

Marketing intercultural: adaptación de las estrategias de marketing de la empresa a la cultura del país

Autor 1: Pilar Díaz Lucena

Autor 2: M^a Magdalena López Pedrajas

Tutor del Trabajo: Francisco José Rey Carmona

Resumen. Debido a la globalización y al avance de la tecnología y las comunicaciones, cada vez son más las empresas que deciden expandir su negocio a otros países diferentes. En estos países hay una cultura diferente a la del lugar de origen de la empresa. Las empresas deben analizar la cultura del país y valorar de qué manera afecta a los consumidores, y en qué medida deben estandarizar o adaptar sus diferentes estrategias de marketing. En definitiva, el objetivo de este trabajo es ver si de verdad la cultura influye en los consumidores y si es importante tenerla en cuenta a la hora de llevar a cabo las operaciones de una empresa. Para ello se ha realizado un análisis bibliográfico y un análisis de campo, para ver qué es lo que hacen en realidad las empresas y en qué medida modifican sus estrategias de marketing.

Palabras clave: Marketing, cultura, dimensiones, adaptación.

Abstract. Due to globalization and the improvement of technology and communications, more and more companies are deciding to expand their business to other countries. In these countries there is a different culture from the country of origin of the company. Companies should analyse the country's culture and assess how culture affects consumers, and to what extent they should standardize or adapt their different marketing strategies. The objective of this paper is to see if culture really influences consumers and if it is important to take it into account when carrying out the operations of a company. For this, an analysis of the literature and a field analysis has been carried out, and to see what companies actually do and to what extent they modify their marketing strategies.

Keywords: marketing, culture, dimensions, adaptation.

1 Introducción

Hoy en día es muy fácil ver el trabajo que realizan las empresas en diferentes países y a su vez, para ellas es cada vez más sencillo trabajar en estos debido a los avances en las comunicaciones, gracias al aumento de la utilización de las redes sociales. La razón principal por la cual se ha llevado a cabo este Trabajo Fin de Grado y el motivo por el que hemos elegido esta materia ha sido debido a la curiosidad, ya que en clase hemos tratado en diferentes asignaturas como las empresas se expanden al exterior, como se posicionan y segmentan el mercado en el que operan. Pero muy pocas veces se ha hecho alusión a como afectaba la cultura a todas estas decisiones. Por tanto, queríamos saber cómo y en qué medida esta cuestión era estudiada por las empresas y si en sus operaciones era tenida en cuenta.

Los objetivos que se persiguen con este trabajo abarcan desde un objetivo principal, como es ver si la cultura tiene alguna relevancia a la hora de decidir cómo llevar a cabo las actuaciones de una empresa y si varían dependiendo del país en el que se opere, y otros objetivos de carácter más específico. Estos objetivos serían los siguientes:

- Ofrecer un concepto sencillo y concreto de lo que es el Marketing Intercultural.
- Realizar un análisis bibliográfico para ver qué es la cultura desde el punto de vista de diferentes autores.
- Analizar de qué manera es clasificada la cultura según varios autores.
- Descubrir de qué forma se pueden adaptar o estandarizar las diferentes variables del Marketing Mix y ver qué tipos de estrategias se pueden llevar a cabo.
- Saber diferenciar cuando nos encontramos ante un tipo u otro de estrategia.
- Estudio Práctico de las estrategias de marketing llevadas a cabo en diferentes países por varias empresas reconocidas a nivel internacional.

- Analizar la eficacia que supone en los consumidores la adaptación de la empresa a la cultura.
- Estudio práctico de estrategias fracasadas debido a su no adaptación a la cultura.

La metodología seguida para su realización se ha basado en la lectura, interpretación y selección de bibliografía diversa relacionada con el tema para elaborar una parte teórica, que nos ayudará a entender y conocer los conceptos básicos sobre la materia, así como el funcionamiento teórico de las diferentes variables del marketing, para posteriormente analizar casos reales de empresas. La bibliografía consultada han sido libros en formato electrónico, artículos, tesis, revistas, páginas web de empresas así como documentos de internet.

El trabajo ha sido estructurado en tres capítulos diferentes, de los cuales los dos primeros son de carácter teórico y el último práctico. Para la realización de los dos primeros capítulos se ha llevado a cabo una lectura exhaustiva para ver, qué es lo que dicen los expertos de la materia. Para realizar el estudio empírico se ha realizado una búsqueda por internet para recabar información sobre empresas internacionales.

En el primer capítulo se desarrolla la parte más general y conceptual del Marketing Intercultural y del trabajo en sí, ofreciendo diversas definiciones sobre marketing, marketing internacional, marketing intercultural y cultura y estableciendo dos clasificaciones de la misma según los autores más importantes que son Hofstede y Hall. La primera clasificación se basa en conocer las diferencias culturales mediante seis dimensiones, concretamente, distancia al poder, individualismo, masculinidad, evasión de la incertidumbre, orientación a largo plazo o indulgencia que nos permitirá comparar la cultura entre países diferentes. Mientras que la segunda clasificación se basa en los factores del contexto cultural y comunicativo, concretamente distinguiendo entre culturas de alto contexto o culturas de bajo contexto.

En el segundo capítulo se van a analizar las diferentes opciones que tiene una empresa a la hora de realizar las operaciones que se llevan a cabo en un país diferente al suyo. Para ello, a través de las variables del Marketing Mix (Producto, Precio, Promoción y Distribución) se verá en cada caso si es más recomendable adaptarlas o estandarizarlas, describiendo variable por variable cuales son las diferentes opciones que tiene una empresa y cuáles son las diferentes causas para adoptar una u otra posición. Junto a ello, se expondrán ejemplos de diferentes empresas y países que realizan una u otra opción, y se describirá concretamente como son las diferentes variables en un país determinado.

También, en este capítulo se explicarán las diferentes estrategias que puede llevar a cabo una empresa, teniendo en cuenta si estas adaptan y cambian sus productos o no, según el país al que vayan destinados, y se citarán ejemplos de empresas que siguen en la vida real cada tipo de estrategia.

Por último, el tercer capítulo es una aplicación práctica de las teorías de los autores mencionados anteriormente. Se realiza un análisis de campo, en el que se describen las diferentes acciones que han llevado a cabo un grupo de empresas que actúan en países diferentes. Para ello primero se realizará un análisis de la cultura de los países en los que opere a través de las distintas dimensiones expuestas por Hofstede y en algunos casos utilizando la teoría de Hall, posteriormente se describirán las diferentes estrategias llevadas a cabo en cada uno de los países seleccionados y por último, se analizarán cada una de ellas para ver si se adaptan o no a la cultura.

Se presentarán cinco casos de empresas que han tenido unas campañas exitosas (tres empresas extranjeras: Volkswagen, Coca-Cola y McDonald's; y dos empresas españolas: Rives y Destinia), así como dos casos en los que las empresas han fracasado debido a no saber adaptarse a la cultura (Mattel y Starbucks).

Todas estas cuestiones son el objeto de estudio de nuestro trabajo y se desarrollarán de forma detallada a lo largo del mismo.

2 Aproximación al marketing intercultural

2.1 Concepto de marketing

En primer lugar, y antes de hablar del marketing intercultural, es necesario definir qué es el marketing en general.

Según Peter Drucker (1954), "el marketing es una función clave del negocio. Se paga por crear un nuevo cliente". *"Es algo más que vender; no es algo especializado. Es la totalidad del negocio vista desde la perspectiva de los consumidores. Por este motivo la responsabilidad del mercadeo penetra en todas las áreas de la empresa"*. Para este autor *"El objetivo del mercadeo es hacer innecesaria la tarea del vendedor porque se trata de conocer y comprender al cliente de tal forma que el producto o el servicio se adapte perfectamente y se venda por sí mismo"*.

Por otro lado, Philip Kotler (2011), lo define como *“un proceso social y administrativo mediante el cual grupos de individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”*.

En definitiva, el Marketing es la disciplina que analiza el comportamiento del mercado y de los consumidores, y en relación a los resultados identifica la estrategia oportuna que deberá llevar a cabo una empresa para ofrecer un determinado producto.

2.2 Concepto de marketing internacional e intercultural

En el uso común, marketing internacional y marketing global se consideran semejantes pero existe una diferencia entre ellos: el primero se encarga de las transacciones comerciales que se realizan entre dos países y el segundo alcanza cualquier mercado de cualquier lugar del mundo (Lerma, 2010).

Según la American Marketing Association el *“marketing internacional es un proceso multinacional de planeación y ejecución de la concepción, poner precios, promoción y distribución de las ideas, las mercancías, los servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales u organizacionales.”* (Onkvisit y Shaw, 2009).

El concepto de marketing intercultural surge por las necesidades de las empresas de gestionar operaciones en diversos mercados con entornos diferentes al propio. El enfoque estratégico del marketing internacional se orienta hacia el consumidor y tiene en cuenta que éste es influido por un entorno formado por competidores, proveedores, regulaciones, cultura, situación económica, etc. La diferencia del entorno de los distintos mercados determina los instrumentos para la gestión de las operaciones comerciales en los mercados exteriores que las empresas utilicen (Lerma, 2010).

2.3 Concepto de cultura e importancia de la misma

La cultura es uno de los elementos que más influencia ejerce sobre el comportamiento de compra del consumidor, por tanto hay que comprenderla (Monferrer, 2013).

Ralph Linton habla de cómo la cultura afecta al individuo cuando este quiere formar parte de una sociedad. Linton dice que la cultura es la configuración de un comportamiento aprendido, cuyos elementos son transmitidos por los miembros de una determinada sociedad, pero también señala que la cultura tiene límites (Usunier y Lee, 2005).

Según Goodenough, la cultura es un conjunto de creencias o estándares compartidos por un grupo de individuos que ayudan al individuo a decidir qué es, qué puede ser, cómo sentirse y qué hacer. El individuo puede compartir diferentes culturas, con diferentes grupos y en una situación particular puede cambiar a una “cultura que sea más operacional” (Usunier y Lee, 2005).

Para comprender la cultura, Schein, sugirió una estructura “de iceberg”, en la que nos encontramos con tres elementos que se relacionan entre sí: en primer lugar nos encontramos con todos aquellos aspectos del ser humano que son observables como los símbolos o rituales; en segundo lugar nos entramos con los valores y creencias propias del individuo; y por último el mundo subyacente, que está formado por aquellas conjeturas que son difíciles de justificar y son tenidas como verdaderas (Rojas y Ramírez, 2001).

Es importante comprender cómo las diferencias culturales interfieren en las decisiones de marketing cuando se quieren llevar a cabo actividades en otros países. Pueden ser utilizadas para predecir movimientos estratégicos y las posibles respuestas de los consumidores, por lo tanto es muy útil para diseñar estrategias de marketing y negociaciones de ventas que sean efectivas, además de reducir errores de comunicación (Tse, Lee, Vertinsky, y Wehrung, 1988).

2.4 Diferentes clasificaciones de la cultura

2.4.1. Clasificación de la cultura según Hostede

Clasificación de la cultura

Con el objetivo de detectar los diferentes elementos de una cultura, Hofstede participó en un proyecto durante más de quince años que abarca a muchas culturas en el que pudo tener acceso a una gran base de datos que contenía la respuesta a preguntas sobre valores y sentimientos de un gran número de personas (Hofstede, 1984).

A continuación se desarrollarán las diferentes dimensiones culturales, dando una breve explicación y mediante una tabla se verá cuál es el menor y el mayor grado de cada una de ellas:

Distancia al poder

Se entiende por el grado de desigualdad que los miembros más débiles de la sociedad aceptan y el nivel en el que esperan que el poder sea distribuido dentro de la misma. Quiere dar a entender que el grado de desigualdad en una sociedad es aprobado tanto por los líderes como por los seguidores (Hofstede, 2011).

Tabla 1. Pequeña distancia al poder vs Gran distancia al poder

Pequeña distancia al poder	Gran distancia al poder
<ul style="list-style-type: none"> ● El uso del poder debe ser legítimo y está sujeto a criterios del bien y el mal. ● Los padres tratan a los niños como iguales. ● Las personas mayores no son respetadas, ni temidas. ● La educación está centrada en el estudiante ● Existencia de jerarquía y desigualdad de roles establecida por conveniencia. ● Los subordinados esperan ser consultados. ● Gobiernos pluralistas basados en el voto mayoritario. ● La corrupción es rara y los escándalos terminan con las carreras políticas. ● La distribución de la riqueza es más o menos igualitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ● El poder es un hecho básico de la sociedad, anterior al bien o al mal: su legitimidad es irrelevante. ● Los padres enseñan a los hijos obediencia. ● Las personas mayores son respetadas y temidas. ● La educación está centrada en los profesores. ● La jerarquía significa desigualdad existencial. ● Los subordinados esperan que se le diga qué hacer ● Gobiernos autocráticos y cambiados mediante revolución. ● La corrupción es frecuente y los escándalos son cubiertos. ● Distribución de los ingresos en una sociedad muy desigual.

Fuente: Adaptada de Hofstede, 2011

Evasión de la incertidumbre

Esta dimensión refleja la tolerancia de una sociedad en relación con la incertidumbre. Manifiesta como de cómodos se sienten los miembros de una sociedad cuando se enfrentan a situaciones que no tienen controladas (Hofstede, 2011).

Tabla 2: Poca evasión de la incertidumbre vs Mucha evasión de la incertidumbre

Poca evasión de la incertidumbre	Mucha evasión de la incertidumbre
<ul style="list-style-type: none"> ● La incertidumbre es inherente a la vida y es aceptada. ● Tranquilidad, bajo nivel de estrés, autocontrol, poca ansiedad, ● Altos niveles de salud mental y bienestar. ● Lo que es diferente es curioso. ● Comodidad en situaciones de ambigüedad y caos. ● No es un problema cambiar de trabajo. ● Aversión a las reglas, escritas o no escritas. ● En la política, los ciudadanos son vistos como competentes para las autoridades. ● En la religión, la filosofía y la ciencia: relativismo y empirismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● La incertidumbre es inherente a la vida y es vista como una continua amenaza. ● Mayor nivel de estrés, emocionalidad, ansiedad y neurosis. ● Menores niveles de salud mental y bienestar. ● Lo que es diferente es peligroso. ● Necesidad de claridad y estructura. ● Se permanece en los trabajos aunque no gusten. ● Necesidad de reglas, aunque no sean obedecidas. ● En la política, los ciudadanos son vistos como incompetentes para las autoridades. ● En la religión, filosofía y ciencia: creencia en verdades absolutas.

Fuente: Hofstede, 2011

Individualismo vs Colectivismo

Es una característica de la sociedad como conjunto. La cuestión estudiada en esta dimensión es el grado de interdependencia que los miembros de una sociedad mantienen entre ellos. Deja ver el concepto que los miembros de la sociedad tienen de sí mismos: “yo” o “nosotros” (Hofstede, 2011).

Tabla. 3: Individualismo vs Colectivismo

Individualismo	Colectivismo
<ul style="list-style-type: none"> ● Las personas cuidan de sí mismas y de su familia inmediata. ● Conciencia del “Yo”. ● Derecho a la privacidad. ● Hablar en la mente de uno mismo es saludable. ● Otros son clasificados como individuos. ● Se espera una opinión personal: una persona, un voto. ● La transgresión de las normas lleva a sentimientos de culpa. ● Lenguaje en donde la palabra “yo” es indispensable. ● El propósito de la educación es aprender cómo aprender. ● Las tareas prevalecen sobre las relaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Las personas nacen en grandes familias o clanes que las protegen a cambio de lealtad. ● Conciencia de “Nosotros”. ● Énfasis en la pertenencia. ● La armonía debe ser siempre mantenida. ● Otros son clasificados como <i>in-group</i> o <i>out-group</i>. ● Las opiniones y votos son predeterminadas por los miembros del grupo. ● Lenguaje en donde la palabra “Yo” es evitada. ● El propósito de la educación es aprender cómo hacer. ● Las relaciones prevalecen sobre las tareas.

Fuente: Adaptado de Hofstede, 2011

Masculinidad vs Femenidad

Es también una característica de la sociedad como conjunto. Cómo una sociedad distribuye los roles de género es la cuestión principal que trata de explicar esta dimensión y trata de responder a la pregunta que se hacen las personas de “¿Quién soy y cuál es mi papel en la vida?”(Hofstede, 1984). El polo asertivo ha sido llamado masculino y el modesto y cariñoso femenino (Hofstede, 2011).

Tabla 4: Femenidad vs Masculinidad

Femenidad	Masculinidad
<ul style="list-style-type: none"> ● Diferencias emocionales y sociales mínimas entre géneros. ● Ambos sexos deberían ser modestos y cuidadosos. ● Equilibrio entre trabajo y familia. ● Empatía con el débil. ● Padres y madres tratan con hechos y emociones. ● Niños y niñas pueden llorar y ninguno debería pelear. ● Las madres deciden el número de hijos. ● Muchas mujeres en posiciones políticas. ● El enfoque de la religión está en los seres humanos. ● El sexo es una forma de relacionarse. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Grandes diferencias emocionales y sociales entre géneros. ● Los hombres deben ser asertivos y ambiciosos y las mujeres, pueden serlo. ● El trabajo prevalece sobre la familia. ● Admiración al más fuerte. ● Los padres tratan con los hechos y las madres con las emociones. ● Los padres toman las decisiones en la familia. ● Pocas mujeres en posiciones políticas. ● La religión está centrada en Dios o dioses. ● Actitudes moralistas sobre la sexualidad.

Fuente: Adaptado de Hofstede, 2011

Orientación a largo plazo vs orientación a corto plazo

Esta dimensión fue fruto de una encuesta diferente a la realizada a IBM y fue llevada a cabo por Michael Harris Bond, en 23 países diferentes en la que estudiaba el “trabajo duro”. Bon denominó esta dimensión en su estudio como *Confucian Work Dynamism*, porque era predominante en aquellos países con historia relacionada con el confucianismo. Hofstede obtuvo el permiso del autor para añadirla a su clasificación y la renombró como “orientación a largo plazo vs orientación a corto plazo” (Hofstede, 2011).

Tabla 5: Orientación a corto plazo vs largo plazo

Orientación a corto plazo	Orientación a largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> ● Los hechos más importantes en la vida ocurrieron en el pasado o están sucediendo ahora. ● Estabilidad personal: una buena persona es siempre igual. ● Hay guías universales sobre lo que está bien y lo que está mal. ● Las tradiciones son sagradas. ● La vida familiar está guiada por imperativos. ● Orgullo supuesto del país de uno mismo. ● El servicio a los demás es un objetivo importante. ● Gasto social y consumo. ● Los estudiantes atribuyen el éxito y el fracaso a la suerte. ● Lento o no crecimiento económico en países pobres. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Los hechos más importantes en la vida ocurrirán en el futuro. ● Una buena persona se adapta a las circunstancias. ● Lo que es bueno y malo depende de las circunstancias. ● Las tradiciones son adaptables a las circunstancias. ● La vida familiar está ligada por tareas compartidas. ● Tratar de aprender de otros países. ● El ahorro y la perseverancia son importantes objetivos. ● Grandes ahorros y fondos disponibles para la inversión. ● Los estudiantes atribuyen el éxito al esfuerzo y el fracaso a la falta de esfuerzo. ● Rápido crecimiento económico de los países hasta un nivel de prosperidad.

Fuente: Adaptado de Hofstede, 2011

Indulgencia vs restricción

Esta nueva sexta dimensión se añadió en 2010 en su nuevo libro, cómo ha sido comentado anteriormente, utilizando la dimensión creada por Minkov. Está basado en “*happiness research*”. La indulgencia se da en aquellas sociedades que permiten la gratificación teniendo en cuenta la naturaleza humana, relacionada con el sentido de disfrutar de la vida y pasárselo bien (Hofstede, 2011).

Tabla 6: *Indulgencia vs Restricción*

Indulgencia	Restricción
<ul style="list-style-type: none"> ● Percepción de control sobre la vida personal. ● La libertad de expresión es vista como importante. ● Gran importancia del ocio. ● Más propenso a recordar emociones personales. ● En países con habitantes educados, mayores tasas de nacimientos. ● Más personas activas en el deporte. ● En países con comida suficiente, mayor porcentaje de personas obesas. ● En países ricos, más indulgentes con las normas sexuales. ● Mantener el orden de la nación no es una prioridad elevada. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Percepción de impotencia: lo que me pasa no es cosa mía. ● La Libertad de expresión no es una percepción primaria. ● Menor importancia del ocio. ● Menos propenso a recordar emociones positivas. ● En países con habitantes educados, menores tasas de nacimiento. ● Menos personas activas en el deporte. ● Es países con comida suficiente, menor porcentaje de personas obesas. ● Es países ricos, más estrictos con las normas sexuales. ● Mayor número de policías por 100.000 habitantes.

Fuente: Adaptado de Hofstede, 2011

La indulgencia se da en países como Colombia y Suecia y en parte de África Subsahariana, por otro lado los países restrictivos son China, India o Rusia (Hofstede, 2011).

2.4.2. Clasificación de la cultura según Edward T. Hall

Edward Hall explica cómo afecta en la comunicación intercultural el contexto, el espacio y la administración del tiempo; y distingue dos tipos de culturas: Culturas de contexto alto (CCA) y culturas de contexto bajo (CCB) (Hall y Hall, 1990 a).

Para Hall, contexto y significado están relacionados. Por contexto, nos referimos a la situación, antecedentes o entorno conectado a un evento, una situación o un individuo. Este autor distingue cultura de alto o bajo contexto de acuerdo a cómo las personas interpretan la información que les rodea en una determinada situación (Hall y Hall, 1990 a).

En las culturas de contexto alto la posición social es determinante al igual que la palabra, lo que hace que las negociaciones sean más lentas. Se da más importancia a los aspectos no verbales de la comunicación que al contenido verbal, es decir, son más importantes los estímulos que rodean al mensaje que el mensaje en sí mismo; y se prefiere la cooperación y armonía del grupo. Además se tienen en cuenta aspectos como la lealtad, confianza, respeto, intuición, etc. Las personas en situaciones de autoridad son personalmente responsables de las acciones de los subordinados (Hall y Hall, 1990 a).

Países como Japón, China y gran parte de Asia, África y los países árabes son ejemplos de este tipo de cultura (Hall, 1976).

Por el contrario, las culturas de contexto bajo basan la comunicación en el lenguaje verbal, llevándola a cabo de forma directa y evitando ambigüedades. Las relaciones entre individuos son relativamente cortas y los acuerdos se plasman en contratos escritos. Se da más importancia al razonamiento y a la lógica, por lo que se precisa de explicaciones lo cual beneficia a que no existan tantos malentendidos. De este modo, los mensajes deben ser explícitos, al suponerse una menor capacidad para extraer significados del contexto de la comunicación (Hall y Hall, 1990 a).

Europa Occidental, Estados Unidos y Canadá son ejemplos de este tipo de cultura (Hall, 1976).

La Tabla 7 resume los aspectos más destacados:

Tabla 7: Culturas de Bajo Contexto vs Culturas de Alto Contexto

BAJO CONTEXTO	ALTO CONTEXTO
Razonamiento y lógica	Emoción y tradición
Estilo directo	Estilo indirecto
Eficacia y rapidez	Participación y colaboración
Visión individualista	Visión colectiva
Comunicación escrita	Comunicación oral

Fuente: Hall, 1977

En la Figura.1, podemos ver una clasificación de distintos países según se acerquen más a culturas de contexto bajo o más a culturas de contexto alto:

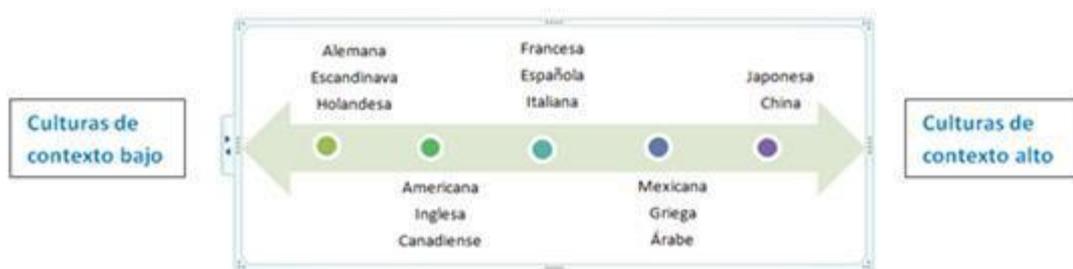


Figura 1. Clasificación de países según su aproximación a los distintos tipos de cultura

Fuente: Wordpress, 2015

Las culturas colectivistas priorizan el bienestar grupal sobre los objetivos del individuo. La historia de la familia a menudo influye en la forma en que la gente ve a un individuo, mientras que los logros personales tienen un papel menor. Los individuos en culturas colectivistas tienden a ser interdependientes con otros y generalmente han construido una red de relaciones profundamente arraigadas y lazos personales y leales. Los valores en las culturas colectivistas incluyen el entrenamiento, la condición física y el uso de habilidades (Hall, 1977).

Las culturas de CCB, sin embargo, tienden a ser individualistas, donde el énfasis se pone en los objetivos y logros del individuo y no del grupo. Se espera que los individuos sean independientes de los demás y se cuiden a sí mismos. Los valores personales incluyen tiempo personal, libertad y desafío (Hall, 1976).

Una última dimensión que vale la pena considerar, según lo propuesto por Edward Hall y Mildred Reed Hall (1990 b), es la velocidad de mensaje preferida por una cultura determinada, es decir, mensajes rápidos versus lentos, que están respectivamente vinculados a las culturas CCB y CCA.

Un mensaje rápido enviado a personas que están adaptadas a un formato lento generalmente no alcanzará el objetivo. Si bien el contenido del mensaje de velocidad incorrecta puede ser comprensible, no será recibido por alguien acostumbrado o esperando una velocidad diferente. El problema es que pocas personas saben que la información se puede enviar a diferentes velocidades (Hall y Hall, 1990 b).

Las culturas de mensajes rápidos como los Estados Unidos suelen ser expertos en crear contactos rápidos, pero también pueden percibirse como superficiales. Las culturas de mensajes lentos, como las culturas europeas y los países árabes, pueden tomarse su tiempo para establecer relaciones, pero esto generalmente da como resultado que estén enraizadas y sean duraderas (Hall y Hall, 1990 b).

2 Adaptación o estandarización del marketing. Tipos de estrategias

2.1. Estandarización vs adaptación del marketing-mix

En este apartado se explicará brevemente las diferentes variables del marketing mix, así como las ventajas e inconvenientes de estandarizarlas o adaptarlas al mercado en el que quiere operar la empresa.

Estandarizar consiste en ofrecer la misma estrategia de marketing o elementos del marketing mix a un nivel regional, nacional y global; mientras que la adaptación se produce cuando se realizan diferencias en los elementos o estrategias de marketing para ajustarse a los diferentes mercados (Kraus, et al., 2016).

Ha habido numerosos debates en relación con este tema, existiendo dos enfoques diferentes: los que apoyan la estandarización y los que apoyan la adaptación.

Los primeros justifican este apoyo, diciendo que el mercado cada día es más homogéneo y que las necesidades y deseos de los consumidores no varían significativamente entre países y mercados (Nguyen, 2011).

Por otro lado, aquellos que piensan que lo mejor es adaptar las estrategias al mercado lo justifican diciendo que hay diferencias insalvables entre países e incluso entre regiones del mismo país (Nguyen, 2011). Las distintas necesidades, poder de compra, infraestructuras, leyes y tradiciones hacen imposible que una empresa pueda estandarizarse. Dicen que estandarizar es ofrecer una simplificación de la realidad que contradice al mismo concepto de marketing (Theodosiou y Leonidou, 2003).

Aunque también nos encontramos con otra vertiente que dice que los dos enfoques deberían coexistir y cada empresa debería decidir a qué nivel estandarizar o adaptar los diferentes elementos del Marketing Mix, ya que algunos elementos son más adaptables que otros. Distribución, promoción y precio son más adaptables mientras que el producto es el más difícil de adaptar (Nguyen, 2011).

Las diferentes investigaciones que apoyan la estandarización del Marketing Mix se centran principalmente en los productos y la publicidad. Las oportunidades que ofrece un mercado sin fronteras justifican el hecho de querer realizar una estrategia de marketing global, puesto que puede proveer mayores beneficios reduciendo los costes (Kustin, 2004).

Investigaciones han demostrado que se pueden estandarizar los productos y las estrategias en mercados y regiones homogéneas. Sin embargo, las estrategias de marketing en mercados heterogéneos deben adaptarse (Kustin, 2004).

Diversos estudios han demostrado que cuando las percepciones de los consumidores son parecidas, no es más fácil que la estandarización se implemente de forma exitosa. Por otro lado, estos mismos estudios apoyan el hecho de que si los países tienen culturas similares entonces la estandarización es posible. Lo contrario ocurre con países que tienen culturas diferentes, en donde la estandarización tiene menos probabilidades de éxito (Kustin, 2004).

Un breve resumen de las principales causas por las que estandarizar o adaptar el marketing mix se muestra en la Tabla 8:

Tabla 8. Estandarizar vs Adaptar

Marketing Mix Policies	Adaptation	Standardization
Product	<ul style="list-style-type: none"> • Government regulation • Product standards • Cultural differences • User's habits 	<ul style="list-style-type: none"> • Cost-effective • Highly product image
Price	<ul style="list-style-type: none"> • Profits and sales volume can increase due to different markets • Lack of control because of market differentiated pricing • Bad image of multi-national firms 	<ul style="list-style-type: none"> • Low-risk strategy as a fixed return is guaranteed • Good image of multi-national firms • No effort is made to maximize either profits or sales volume because they set the same price for all market • Used when selling highly specialized manufacturing plant
Place	<ul style="list-style-type: none"> • The nature of market • Customer characteristics • Nature of product • Culture • Law legislation 	
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> • Customer satisfaction • Cultural differences • Other environmental factors such as political and legal constraints 	<ul style="list-style-type: none"> • Improving efficiency and saving costs • Increasing firm's image • Increasing customer's trust, loyalty • Trend of globalization

Fuente: Akgün, Keskin y Ayar, 2014

Como se observa en la Tabla 8, las razones principales por las que se adapta son las diferencias culturales, las preferencias del consumidor y las características del mercado. Mientras que las razones principales para la estandarización son el reconocimiento de la marca y la equidad (Akgün et al., 2014).

Los elementos de Marketing Mix que más se adaptan son el precio y la distribución. Mientras que la promoción es el más estandarizado (Akgün et al., 2014). En resumen, la estandarización está promovida por economías de escala y la necesidad de adaptación por discriminación de precios y flexibilidad (Shoham, 2010). La decisión de estandarizarse o adaptarse dependerá en gran medida de la estrategia de marketing que se quiera conseguir para alcanzar un rendimiento empresarial superior y dependerá de las circunstancias que una empresa tiene en un país y tiempo determinado (Theodosiou y Leonidou, 2003).

Otros dicen que debería haber un punto medio dependiendo de las condiciones específicas del país (Theodosiou y Leonidou, 2003).

2.2. Definición de estrategia

Se pueden distinguir tres tipos de estrategias teniendo en cuenta si las empresas adaptan y cambian sus productos, o no, según el país al que vayan destinados. Keegan Warren (2000)

2.2.1. Estrategia multinacional

Este tipo de estrategia considera diferentes cada uno de los mercados a los que van dirigidos los productos, por lo tanto, éstos deben personalizarse y ajustarse a las características, cultura y circunstancias de los distintos países, así como a las necesidades de sus respectivos consumidores (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008).

Entre las ventajas que tienen las empresas multinacionales una de ellas es que poseen un mayor número de clientes potenciales (Fernández, 2015).

Coca-Cola, McDonald's Starbucks y en general, los productos alimenticios, son ejemplos de empresas que siguen una estrategia multinacional ya que adaptan sus productos a las necesidades y gustos de los consumidores de cada país (Fernández, 2015).

Centrándonos en el caso de Coca Cola y McDonald's se puede observar en las ilustraciones que aparecen a continuación, esa adaptación de un producto genérico en los distintos mercados. Concretamente en la figura 2 se

muestra como Coca-Cola, la cual vende un producto estándar como es una bebida refrescante, adapta el envase del producto con el idioma del país al que se destine.

En la figura 3 McDonald's, empresa que también ofrece un producto estándar como es la comida rápida, cambia el tipo de productos según el país donde esté. Así, por ejemplo en los países árabes o la India no ofrece comida que contenga carne de vaca o cerdo por cuestiones religiosas y culturales y crea por tanto, productos especiales que no se venden en otros países.



Figura 2. Coca-Cola en varias lenguas Figura 3. Productos McDonal's India
Fuente: Worpress, 2014

2.2.2. Estrategia local o regional

Esta estrategia, ofrece un producto distinto para cada mercado en el que se vende. Es utilizada cuando los países presentan diferencias notables en diferentes aspectos como el comportamiento, gustos y preferencias de los consumidores, la cultura, las tradiciones y costumbres, el reglamento del país, el grado de competencia, el nivel de renta, etc. (Warren, 2000).

Algunas de las ventajas de este tipo de estrategia son que se genera un mayor acercamiento hacia ellos; se ofrece lo que el consumidor quiere. Además, se puede competir directamente con empresas locales del mismo país.

Por el contrario, como inconvenientes se encuentran el mayor gasto que tiene que afrontar la empresa por el hecho de crear un mayor número de productos, dificultades en la coordinación de todos ellos, necesidad de analizar más exhaustivamente cada uno de los mercados para detectar oportunidades y amenazas, lo que contribuiría también al aumento del gasto.

Como ejemplo de empresa que utiliza la estrategia local/regional es Google. Esta empresa tiene una dirección web distinta para cada uno de los países y cuando es el día de algo señalado cambia el logotipo de su marca adaptándolo a esa celebración particular. A continuación se muestra el *doodle* en otros países como Francia en la figura 4 o México en la figura 5:



Figura 4. Día de la Bastilla (Francia) Figura 5. Día de los muertos (México)
Fuente: Avelar, 2009

2.2.3. Estrategia global

Esta estrategia se aplica con la idea de que los mercados son homogéneos y que existe un único mercado global donde ofrecer el producto. No se tiene en cuenta las diferencias que hay entre los países (Warren, 2000).

Entre los beneficios se encuentra por ejemplo que las empresas pueden crear una imagen universal de su producto y marca para todos los consumidores, incurrir en menores costes debido a la concentración de esfuerzos y recursos en la elaboración de un único producto, así como por la existencia de economías de escala en la producción y menores gastos de comunicación y promoción (Warren, 2000).

Otra ventaja podría ser la reducción del tiempo necesario de fabricación y comercialización, mejoras en la calidad de los productos y mayor eficacia competitiva (Soriano, 2015).

Por otro lado los inconvenientes de esta estrategia son (Warren, 2000):

- Como se presupone que los gustos y necesidades de los clientes son homogéneos, existirán consumidores que no vean satisfechas sus necesidades con el producto, por lo que posiblemente la cuota de mercado con este tipo de estrategia sería menor.

- Excesiva centralización administrativa.

Ejemplos de empresas que utilizan esta estrategia son Apple o Lego (Wordpress, 2014).

3 Estudio empírico

El objetivo de este punto es ver cómo las empresas han adaptado sus estrategias de marketing en los diferentes países en los que operan. Para ver esto se escogerán empresas que formen parte de diferentes sectores de la economía, y de cada empresa se elegirán dos estrategias de marketing diferentes, ya sea en cuanto a producto, precios o promoción en todas sus variantes.

Se comenzará describiendo la cultura de cada país según las dimensiones culturales de Hofstede, a través de los gráficos obtenidos en su página web, que se piensa que describen en rasgos generales los aspectos más importantes de la cultura de un país. Posteriormente, se explicarán las estrategias de marketing llevadas a cabo y, por último, se analizará cómo se han adaptado las estrategias en cada país y se hará una comparación entre ambas.

3.1. Caso Coca-Cola. Comparación Estados Unidos y China

Coca cola, es una bebida refrescante inventada por el farmacéutico John Pemberton, la cual surgió en Estados Unidos. Es la marca más comprada a nivel mundial, conocida por su botella, presentada en el año 1915. Concretamente, en la actualidad, cuenta con más de 24 millones de puntos de venta en más de 200 países. Según la consultora Interbrand, la marca es reconocida por el 94% de la población mundial (Coca Cola, 2018).

Descripción de la cultura

En este caso se elige para la comparación Estados Unidos y China.



Gráfico 1: Diferencias de la cultura de China y Estados Unidos según las dimensiones de Hofstede

Fuente: Hofstede, 2018

Como se puede observar en el Gráfico 1, China tiene un porcentaje en la dimensión de distancia al poder del 80%. Esto significa que es una sociedad que cree que las desigualdades entre las personas son aceptables. Los miembros menos poderosos de las instituciones dentro del país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual. Por el contrario, Estados Unidos tiene un 40% en esta dimensión, lo que indica que la jerarquía en el país existe pero en mucha menor medida que China. Se pretende una igualdad de derechos en todos los aspectos de la

sociedad y el gobierno americanos. Dentro de las organizaciones, la jerarquía se establece por conveniencia, los superiores son accesibles y los administradores confían en sus empleados y equipos.

Con un porcentaje del 20%, China es una cultura altamente colectivista donde las personas actúan por el interés del grupo. El compromiso de los empleados con la organización es bajo y las relaciones personales prevalecen sobre la tarea y la empresa. En el caso de Estados Unidos, con un porcentaje en esta dimensión del 91%, se encuentra entre una de las culturas más individualistas. Los estadounidenses favorecen las opiniones individuales y privadas, y prefieren la familia inmediata a la pertenencia a un grupo.

En la tercera dimensión que aparece en el Gráfico 1, China tiene un porcentaje del 66%, lo que significa que es una sociedad masculina. La sociedad es impulsada por el logro, el éxito y la competencia. La población da más prioridad al trabajo que a la familia o a su tiempo de ocio. La puntuación de Estados Unidos en esta dimensión es alta y semejante a la de China, concretamente un 62%.

China tiene una puntuación baja en la dimensión de evasión de la incertidumbre (30%). Creen que la verdad puede ser relativa, aunque en los círculos sociales inmediatos hay preocupación por la verdad y las reglas abundan. Estados Unidos puntúa por debajo de la media, con una puntuación baja de 46%. Los norteamericanos tienden a ser más tolerantes con las ideas u opiniones de cualquier persona y permiten la libertad de expresión. Al mismo tiempo, los estadounidenses no requieren muchas reglas y son menos expresivos emocionalmente.

China tiene un 87% en la dimensión de orientación a largo plazo, lo que significa que es una cultura muy pragmática. La gente cree que la verdad depende mucho de la situación, el contexto y el tiempo. Demuestran una capacidad de adaptar las tradiciones fácilmente a las condiciones cambiantes, y una propensión fuerte a ahorrar e invertir. Enfoque hacia el futuro. Estados Unidos, se encuentran en una situación opuesta, el país tiene un porcentaje del 26%. Los estadounidenses prefieren mantener las tradiciones. Las empresas estadounidenses miden su desempeño a corto plazo. La gente se centra en el presente y el vivir día a día.

China, en relación a la dimensión de indulgencia, es una sociedad restrictiva como se puede ver en su baja puntuación de 24%. La sociedad tiene una tendencia al cinismo y al pesimismo. La gente no pone mucho énfasis en el tiempo libre y controlan la satisfacción de sus deseos. Estados Unidos, a diferencia de China, se puede considerar una sociedad indulgente (68%). Los estadounidenses se dan cuenta de sus deseos e intentan disfrutar de la vida. Son optimistas y tienen una actitud positiva. El tiempo libre o de ocio es muy importante en el país.

Descripción de la estrategia

Para intentar plasmar estas diferencias, se va a analizar una estrategia llevada a cabo por la empresa Coca Cola en ambos países. Concretamente, la campaña es conocida como *Break Up*.

Break Up, es una campaña publicitaria que utiliza las fases de una historia de amor, para hacer ver que su producto se encuentra en todos los momentos de nuestra vida.

Concretamente, en el anuncio se ve como un chico y una chica se conocen en un local y pasan de estar solos (cada uno bebe de una botella de coca cola) a comenzar una relación y estar unidos (ambos beben con una pajita de la misma botella). A continuación, se les ve como disfrutan y viven experiencias juntos, buenas y malas pero siempre con su Coca-Cola de por medio.

Lo que se aprecia en esta campaña, es cómo Coca Cola matiza el tono del anuncio según el país destino, aunque manteniendo la esencia.

- China



Figura 6. Versión anuncio Break Up para el mercado asiático
Fuente: YouTube, 2018

En Asia hay que rebajar las escenas más “sexys”, por ello en el anuncio a diferencia que en el de EEUU, la chica no aparece en ningún momento sin ropa siempre va con un mayor número de prendas de vestir. Esto se puede ver por ejemplo en escenas como la Ilustración 3.1, la cual es el comienzo del anuncio; también en la parte donde el chico llama a la chica por el móvil mientras ella lee, en EEUU se amplía la imagen mostrando a la chica en ropa interior de cintura para abajo mientras que en Asia se suprime esa parte. Además se sustituyen las escenas de besos, fiesta, y cuando tienen momentos íntimos por escenas donde aparecen jugando al billar, paseando por la calle o en un coche disfrutando de la noche.

- Estados Unidos



*Figura 7. Versión anuncio Break Up para el mercado estadounidense
Fuente: YouTube, 2018*

En EEUU, además de las diferencias expuestas anteriormente, piensan que la actitud del chico en la discusión es demasiado agresiva y suprimen la escena del cierre de la puerta que si aparece en el anuncio asiático.

Análisis

- China

Asia debido a su población es uno de los mayores mercados de venta de la marca Coca Cola, por ello es muy importante que la empresa se adapte a su cultura (Coca Cola ,2018).

La idea que transmite Coca Cola es la misma en su anuncio pero con esas pequeñas modificaciones capta la atención del consumidor. Como se vio anteriormente según su puntuación baja en la dimensión de indulgencia, se afirma que el país está restringido por normas sociales y los individuos las respetan. Además, los consumidores asiáticos buscan un producto determinado y con unas características específicas, es decir, son consumidores exigentes (marketingdirecto.com, 2005).

- Estados Unidos

En EEUU tal y como se vio en el análisis del país mediante el método de Hofstede, la población es más permisiva, tolerante y acepta la libertad de expresión. Junto a esto, según la dimensión de indulgencia, hay que añadir que EEUU es considerada una sociedad que intenta satisfacer sus deseos, aprovechar el tiempo libre y disfrutar de la vida. Todos estos valores se transmiten con el anuncio, ya que durante éste la pareja disfruta de numerosas actividades y experiencias y siempre divirtiéndose.

3.2. Casos de empresas españolas

3.2.1. Caso Destinia. Comparación de Holanda y Arabia Saudí

Destinia es una empresa fundada por Amuda Goueli e Ian Webber. Comenzó siendo una guía de hoteles y actualmente es la primera Agencia de viajes de España especializada en reservas online (Goueli, 2015).

Es por lo tanto una web de viajes, reserva de hoteles, vuelos, coches, o una combinación de varios de ellos (Goueli, 2015).

Análisis de la cultura

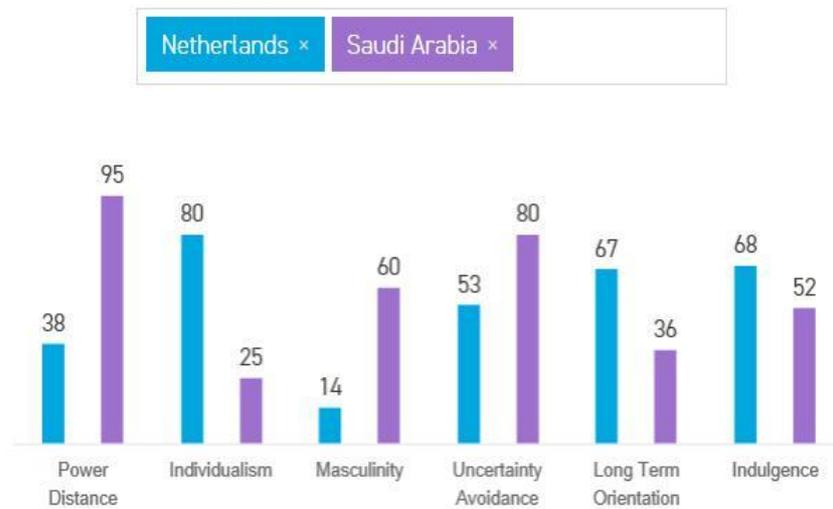


Gráfico 2: Diferencias de la cultura de Holanda y Arabia Saudí según las dimensiones de Hofstede

Fuente: Hofstede, 2018

Como se puede observar en el Gráfico 2, Holanda tiene un porcentaje en la dimensión de distancia al poder del 38%. Esto significa que el país es independiente, no existe jerarquía de poder. Por el contrario, Arabia Saudí tiene un porcentaje del 95% en esta dimensión, lo que significa que la población está jerarquizada, es decir, cada persona tiene su lugar establecido y por lo tanto, hay desigualdades.

Con respecto a la dimensión de individualismo, Holanda con un 80% se puede definir como una sociedad muy individualista. Los miembros de la población se anteponen ellos mismos antes que al grupo. Todo lo contrario ocurre en Arabia Saudí, la cual tiene una puntuación del 25% en esta dimensión. Es considerada por lo tanto una sociedad colectivista, es decir, dan mayor importancia al grupo o a la familia que a ellos mismos.

Holanda, con un 14%, es considerada una sociedad femenina. Esto significa que los valores que prevalecen en la sociedad son la calidad de vida y el hacer lo que realmente satisfaga a cada individuo y no querer ser el mejor. Arabia Saudí, con un 60%, es considerada una sociedad masculina. Esto quiere decir que la población es muy competitiva, dedican mucho tiempo a su trabajo, tienen un alto rendimiento; en definitiva, luchan por conseguir constantemente el éxito.

En relación a la dimensión, se puede ver como Holanda presenta un porcentaje del 53% y Arabia Saudí un porcentaje del 80%. Esto nos lleva a la conclusión de que ambos países, aunque Arabia Saudí en menor medida, no controlan el futuro y prefieren no evitar la incertidumbre. Por ello, fijan creencias, comportamientos y una serie de reglas a cumplir. La población generalmente está ocupada, dan importancia a la puntualidad, a la precisión y a la seguridad, y no tanto a la innovación.

En la dimensión orientación a largo plazo, Holanda tiene una puntuación del 67%, es decir, los habitantes del país creen que la verdad depende de la situación, el tiempo y el contexto en el que se produzca. Por el contrario, Arabia Saudí, tiene una puntuación del 36%, es decir, las personas de este país buscan siempre la verdad absoluta. Es una sociedad que prefiere mantener las tradiciones ya establecidas y no se da importancia al ahorro.

Por último, en la dimensión de indulgencia se puede observar como Holanda tiene una puntuación del 68%. Esto indica que las personas tienen interés por realizar y cumplir sus deseos, divertirse, tienen una actitud positiva, no tratan de controlar sus impulsos y aprovechan su tiempo libre. En este caso, la misma idea se le puede aplicar a Arabia Saudí, aunque en menor medida ya que el porcentaje es del 52%.

Descripción de la estrategia

Para intentar ver estas diferencias y ver cómo adapta la empresa su servicio se muestra, en este caso, las modificaciones de la página web según el país.

- Arabia Saudí



*Figura 7. Página web Destinia de Arabia Saudí
Fuente: Destina, 2018*

Destinia ofrece sus servicios en su página web en 32 idiomas diferentes, pero no solo cambia el idioma sino que el contenido se adapta al mercado del país y a su cultura (Destinia, 2018).

Centrándose en la web de Arabia Saudí (Figura 7), se observa que en ningún momento aparecen imágenes de mujeres sin ropa o bikini ya que esto está mal visto en este país. Además, por lo general se ofertan productos de lujo debido a que los consumidores de oriente medio tienen un alto poder adquisitivo; pero siempre la empresa intenta ofrecer el mejor precio en relación con sus competidores.

Una de las novedades que diferencian la web de este país del resto, es el recientemente implantado, pago a domicilio. Consiste en que los clientes pueden comprar o reservar los productos desde la página web y pagarlo en sus propias casas. Esta nueva forma de pago se implantó como consecuencia de que el 80% de las compras de este país se realizan mediante el pago contra reembolso (el Periódico, 2015), (García, 2015).

Destinia también ha introducido ofertas especiales para las personas que viajen a La Meca y la opción de poder saber si en sus viajes se aplica el concepto *halal* (el Periódico, 2015).

- Holanda



*Figura 8. Página web Destinia de Holanda
Fuente: Destinia, 2018*

En Holanda y en general en toda Europa, no se restringe el tipo de imágenes que aparecen en la web. No está mal visto el mostrar a personas en bañador o a mujeres concretamente como en el caso de los países árabes. Además, en la Figura 8 se aprecia en la parte derecha de abajo un grupo de amigos disfrutando de la playa.

Por otro lado, la cultura Europea es más *low cost*, es decir, atraen más los precios bajos que los productos lujosos como en el caso de Arabia Saudí.

Las webs de los países europeos presentan similitudes ya que coinciden en características como las preferencias de los viajes, los medios de pago o la moneda (Destinia, 2018).

Sin embargo, concretamente en Holanda, Destinia permite pagar con el Ideal, es decir, un tipo de tarjeta que utiliza el 40% de la población holandesa (García, 2015).

Paralelo a la página web, Destinia ha creado una app móvil desde la cual se puede hacer una reserva o gestionar las que ya tuvieron realizadas. Como novedad, tiene un geocalizador de forma que en el momento que un cliente esté buscando un viaje, la aplicación le muestra los hoteles de la zona en la que se sitúe, el aeropuerto más cercano o los servicios que se encuentren próximos. De esta forma presta un servicio aún más personalizado (Destinia News, 2015).



Figura 9. Aplicación móvil Destinia
Fuente: Destinia News, 2015

Análisis

- Arabia Saudí

Arabia Saudí es uno de los principales mercados de la compañía. Es por este motivo por el cual la empresa intenta adaptarse lo máximo posible a su cultura (Destinia News, 2015).

Gracias a esto, en los últimos años las visitas a la web han aumentado un 166%, por lo que puede afirmarse que el hecho de adaptar la página web a la cultura de los distintos países a los que ofrece sus servicios está siendo todo un éxito (EuropaPress, 2013).

Junto a esto, decir también que tal y como se comentó anteriormente en el análisis, Arabia Saudí tiene una cultura indulgente, es decir, es una población que no controlan sus impulsos de compra, sino que tratan de disfrutar de sus deseos en su tiempo libre. Por lo tanto, gracias a las facilidades que ofrece la empresa en su página web (posibilidad de pagar en casa, ofertas especiales para La Meca, cultura halal, etc) podrá captar a un mayor número de consumidores que se verán atraídos por los productos y no pensarán tanto sus decisiones de compra.

- Holanda

Del mismo modo, Destinia adapta su web y su publicidad a las preferencias locales de los clientes holandeses, no solo en el cambio del idioma de la página sino también mediante el método de pago. Esto último dado que gran

parte de la población lo utiliza es muy acertada su implantación porque facilita la compra al cliente y por lo tanto el número de ventas será mayor.

La empresa destaca también por la velocidad de su búsqueda, que unido a que en este país ofrece productos de menor precio captará la atención de los consumidores. El tema del precio es muy importante tenerlo en cuenta porque como se vio anteriormente es una cultura que cree que hay que ahorrar para un futuro, por lo tanto si no es una oferta interesante preferirán el ahorro del dinero a gastarlo en la compra del producto.

Sin embargo, esto se contrarresta con la idea de que la población holandesa es indulgente por lo que no dudarán en satisfacer sus deseos con la compra de los productos/servicios.

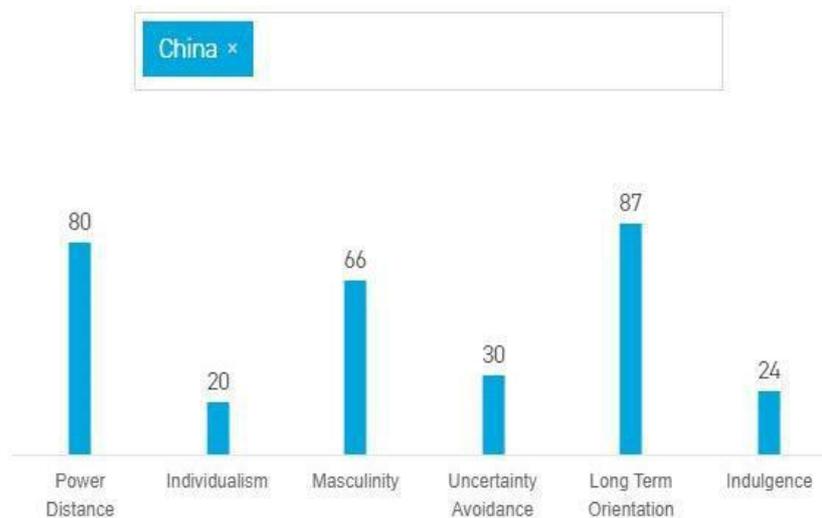
3.3. Fracazos de estrategias no adaptadas a la cultura

3.3.1. Mattel

En primer lugar se presenta el caso de Mattel cuando intento introducir la muñeca Barbie en China.

Mattel fue fundada por Elliot y Ruth Handler en 1945. La empresa era una de los fabricantes de juguetes, más importante. Pero no fue hasta 1959 cuando decidieron reemplazar las muñecas de papel que fabricaban, por lo que hoy se conoce como la muñeca Barbie, con la que la empresa despegó (Mattel, 2018).

Descripción de la cultura



*Gráfico 3. Descripción de la cultura de China según el criterio de Hofstede
Fuente: Hofstede, 2018*

A partir del Gráfico 3 se va a analizar la cultura china según las diferentes dimensiones de Hofstede:

Se puede observar un porcentaje en la dimensión de distancia al poder del 80 %, por lo que se puede decir que los miembros de esta sociedad piensan que las desigualdades entre las personas son aceptables, además de tener una sociedad fuertemente jerarquizada. Es una sociedad donde la autoridad es muy importante y es muy difícil cambiar de estatus social.

La sociedad china es colectivista, con un 20% en la segunda dimensión, por lo que las personas actuarán pensando en el grupo al que pertenecen antes que pensando en sus propios intereses.

Con un porcentaje del 66% en la tercera dimensión, la sociedad China es masculina. China estará caracterizada por ser una sociedad competitiva donde el trabajo es muy importante, sacrificando por ello tiempo de ocio.

En la cuarta dimensión China tiene un 30% por lo que está caracterizada por no ser adversa al riesgo por lo tanto, se encontrarán a gusto ante situaciones de incertidumbre. Otra dato muy importante para destacar es que la mayoría de

los negocios chinos son familiares y de tamaño medianos o pequeños, dejando ver también su carácter emprendedor.

En la quinta dimensión, orientación a largo plazo, tienen un 87% por lo que establecen planes para prepararse para el futuro como ahorrar o invertir en educación.

Y por último con un 27% podemos decir que la sociedad china es una sociedad restrictiva, teniendo más tendencia al pesimismo, controlan más sus impulsos y su tiempo libre. Los ciudadanos chinos piensan que sus acciones son refrenadas por las normas sociales.

Descripción y análisis de la estrategia

Lo que Mattel quería llevar a cabo en China era implementar sus productos y sobre todo la famosa muñeca Barbie, pero cometieron varios errores a la hora de llevarlo a cabo (ABC, 2012).

Mattel abrió una tienda de seis pisos en Shanghái en 2009 y dos años más tarde tuvo que cerrar. Esta tienda quería presentar no sólo juguetes sino también un estilo de vida para las mujeres, confeccionando vestidos de alta costura para las Barbie. El problema fue que el consumidor chino no estaba seguro de lo que la empresa quería conseguir, ya que esta no había definido bien su estrategia. Convirtieron en algo sexy aquello que debería haber sido tierno (Rose, 2014).

Como señala el analista Shaun Rein, de la consultora China Market Research Group, a ELMUNDO.es: “Vendían un línea de producto equivocada, ropa demasiado sexy para las jóvenes chinas, a las que les va algo más mono, tipo Hello Kitty” (Parra, 2011).

El gran error surge al no tener en cuenta que los niños no sabían quién era Barbie, ya que no habían crecido con ella como sucede en los países occidentales (Rose, 2014).

Unido al desconocimiento de la muñeca estaba, que además la tienda no acompañaba ya que como podemos observar en la Figura 10, tenía luces rosas por toda la fachada, que en China da la sensación de tratarse de un sitio para adultos (Rose, 2014).



*Figura 10. Fachada de la tienda
Fuente: Parra, 2011*

Además como se ha señalado anteriormente la sociedad china, es una sociedad en la que se da prioridad al trabajo y a la educación, sacrificando la diversión y el tiempo libre. Por lo que para los niños la diversión y lo educativo está separado y por lo tanto las acciones de Mattel no fueron acertadas puesto que presentaban a la muñeca de una

manera muy frívola. A todo esto hay que añadir que los videojuegos era la categoría líder en este mercado (Rose, 2014).

La sociedad china es una sociedad con valores muy marcados, que hay que tener en cuenta para presentar un producto. Hay que darle un valor y una utilidad a este para que cumpla con los propósitos de los consumidores (Rose, 2014).

Es muy importante que las empresas se adapten a los intereses y gustos del mercado oriental para que tengan éxito (ABC, 2012).

Por todo esto y para ver como una empresa puede aprender de sus errores en 2013 Mattel volvió a lanzar a Barbie al mercado chino pero de una forma muy diferente. En vez de estar vestida de marcas de lujo, Barbie aparecía con un violín y además con un precio mucho más razonable, con lo que trataba de acompañar a los valores educativos de los juguetes para esta sociedad (Rose, 2014).

Después de este lanzamiento, ese mismo año vino otro nuevo y uno muy acertado, para vincular a la muñeca con la sociedad china, puesto que Barbie fue creada con los rasgos de la actriz china Fan Bingbing. Lo que querían conseguir era darle un significado a la muñeca y relacionarla con la cultura china, además de apartar esa imagen de frivolidad de esta (Rose, 2014).

4 Conclusiones

Un dato muy importante que refleja la creciente importancia de la cultura a la hora de afrontar el marketing es, como se indicó en la parte teórica, el aumento del número de publicaciones en revistas abordando el tema desde 1990 hasta la actualidad.

Se puede distinguir entre estandarizar o adaptar. En relación a la literatura se ha visto cómo adaptar las estrategias de marketing a la cultura afecta al consumidor, resultando en una compra del producto o por el contrario en un fracaso total.

Investigaciones han demostrado que se pueden estandarizar los productos y las estrategias en mercados y regiones homogéneas. Sin embargo, las estrategias de marketing en mercados heterogéneos deben adaptarse. Además, cuando las percepciones de los consumidores son parecidas, no es más fácil que la estandarización se implemente de forma exitosa. Por otro lado, estos mismos estudios apoyan el hecho de que si los países tienen culturas similares entonces la estandarización es posible. Lo contrario ocurre con países que tienen culturas diferentes, en donde la estandarización tiene menos probabilidades de éxito.

Las razones principales por las que se adapta son las diferencias culturales, las preferencias del consumidor y las características del mercado. Mientras que las razones principales para la estandarización son el reconocimiento de la marca y la equidad.

Los elementos de Marketing Mix que más se adaptan son el precio y la distribución. Mientras que la promoción es el más estandarizado.

El hecho de que un mismo producto tenga diferente precio según el país al que vaya dirigido y su respectiva cultura es debido a factores como los aranceles, fluctuaciones de la moneda, gastos de transporte, de intermediarios, entre otros. Igualmente, influye también en el precio el modo en el que los consumidores aprecien y valoren las características del producto, ya que cada país o cultura da prioridad a unas características específicas.

En relación a la distribución, es muy difícil estandarizar este elemento debido a que los canales de distribución varían de un país a otro, ya que se han desarrollado dependiendo de la cultura del país. Y las costumbres de compra del país son diferentes, así como el número de intermediarios. Además, la adaptación de la distribución puede ayudar a reducir costes.

También, centrándonos en el producto en sí, lo que más se adapta es el diseño del producto/servicio, cambiándolo completamente como el caso de McDonald's o variando el formato como en el caso de Coca-Cola y Destinia.

Dentro de éste, como se ha visto, el color es uno de los elementos principales del marketing. Es una característica fundamental del producto o de la marca ya que puede transmitir a los consumidores información, poder diferenciarse de los productos competidores, que los compradores lo identifiquen claramente o poder posicionarse en el mercado. Una elección inapropiada del color del packaging o del producto puede llevar al fracaso.

Se pueden distinguir tres tipos de estrategias teniendo en cuenta si las empresas adaptan y cambian sus productos, o no, según el país al que vayan destinados, teniendo así estrategias de estandarización (marketing global), estrategias de adaptación (marketing local) o una estrategia mixta que combina ambos conceptos (marketing multinacional).

Por último, centrándonos en la parte práctica, se ha visto que las empresas que han sabido adaptarse a la cultura, sus productos o servicios han creado un impacto mucho mayor, como ha sido el caso de McDonald's, Coca-Cola o Rives, y gracias a esta adaptación las empresas siguen creciendo hoy en día.

Por el contrario, empresas como Starbucks o Mattel, se ha visto cómo sus campañas fueron un fracaso, resultando en la pérdida de mucho dinero invertido, además del cierre de tiendas o la retirada del producto. Cuando nuevamente quisieron reincorporarse al mercado en el que habían fracasado el esfuerzo que tuvieron que realizar fue doble, ya que tenían que volver a invertir dinero además de restaurar la imagen de la empresa que se había visto dañada.

Por lo tanto, se puede afirmar que la cultura juega un papel fundamental en la implementación de una estrategia de marketing en un país concreto.

Concretamente, en relación al tema sobre el que trata el trabajo, en la búsqueda de información para elaborarlo hemos descubierto aspectos muy interesantes sobre el marketing y hemos aprendido mucho sobre cuáles son las variables que se modifican según la cultura, cuáles son las más importantes para los consumidores, y concretamente en casos específicos de empresas muy conocidas por nosotras como son McDonald's o Coca-Cola como cambian el packaging de sus productos, el diseño o incluso la introducción de nuevos productos específicos en distintos países en los que opera.

Por último, indicar que gracias a este trabajo, a partir de ahora apreciaremos más las estrategias de marketing de las empresas, los anuncios de publicidad, así como la variación de los cuatro elementos del marketing mix , producto, precio, promoción y distribución, de un lugar a otro.

Referencias

- ABC (2012). *China no quiere a la Barbie*. Recuperado el 8 de Mayo de 2018, de: <http://www.abc.es/economia/20121121/abci-ninas-chinas-quieren-sexys-201211211422.html>
- Akgün, A., Keskin H., Ayar H., (2014). *Standardization and Adaptation of International Marketing Mix Activities: A Case Study*. *Pocedia- Social and Behavioral Sciences*, 150, 609-618. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.09.080
- Coca Cola (2018). *¿En cuántos países está Cola Cola presente*. Coca Cola. Recuperado el 21 de Mayo de 2018 de: <http://preguntasypuestas.cocacolaespana.es/paises-coca-cola#.Wy9IIUxuLIW>
- CocaCola (2018). Recuperado el 21 de Mayo de 2018 de: <https://www.cocacolaespana.es/Temas/historia>
- Destinia (2018). Recuperado el 16 de junio de 2018 de, <https://destinia.cl/>
- Destinia News (2015). *Destinia da un salto tecnológico con una nueva web y app para móvil y tablet*. Destinia News. Recuperado el 16 de Junio de 2018 de: <https://destinianews.com/destinia-da-un-salto-tecnologico-con-una-nueva-web-y-apps-para-movil-y-tablet>
- Destinia News (2015). *Destinia registra un alza de ventas, reservas y viajeros de cara al verano*. Destinia News. Recuperado el 16 de Junio de 2018 de: <https://destinianews.com/destinia-registra-un-alza-de-ventas-reservas-y-viajeros-de-cara-al-verano>
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Ed: New York: Harper & Brothers.
- elPeriódico (26 de Mayo de 2015). *Destinia, pionera en informar si un vuelo ofrece comida halal a bordo*. elPeriódico. Recuperado de: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20150526/destinia-pionera-en-informar-si-un-vuelo-ofrece-comida-halal-a-bordo-4219626>
- EuropaPress (2013). *Destinia abre oficina en Dubai para potenciar las ventas en Oriente Medio*. Recuperado el día 16 de Junio de 2018 de: <http://www.europapress.es/turismo/agencias-ttoo/noticia-destinia-abre-oficina-dubai-potenciar-ventas-oriente-medio-20131202132804.html>
- Fernández J. (2015). *Marketing para emprendedores*. MMasterMarketing Recuperado el 4 de Mayo de 2018 de: <http://mastermarketingla.com/empresas-multinacionales/>
- García Méndez, I. (25 de Junio de 2015). *Como adaptar tu producto a los gustos locales*. Emprendedores. Recuperado el 27 de abril de 2018 de: www.emprendedores.es/gestion/adaptar-producto-mercado
- Goueli A., (18 de Marzo de 2015). *CyCH. Conocimiento y Capital Humano*. Revista sobre gestión, recursos humanos y habilidades en la empresa (18). Recuperado el 6 de Mayo de 2018, de: <https://es.calameo.com/books/0012449308740e2e8ac1d>
- Hall, E. (1977). *Beyond Culture*. Ed: Nueva York:Doubleday

- Hall, E. y Hall, M. (1990 a). *Key Concepts-Underlying structures of the culture* <http://www.csun.edu/faculty/sheena.malhotra/Intercultural/Key%20Concepts%20-%20Hall%20and%20Hall%20-%201.pdf>
- Hall, E. (1976) *A system for the Notation of Proxemic Behavior* <https://anthrosource.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1525/aa.1963.65.5.02a00020>
- Hall, E. y Hall, M. (1990 b). *Understanding cultural difference*. Yarmouth, ME: Intercultural Press In.
- Hellriegel, Don, Jackson, Susan y Slocum, Jhon (2008). *Administración: un enfoque basado en competencia*. Mexico: Thomson Learning. pág. 111 – 112
- Hofstede, G. (1984). *Cultural Dimensions In Management And Planning*. Asia Pacific Journal of Management, 1(2), 81-99. doi:10.1007/BF01733682
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online. Readings in Psychology and Culture, 2(1). doi: 10.9707/2307-0919.1014
- Hofstede, G. (2016). *National cultures in four dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences among Nations*. Journal of international Studies of Management and Organization, 12(1-2). 46-74. doi:10.1080/00208825.1983.11656358
- Hofstede, G. y Bond, M. H. (1984). *Hofstede's Culture Dimensions An Independent Validation Using Rokeach's Values Survey*. Journal of Cross-Cultural Psychology, 15(4), 417-433. doi:10.1177/0022002184015004003
- Kotler, F. (2011). *El Marketing según Kotler*. Ed:Paidos Iberia
- Kraus, S., Meiei, F., Eggers, F., Bouncken, R. y Schuessler, F., (2016). *Standardisation vs. adaptation: a conjoint experiment on the influence of psychic, cultural and geographical distance on international marketing mix decisions*. European Journal of International Management, 10(2), 127-154. doi: 10.1504/EJIM.2016.074468
- Kustin, R., (2004). *Marketing mix standardization: a cross cultural study of four countries*. International BusinessReview, 13(5), 637-649. doi: 10.1016/j.ibusrev.2004.07.001
- Lerma A. (2010) *Comercio y Marketing internacional*. Cuarta edición. Cengage Learning Editores.
- marketingdirecto.com (11 de Marzo de 2005). *Las marcas se adaptan a los gustos del consumidor chino*. Recuperado el 21 de Mayo de 2018 de: <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/las-marcas-se-adaptan-a-los-gustos-del-consumidor-chino>
- Mattel (2018). Recuperado el 8 de Mayo de 2018, de: <https://www.mattel.cl/nosotros.php>
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Recuperado el 23 de mayo de: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Nguyen, L., (2011). *Marketing mix across cultures: Standardization or adaptation*. Tesis doctoral. Universidad de Lahti (Finlandia) de ciencias aplicadas. Recuperado el 21 de mayo de 2018 de: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/34115/Nguyen_Le_Thuy_Dung.pdf;sequence=1
- Onkvisit, Sak; John J. Shaw (2009). «*Process of international marketing*». International marketing: analysis and strategy. Cuarta edición. p. 3
- Parra, A., (2011). *Hello Kitty gana la batalla a Barbie en China*. EL MUNDO. Recuperado el 8 de Mayo de 2018, de: <http://www.elmundo.es/elmundo/2011/03/08/economia/1299589510.html>
- Rojas L., Ramírez, C. (2001). *Validación del modelo simbólico-cultural del comportamiento del consumidor*. Revista Colombiana de Marketing, 2 (3)
- Rose, I. (2014). *¿Podrá Barbie triunfar en China tras su primer fracaso?* BBC. Recuperado el 8 de Mayo de 2018, de: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/12/141128_economia_barbie_china_az
- Shoham, A., (2010). *Marketing-Mix Standardization: Determinants of Export Performance*. Journal of Global Marketing, 10(2), 53-73. doi: 10.1300/J042v10n02_04
- Theodosiou, M. y Leonidou, L. (2003). *Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research*. International Business Review, 12(2), 141-171. doi: 10.1016/S0969-5931(02)00094-X
- Tse, D., Lee, K., Vertinsky, I., y Wehrung, D. (1988). *Does Culture Matter? A Cross-Cultural Study of Executives' Choice, Decisiveness, and Risk Adjustment in International Marketing*. Journal of Marketing, 52(4), 81-95. doi: 10.2307/1251635

Usunier, J. y Lee, J. A. (2005). *Marketing across cultures*. Cuarta Edición. Prentice Hall Financial times.

Warren, K. (2000). *Marketing global*. Quinta edición. Ed: Prentice Hall

Warren, K y Green, M. (2009). *Marketing Internacional*. Quinta edición. Ed: Pearson Educación

Youtube (2018). ``「可口可樂」香港 | Breakup (60秒`` Publicado por CocaCola el 31 de Marzo de 2016.
Disponible en: <https://youtu.be/ZJ-xIFLos0E>

Youtube (2018). ``Coca-Cola: Break Up``. Publicado por Coca Cola el 29 de Marzo de 2017. Disponible en:
<https://youtu.be/jvM3-324Fw8>