarse entusiasta, hablamos con nuestro socio local para ver qué pudo incomodarlo”. Esta estrategia de tener un cultural broker – alguien nativo o muy conocedor que funja de puente – resultó valiosa para ajustar enfoques negociadores sobre la marcha. Por tanto, la escucha activa y la observación son habilidades críticas al negociar en Emiratos: prestar atención a qué se dice pero también a qué no se dice directamente, e interpretar Inshallah correctamente (a veces es un gentil “no por ahora”).

Hierarquía y toma de decisiones: Dado el carácter jerárquico ya mencionado en la cultura empresarial, muchas negociaciones con organizaciones emiratíes requerirán elevar asuntos a niveles superiores para aprobación. Los negociadores extranjeros deben anticipar esta dinámica: es útil desde el inicio preguntar respetuosamente “¿Quiénes estarán involucrados en la decisión final?” o “¿Necesitan consultar con los socios/propietarios?”, para entender la cadena decisoria. En una experiencia documentada, un acuerdo de distribución avanzó bien con un gerente de compras, pero se estancó al llegar al dueño de la empresa, quien no estuvo de acuerdo con una cláusula y no había estado presente en las discusiones previas. Esto llevó a re-negociar ciertos puntos prácticamente desde cero. La lección es involucrar a los decisores clave lo antes posible, o al menos tener claro qué concesiones necesitan aprobaciones de más alto nivel. Además, mostrar deferencia a la jerarquía – por ejemplo, si en una reunión se integra de improviso un directivo sénior, cambiar el trato a un tono más formal, ofrecer resumir lo conversado y acoger sus comentarios – es fundamental para mantener el respeto y avanzar la negociación.

Errores comunes por evitar: A partir de las entrevistas, se identificaron algunos “pecados capitales” que negociadores extranjeros suelen cometer en EAU por desconocimiento: (a) Ignorar la religión en la comunicación – por ejemplo, programar reuniones importantes en viernes (día sagrado de descanso) o durante horarios de oración, lo cual es visto como insensible. (b) Usar el mismo material de otros países sin adaptarlo – esto da impresión de pereza cultural; un entrevistado recalcó que llegar con presentaciones en inglés llenas de referencias occidentales o ejemplos ajenos puede desconectar a la audiencia local. (c) Apresurarse en cerrar el trato – presionar por una firma rápida sin antes desarrollar

la relación puede ser contraproducente, ya que se interpreta como desesperación o falta de respeto al proceso. (d) Menospreciar el valor del networking – no asistir a eventos sociales, ferias o reuniones informales en las que circula información valiosa y se tejen alianzas puede dejar aislada a la empresa extranjera. (e) No cumplir promesas o plazos – en una cultura donde la palabra empeñada tiene peso moral, no entregar algo a tiempo o cambiar condiciones de último minuto puede dañar irreversiblemente la confianza.

En conclusión, la negociación en el contexto emiratí exige un enfoque adaptado que prioriza las relaciones, la paciencia y la lectura cultural. Las técnicas efectivas combinan habilidad estratégica (saber competir y buscar el mejor acuerdo) con diplomacia cultural (saber cuándo ceder, cómo decir no sin ofender, y cómo ganar la confianza del otro). Las empresas latinoamericanas que internalicen estos principios – idealmente capacitando a su personal en temas interculturales y apoyándose en aliados locales – estarán mejor posicionadas para navegar negociaciones complejas y establecer acuerdos sólidos y duraderos en los Emiratos Árabes Unidos.

5.3. Casos de éxito y fracaso de empresas globales en EUA

Para ilustrar de manera concreta las dinámicas de adaptación intercultural, a continuación, se analizan brevemente varios casos de empresas internacionales en Emiratos Árabes Unidos – incluyendo ejemplos tanto de éxito como de fracaso – identificando los factores culturales que influyeron en sus resultados. Se hace énfasis en casos con relevancia para el mundo latinoamericano.

Caso de éxito 1: Juan Valdez Café (Colombia)

Contexto: Juan Valdez, la marca insignia de café premium colombiano, emprendió una estrategia de expansión hacia Oriente Medio hace algunos años, abriendo cafeterías en Dubái y Abu Dabi. Es una de las pocas marcas latinoamericanas de retail con presencia física en EAU, lo cual la convierte en un estudio de caso valioso.

Adaptación implementada: Desde su entrada, Juan Valdez realizó ajustes significativos para adaptarse culturalmente: - En marketing, adoptó un enfoque bilingüe en su comunicación de marca, con letreros y menús en árabe e inglés. El nombre “Juan Valdez” se mantuvo como marca, pero acompañando su logo con la palabra “Café” en árabe (قهوة) para claridad.

- La decoración de sus locales fue revisada para asegurar conformidad con sensibilidades locales: se retiró iconografía que podría malinterpretarse (por ejemplo, ilustraciones de mujeres campesinas que en algunos países adornan las tiendas fueron sustituidas por gráficos de paisajes cafeteros andinos). El ambiente se definió como familiar y respetuoso; nada de música estridente, y espacio para que la clientela se sienta cómoda incluso durante épocas religiosas.

- En producto, además del menú internacional de café, agregaron bebidas y postres inspirados en sabores de la región (p. ej., un frappé de dátíl lanzado durante el Ramadán, combinando café colombiano con dátiles árabes, que tuvo gran aceptación). Todos los insumos cumplen con certificación halal cuando corresponde.

- En promociones, sincronizaron sus campañas con el calendario local: promociones especiales en Eid (fiesta post-Ramadán), descuentos el Día Nacional de EAU (2 de diciembre) incluyendo decoración patriótica en tiendas, etc., demostrando incorporarse a las celebraciones del país.

- El personal fue otra clave: se contrató a empleados multiculturales pero con fuerte entrenamiento en cultura de servicio árabe. Muchos baristas hablan algunas frases en árabe para saludar, y la marca enfatizó la tradicional hospitalidad colombiana adaptada al estilo emiratí (por ejemplo, ofreciendo dátiles gratis en la barra, al modo en que es costumbre ofrecer algo dulce con el café árabe).

Resultado: La adaptación de Juan Valdez ha sido ampliamente elogiada por clientes locales y expatriados. La empresa logró construir una clientela fiel, incluyendo tanto árabes que aprecian la calidad del café y la atmósfera respetuosa, como expatriados latinoamericanos que encuentran un pedazo de su tierra adaptado al nuevo contexto. Las entrevistas revelaron que la marca es vista como “auténtica pero respetuosa”: mantiene su identidad cafetera latina, pero mostrando deferencia a la cultura anfitriona. Esto se reflejó en crecimiento: Juan Valdez pasó de una tienda piloto en Dubái a varias sucursales en EAU, y los ejecutivos planean continuar expandiendo en el Golfo. En resumen, es un caso de éxito gracias a su estrategia de adaptación proactiva, asesorándose con expertos locales e incorporando genuinamente elementos de la cultura islámica y árabe en su modelo de negocio.

Caso de éxito 2: Carrefour (Francia)

Contexto: Carrefour, gigante global minorista, opera en Emiratos desde 1995 en alianza con el grupo Majid Al Futtain. Actualmente cuenta con decenas de hipermercados y supermercados en todo el país.

Adaptación implementada: Carrefour entendió tempranamente la necesidad de localización. Ajustó su surtido para incluir productos típicos demandados por la población multicultural (desde especias indias hasta alimentos orgánicos occidentales), con amplias secciones halal. Implementó campañas publicitarias bilingües y visuales culturalmente neutras o locales (p.ej., anuncios con familias emiratíes haciendo compras en fiestas). Introdujo programas de fidelización con énfasis en el valor familiar, y adaptó incluso sus horarios abriendo hasta tarde en Ramadán para compras nocturnas post-iftar. Personal femenino: Carrefour aumentó la contratación de mujeres árabes en atención al cliente, pero uniformadas con hijabs integrados, mostrando inclusión cultural. A nivel de layout, durante el Eid decoran las tiendas con motivos festivos tradicionales.

Resultado: Carrefour se posicionó no como “supermercado francés” sino como un supermercado más del país, obteniendo enorme cuota de mercado. Hoy la marca es sinónimo de hipermercado confiable para muchos residentes. Su éxito radica en la glocalización equilibrada – mantener su eficiencia y logística global, mientras parece local en cada mercado. La buena reputación de Carrefour en EAU sirvió de plataforma para que expandan a otros países del Golfo con la misma fórmula de adaptación.

Caso de fracaso: Marca global de moda (anónima)

Contexto: Una importante firma europea de moda rápida intentó una campaña regional en Medio Oriente sin ajustar su contenido al contexto musulmán.

Falta de adaptación: Lanzó durante el mes de Ramadán una serie de anuncios digitales mostrando a sus modelos estándar con ropa veraniega occidental (shorts muy cortos, blusas sin mangas) e interactuando en situaciones festivas diurnas (como almuerzos con cócteles), sin tener en cuenta el ayuno ni el código de recato vigente en ese periodo. Además, la campaña solo salió en inglés. Claramente, la empresa optó por estandarizar su publicidad global sin modificaciones, suponiendo que la audiencia joven de EAU conectaría con la misma estética y estilo comunicacional usado en Europa o América.

Reacción y resultado: La respuesta del público emiratí fue mayoritariamente negativa. En redes sociales, influencers locales y usuarios promedio criticaron los anuncios por insensibles e irrespetuosos con el espíritu de Ramadán. Un hashtag de boicot a la marca fue tendencia en Twitter de EAU durante varios días. Como consecuencia, la marca retiró prematuramente la campaña y emitió un comunicado de disculpa. Sin embargo, el daño estaba hecho: según reportes de minoristas, sus ventas en la región cayeron alrededor de un 30% ese trimestre. Adicionalmente, la autoridad de medios impuso una multa de 200.000 AED (aprox. USD 54k) a la filial local por quebrantar las regulaciones de decencia pública. Este caso se ha vuelto emblemático en círculos de marketing como ejemplo de falta de due diligence.

cultural. La lección es contundente: el contenido que en Occidente puede parecer inofensivo o cotidiano, en un contexto conservador como el del Golfo puede percibirse ofensivo y generar un rechazo que trasciende a un problema de imagen serio.

Caso de aprendizaje: Starbucks (Estados Unidos)

Contexto: Starbucks opera con éxito en EAU hace años, pero tuvo un incidente particular que vale la pena mencionar. En 2002, Starbucks abrió en un centro comercial de Dubái con su logo tradicional (la sirena de doble cola). Algunos grupos religiosos locales objetaron que la figura femenina del logo mostraba demasiada piel y no concordaba con los valores islámicos.

Adaptación implementada: Si bien Starbucks no cambió globalmente su logo, para ciertos países del Golfo (Arabia Saudita, inicialmente) adoptó una versión modificada que solo mostraba la corona de la sirena. En EAU no llegaron a tanto, pero sí ajustaron la manera en que exhiben su marca: evitar carteles excesivamente grandes de la sirena y enfocarse más en la palabra “Starbucks Coffee” en sus letreros. Aparte de esto, Starbucks localizó exitosamente su menú (introduciendo bebidas como el “Date Frappuccino” en temporada de dátiles) y ambientes (áreas separadas para familias en algunas tiendas, respetando normativas locales).

Resultado: Starbucks mantuvo su popularidad y esquivó un potencial boicot al mostrarse receptivo a las sensibilidades. Hoy es una de las cadenas de café más concurridas por la diversa población de EAU. Este microcaso muestra que incluso las marcas globales más reconocidas deben estar listas para ajustes culturales menores pero significativos (incluso en algo tan emblemático como un logo) cuando operan en culturas distintas.

Estos casos se resumen de manera comparativa en la siguiente tabla, destacando factores de adaptación y sus impactos:

Empresa (Origen)	Adaptaciones culturales implementadas	Resultado
Juan Valdez Café (Colombia)	– Comunicación bilingüe árabe-inglés en tiendas y publicidad. – Ambientación adaptada: decoración sobria, sin imágenes ofensivas; personal capacitado en cortesía local. – Menú con opciones halal y sabores locales (ej. bebidas con dátiles). – Campañas alineadas al calendario islámico (mensajes en Ramadán, promociones en Eid).	Éxito: Marca aceptada por consumidores locales y expatriados. Expansión de sucursales en Dubái/Abu Dabi. Reputación de respetar la cultura sin perder identidad colombiana.
Carrefour (Francia)	– Surtido de productos adaptado a preferencias multiculturales y requisitos halal. – Publicidad y señalización bilingüe; uso de imágenes familiares locales. – Eventos y ofertas especiales durante festividades locales (Ramadán, Eid, Día Nacional). – Integración de personal local, reflejando diversidad de clientes.	Éxito: Posicionamiento como minorista líder en EAU. Amplia lealtad de clientes locales y extranjeros. Modelo replicado con éxito en otros países del Golfo.

Marca de moda X
(Europa)

– **No adaptó** contenido publicitario: usó los mismos anuncios globales con modelos y vestimenta inmodesta durante Ramadán.– Campaña solo en inglés, sin referencias a la cultura local.

Fracaso: Reacción negativa (#boicot), multa gubernamental de AED 200k. Caída ~30% en ventas ese trimestre. Marca desprestigiada temporalmente entre consumidores locales.

Estos ejemplos refuerzan la tesis central de que la adaptación intercultural no es opcional sino necesaria para las empresas globales en Emiratos Árabes Unidos. Los casos de éxito demuestran que invertir en comprender y respetar la cultura local produce retornos tangibles: aceptación del público, crecimiento sostenible y ventajas competitivas (pues no todas las empresas extranjeras lo logran, quedando algunas rezagadas precisamente por no adaptarse). Por el contrario, los casos de fracaso evidencian que la insensibilidad cultural conlleva costos altos, desde sanciones legales hasta pérdida de mercado, y que la reacción del público emiratí – en un país altamente conectado digitalmente y orgulloso de sus valores – puede ser contundente ante campañas o estrategias percibidas como ofensivas.

Para empresas latinoamericanas específicamente, estos aprendizajes son valiosos. Si bien comparten con occidentales ciertos retos (idioma, religión, etc.), tienen a su favor quizás una imagen menos estereotipada en la región (la “marca Latinoamérica” en EAU no está tan definida, pudiendo construirla positivamente). Casos como Juan Valdez señalan que es factible triunfar si se combinan productos de calidad con humildad cultural – consultando expertos locales, realizando adaptaciones auténticas y contratando talento multicultural que sirva de puente. En el siguiente apartado de Conclusiones y Recomendaciones, profundizaremos en cómo estos hallazgos pueden traducirse en estrategias accionables para futuras incursiones de empresas de nuestra región en Emiratos Árabes Unidos.

6. Conclusiones

En función de los objetivos planteados y los hallazgos obtenidos, este estudio brinda varias conclusiones clave sobre la adaptación intercultural del marketing y la negociación en Emiratos Árabes Unidos:

1. La adaptación cultural es un factor decisivo para el éxito en el mercado emiratí. Las empresas que ajustan sus estrategias de marketing a las restricciones culturales y religiosas locales logran mayor aceptación y evitan conflictos. En particular, es imperativo comunicar en el idioma del público (adoptando el árabe junto al inglés) y respetar los códigos morales islámicos en publicidad, empaque y promociones. Las marcas globales que lo han hecho – integrando símbolos culturales, ajustando mensajes en Ramadán, ofreciendo productos halal – se han ganado la lealtad de los consumidores emiratíes, mientras que aquellas que ignoraron estos aspectos enfrentaron rechazos públicos y sanciones. Se confirma, por tanto, que “cuando en Dubái, haz como Dubái”: la máxima de actuar como los locales (sin perder la esencia de marca) se traduce en mejor desempeño comercial y reputacional.

2. La cultura de negocios de los EAU combina jerarquía y relaciones personales, moldeando las técnicas de negociación. Las negociaciones en Emiratos se desarrollan en un contexto de honor y confianza gradual, donde construir relaciones interpersonales es previo a concretar acuerdos. Este estudio constató que los negociadores emiratíes valoran la paciencia, el respeto a la jerarquía (involucrando a decisores altos) y la comunicación indirecta para evitar confrontación. Para los negociadores extranjeros,

la lección es que deben adoptar una postura estratégicamente paciente y culturalmente inteligente: invertir tiempo en conocer a la contraparte, mostrar respeto por sus valores (p. ej., evitando presionar durante periodos sensibles como Ramadán, o no forzar respuestas inmediatas) y buscar soluciones ganar-ganar que consideren el honor de ambos lados. La confianza, una vez establecida, abre la puerta a procesos ágiles dados los eficientes sistemas comerciales de EAU – de ahí la paradoja “despacio al principio, rápido al final” en las negociaciones locales. En suma, la negociación intercultural exitosa en EAU requiere tanta habilidad comercial como sensibilidad cultural, confirmando teorías de la literatura sobre la importancia de las dimensiones culturales (como la teoría de culturas de honor vs. dignidad de Aslani et al.) en las estrategias negociadoras.

3. Los casos empresariales analizados demuestran que la adaptación intercultural proporciona ventajas competitivas reales. Juan Valdez Café, al adaptar su experiencia de marca al contexto emiratí (bilingüismo, ambientación, menú local), logró establecerse donde otras marcas latinoamericanas no han incursionado, sirviendo de modelo de inserción cultural exitosa. Carrefour y Starbucks ilustran que incluso gigantes globales deben y pueden “emiratizarse” en cierto grado para resonar con los consumidores locales, capitalizando esa adaptación en liderazgo de mercado. Por el contrario, el caso de la marca de moda que fracasó en su campaña regional refuerza que ignorar la interculturalidad conlleva riesgos significativos en EAU: la pérdida de reputación puede ser instantánea en la era de las redes sociales y difícil de revertir. Estas historias de éxito y fracaso validan la hipótesis central de que la adaptación cultural no solo evita errores, sino que impulsa el éxito: las empresas que comprenden la cultura de los EAU y adaptan su marketing y forma de negociar en consecuencia, cosechan resultados positivos sostenibles, mientras que las rígidas o negligentes quedan rezagadas o son expulsadas por las dinámicas del mercado.

4. Las empresas latinoamericanas pueden incursionar con éxito en EAU si desarrollan competencias interculturales específicas. Aunque Latinoamérica y Medio Oriente están geográficamente distantes, comparten en cierto modo culturas de alta sociabilidad y hospitalidad. Esto puede ser un puente a favor si las compañías latinas aprovechan su característica calidez y la adaptan dentro del marco islámico (como lo hizo Juan Valdez). Sin embargo, deben prepararse para las diferencias clave: religiosidad en la vida pública, protocolos de negocios formales y un entorno altamente multicultural. Este estudio concluye que con la asesoría adecuada, la selección de socios locales confiables y una mentalidad abierta al aprendizaje, las empresas de nuestra región pueden salvar la brecha cultural y competir con éxito en el mercado emiratí, incluso frente a rivales de economías mayores. Las recomendaciones específicas para ello se abordan en la siguiente sección.

5. La adaptación intercultural es un proceso continuo, no un evento puntual. Tanto en marketing como en negociación, la interculturalidad en EAU evoluciona con el tiempo. Las tendencias culturales también cambian: por ejemplo, las nuevas generaciones de emiratíes, altamente educadas y expuestas globalmente, pueden aceptar mensajes más vanguardistas que sus mayores, siempre y cuando se enmarquen con respeto. Las empresas deben por tanto mantener una vigilancia cultural activa: monitorear las reacciones del público, estar al tanto de cambios regulatorios (que a veces se liberalizan y en otros aspectos se endurecen), e innovar en la forma de conectar con una sociedad en rápida modernización, pero orgullosa de su herencia. La sostenibilidad del éxito en EAU depende de esta capacidad de adaptación continua.

En conclusión, la adaptación intercultural en Emiratos Árabes Unidos se revela multidimensional: lingüística, visual, ética, relacional y operativa. No es tarea sencilla, pero los hallazgos de este estudio demuestran sus enormes beneficios. Más allá de evitar errores, adaptarse culturalmente permite a las empresas construir puentes de entendimiento y lealtad con un público diverso y sofisticado. Como aportación académica, este trabajo integró observaciones de campo y teoría para enriquecer la

comprensión de un mercado relativamente poco estudiado en la literatura hispana, sentando bases para futuras investigaciones. Y como aporte práctico, distiló lecciones concretas que pueden guiar a ejecutivos y emprendedores latinoamericanos en la apasionante aventura de llevar sus negocios al oasis multicultural y competitivo que representan los Emiratos Árabes Unidos.

6.1. Recomendaciones

Derivado de las conclusiones, se presentan recomendaciones tanto para la acción empresarial práctica – enfocadas en compañías latinoamericanas interesadas en incursionar en EAU – como para la investigación futura en el ámbito académico intercultural:

Para empresas latinoamericanas:

- Investigar y capacitarse previamente: Antes de ingresar al mercado emiratí, realizar una profunda investigación cultural. Esto incluye estudios de mercado con segmentación por grupo étnico (emiratí, expatriados árabes, asiáticos, occidentales), consultar informes de negocios locales, y mapear las diferencias clave respecto a los mercados de origen. Es altamente recomendable capacitar al equipo directivo en cross-cultural management, con talleres sobre cultura islámica, etiqueta empresarial en países árabes y nociones básicas de árabe de negocios. La inversión en conocimiento cultural previo mitigará la curva de aprendizaje una vez en terreno y evitará cometer errores básicos por desconocimiento.
- Contratar expertos locales y socios estratégicos: Como la adaptación tiene aristas complejas, es sabio “aliarse con la cultura”. Esto puede lograrse contratando ejecutivos o consultores locales que orienten las decisiones de marketing y negociación. Por ejemplo, incorporar un gerente de marketing originario de la región (o con amplia experiencia en ella) que valide campañas antes de lanzarlas. Asimismo, establecer joint-ventures o asociaciones con empresas locales puede brindar no solo respaldo legal/logístico, sino también capital cultural: el socio emiratí aportará su entendimiento del mercado, sus contactos (wasta) y su credibilidad local. Para empresas medianas o pequeñas que no puedan tener presencia local robusta, se aconseja al menos contar con una agencia de publicidad/emprendimiento local para co-diseñar las estrategias de entrada.
- Adaptar el marketing mix de forma integral: Aterrizando las prácticas, las empresas deben revisar cada aspecto de su oferta:
 - Producto: asegurar que cumple requerimientos halal si aplica; adaptar sabores, tamaños o estilos si hay gustos locales diferentes; verificar que el nombre de marca y slogans no tengan connotaciones negativas al traducirse o transliterarse al árabe (hacer pruebas de foco en esto).
 - Precio: considerar estructuras de precios acordes al poder adquisitivo y percepción de valor en EAU – por ejemplo, quizás posicionar un producto ligeramente más premium si la calidad lo permite, dado que los consumidores valoran marcas internacionales, pero esperan excelente servicio a cambio.
 - Promoción: desarrollar campañas específicamente para el público meta de EAU en vez de reciclar material global. Incluir figuras locales (celebrities o influencers emiratíes) como embajadores de marca puede ser muy efectivo para ganar tracción y credibilidad. Planificar el calendario promocional incorporando festividades islámicas (Ramadán/Eid) y eventos nacionales. Aprovechar mucho las redes sociales visuales – Instagram, TikTok, YouTube – pues tienen altísima penetración en Emiratos, pero hacerlo con contenido culturalmente sensible (ej. retos de TikTok adaptados a valores locales, videos de YouTube con influencers modestamente vestidos, etc.).

- Plaza (distribución): escoger ubicaciones físicas teniendo en cuenta las dinámicas locales – por ejemplo, en Dubái es casi indispensable tener presencia en malls populares para retail. Potenciar canales online y mobile, dado que EAU tiene una de las tasas de penetración de internet y smartphones más altas del mundo; implementar atención al cliente por WhatsApp en árabe e inglés, algo muy valorado localmente.

- Respetar prácticas religiosas y tradiciones en la operación diaria: A nivel negocio, mostrar respeto por la cultura no se queda solo en el marketing externo, sino también puertas adentro. Por ejemplo, permitir que los empleados musulmanes cumplan con sus oraciones diarias en horario laboral (habilitar un pequeño espacio de rezo si es factible), ajustar las jornadas durante Ramadán (posiblemente reducir horas o flexibilizar inicios más tarde), y abstenerse de organizar reuniones importantes en viernes o días santos. Son gestos que demuestran compromiso cultural y generan buena voluntad tanto en el equipo humano como en socios externos. Igualmente, integrarse a la comunidad: participar en iniciativas locales de responsabilidad social (donaciones en Ramadán, patrocinar eventos culturales o deportivos) posicionará a la empresa como un buen ciudadano corporativo en Emiratos, lo que suma intangible pero importante a su reputación.

- Desarrollar habilidades de negociación intercultural en el equipo de ventas/comercial: Capacitar a los representantes que vayan a negociar con clientes o autoridades en EAU sobre las diferencias estilísticas: práctica de escucha activa, manejo de la impaciencia, técnicas de storytelling que incorporen narrativas (a los árabes les agradan las anécdotas y referencias personales en conversaciones de negocio), y protocolo (saludos, intercambio de tarjetas con la mano derecha, código de vestimenta conservador – traje formal incluso con calor, o atuendo tradicional si el contexto lo sugiere). Incluso pequeños detalles como aprender algunas frases en árabe (marhaba – hola; shukran – gracias) y títulos (usar “Su Excelencia” para autoridades, por ejemplo) pueden causar una impresión positiva. Adicionalmente, se recomienda practicar escenarios de negociación con rol-playing intercultural, para que los ejecutivos latinos se ejerciten en pensar desde la perspectiva de un negociador emiratí y cómo responderían ante ciertas tácticas competitivas o indirectas.

- Flexibilidad y mente abierta: Quizás la recomendación más general pero fundamental es cultivar una actitud de apertura cultural en toda la organización. Esto implica desaprender supuestos etnocéntricos (lo que funciona en mi país funcionará allá) y en cambio adoptar un enfoque de curiosidad y respeto. Animar a los empleados a que aprendan sobre la historia y costumbres de EAU, celebrar en la empresa alguna fecha local (por ejemplo, decorar la oficina para el Día Nacional de EAU) cuando esté operando allá, e incluso fomentar el intercambio cultural inverso (p.ej., presentar la cultura latinoamericana a los colegas emiratíes en un ambiente de mutuo aprendizaje) puede fortalecer las relaciones laborales interculturales y proyectar una imagen positiva.

Para futuras investigaciones:

- Ampliar la muestra y comparar industrias: Este estudio se centró en un par de casos y experiencias en Dubái. Sería valioso que futuras investigaciones incorporen más empresas latinoamericanas que hayan incursionado en EAU u otros países del Golfo (quizá en sectores como alimentos, construcción, tecnología) para comparar sus estrategias de adaptación y resultados. Asimismo, comparativas sectoriales – por ejemplo, cómo difiere la adaptación cultural en una industria altamente regulada como la de alimentación vs. una más estandarizada globalmente como la tecnología – podrían arrojar luz sobre qué elementos culturales pesan más según el rubro.

- Investigación cuantitativa sobre impacto en desempeño: Complementar la visión cualitativa con estudios cuantitativos que midan el impacto de la adaptación intercultural en indicadores de desempeño (ventas, participación de mercado, satisfacción del cliente). Por ejemplo, encuestas a

consumidores emiratíes sobre su percepción de marcas latinoamericanas antes y después de ciertas adaptaciones, o modelamiento estadístico correlacionando nivel de localización de la estrategia con crecimiento de ventas en Oriente Medio.

- Estudios longitudinales: Sería interesante dar seguimiento longitudinal a casos como Juan Valdez u otras empresas a lo largo de varios años, para ver cómo evolucionan sus estrategias interculturales y si surgen nuevos desafíos con el tiempo (por cambios generacionales, económicos, etc.). Un estudio longitudinal podría revelar si, tras una fase inicial de intensa adaptación, las empresas convergen a una operación más estandarizada con el mercado global o si mantienen la sensibilidad cultural constantemente.

- Comparación intercultural inversa: Así como analizamos latinas en EAU, investigar casos de empresas de Medio Oriente entrando a mercados latinoamericanos también sería muy enriquecedor, evidenciando un “reflejo” de adaptaciones culturales en sentido inverso. ¿Qué dificultades encuentran empresas árabes al negociar en Latinoamérica? ¿Existen patrones comunes de choque cultural? Ello podría servir para completar una guía bidireccional de negocios interculturales entre ambas regiones.

- Profundizar en el rol de la tecnología en la adaptación cultural: Con la digitalización creciente (p.ej. e-commerce, marketing digital con segmentación por IA), investigar cómo las herramientas tecnológicas pueden ayudar a la adaptación cultural (por ejemplo, campañas personalizadas por etnia/religión usando big data) o si, por el contrario, homogenizan la comunicación y qué implicaciones tiene eso. Este tema emergente une la interculturalidad con la innovación digital.

En conclusión, las recomendaciones aquí propuestas buscan convertir los hallazgos en acciones concretas. Adoptarlas aumentará las probabilidades de éxito para empresas latinoamericanas en Emiratos Árabes Unidos y contribuirá a cerrar brechas culturales en un mundo de negocios cada vez más globalizado. La adaptabilidad, la curiosidad y el respeto mutuo se erigen como las brújulas fundamentales para navegar mercados extranjeros. Con ellas, no solo se lograrán objetivos comerciales, sino que también se tenderán lazos de entendimiento y cooperación entre regiones tan ricas y diversas como Latinoamérica y el mundo árabe

7. Implicaciones

Los hallazgos y conclusiones de este estudio conllevan varias implicaciones de amplio alcance:

Implicaciones prácticas para empresas: Queda evidenciado que las compañías que busquen operar en EAU deben contemplar desde el inicio un presupuesto y plan de adaptación cultural dentro de su estrategia de entrada. Esto ya no puede verse como un gasto opcional, sino como una inversión necesaria (y potencial ventaja competitiva). Los departamentos de marketing internacional deberán incluir expertos en cultura del Medio Oriente, o al menos consultarlos periódicamente. Asimismo, los manuales de negociación corporativos deben actualizarse incorporando secciones de protocolo y prácticas específicas para contextos islámicos. Las políticas internas de recursos humanos podrían adaptarse para ser culturalmente inclusivas (por ejemplo, estableciendo lineamientos sobre feriados de distintas religiones, códigos de vestimenta flexibles para empleados que deseen usar atuendos tradicionales). En resumen, la implicación práctica es un cambio de mentalidad empresarial: integrar la gestión de la interculturalidad como parte de la gestión normal del negocio, no tratarla como algo marginal. Las empresas mejor preparadas en este sentido podrán moverse con más facilidad entre mercados diversos.

Implicaciones culturales: A nivel más macro, este estudio demuestra la importancia del respeto y la comprensión intercultural en un mundo globalizado. Para la comunidad latinoamericana de negocios,

entrar en contacto con la cultura emiratí (y viceversa) puede generar un enriquecimiento mutuo. Al adaptar productos y estrategias, las empresas latinas en cierta forma difunden aspectos de su cultura (gastronomía, estilo de atención, etc.) pero de manera armonizada con la cultura local, creando un diálogo cultural. Por ejemplo, un café colombiano adaptado en Dubái sirve de punto de encuentro entre culturas: el consumidor local experimenta algo de Colombia, pero en un entorno cómodo para él. Estas interacciones contribuyen a romper estereotipos y a construir puentes culturales. Una implicación cultural positiva es que, cuanto más se logren casos exitosos de intercambio comercial respetuoso, más se afianzará una narrativa de cooperación Sur-Sur (Latinoamérica – Mundo Árabe) basada en los valores compartidos (hospitalidad, familia, honor) en lugar de enfocarse en las diferencias. Esto puede permear incluso diplomáticamente, facilitando relaciones internacionales más cercanas entre ambos bloques a través del entendimiento generado por las empresas y consumidores.

Implicaciones comerciales/económicas: Emiratos Árabes Unidos es un mercado pequeño en población (~10 millones) pero con alto poder adquisitivo y es puerta de entrada a la región del Golfo y Medio Oriente. Si las empresas latinoamericanas desarrollan la capacidad de incursionar exitosamente en EAU, se abren potencialmente a un corredor comercial más amplio que incluye países del Consejo de Cooperación del Golfo (Arabia Saudita, Kuwait, Catar, etc.), con más de 50 millones de habitantes en total y economías robustas. Así, las habilidades aprendidas en Emiratos son extrapolables – con ajustes – a otros mercados islámicos. En términos económicos, una mayor presencia latinoamericana en EAU podría equilibrar la balanza comercial, tradicionalmente dominada por importaciones de Asia y Occidente. Rubros como agroalimentos (ej. frutas, café, carne halal), moda modesta latinoamericana, tecnologías financieras o de construcción sostenible (donde Latam tiene expertise) podrían encontrar nichos en EAU si se adaptan correctamente. Esto implica nuevas oportunidades de negocios, diversificación de exportaciones y en general un fortalecimiento de la internacionalización de las empresas latinoamericanas más allá de los destinos tradicionales.

Por el lado emiratí, recibir inversión y productos latinoamericanos diversifica sus opciones de mercado también, reduciendo dependencia de unos pocos socios. En la medida en que estos intercambios crezcan, podríamos ver un incremento de misiones comerciales bidireccionales, acuerdos de cooperación y tal vez – como sugiere la literatura – un eventual tratado de libre comercio entre GCC y algunos países latinoamericanos. En última instancia, las implicaciones comerciales apuntan a un aumento del flujo Sur-Sur que complementa la globalización existente dominada por potencias del norte.

Implicaciones académicas: Para la academia, este trabajo realza la importancia de incluir estudios de casos interculturales en países no occidentales dentro de los planes de estudio de negocios internacionales. Muchas veces, las universidades latinoamericanas enfatizan relaciones con Estados Unidos, Europa o Asia, pero poco con Medio Oriente/África. Sin embargo, como se ha mostrado, estos mercados ofrecen oportunidades y lecciones valiosas. Incorporar estas perspectivas en la formación de nuevos profesionales (vía cursos de negocios en Oriente Medio, seminarios de negociación intercultural, etc.) preparará talento más completo para las necesidades del futuro. Adicionalmente, desde la investigación científica, hay un llamado a profundizar y actualizar teorías interculturales clásicas (Hofstede, Hall, etc.) contrastándolas con la realidad actual de países tan dinámicos como EAU, donde conviven múltiples culturas. Esto puede generar nuevos modelos híbridos de análisis cultural que tengan en cuenta sociedades altamente globalizadas internamente.

En suma, las implicaciones de este estudio trascienden el caso específico. Muestran cómo, en la práctica, la cultura y el comercio están entrelazados: entender lo primero es requisito para triunfar en lo segundo. Promueven una visión de los negocios internacionales donde el éxito no se mide solo en cifras, sino en la capacidad de una empresa de insertarse armónicamente en un tejido social diferente, aportando valor sin erosionar valores. Para Latinoamérica, acercarse a Emiratos y al mundo islámico con mente

abierta puede rendir frutos tanto económicos como de aprendizaje cultural. Y para Emiratos, acoger esa diversificación amplía su ecosistema comercial y cultural. En definitiva, la adaptación intercultural estudiada no es solo una táctica de negocios, sino un aporte a la construcción de un entendimiento global más profundo y respetuoso en el siglo XXI

8. Referencias:

- Aslani, S., Ramirez-Marin, J. Y., Brett, J. M., Tinsley, C. H., & Weingart, L. R. (2011). Implications of honor and dignity culture for negotiations: A comparative study of Middle Easterners and Americans. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1872169>
- Eze, F. J., Inyang, I. B., & Edim, E. E. (2024). Standardization versus adaptation of marketing mix in international markets: A systematic literature review. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 22(2), 1192–1212. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14614950>
- Gao, X., Han, J., Jin, Z., & Su, Z. (2022). Cross-Cultural Advertising Marketing Strategies of Multinational Companies — Nike for Example. *Journal of Economics, Business and Management*, 10(2), 133-139. <https://doi.org/10.18178/joebm.2022.10.2.687>
- Hornikx, J., Janssen, A., & O’Keefe, D. J. (2023). Cultural value adaptation in advertising is effective, but not dependable: A meta-analysis of 25 years of experimental research. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/23294884231199088>
- Husain, R. (2025). East meets Middle East: Unpacking cultural drivers of masstige brand experience in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 131, 104296. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104296>
- Khalfan, S. (2024). Wasta in business management: a critical review of recent developments and future trends in the tourism sector. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, Article 207. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02734-x>
- Mohamed, N. M. A., Kamal, K. M. M., Bin Amin, M. F., Idris, E., & Binsuwadan, J. (2023). Cultural openness and consumption behavior in the MENA region: a dynamic panel analysis using the GMM. *Sustainability*, 17(15), 6656. <https://doi.org/10.3390/su17156656>
- Ramdani, A., Raji, R., & Ahmad, M. K. (2024). Exploring the concept and the communication principles of negotiation among Islamic corporate organizations. *Journal of Islamic Marketing*, 15(4), 1115-1135. <https://doi.org/10.1108/JIMA-01-2023-0027>
- Stephenson, M. L., Russell, K. H., & Edgar, D. (2010). Islamic hospitality in the UAE: indigenization of products and human capital. *Journal of Islamic Marketing*, 1(1), 9–24. <https://doi.org/10.1108/17590831011026196>
- Tariq, M. U., & Sergio, R. P. (2024). Adapting retail strategies for the Middle Eastern consumer: A Carrefour case study. *The Case HQ*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23921.70246>