

**Cultura en los negocios internacionales: Introducción a nuevos mercados**  
**Culture in international business: Introduction to new markets**

Angie Gabriela Calderón Moreno  
Maricel Daniela Durango Manriquez  
Deissy Paola Moreno Moreno

Institución Universitaria Colegios De Colombia (UNICOC)  
Colegio Administrativo y de Ciencias Económicas  
Programa de Negocios Internacionales  
Autop. Norte Km. 4,5 Chía Cundinamarca  
2022

**Cultura en los negocios internacionales: Introducción a nuevos mercados**  
**Culture in international business: Introduction to new markets**

Angie Gabriela Calderón Moreno  
Maricel Daniela Durango Manriquez  
Deissy Paola Moreno Moreno

Director De Trabajo De Grado  
Jorge Alexander Cortes Cortes

Trabajo de grado para optar al título de Profesional en Negocios  
Internacionales

Institución Universitaria Colegios De Colombia (UNICOC)  
Colegio Administrativo y de Ciencias Económicas  
Programa de Negocios Internacionales  
Autop. Norte Km. 4,5 Chía Cundinamarca  
2022

## **Agradecimientos**

Principalmente, le agradezco a Dios y al universo por darme la voluntad, la claridad y fuerza para llevar a cabo el presente proyecto de grado.

A mis padres, por otorgarme la oportunidad de estudiar, por todo el amor, esfuerzo, dedicación y apoyo que siempre me han brindado, especialmente durante estos años y por confiar plenamente en mí y en mis capacidades.

A mis compañeras de tesis, por su compromiso, dedicación y paciencia, pilares que hicieron posible que este trabajo de grado se culminaría con éxito.

A los profesores que influyeron en la toma de decisión del tema de nuestro proyecto, al igual que aquellos que nos apoyaron, aconsejaron y guiaron durante todo este proceso.

Finalmente, me agradezco a mí, por todo el esfuerzo, tiempo, noches de desvelo y amor invertidos en esta investigación, la cual disfruté hacer y con la que tuve la oportunidad de aprender mucho. - **Maricel Durango**

En primer lugar, agradezco a mi madre quien ha sido el mayor motor para llevar a cabo este objetivo, a ella agradezco por concederme la oportunidad de estudiar, por todo el amor, esfuerzo y apoyo incondicional que siempre me ha brindado, porque gracias a ella tuve la fortuna de realizar un sueño en el cual ella confió y creyó en mí, estando en todo momento a mi lado para culminar este proceso.

A mis compañeras de tesis, por su dedicación, paciencia y compromiso, porque a pesar de las dificultades hoy damos por terminado este trabajo de grado que ha sido el sueño de las 3 y que hoy logramos culminar con éxito.

Al director de trabajo de grado Jorge Alexander Cortes y algunos docentes que nos aconsejaron, apoyaron y guiaron en todo este proceso.

Finalmente doy gracias a Dios por brindarme la oportunidad de llevar a cabo mi carrera universitaria y así mismo lograr culminar el presente proyecto de grado que ayudara a dar por terminado uno de muchos objetivos por cumplir. – **Paola Moreno**

Primero que todo les quiero agradecer a mis compañeras de trabajo que me ayudaron a poder completar este trabajo con toda su dedicación y estuvieron de mi lado en momentos en que las necesitaba.

A mis padres, tanto por la ayuda económica, psicológica e intelectual, además de la confianza que me tuvieron y el ánimo que siempre me dieron a lo largo de mi carrera que probablemente no hubiera podido ser terminada completamente sin la ayuda de ellos.

A mis profesores tanto de bachillerato como de universidad por haberme aportado conocimientos en todos estos años de educación y enseñanzas de vida muy aparte del estudio.

A mis amigos que me apoyaron y acompañaron en situaciones en donde me sentía sola y necesitaba de alguien.

Y por último me agradezco a mí misma por no rendirme y dar un último esfuerzo hasta el final, por seguir adelante a pesar de las circunstancias en las que me encontraba y sin importar por lo que estaba pasando simplemente recuperarme e ir hacia adelante. - **Gabriela Calderón.**

## **TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Cultura en los negocios internacionales: Introducción a nuevos mercados.

Culture in international business: Introduction to new markets.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La globalización ha ocasionado que las compañías locales aumenten cada vez más su presencia en los mercados internacionales.

Cuando las compañías toman la decisión de internar sus productos y/o servicios en nuevos mercados, es importante que tengan en cuenta las brechas culturales que existen entre los diferentes países del mundo, ya que estas pueden generar choques culturales, lo que traería como consecuencia la disminución de esfuerzos financieros y estratégico por parte de la organización.

Se tiene que tomar en consideración los diferentes elementos y dimensiones que caracterizan a la cultura para llevar a cabo una gestión de apalancamiento de marca eficaz. Por tal razón, el objetivo de este proyecto es determinar y explicar la importancia de la diversidad cultural en la introducción a nuevos mercados internacionales.

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados se utilizaron dos tipos de metodologías de investigación. La metodología documental, debido a que se recolectó información proveniente de fuentes secundarias, tales como, artículos, libros, documentos y revistas. Y la metodología exploratoria, ya que fue posible analizar e investigar aspectos concretos de la realidad que hasta el día de hoy no han sido analizados profundamente.

A través de la exposición de diversos casos empresariales es posible comprobar como el conocimiento y manejo de estos elementos culturales juegan un papel importante en el éxito o fracaso de las organizaciones.

## **PALABRAS CLAVE**

Cultura, compañía, dimensiones culturales, elementos culturales, mercados extranjeros, multinacional.

## **ABSTRACT**

Globalization has caused local companies to increase their presence in international markets.

When companies make the decision to introduce their products and services in new markets, it's important that they consider the large cultural gaps that exist between the different countries of the world, as these can generate cultural clashes; which would result in the loss of financial and strategic efforts on the part of the organization.

It's important to consider the different elements and dimensions that characterize culture in order to carry out an effective brand leverage management. For this reason, the objective of this project is to determine the importance of cultural diversity in the introduction to new international markets.

In order to achieve the proposed objectives, two types of research methodologies are used. The documentary methodology, because information was collected from secondary sources, such as articles, books, documents and magazines. And the exploratory methodology, since it was possible to analyze and investigate specific aspects of reality that have not been deeply analyzed to date.

Through the presentation of several business cases, it was possible to see how the knowledge and management of these cultural elements play an important role in the success or failure of organizations.

#### **KEYWORDS**

Culture, company, cultural dimensions, cultural elements, foreign markets, multinational.

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
Enunciado del problema.....	10
Formulación del problema .....	11
JUSTIFICACIÓN.....	12
Justificación de carácter práctico .....	12
OBJETIVOS .....	12
Objetivo general .....	12
Objetivos específicos .....	12
MATERIALES Y MÉTODOS.....	13
RESULTADOS/AVANCES.....	13
ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN A LA CULTURA EN LOS NEGOCIOS .....	13
Cultural no material.....	14
Cultura Material .....	22
Casos de éxito y fracaso de organizaciones multinacionales al momento de ingresar a otros países.....	28
Casos empresariales de éxito .....	28
Casos empresariales de fracaso .....	39
Estrategias culturales importantes que conllevan al éxito en la introducción a nuevos mercados.....	44
Inteligencia de mercado: .....	45
Colectivismo e individualismo .....	46
Neutral vs emocional.....	47
Distancia del poder.....	48
El lenguaje .....	50
Tradiciones y costumbres.....	51
Deportes .....	51

Comida.....	54
Los símbolos .....	57
Religión y creencias .....	58
Arquitectura .....	61
CONCLUSIONES .....	62
Bibliografía.....	64

## Tabla de Ilustraciones.

Ilustración 1 Imagen Tomada De Mundo Deportivo .....	15
Ilustración 2 Imagen tomada de Masterfile .....	17
Ilustración 3 Imagen tomada de Hogs Haven.....	20
Ilustración 4 Imagen tomada de CGTN.....	22
Ilustración 5 Imagen tomada de Street soccer scotland .....	23
Ilustración 6 Imagen tomada de El reto histórico .....	23
Ilustración 7 Imagen tomada de New statesman.....	24
Ilustración 8 Imagen tomada de Pinterest .....	25
Ilustración 9 Imagen tomada de Taste of home.....	26
Ilustración 10 Imagen tomada de Global times .....	27
Ilustración 11 Imagen tomada de expedia .....	27
Ilustración 12 Imagen tomada de Diego Coquillat .....	30
Ilustración 13 Imagen tomada de El economista .....	31
Ilustración 14 Imagen tomada de Eater .....	32
Ilustración 15 Imagen tomada de Adobe stock.....	33
Ilustración 16 Imagen tomada de Blog de nuevas tecnologías de la comunicación .....	35
Ilustración 17 Imagen tomada de pinterest .....	35
Ilustración 18 Imagen tomada de Social Media for Business Performance .....	35
Ilustración 19 Imagen tomada de Langweiledichnet .....	35
Ilustración 20 Elaboración propia con datos de Statista .....	36
Ilustración 21 Imagen tomada de Branding in Asia.....	37
Ilustración 22 Imagen tomada de Studycorgi.....	38
Ilustración 23 Imagen tomada de facebook.....	39
Ilustración 24 Imagen tomada de Talking retail .....	39
Ilustración 25 Tomado de Researchgate.net.....	46
Ilustración 26 Tomado de twimg.com.....	51
Ilustración 27 Imagen tomada de World Atlas.....	52
Ilustración 28 Imagen Tomada de statista.com .....	52
Ilustración 29 Imagen tomada de unafpa .....	55
Ilustración 30 Imagen tomada de unafpa .....	56
Ilustración 31 Imagen tomada de businessinsider .....	59
Ilustración 32 Imagen tomada de adsoftheworld .....	60
Ilustración 33 Imagen tomada de adsoftheworld .....	60

## INTRODUCCIÓN

La internacionalización de las empresas permite que estas tengan una expansión en sus ventas, lo que genera un mayor crecimiento económico, una mejor consolidación del producto o marca y mayor competitividad.

La influencia cultural debe ser considerada como una pieza clave para cualquier empresa que aspire internacionalizarse. Muchas organizaciones pasan por alto estos elementos tan importantes, asumiendo que los consumidores de otros países tienen patrones de consumo, preferencias y valoraciones idénticas a los consumidores locales, cuando en realidad cada cultura es un universo completamente diferente.

Diversos estudios han demostrado factores como la diversidad cultural son claves a la hora de ingresar a mercados globales, pues se pueden generar grandes barreras si no se conoce bien la cultura a la cual se quiere acceder.

Por ejemplo, no saber cuáles son los competidores, los gustos de los consumidores nacionales, no tener un buen plan de mercadeo, o que los precios de impuestos no se ajusten al mercado local, son tan solo algunos de los motivos que ocasionan que las empresas que buscan posicionarse en otros países tengan un descalabro internacional. Por tal razón, es importante identificar y concretar estrategias que le permitan a las empresas ser igual de competentes en el extranjero, como lo son en su país de origen, así, asegurando su posicionamiento en cualquier país que deseen operar, independientemente de lo diferente que estos puedan llegar a ser en comparación con el mercado local en el que se encuentran.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### Enunciado del problema

Es fundamental tener en cuenta las grandes brechas culturales que se pueden originar entre los diferentes países alrededor del mundo con el objetivo de llevar a cabo un proceso de apalancamiento, pues debido a las diferencias socioculturales se pueden generar choques culturales; lo que traería como consecuencia una pérdida de esfuerzos de tipo financiero y estratégico por parte de una organización.

A pesar de que es un tema que ha ido tomando fuerza en los últimos años, lo cierto es que existen muchas empresas que aún no consideran este elemento como importante. Diversas investigaciones han revelado controversias culturales que llevan al fracaso a empresas multinacionales que intentan establecerse en otros países por no tener en cuenta esto.

Ahora bien, al momento de ingresar a un nuevo mercado cada organización debe tener en cuenta todos los factores de riesgo que esto implica, pues cuando se quiere expandir el mercado, la organización puede estar propensa a ganar o perder, pero es claro atender que hay factores que influyen fuertemente a la hora de apalancar una marca en un nuevo país.

Hoy en día, hay estudios que nos muestran que factores como la diversidad cultural son clave a la hora de ingresar a mercados externos, pues se pueden crear grandes barreras si no se conoce bien la cultura al cual se intenta acceder. Por ejemplo, no saber cuáles son los competidores, los gustos de los consumidores nacionales, no tener un buen plan de mercadeo, o que los precios de impuestos no se ajusten al mercado local, son tan solo algunos de los motivos que ocasionan que las empresas que buscan posicionarse en otros países tengan un descalabro internacional.

Cuando una organización desea expandir su negocio a nuevos continentes, regiones o países, debe tener en cuenta que no son iguales por las diferencias entre sus culturas. Las diferencias entre las culturas externas e internas crean las llamadas asimetrías culturales. Una cultura corporativa se nutre inevitablemente de su sistema de cultura ambiental por la sencilla razón de que de ella provienen sus empleados y todos sus recursos, por lo que como organización es importante que no todos los países del mundo son homogéneos y tampoco son las mismas creencias o costumbres.

En ese sentido, la influencia de la cultura debe ser considerada como una pieza clave para cualquier empresa que aspire internacionalizarse. Por ello y por las razones expresadas que hoy enfrentan muchas compañías al creer que los usuarios de otros países tienen patrones de consumo, preferencias y valoraciones idénticas a las personas de la nación en que ya operan, es importante identificar y concretar estrategias que le permitan a las empresas tener el éxito asegurado en cualquier mercado internacional que deseen operar, independientemente de lo diferente que estos puedan llegar a ser en comparación con el mercado local en el que se encuentran.

### Formulación del problema

Según lo anterior, el trabajo se orienta a la importancia de la cultura en los negocios internacionales, pero específicamente en el apalancamiento de las empresas en nuevos mercados, por consiguiente, el estudio busca resolver la siguiente pregunta:

**¿De qué manera la cultura puede afectar el proceso de introducción a los mercados internacionales?**

## JUSTIFICACIÓN

### Justificación de carácter práctico

El estudio acerca de la importancia de la cultura en la introducción a nuevos mercados internacionales permite distinguir con claridad las diferencias culturales que se presentan en los diversos países alrededor del mundo.

Una estrategia bien estructurada, factible y concisa no solo permitiría una mejor eficiencia al momento de establecer relaciones comerciales con empresarios y compañías de otras regiones, sino que también se obtendrían resultados económicos favorables, además de que la comprensión profunda de este fenómeno permitiría acceder a los diferentes mercados internacionales de manera eficaz y vertiginosa.

- Las PYMES que deseen ingresar a mercados internacionales podrán tener una referencia y/o apoyo que les permita estudiar las diferentes variables involucradas en la diversidad cultural.
- Las empresas conseguirán obtener un mejor desempeño y más probabilidades de éxito en el exterior, si éstas tienen en cuenta la cultura de un determinado país y adaptan sus productos o servicios a las necesidades y tendencias de dicho mercado.
- Las empresas que deseen ingresar a nuevos mercados a nivel internacional lograrán obtener mejores resultados económicos.
- Los empresarios podrán reconocer la importancia que conlleva comprender la cultura del país en el que se espera incursionar.

## OBJETIVOS

### Objetivo general

Determinar la importancia de la diversidad cultural en la introducción a nuevos mercados internacionales.

### Objetivos específicos

- Identificar los elementos que caracterizan la cultura en los negocios.
- Analizar casos de éxito y fracaso de organizaciones multinacionales al momento de ingresar a otros países.
- Determinar las estrategias culturales más importantes que conllevan al éxito en la introducción a nuevos mercados.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para alcanzar los objetivos planteados se hará uso de dos tipos de metodologías de investigación.

En primer lugar, la metodología documental, ya que es una técnica de investigación cualitativa que se encarga de compilar y seleccionar información a través de la lectura de documentos, libros, revistas, grabaciones, filmaciones, periódicos y bibliografías. La recopilación de la información proveniente de bases de datos confiables será de ayuda útil para el análisis de la situación de estudio y para el planteamiento de las estrategias específicas.

Adicionalmente se hará uso de la metodología exploratoria, ya que se pretende analizar e investigar aspectos concretos de la realidad que hasta el día de hoy no han sido analizados profundamente. Esta metodología busca encontrar patrones significativos en los datos que deben ser analizados para, a partir de estos resultados, crear las explicaciones sobre lo que ocurre.

Teniendo en cuenta lo anterior, la técnica utilizada para llevar a cabo las metodologías propuestas será el análisis de la información adquirida de diversas fuentes de referencia. Con esto se pretende seleccionar, categorizar, comparar, validar e interpretar dicha información para mejorar la comprensión de este fenómeno y poder obtener los resultados esperados, para que de esta manera el acceso a un nuevo mercado que con lleva a una nueva cultura no sea un choque entre ambas en el mismo instante.

## RESULTADOS/AVANCES

### ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN A LA CULTURA EN LOS NEGOCIOS

Es importante conocer los elementos culturales de diferentes países al momento de introducirse en mercados internacionales. Estos muestran las diferencias más evidentes de un mercado extranjero a otro.

Cada nación posee una cultura diferente, inspirada por distintas normas, creencias, tradiciones, religiones, entre otras. En pocas palabras, las diferentes culturas de los distintos países suponen un gran reto para el marketing internacional y para el apalancamiento de marcas. Es de gran importancia tener en cuenta que los elementos culturales no son estáticos, más bien, son dinámicos ya que los cambios de una sociedad son constantes, sobre todo hoy en día donde la globalización ha logrado que los mercados se internacionalicen debido al crecimiento en avances tecnológicos, en transporte y en la interculturalidad, lo cual ha permitido que varias culturas se conecten e intercambien elementos en ámbitos culturales.

Existen dos componentes básicos que conforman la cultura. Por un lado, se encuentran la denominada **Cultura no material**, la cual hace referencia a las ideas intangibles que las personas tienen sobre su propia cultura, por ejemplo, los valores, la moral, las creencias, los símbolos, las normas, el lenguaje y las organizaciones e instituciones que definen a una sociedad. Por otro lado, se encuentra la **Cultura material**, la cual hace referencia a todos los objetos tangibles de una sociedad, tales como, la tecnología, la vestimenta, los utensilios para comer, los medios de transporte, ciudades, escuelas, vecindarios, iglesias, monumentos, arquitectura, fábricas y plantas, medios de producción, bienes y servicios, almacenes, entre otros.

A continuación, se explica diversos elementos que caracterizan a la cultura, con sus respectivos ejemplos:

Cultural no material

#### *Los símbolos*

Los símbolos hacen referencia a aquellas representaciones visuales o auditivas que no significan únicamente aquello que se ve explícitamente, sino que, por el contrario, poseen un significado metafórico que busca transmitir diferentes ideas. Por otra parte, los símbolos ayudan a que los individuos organicen sus ideas y relaciones sociales, mediante los símbolos se suelen expresar pensamientos e ideales que con el transcurso del tiempo se pueden hacer tangibles, puesto que sirven para integrar acciones y emociones, para que de esta manera sean almacenados y se puedan transmitir o llevar de generación en generación.

Dentro de los símbolos siempre se encuentra o se referencia aspectos culturales que hacen semejanza a representaciones antiguas, puesto que la percepción de los símbolos no es casual, ya que tienen un fuerte impacto dentro de la naturaleza prehistórica.

Por ejemplo, la bandera de Colombia no es solo un trozo de tela tricolor con ciertos elementos colocados al azar. Es el símbolo de una nación y una sociedad, con su historia, su territorio, sus riquezas, sus tradiciones y sus costumbres.



*Ilustración 1 Imagen Tomada De Mundo Deportivo*

En ese mismo orden de ideas, existen diversas interpretaciones sobre el significado de los colores de la bandera nacional. Mediante en congreso de Angostura, Francisco Antonio Zea afirmó lo siguiente:

“Nuestro pabellón nacional, símbolo de las libertades públicas, de la América redimida, debe tener tres franjas de distintos colores: sea la primera amarilla, para significar a los pueblos que queremos y amamos la federación; la segunda azul, color de los mares, para demostrar a los déspotas de España, que nos separa de su yugo ominoso la inmensidad del océano, y la tercera roja, con el fin de hacerles entender a los tiranos que antes de aceptar la esclavitud que nos han impuesto por tres siglos, queremos ahogarlos en nuestra propia sangre, jurándoles guerra a muerte en nombre de la humanidad”. (Zea, 1819)

#### *El lenguaje*

El lenguaje, tanto hablado como escrito, es sin duda, el elemento cultural más importante. Este consiste en una serie de símbolos que permite a las diversas sociedades comunicarse e identificarse entre sí.

En el mundo de los negocios internacionales se recomienda **“Hablar el idioma del cliente”**. Por ejemplo, es importante que los empresarios que deseen introducir sus productos y servicios en un país en donde hablen un idioma diferente al suyo, tengan en cuenta que, en japonés, hay tres formas diferentes de dirigirse a las personas; una en relación con los superiores, otra en relación con las personas que tienen el mismo rango que ellos, y otra con los subordinados. Por otra parte, en español, existen dos formas de dirigirse a las personas,

una de manera personal “Tú”, la cual indica familiaridad, cercanía, y algún nivel de confianza con la persona que se está hablando y otra de manera cortés “Usted”, una manera de dirigirse a alguien de forma más formal, con respeto, cortesía y distancia entre el emisor y el receptor del mensaje. En otro orden de ideas, en inglés, existe la misma formación de pronombres para la segunda persona, tanto plural como singular, “You”; y en el idioma húngaro, el cual no posee géneros, se dirige hacia los hombres y las mujeres de la misma manera.

Ahora bien, el significado de una misma palabra en diferentes idiomas y/o culturas puede llevar a la confusión o al desenfoco de la comprensión. Por ejemplo, cuando los consumidores japoneses dicen que les gusta algo, significa que realmente le ha gustado mucho ese producto en particular, sin embargo, cuando un consumidor holandés afirma que le gusta algún producto, esto significa que admite que la mercancía en cuestión es "bastante buena", pero nada más. En consecuencia, esto no significa que los productos y servicios tengan un mejor recibiendo en Japón que en Holanda, simplemente, es cuestión de comprender que el lenguaje lejos de ser una suma de palabras y expresiones lingüísticas, es una forma de entender la cultura de las personas que la hablan.

Por otra parte, no se puede dejar por fuera el lenguaje corporal, pues, este también cumple el mismo papel de símbolos sociales (no verbales), y refleja sentimientos de alegría, tristeza, sorpresa, ira y desesperación en las personas.

Para el empresario que desee introducir su compañía en nuevos mercados globales, es necesario tener presente que un mismo gesto puede tener diferentes significados dependiendo de la cultura. Por ejemplo, el gesto del pulgar arriba, en países como Estados Unidos, Colombia y Venezuela hace referencia a que todo está bien, sin embargo, en Japón lo utilizan para referirse al número cinco, en Turquía y Grecia lo utilizan para insultar directamente a una persona y faltarle el respeto y en algunos países de medio oriente significa “Mal de ojo”.



*Ilustración 2 Imagen tomada de Masterfile*

En relación con lo anterior, la mano con la que se ofrecen las cosas también es importante dentro de la cultura. Los indios deben ofrecer las cosas siempre con la mano derecha ya que la mano izquierda representa impureza; en Japón un obsequio debe ser dado con ambas manos, con la finalidad de que este no sea tomado como un acto ofensivo.

Si el lenguaje verbal y no verbal o gestual, hacen más fácil y comprensible el entendimiento de una cultura en particular, es más que evidente que es un factor fundamental a tener en cuenta cuando se desea apalancar una marca en una nación diferente al país de origen.

#### *Los valores y actitudes*

Los valores de una sociedad tienden a influenciar el comportamiento y las actitudes de las personas, por tal razón, es un factor muy importante a tener en cuenta.

Los valores trascienden de generación en generación, pues son aspectos que se remontan a lo que moralmente está bien o mal. Partiendo de esto, los valores dentro de la cultura buscan brindar esa integridad y responsabilidad de respetar al prójimo, respetar sus raíces y su forma de ser.

Existen muchos ejemplos de valores culturales como, por ejemplo: las tradiciones, este es un claro ejemplo, ya que muchas personas cuando viajan de un lugar al otro se ven obligadas a dejar sus raíces, cambiar su forma de hablar, su religión, o incluso la manera de pensar respecto a diferentes situaciones, con el objetivo de encajar en una sociedad

determinada. Esto es algo que día a día avanza más en esta sociedad y se puede evidenciar al momento de visitar otro país, ya que el peso de los valores y respeto a la integración sin perjuicios se ha perdido.

Ahora bien, las actitudes hacen referencia a un estado de ánimo que determina a un individuo a formular una determinada opinión o actuar de una manera determinada en relación con un objeto social concreto.

Al ser una variable latente, sólo se hace visible en el plano del comportamiento, manifestándose también a través de comunicación no verbal, es decir, a través de los gestos, mímicas, entre otros.

En ese mismo orden de ideas, las actitudes muestran de manera general como una persona reaccionará ante diferentes productos, precios, vendedores, anuncios publicitarios, entre otros. La expresión externa de la actitud es la opinión y la acción. Cuando las actitudes se ajustan a las normas sociales, se convierten en valores. El empresario debe encontrar soluciones para aprovechar las actitudes positivas de los consumidores hacia la oferta de la empresa y eliminar las negativas. Por ejemplo, aunque la música es un elemento universal, su estilo provoca diferentes actitudes (respuestas) de los consumidores dependiendo de su cultura. Un mismo tipo de música, por ejemplo, la canción **Mi niña bonita de Chino y Nacho**, puede generar una actitud muy positiva a una promoción dirigida hacia Latinoamérica, y una actitud de indiferencia en Japón o incluso de rechazo en países como Libia.

Ahora bien, las actitudes que las personas tienen sobre los productos extranjeros también pueden ser muy diferentes dependiendo de la cultura. Mientras que un consumidor estadounidense puede despertarse por la mañana con un despertador proveniente de Corea, servirse un café de origen colombiano, conducir un coche alemán, almorzar rápidamente en una pizzería italiana, etc., El consumidor tradicional japonés está muy arraigado a los productos nacionales. Por eso, para lograr convencerlo de sustituir productos nacionales por extranjeros, es necesario ofrecerle ciertas ventajas, en cuanto a precio y calidad.

Por otro lado, debido a la expansión de las compañías multinacionales, los viajes internacionales y las comunicaciones, toda una gama de actitudes nacionales, como la ropa, la

comida, bebidas, entre otros, se han vuelto universales, marcas como Coca-Cola, Levi's, Adidas, McDonald's y Pepsi se encuentran en todo el mundo.

#### *Costumbres, habilidades, hábitos y moral*

Las costumbres, las habilidades, los hábitos y la moral son componentes del entorno cultural que hay que tener muy en cuenta al momento de ingresar en nuevos mercados internacionales. Conocer estos elementos son indispensables para establecer el diseño de los productos, el empaque, protocolos comerciales, entre otros. Además, para muchos bienes, tales como, alimentos y bebidas, ropa y regalos, el comportamiento de consumo de las personas de diferentes naciones y culturas están visiblemente influenciado por estos elementos.

Por ejemplo, una tradición holandesa que se lleva a cabo en las fiestas de cumpleaños es dar regalos y felicitar, no sólo al cumpleañosero, sino también a todos sus parientes.

Ahora, otro ejemplo relacionado a la puntualidad. Mientras que, en Europa, la puntualidad es obligatoria en las reuniones de trabajo, en Venezuela esto no es obligatorio. Por el contrario, para no ser considerado demasiado codicioso, apresurado o rígido, se acostumbra al menos 10 o 15 minutos tarde.

#### *Canciones de cuna*

Las canciones de cuna también pueden ser identificadas como un elemento cultural intangible, ya que éstas poseen significados y símbolos específicos representando las características de una cultura determinada.

Por ejemplo, las letras de las canciones de Barney hablan de que las personas son autosuficientes y de que tienen la capacidad de lograr todo lo que se proponen por sí mismas, sin la ayuda de alguien más. Esto refleja de forma clara lo que es el individualismo, un valor fundamental en la cultura americana.

#### *Deportes*

Los deportes son un elemento cultural importante porque han ayudado a mejorar la vida social y cultural de las personas, este contribuye a superar las diferencias y

ayuda a romper los prejuicios, estereotipos y discriminaciones, que puedan crear las diferencias culturales.

De igual forma, hay que tener en cuenta que los deportes provenientes de una determinada cultura poseen elementos básicos que la caracterizan y siempre se mantendrá de esa manera.

Por ejemplo, en el fútbol americano, el cornerback es el jugador más importante, porque es el encargado de defender el pase. Por lo tanto, a pesar de que este deporte se juega en equipo, en realidad, es individualista, pues, hay jugadores que resaltan mucho más que otros debido a su posición.



*Ilustración 3 Imagen tomada de Hogs Haven*

### *Creencias*

Las creencias hacen parte fundamental dentro de la cultura pues consisten en la aceptación de ideas o teorías acerca de cómo es el mundo, de cómo funciona y de cómo se debe actuar, ya que los seres humanos adquieren determinadas creencias a lo largo de su vida. Por otra parte, cuando se hace referencia a creencias, no solo se habla de la parte religiosa, sino que se entra a evaluar diferentes aspectos que hacen parte del autoconcepto y de la forma en que se experimenta la vida, ya que es muy común que las creencias que los seres humanos poseen vengan de estructuras de socialización como la familia y la escuela.

Por ejemplo, los filipinos tienen la creencia de no se puede ir a casa inmediatamente, si acabas de asistir a un funeral, ya que generalmente se cree que los espíritus (tanto buenos como malos) acechan a los muertos y traen mala suerte a los visitantes.

Por tal razón, es costumbre hacer otra parada después de presentar los últimos respetos a los muertos antes de volver a casa. Cualquier parada está bien, siempre y cuando los invitados se bajen del vehículo en el que estaban y pasen un poco de tiempo en otro lugar. Se supone que el viaje extra sirve para que los espíritus vaguen por otros lugares.

### *Normas y reglas*

Las normas varían mucho de un grupo cultural a otro, pues dentro de la cultura estas son elementos esenciales. Las normas generalmente son una serie de creencias e ideologías sobre lo que se puede llamar “normal” o adecuado dentro de una sociedad y estas normas son aquellas reglas que ayudan a regular los comportamientos dentro de una determinada cultura. Dentro de la cultura las normas son fundamentales, puesto que promueven el control social de las diferentes comunidades.

Por ejemplo, los estadounidenses mantienen un contacto visual bastante directo cuando conversan con los demás, por otro lado, los asiáticos, suelen mirar hacia otro lado para mostrar cortesía y respeto.

Los sociólogos hablan de al menos cuatro normas: las folclóricas, las costumbres, los tabúes y las leyes. Las costumbres suelen ser llamadas "convenciones" o "costumbres", estas son normas de comportamiento socialmente sancionadas, pero moralmente sin importancia. Por ejemplo, eructar ruidosamente en la casa de alguien después de la cena rompe la tradición estadounidense y es de mala educación, mientras que en algunos países asiáticos hacer ruido mientras se come o “sorber” significa que la comida está rica. Las costumbres son normas morales y algunos actos se consideran tabú, lo que significa que una cultura los prohíbe absolutamente, como el incesto en la cultura estadounidense.



*Ilustración 4 Imagen tomada de CGTN*

Ahora bien, las leyes son un sistema de reglas formales basadas en el respaldo del estado por el poder estatal, por esta razón casi todos los tabúes, como el abuso infantil, se promulgan como ley, aunque no todas las costumbres lo son, por ejemplo, usar un bikini para ir a la iglesia puede ser ofensivo, pero no es ilegal. Por esta razón los miembros de una cultura deben cumplir con sus normas para que una cultura exista y funcione.

#### Cultura Material

##### *La tecnología*

La tecnología influye en como las personas se comunican, piensan y aprenden.

A pesar de que la tecnología desempeña un rol importante en la actualidad, lo cierto es que, esta tiene mayor peso en unas culturas que en otras.

Por ejemplo, la tecnología es un aspecto cultural de suma importancia en la cultura estadounidense, desde pequeños los niños americanos deben aprender a cómo usar computadoras y demás artefactos tecnológicos con el fin de sobrevivir en la universidad y en los negocios, en contraste, los jóvenes yanomamis (etnia indígena americana) deben aprender a cazar y a construir casas.

##### *Monumentos*

Los monumentos hacen parte de la cultura material, puesto que forman parte del patrimonio de una nación y son un símbolo de orgullo para sus habitantes. Adicionalmente, los monumentos les permiten a las personas apreciar el pasado y el nivel de desarrollo, conocimientos y pensamientos de un país.

Por ejemplo, la gran muralla china, refleja la mentalidad colectivista de los chinos, alunando una sociedad que apoya y protege a sus miembros, sacrificando la independencia personal. En contraste, la estatua de la libertad refleja en su máxima expresión los valores americanos: el Individualismo, la libertad, el progreso y la justicia. Pues, la mentalidad y la sociedad estadounidenses se centran más en la libertad de elección, pero no buscan proporcionar el nivel de apoyo interdependiente que existe en la sociedad china.



*Ilustración 5 Imagen tomada de Street soccer scotland*



*Ilustración 6 Imagen tomada de El reto histórico*

### *La vestimenta*

La vestimenta desempeña un factor cultural importante en la creación de un sentimiento de pertenencia, unidad e identidad colectiva.

Todas las naciones del mundo tienen su vestimenta tradicional, asimismo, todas las sociedades se han alejado radicalmente de estas tradiciones en los últimos tiempos, sin embargo, existen algunas culturas que mantienen un código de vestimenta inquebrantable.

Actualmente, en la mayor parte del mundo, las personas tienen la libertad de vestirse como les plazca, sin ningún tipo de restricción y sin prejuicios. Sin embargo, existen culturas que no manejan la misma ideología, por ende, sus códigos de vestimenta son bastante restrictivos.

Un claro ejemplo de esto es la cultura musulmana. La forma de vestir de los musulmanes ha llamado mucho la atención en los últimos años, y algunos grupos sugieren que las restricciones en la vestimenta son denigrantes o controladoras, especialmente para las mujeres.



*Ilustración 7 Imagen tomada de New statesman*

### *Libros*

La lectura les permite a las personas mejorar sus habilidades de comunicación, incrementar su creatividad, ampliar su vocabulario y mejorar su gramática y ortografía, entre muchos otros beneficios.

Los libros pueden ser tomados como un elemento cultural, en el sentido de que, desde pequeños, los niños están influenciados por ciertos factores culturales dentro de su proceso de aprendizaje. Por ejemplo, el libro más usado en los países latinoamericanos para aprender a

leer es el de **“Mi mamá me mima”**, un libro que refleja la dependencia materna y familiar, representando el colectivismo.

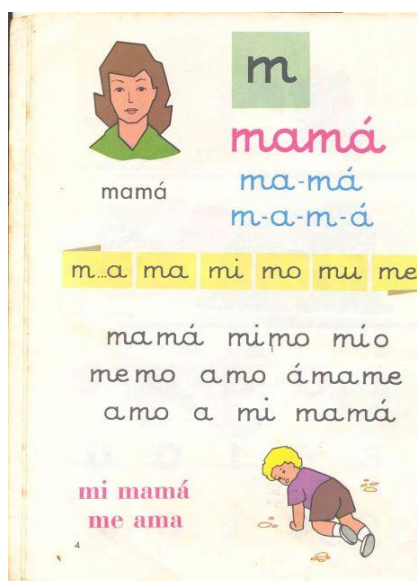


Ilustración 8 Imagen tomada de Pinterest

### Comida

Las personas crecen comiendo los alimentos de sus propias culturas. Así que, al igual que el resto de los elementos culturales, con el transcurso del tiempo está también pasa a formar parte de su identidad cultural. Las personas de distintos orígenes culturales comen alimentos diferentes. Asimismo, las zonas en las que viven las familias y el lugar de origen de sus antepasados influyen en los gustos alimentarios.

Adicionalmente, muchas personas asocian la comida de su infancia con sentimientos cálidos y buenos recuerdos. En ese mismo orden de ideas, los niños americanos suelen comer productos que son fáciles de ingerir por sí mismos, como los cereales, lo cual refleja el sentido individualista de los estadounidenses. Por el contrario, a los niños latinos suelen darles de comer productos que requieren mucho más esfuerzo de ingerir por si solos, como sopas y avenas, entre otros, los cuales generan una dependencia materna, reflejando así, el colectivismo.



*Ilustración 9 Imagen tomada de Taste of home*

### *Arquitectura*

La arquitectura, no solo se trata de un espacio común y corriente en donde las personas habitan, esta también refleja parte de la cultura de un país, es una representación de como los habitantes de una determinada nación se ven asimismo y de qué manera los percibe el resto del mundo.

Por ejemplo, la arquitectura china está basada en el Feng Shui, que hace referencia a una filosofía que busca el equilibrio y aporta energía positiva al lugar que es destinado para vivir, por otra parte, nuevos y modernos sistemas de vivienda, y las necesidades básicas de este concepto parten del plano de posicionamiento al estilo oriental. Esto demuestra que los cambios de los tiempos han provocado cambios en la cultura y la mentalidad de las personas, pero esto se basa en sus raíces orientales. Además, si se observa de cuidadosamente la arquitectura de este país, se puede apreciar que es equilibrada, es decir, todo es simétrico, encarnando la igualdad y mostrando una vez más la cultura china del colectivismo.



*Ilustración 10 Imagen tomada de Global times*

Por otra parte, no es solo las edificaciones que se han derivado de referencias culturales, sino también el diseño de las calles, puesto que son pensadas desde una mentalidad cultural e histórica. Las calles representan un papel importante en el enlace de las unidades, al igual que su diseño, en la interacción en el nivel del vecindario, como las calles coloniales que se pueden encontrar en algunos departamentos de Colombia como en Villa de Leyva o en Barichara Santander, estas figuras arquitectónicas hacen una bonita referencia a la conservación histórica y cultural del país.



*Ilustración 11 Imagen tomada de expedia*

## Casos de éxito y fracaso de organizaciones multinacionales al momento de ingresar a otros países

Con el transcurso del tiempo se ha logrado evidenciar que muchas compañías han logrado promover sus bienes y servicios con éxito en mercados extranjeros, sin embargo, hay otras a las que no les ha ido muy bien, incluso, muchas de ellas han tenido que cerrar sus sucursales en diferentes países a los que intentaron entrar y lamentablemente fracasaron.

Existen diversas razones del porqué las organizaciones no tienen éxito cuando deciden ingresar a los mercados globales, pero, una de las más importantes es que no supieron como apalancar su marca.

Muchas de estas empresas y marcas se intentan apalancar a la diversidad cultural, debido a que esto es un punto clave para generar empatía con los consumidores y tener el éxito asegurado a nivel global.

Las diferencias culturales son infinitas, por este motivo no es posible esperar que una empresa enfocada a surgir en el mercado internacional tenga éxito teniendo el mismo modelo de negocio y la misma estrategia comercial para todas las regiones y/o países, sino que más bien tienen que centrarse en penetrarse correctamente en cada una de ellas.

Cuando una compañía o marca tiene claro su objetivo, una investigación de mercado impecable y sobre todo una estrategia de apalancamiento cultural sólida, es muy probable que prospere en el mercado global.

A continuación, se exponen algunos casos de éxito y fracaso de multinacionales al momento de introducir sus productos y servicios a nuevos mercados extranjeros.

### Casos empresariales de éxito

#### *McDonald's*

Un claro ejemplo de una compañía multinacional que a través de los años se ha enfocado en apalancar su marca en diferentes culturas y que claramente ha tenido mucho éxito es McDonald's. Esta empresa tan conocida y amada por todos no siempre fue así de exitosa como lo es hoy en día, anteriormente era simplemente un restaurante de barrio de comidas rápidas enfocada al mercado estadounidense, pero la combinación y el trabajo de varias mentes innovadoras y emprendedoras permitieron que McDonald's se convirtiera en un líder mundial y en un icono reconocible alrededor del mundo.

McDonald's fue fundada en 1940 por los hermanos McDonald los cuales iniciaron con una pequeña hamburguesería en la ciudad de San Bernardo EE.UU. Durante el transcurso de

10 años, la marca se expandió en otras partes del país, pero gracias a la visión de Ray Kroc quien vio en este pequeño negocio de hamburguesería un auténtico comercio de franquicias, esta compañía ganó popularidad y se extendió por todo el país convirtiéndose en una de las marcas de referencia de comida rápida.

El proyecto de McDonald's está orientado al cliente, ya que suministra un marco común que alinea el negocio global y permite la adaptación local. McDonald's continúa orientándose en sus tres prioridades de crecimiento global, perfeccionar el menú, la modernización de la experiencia del cliente, y la ampliación de la accesibilidad a la marca.

Durante su crecimiento, McDonald's ha ido ingresando a diferentes partes del mundo, donde es notable y muy evidente la diferencia de culturas. Los países con mercados demasiado grandes, incluso hasta los más importantes del mundo tienen tradiciones completamente diferentes en comparación con Estados Unidos (origen de McDonald's); Sin embargo, la marca tuvo que adaptarse a estas culturas para poder entrar en ellas.

Un claro ejemplo de esto es el mercado de la India, cultura supremamente diferente a la de los Estados Unidos en donde cuentan con varias franquicias. Teniendo en cuenta que en la India el 99% de la población es vegetariana, lo que significa que apenas comen carne, es difícil de entender como McDonald's se pudo introducir a un país como este, sabiendo que sus productos son de origen animal.

McDonald's decidió adaptarse al consumo de la población y abrir locales donde su comida es 100% vegetariana, reemplazando el combo "Big Mac" por el combo "McVeggie". Conscientes de todos estos aspectos (diferencias culturales y tradicionales), los gerentes de McDonald's siempre buscan la mejor manera de ofrecer sus productos sin comprometer la sensibilidad del público. Por lo tanto, la apuesta gira en torno al pescado, pollo y cerdo en lugar de ternera, aunque las verduras han tenido un rol más importante en el éxito de productos como McCurry Pan (brócoli y setas), hamburguesas como McAloo Tikki (con papas francesas) y pastel de guisantes.



*Ilustración 12 Imagen tomada de Diego Coquillat*

Cabe aclarar que, para poder llegar a posicionarse, McDonald's hizo varias pruebas para al final encontrar la mejor opción hacia la población de la India. En un principio intentó implementar sus hamburguesas con carne de cordero, un tiempo después lo dejaron porque no era de la consistencia adecuada para sus productos. Luego, probaron implementar el pollo combinándolo con productos vegetarianos, y por último decidieron llevar a cabo sus productos completamente vegetarianos, donde se espera que esta técnica crezca cada vez más su mercado en la India.

"Seguimos ofreciendo a nuestros clientes la experiencia McDonald's con opciones 100% venezolanas", indicó la compañía en un comunicado". (El mundo, 2015)

En el 2015 McDonald's Venezuela tuvo que buscar otra alternativa a las papas francesas típicas de la famosa compañía debido a que existía escasez de estas. La firma admitió que la escasez se debía principalmente a un paro de empleados en la costa este de Estados Unidos y que estaban haciendo todo lo posible para solucionar el problema. Por este motivo durante algún tiempo en todos los McDonald's de Venezuela se reemplazaron las papas francesas por yuca frita y por el producto nacional más famoso del país, la arepa de maíz. Sin embargo, desde ya hace un tiempo atrás, McDonald's tenía el propósito de ofrecer menús con productos que representarían mejor la esencia venezolana.

La ausencia del acompañante frito no pareció desalentar la compra por parte de los amantes de la comida rápida, sino que más bien los venezolanos aceptaron sin ningún problema los nuevos productos, hasta el punto de que la yuca frita se agotaba rápidamente.

Haya sido por la recesión económica por la que atravesaba el territorio venezolano o porque desde un principio la compañía tenía planeado ofrecer productos venezolanos para conectar más con la cultura, lo cierto es que supieron apalancarse correctamente en la misma,

pues tanto la arepa de maíz como la yuca son productos indispensables en la gastronomía de este país, mismos productos que al incluirlos en el menú de McDonald's en otros países como por ejemplo el mercado asiático, no hubieran funcionado, pues su gastronomía es totalmente diferente a la Venezolana.



Ilustración 13 Imagen tomada de *El economista*

Ahora bien, seguramente el McDonald's en Italia no cambia mucho a comparación del resto de países occidentales, pero sí que existen algunas diferencias, además, no es para nada igual al de los países orientales. Por ejemplo, la famosa compañía que se ha posicionado en Italia eficientemente no ofrece café americano a sus consumidores, pues a los italianos no les gusta este tipo de café, les aborrece, por este motivo ofrecen café italiano, así los italianos se sienten mucho más identificados y les agrada lo que están consumiendo. De hecho, esta es la razón por la cual Starbucks no ha logrado posicionarse del todo en Italia, definitivamente a los italianos les disgusta el café con origen estadounidense. Por otra parte, en la mayoría de los países europeos suelen comer dulce en el desayuno y el conocimiento de esto es algo que McDonald's ha sabido implementar bien a su favor.

En Italia existe una hamburguesa de Nutella, se trata de un bizcocho de chocolate en vez de carne y un río de Nutella fundido en vez de queso, en medio de un bollo de pan dulce tipo brioche. Ésta, sin duda alguna es esencial para meriendas y sobre todo desayunos.



*Ilustración 14 Imagen tomada de Eater*

Por otra parte, es necesario recalcar que al igual que los productos y los servicios ofrecidos, los elementos visuales que caracterizan a la compañía tampoco son iguales en todo el mundo. Por ejemplo, la emblemática mascota de la compañía, Ronald McDonald's, un payaso lleno de felicidad que posee poderes mágicos, puede representarse diferente dependiendo del país. La versión tailandesa de este personaje se encuentra realizando el gesto de saludo tailandés "**wai**". "El wai es una forma de comunicación y un saludo habitual en Tailandia. Esencialmente, las palmas de las manos se juntan momentáneamente en un gesto similar al de la oración, con los dedos apuntando hacia arriba, normalmente cerca del pecho, y la cabeza ligeramente inclinada." (Willan, 2018)

En este mismo orden de ideas, el wai es un elemento esencial dentro de la cultura tailandesa, este no se trata únicamente de un simple saludo y una forma de despedirse, sino que, en última instancia, representa un signo de respeto. Un wai puede ser una forma de dar las gracias, de mostrar comprensión hacia una situación o persona, y también como una forma educada de disculparse.

Teniendo esto en cuenta, es posible afirmar que McDonald's no solamente tiene como objetivo moldear sus productos y servicios para conectar con sus consumidores, sino que también tiene en cuenta un sinnúmero de aspectos importantes dentro de la cultura.



*Ilustración 15 Imagen tomada de Adobe stock*

En conclusión, McDonald's ha entendido que se encuentra en un mundo con diferentes tradiciones, donde los pensamientos de las personas son sumamente diferentes, pero no por esta barrera internacional decidió retirarse del mercado, sino que más bien optó por investigar cada cultura y a través de procedimientos de prueba y error, ha logrado acoplarse al máximo para lograr cumplir su visión.

McDonald's ha sabido apalancarse satisfactoriamente a los diferentes países teniendo en cuenta sus culturas y tradiciones, ingresando a cada uno de ellos de la mejor manera, siendo recibidos muy bien y donde las personas de estos países se sientan a gusto con sus productos ya que están enfocados en sus necesidades.

#### *Coca-Cola*

Coca-Cola, al igual que McDonald's, es otra multinacional de gran importancia que ha logrado apalancar su marca con mucho éxito en diferentes países del mundo.

Al igual que “muchas personas que han cambiado la historia, John Pemberton, un farmacéutico de Atlanta, se vio movido por la curiosidad. Una tarde, agitó un aromático líquido de color caramelo y, cuando terminó, lo llevó hasta la cercana Jacobs' Pharmacy. Allí la mezcla fue combinada con agua carbonatada y ofrecida a los clientes, que coincidieron en que la nueva bebida era algo especial. Así que Jacobs' Pharmacy la puso a la venta por cinco centavos de dólar el vaso”. (Coca-Cola, España, s.f.)

Ahora bien, la clave del prestigio de Coca-Cola es la confianza que la compañía le brinda a sus consumidores. Este éxito se debe en gran medida a la satisfacción de las

necesidades de los consumidores mediante los productos que ofrece la compañía, al mantenimiento de los rigurosos estándares de calidad que esta siempre ha fijado dentro de sus productos y procesos de producción, y a la habilidad que tienen de comprender que todas las culturas son diferentes y que es necesario crear un ambiente cómodo y apto para cada una de ellas.

En ese mismo orden de ideas, Coca-Cola desarrolla sus campañas publicitarias de acuerdo a la cultura del país en que se encuentra. En estas, las historias de la compañía se interpretan y representan en contextos locales, con ideas creativas, producción, actores e incluso música impulsados localmente.

Por ejemplo, Coca-cola, siempre busca generar identidad con la marca y una mayor conexión entre sus consumidores. Por tal razón, hace más de una década, esta exitosa compañía llevo a cabo una campaña publicitaria que se convirtió en un verdadero éxito que estuvo presente en más de 80 países, alcanzando que el consumo de Coca-Cola incrementara un 4% en Australia o que las ventas de la empresa aumentaran un 2% en Estados Unidos tras más de 10 años en disminución.

Esta campaña que llevaba por nombre **“Share a coke”** se lanzó por primera vez en Australia en 2011, y consistió en cambiar el tradicional envoltorio de la botella de Coca-Cola por los nombres de diferentes personas. El objetivo del comercial era crear una relación más personal con los consumidores e inspirar momentos compartidos de felicidad.

En Australia, los 150 nombres más populares se imprimieron en millones de botellas y la campaña tuvo tan buena acogida que otros países del mundo la adoptaron con sus propias variantes.

Lo estratégico de todo esto, además de la ingeniosa idea de colocar nombres de personas en las latas de Coca-Cola, es que la compañía no se limitó a utilizar los mismos nombres en todos los países, por el contrario, optaron usar nombres tradicionales dependiendo del país en el que se encontraban. Por ejemplo, en Israel las vallas publicitarias más grandes del país se convirtieron en carteles interactivos que saludaban a sus ciudadanos por su nombre, China también imprimió apodos en sus botellas en lugar de nombres de pila, ofreciendo una alternativa aún más personal.

Por otro lado, “Coca-Cola personalizó 550 millones de envases con los 122 nombres más comunes en España y para ello, utilizó la lista que elabora el Instituto Nacional de Estadística (INE). José, Antonio y Juan, son los más frecuentes entre los hombres; y María, Carmen y Ana, los más repetidos entre las mujeres”. (Garcia, 2013)

**España:**

Ilustración 16 Imagen tomada de Blog de nuevas tecnologías de la comunicación

**Estados Unidos:**

Ilustración 17 Imagen tomada de pinterest

**China:**

Ilustración 18 Imagen tomada de Social Media for Business Performance

**Alemania:**

Ilustración 19 Imagen tomada de Langweiledichnet

## Cuota de mercado de la compañía Coca-Cola y otras compañías de gaseosas en todo el mundo en 2011

El siguiente gráfico muestra la cuota de mercado mundial de Coca-Cola y de otras empresas de gaseosas en el año 2011.

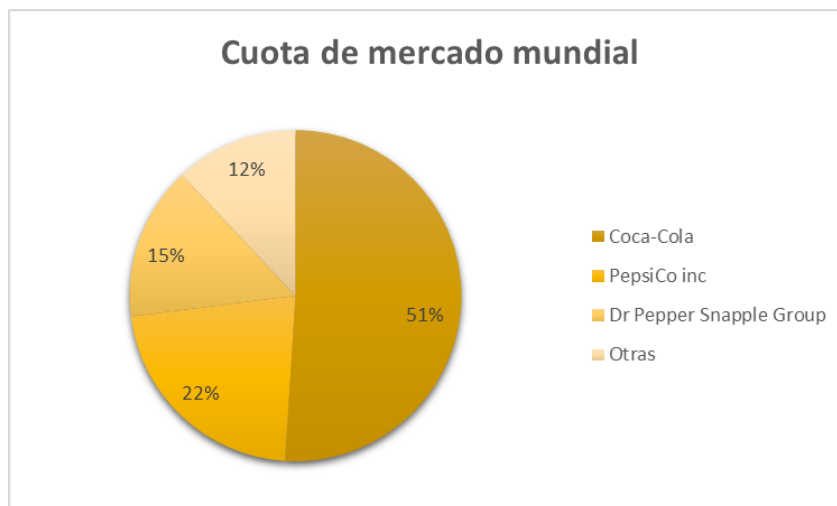


Ilustración 20 Elaboración propia con datos de Statista

De acuerdo con Statista y cómo es posible observar en el gráfico, Coca-Cola consiguió una cuota de mercado mundial del 51% en el 2011. Como ya se ha mencionado anteriormente, la estrategia publicitaria que la compañía aplicó ese año tuvo un éxito rotundo a nivel global, lo que le permitió incrementar sus ventas, sacándole una gran ventaja en a sus competidores.

Según diversas fuentes, el gran fabricante estadounidense de gaseosas facturó 46.542 millones de dólares, un 32,5% más que en 2010, mientras que sus volúmenes de ventas aumentaron un 5%.

Adicionalmente, la facturación de Coca-Cola incrementó un 11% en Asia y África y un 4% en Europa, por otro lado, las ventas crecieron latinoamericanas crecieron un 14%, mientras que aumentaron un 84% en Norteamérica.

Ahora bien, esta no es la única versión que existe de la campaña **“Share a Coke with”**, sino que a lo largo de los años esta estrategia ha ido evolucionando con el fin de brindarles a sus consumidores experiencias únicas. Ofreciéndoles, desde letras de canciones hasta citas de películas y campañas temáticas de los Juegos Olímpicos que compartían mensajes de apoyo.

En ese mismo oren de ideas, en 2017, Coca-Cola logró convertirse en la gaseosa más querida por los 355 millones de adolescentes chinos, al lanzar su sexta versión de la campaña **“Share a Coke”**.

Consiste en la “Code bottle”, en donde la botella de Coca-Cola contiene diversos códigos y símbolos que los jóvenes chinos utilizan para comunicarse entre ellos.

La directora de Marketing Coca-Cola China, “Shelly Lin, afirma que hoy en día, en China, los adolescentes utilizan una comunicación moderna que va más allá del lenguaje y han creado un montón de nuevas formas para expresarse. Pensamos en que sería una buena idea construir una conversación significativa con los millennials hablando su idioma, en lugar de limitarnos a tomar prestados los iconos que ya existen”. (Long, 2017)

Con base a lo anterior, Coca-Cola china en colaboración con la agencia de publicidad McCann Worldgroup, crearon un conjunto de 35 etiquetas de botellas con códigos diferentes, que son una mezcla de emoticones, números, caracteres y gráficos. Las etiquetas incluyen el código 521, que los jóvenes chinos utilizan para decir "te quiero", y el "88", que significa “Buena suerte”.



*Ilustración 21 Imagen tomada de Branding in Asia*

Por otra parte, Coca-Cola tiene también muy en cuenta las dimensiones culturales, principalmente los conceptos de individualismo y colectivismo. Como bien se sabe existen países colectivistas, tales como Colombia, México, China y Ecuador, los cuales se basan en la dependencia mutua entre personas y su grupo, en estas culturas las necesidades del grupo se consideran más importantes que las de un individuo, por el contrario, existen países individualistas, los cuales están caracterizados por promover la independencia y la autonomía, Estados Unidos y Canadá son un claro ejemplo de países individualistas.

Teniendo eso en cuenta, en el 2014 Coca-Cola llevó a cabo en Colombia una campaña publicitaria llamada “**The friendly twist**” basada en la felicidad y en los beneficios de compartir con los demás denominada, en donde los universitarios primerizos fueron los protagonistas. Para ayudarles a conocer nuevas personas en su primer día de clase, la compañía desarrolló un empaquetado especial e innovador para sus botellas, las cuales

imposibilitan su apertura de forma individual, es decir, que, para abrir la botella, era necesario unir dos botellas por el tapón, que actuaba como una pieza de rompecabezas, por lo que se necesitaba la interacción de dos personas como mínimo. Esto representa el colectivismo y como es necesario trabajar en equipo para lograr un fin en común.



*Ilustración 22 Imagen tomada de Studycorgi*

Adicionalmente, el colectivismo y el individualismo, también se encuentran representados en los comerciales que realiza la compañía. Los comerciales americanos, por ejemplo, son diferentes a los comerciales que se promueven en los países latinoamericanos. Al analizar cada uno de ellos se puede llegar a la conclusión que en los comerciales de Coca-Cola Latinoamérica la familia y los amigos siempre están presente, ya sea que todos estén cenando juntos, viendo una película o asistiendo al partido de futbol de su equipo favorito. Por el contrario, los comerciales en Estado Unidos reflejan una figura más individualista y autónoma. Cabe destacar que esto también ocurre con las vallas publicitarias, los anuncios, y todo tipo de medio publicitario.

### **Latinoamérica**



Ilustración 23 Imagen tomada de facebook

## Estados Unidos



Ilustración 24 Imagen tomada de Talking retail

En resumen, si Coca-Cola es buena en algo, es en realizar una campaña de marketing efectiva que llega al corazón de los consumidores y busca representar todas las culturas del mundo. A lo largo de su historia, la empresa estadounidense ha utilizado diversas estrategias publicitarias para asociar sus productos a conceptos como el éxito y la felicidad, convirtiendo a Coca-Cola no solo en la bebida más consumida del mundo, sino en una de las más famosas.

Casos empresariales de fracaso

*Fracaso de Walmart en Alemania y China*

Walmart es una corporación multinacional de origen estadounidense mundialmente reconocida que comercializa al por menor y funciona como cadena de supermercados, almacenes de descuento y almacenes comestibles.

Walmart tiene su sede principal en Bentonville, Arkansas, la cual fue fundada por Sam Walton en 1962.

En ese mismo orden de ideas, es importante aclarar que la compañía no opera bajo el nombre mismo nombre en todos los países, sino que este puede cambiar, por ejemplo, en Estados Unidos, Canadá, México y Centroamérica es conocido bajo el nombre de “**Walmart**”, por el contrario, en el Reino Unido lleva como nombre “**Asda**”, se denomina “**Grupo Seiyu**” en Japón y “**Best Price**” en la India.

En la actualidad, Walmart es la empresa minorista más grande del mundo por ingresos y empleados. Por ejemplo, en 2020 generó aproximadamente \$525 mil millones en ingresos y actualmente atiende a más de 29 mil millones de clientes por semana a través de su canal de once mil tiendas y tiendas en línea en 28 países.

Estos resultados no son cuestión de suerte, al contrario, se puede decir que Walmart tiene una buena estrategia de marketing. La compañía entiende la psicología del consumidor y sabe que quiere artículos cotidianos a precios bastante asequibles. Por esta razón, Walmart ha introducido una estrategia EDLP en la que las personas pueden comprar productos específicos a mitad de precio todos los días.

Ahora bien, teniendo en cuenta esta visión global de Walmart, se podría pensar que es una corporación prestigiosa y que todos sus procesos funcionan de manera óptima, sin embargo, Walmart, no sólo ha atravesado una serie de conflictos legales como demandas por parte de los empleados a causa de salarios no pagados y numerosos casos de discriminación racial y sexual, sino que tampoco ha triunfado del todo en los mercados extranjeros, pues, si bien es cierto que ha logrado posicionarse en diversos países y ha tenido una buena acogida en cada uno de ellos, también hay que destacar que en varias oportunidades esta multinacional ha dejado en evidencia su vulnerabilidad en el exterior.

Un claro ejemplo de esto fue su fracaso en Alemania. En 1997, Walmart decidió entrarse en el mercado alemán, por lo que compró dos cadenas minoristas alemanas: Wertkauf, e Interspar.

Con todo el éxito que tenía la compañía era de esperarse que le fuera igual de bien en la nación alemana, tal y como le estaba yendo en otros países, sin embargo, la popularidad mundial de Walmart y su fuerte potencial de entrada en los mercados extranjeros no resultó como lo esperaba en este país. En 2006, perdieron unos 1.000 millones de dólares y Walmart tuvo que abandonar Alemania.

Fueron diversas razones por las cuales Walmart quebró en Alemania. En primer lugar, se equivocaron al determinar los precios de los productos. En la fijación de precios, existe lo

que se llama "precios de penetración", que consiste en ofrecer diversos productos económicos para penetrar en un nuevo mercado y ganar nuevos clientes ayudándoles a ahorrar dinero. Esto fue lo que Walmart hizo cuando entro al mercado alemán, sus precios quedaron por debajo de las tiendas locales alemanas y a los empresarios alemanes no les gustó esta táctica de precios predatorios, por lo que el gigante americano recibió la orden de subir sus precios por parte del tribunal supremo de Alemania. Otras razones fueron que la empresa americana no se llevaba bien con los sindicatos alemanes, y que se les obligó a los empleados realizar actividades no convencionales, generando así una pésima reacción ante el sistema laboral impuesto por la compañía americana. Empezando por una mala traducción del texto informativo de los requisitos para los trabajadores, y un código de conducta poco acertado. Sin embargo, la razón más importante en este aspecto es que Walmart falló en entender a la cultura alemana.

Hoy en día es muy común encontrarse con algunas empresas americanas que tienen la falsa creencia de que todos los países occidentales poseen la misma cultura que la suya, pero esto no puede estar más lejos de la realidad.

En Estados Unidos, es común que los asistentes de las tiendas se pongan a charlar y a ser amables con los clientes, por este motivo, Walmart determino formar a sus empleados alemanes para que hicieran lo mismo, a los cajeros se les dijo que sonrieran a los clientes mientras los atendieran, sin embargo, esto no dio el resultado que ellos esperaban.

Para entender esto, primero hay que tener en cuenta que según Fons Trompenaars, las desigualdades culturales crean un mejor entendimiento de la realidad y con la finalidad de tener una idea de las diversidades culturales más grandes y como las organizaciones se ven afectadas por estas, él junto con Charles Hampden-Turner crearon un modelo cultural el cual fue nombrado "**Las Dimensiones Culturales de Trompenaars**". La tercera de estas dimensiones lleva por nombre "**Neutral vs emocional**" y hace referencia a que existen sociedades emocionales y neutras. En ese mismo orden de ideas, en una sociedad neutral, es decir, en países como Japón y Alemania, las emociones neutras están controladas, por el contrario, en una cultura emocional, las emociones se expresan de manera abierta y espontánea, algunos países con cultura emocional son Colombia, México y España.

Teniendo en cuenta lo anterior, Alemania es un país con una cultura neutral, por lo que los alemanes son personas reservadas y poco expresivas con sus emociones, por lo tanto, diferentes aptitudes como alegrarse y sonreír demasiado a extraños como si se conocieran no es realmente algo que hagan los alemanes. Puede que ocurra de vez en cuando, pero no forma parte de su cultura.

A la gente le parecía muy extraña estas actitudes, ya que los alemanes no se comportan de esa manera. Los clientes alemanes de Walmart encontraban esta conducta muy "no alemán" y poco apropiado, pues, no se pretende ser amigo de un cliente alemán si no es realmente su amigo.

Para evitar que las personas se sintieran incómodas y poco identificadas con los tratos que recibían por parte de los trabajadores de Walmart, inicialmente era necesario que adaptaran los protocolos de atención al cliente a la cultura en la que estaban incursionando. Además, no sólo los clientes se sentían fuera de lugar con estas actitudes, sino que los empleados alemanes también debían llevar a cabo una serie de acciones con las que ellos no se sentían identificados, pues estaban fingiendo una postura ajena a su cultura.

Por otra parte, Walmart nunca ha conseguido un impulso significativo en la segunda economía del mundo, China. Walmart entró al mercado chino con grandes expectativas en los años 90, sin embargo, la compañía reconoce que no ha tenido éxito en este país. Entre las razones que acompañan este fracaso se encuentran diversos factores culturales, legales e internos.

El principal factor que explica el descenso de las ventas en este país se debe a la misma razón que en Alemania. Los métodos de marketing aplicados por las distintas tiendas Walmart no son del agrado del consumidor asiático. Los consumidores chinos están acostumbrados a su estilo comercial, estos se inclinan más por productos hechos a la medida y por un entorno de compra que refleje las preferencias locales, dejando de lado lo que ofrecen los supermercados Walmart.

La empresa cometió el mismo error que en Alemania al no adaptarse a la cultura de venta de sus consumidores. Lo que trajo como consecuencia un nivel muy bajo en las ventas de sus supermercados en todo el país.

Adicionalmente, Walmart es bien conocido en los países occidentales por su "**Precios bajos todos los días**", sin embargo, en China se considera una alternativa más cara a los minoristas locales. Y esto tiene mucho sentido, ya que este país tiene una de las manos de obra más baratas del mundo, por lo tanto, es muy probable que los productos nacionales siempre sean más económicos que los importados y si estos no tienen un factor diferencial que incite a los consumidores chinos a comprarlos y/o tienen poca orientación a hacia los mismos, lo que ocurrirá es que será imposible identificar las ventajas específicas de este producto frente a las marcas locales.

En definitiva, las estrategias de ventas que tanto éxito tuvo en los Estados Unidos no funcionaron en estos países. La principal razón es que los métodos de comercialización

implementados por las distintas tiendas de Walmart no son del agrado de consumidores alemanes y chinos.

#### *Fracaso de Starbucks en Australia*

Starbucks es una compañía norteamericana catalogada como la mayor cadena de cafeterías del mundo, tiene su principal en Seattle, Washington y fue fundada en 1971 por Jerry Baldwin, Zev Siegl y Gordon Bowker. En un principio, sólo vendía café en grano y no ofrecía las bebidas de café de alta calidad por las que es conocida actualmente.

Hoy en día, Starbucks ofrece a sus clientes una amplia gama de bebidas y alimentos. Las principales categorías de Starbucks son desayuno, almuerzo, pasteles y galletas, magdalenas, donas, fruta fresca, bebidas de café expreso, café de filtro, bebidas refrescantes, y frappuccino. Adicionalmente, Starbucks es famosa por su café tostado y por su té de alta calidad.

Por otro lado, Starbucks es una de las marcas más reconocidas del mundo, gracias a su buena estrategia de marketing y su compromiso de mantener la consistencia de la marca, el conocimiento de su marca ha alcanzado alturas épicas.

Starbucks es una compañía que se centra en el cliente, en el diseño de sus estrategias de marketing y en ofrecer un valor superior a los consumidores.

Ahora bien, a pesar de que Starbucks tiene una buena estrategia de marketing que está enfocada en satisfacer las necesidades de sus clientes. Esta exitosa compañía no tuvo un buen recibimiento en el país australiano.

Starbucks abrió su primera sucursal australiana en Sidney en el año 2000, a la que siguieron un total de 87 sucursales en los 8 años siguientes. Sin embargo, a pesar de su éxito, se vieron obligados a cerrar 26 de sus sucursales debido a la oferta poco atractiva para el consumidor australiano. El motivo fue principalmente el resultado de la estrategia de expansión rápida en ese mercado. (Turner, 2018)

Para entender un poco la razón por la cual los clientes australianos no se sintieron interesados por la marca, primero hay que entender la cultura del café en Australia. Según Turner (2018), el café fue introducido en Australia por los emigrantes italianos a mediados del siglo XX, por tal razón, los australianos adoptaron la costumbre italiana de reunirse para tomar café en eventos sociales y de negocios.

Los americanos ven el café como un producto, pero los australianos no lo pueden ver de esta manera. Para ellos, el café debe ser una experiencia. La cultura cafetera australiana tiene más que ver con la socialización y menos con el café en sí. Es por eso que la mayoría de

los establecimientos de café están dirigidos por dueños independientes, por lo que el vínculo personal y la familiaridad son una parte crucial de la cultura del café en Australia.

Sin embargo, Starbucks no se adaptó a este comportamiento del consumidor y entró en el mercado australiano con un enfoque estandarizado introduciendo la cultura americana del café en la que el consumidor pide su café para llevar.

Adicionalmente, la compañía sirvió opciones de café más dulces que las preferidas por los australianos, todo mientras cobraba más que los cafés locales. (Pascal, s.f.)

Lo más probable es que el gigante americano se haya confiado del éxito que había estado teniendo en otros mercados internacionales y esto los llevó a descuidar el enfoque orgánico de la de internalización y a no comprender las diferencias y los retos fundamentales en el mercado internacional.

Para hacerlo aún más complicado, Starbucks abrió muchos puntos de venta demasiado rápido. Lo que se pensaba que iba a ser un gran éxito, termino siendo una desgracia, porque la compañía no brindo a los australianos la oportunidad de familiarizarse con la marca y crear esa "necesidad" y "lealtad" hacia la misma. La carencia aumenta el valor, pero Starbucks no era nada escaso ya que tenía bastantes puntos de venta.

Teniendo en cuenta que era la primera que vez la marca incursionaba en el mercado australiano, tuvo que haber optado por abrir unas pocas tiendas y sólo en las ciudades más importantes, como Sydney, Melbourne, Brisbane y Perth. Con el objetivo de crear una base de consumidores fieles a la marca.

Cuando se trata de marketing, no se puede confiar simplemente en el instinto. Starbucks cometió un grave error al precipitarse y entrar rápidamente en un mercado extranjero sin antes haberse puesto en contacto con inversores australianos experimentados para franquiciar algunos puntos de venta y probar. Adicionalmente, debería haber organizado varias entrevistas con grupos de discusión en Australia y realizar una buena investigación de mercados antes de su lanzamiento. Esto le hubiera dado a la compañía la oportunidad de entender lo que los consumidores australianos realmente querían al momento de visitar una cafetería.

Estrategias culturales importantes que conllevan al éxito en la introducción a nuevos mercados.

Luego de analizar los capítulos anteriores, se puede confirmar que la cultura juega un papel fundamental en las tendencias globales y en el marketing internacional. Es por esto, que

si una compañía tiene como propósito expandirse a otros países es indispensable que empiece por distinguir la influencia de la cultura y estar dispuestos para adaptarse a la misma.

Teniendo esto en cuenta, a continuación, se encontrarán los aspectos más importantes a considerar al momento de apalancar una marca en el exterior:

#### Inteligencia de mercado:

Uno de los puntos importantes que se debe tener en cuenta antes de que una compañía ingrese a un nuevo mercado es claramente realizar una inteligencia de mercado, ya que esta permite que las compañías conozcan las preferencias y demanda que tiene el mercado al que deseen ingresar, puesto que es muy diferente tener un estudio que permita conocer elementos externos del mercado de una compañía puesta en América Latina a tener un estudio de mercado en países orientales, por esta razón es de suma importancia recolectar diferentes datos que ayuden a identificar cuáles son las características que posee el nuevo mercado al cual se desea expandir el modelo de negocio.

Hoy en día las compañías antes de expandir su modelo de negocio deben realizar una planificación estratégica, en la cual se tenga presente los diferentes aspectos a tener en cuenta a la hora de querer expandirse a un nuevo mercado.

Esa inteligencia de mercado ayuda a identificar las similitudes y desigualdades que se puedan dar al ingresar a un nuevo mercado, puesto que no todos los países son homogéneos y tienen diferencias culturales y diferentes preferencias en cuanto a algunos factores como precio, comida, vestimenta, entre otros, está ayudará a encontrar una forma de adaptación al mercado que se desea ingresar, puesto que se tendrá un mercado objetivo y de esta manera conociendo sus costumbres, tendencias y preferencias se podrá evitar el fracaso de un modelo de negocio fuera de su país de origen.

La inteligencia de mercados ayudará a enfocar la estrategia y dirigirla adecuadamente para que de esta manera la compañía conozca los deseos de los consumidores del nuevo entorno al cual se va a ampliar el modelo de negocio, también ayudará a definir la estrategia de marketing que se debe realizar con respecto a lo que espera ver el mercado objetivo, puesto que esta es de suma importancia tener claro los canales idóneos para canalizar el mercado y para que haya una gran demanda del modelo de negocio. Por otra parte, la inteligencia de mercados ayuda a identificar la probabilidad de éxito o fracaso que puede llegar a tener el negocio en otro país totalmente diferente al de origen, por esta razón es de suma importancia antes de expandir el negocio identificar todo lo que se debe tener en cuenta dentro de una nueva nación.

### Colectivismo e individualismo

El colectivismo y el individualismo describen dos valores que se encuentran en un espectro distinto, y estos dos valores tienen un inmenso impacto en la cultura de un país. Sea cual sea la actividad principal de la empresa, es indispensable entender estos conceptos y aplicarlos dentro de su estrategia de marketing.

El concepto de individualismo está enfocado en promover la independencia y la autonomía, acá se prioriza la obtención de los logros personales por encima de un objetivo colectivo, lo que da lugar a un fuerte sentido de la competencia. Por el contrario, el colectivismo se centra en la interdependencia, es decir, la dependencia mutua entre los miembros de un determinado grupo, haciendo hincapié en el cumplimiento de los objetivos familiares y de grupos de trabajo por encima de las necesidades o deseos individuales.

En ese mismo orden de ideas, existen países con culturas colectivistas y países con culturas individualistas.

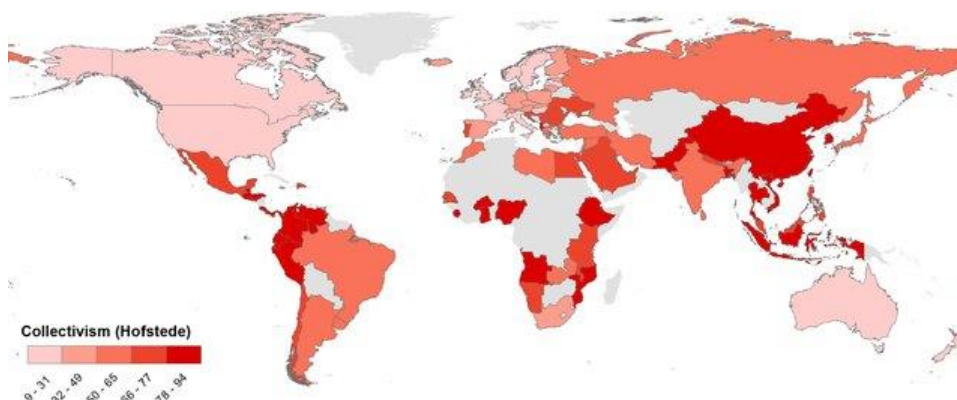


Ilustración 25 Tomado de Researchgate.net

De acuerdo con las dimensiones culturales de Hofstede y cómo es posible observar en la imagen, países como Estados Unidos, Canadá y Australia son naciones altamente individualistas, mientras que Venezuela, Colombia y China tienen una cultura bastante colectivista.

Esto evidentemente afecta las estrategias de marketing global. Los esfuerzos de comunicación de una empresa global deben adaptarse a las orientaciones específicas de cada país. Por ejemplo, en culturas donde se valora mucho el individualismo, se sugiere que los anuncios publicitarios suelen estar representados por una sola persona, que agradece que el protagonista pueda realizar actividades sin la ayuda de otros; por el contrario, en países donde se valora menos el individualismo, los anuncios publicitarios debe incluir grupos, esto permite

que los consumidores se sientan identificados y entusiasmados por consumir los productos y/o servicios que ofrece la empresa.

Coca-Cola Company tiene infinidad de anuncios, sin embargo, para este ejemplo se estará analizando dos vídeos publicitarios navideños de Coca-Cola, el primero de ellos tiene que ver con la promoción del producto en Estados Unidos y el segundo en China.

En el anuncio publicitario dirigido a Estados Unidos se puede apreciar que el padre tiene que dejar a su familia para Navidad debido a que tiene que trabajar, sin embargo, antes de irse su hija le da una carta para que se la entregue a Santa. Para lograr su objetivo, durante todo el trayecto se ve cómo enfrenta diversas dificultades en el camino, sin embargo, logra superarlas todas por su cuenta, y consigue entregarle la carta a Santa. Esto refleja la independencia y autonomía del hombre, un elemento fundamental dentro de las culturas individualistas.

Por otra parte, en el anuncio publicitario dirigido a China se aprecia como toda familia está reunida para la cena de Navidad, compartiendo un momento especial y único. Adicionalmente, se ve el trabajo en equipo de dos personajes animados para construir más muñecos de nieve debido a que solo hay uno y este se siente triste por no tener con quien compartir una fecha del año tan importante. Esto refleja la importancia de la obtención de un objetivo en común a través del trabajo en equipo y lo fundamental que es la unión fundamental, elementos claves de países culturalmente colectivistas.

[Coca-Cola Christmas Commercial 2020](#) (Estados Unidos) (Coca-Cola, 2020)

[Coca-Cola Chinese New Year 2017 TVC](#) (China) (Coca-Cola Chinese New Year 2017 TVC [archivo de video], 2017)

Neutral vs emocional

Antes de expandir el modelo de negocio toda compañía debe tener presente porque tipo de cultura se rige el país al cual se quiere ingresar, puesto que cada cultura tiene normas y reglas sobre cómo expresar y cómo actuar en diferentes situaciones. Las emociones hacen parte fundamental a la hora de ingresar a un nuevo mercado, ya que facilitan la adaptación de la empresa al medio cultural y ayuda a la construcción de identidades en el ámbito social en el cual viven las personas. Dentro de la cultura se encuentran dos partes fundamentales si es una cultura emocional en la cual las emociones se manifiestan de forma abierta y espontánea, o una cultura de emociones neutras en la cual las emociones están controladas.

Es importante tener en cuenta que tipo de emoción se maneja en cada país porque por ejemplo en países como Japón y el Reino Unido, fruncir el ceño, reír fuertemente o cualquier

otro estallido emocional está mal visto en público, ya que manejan una cultura neutral en las cuales las emociones pasan de una manera más precavida y no suelen ser tan evidentes, ya que estos tipos de culturas son reservados y precavidos y no suelen expresar mucho, más bien controlan todo tipo de emoción. Mientras que en culturas emocionales como en países como España y México, es de forma natural y está bien visto que la gente ría, hable en voz alta y demuestre abiertamente todo tipo de emociones. Cuando los individuos de culturas neutrales realizan negocios con personas de culturas emocionales, pueden sentirse intimidados por la conducta de los demás, por esta razón es necesario tener una buena disposición para aceptar la cultura de la otra persona evitará situaciones embarazosas.

Por ejemplo, como se expuso en el capítulo anterior, Walmart intentó implementar en Alemania el mismo protocolo de servicio al cliente que se estaba implementando en su país de origen (Estados Unidos), pensando que esta estrategia iba a funcionar igual de bien en el país europeo.

Dejaron por fuera este factor tan importante que se debe tener en cuenta a la hora de planear una estrategia de marketing en otro país. El trato que se le debe dar a los consumidores varía dependiendo de la cultura, no se puede pretender que para todos sea el mismo, las culturas y las personas son muy diversas y éstas se sentirán incómodas y fuera de lugar si el trato que se les da no es el habitual.

Los alemanes hacen un gran esmero para mantener controladas sus emociones, puesto que para ellos influye más sus acciones que sus sentimientos. Las personas no revelan lo que piensan o sienten. Por tanto, esperan el mismo comportamiento de los demás, por eso se sintieron muy incómodos con el trato que recibían por parte de los trabajadores en Walmart, estos estaban siendo muy abiertos y espontáneos con sus emociones, actitudes que no se acoplan a la cultura alemana.

#### Distancia del poder

La distancia de poder se refiere al grado en que los miembros de la sociedad esperan que el poder se distribuya de manera desigual, por lo tanto, se refiere al grado de respeto y deferencia que existe entre la persona dominante y la persona subordinada. En este orden de pensamiento, las culturas con alta distancia de poder valoran la jerarquía social y el respeto por la autoridad, por el contrario, las culturas con baja distancia de poder tienen jerarquías más flexibles y descentralizadas donde las personas son consideradas iguales o casi iguales.

Hong Kong, Francia y Venezuela son culturas de alta distancia de poder; por el contrario, la baja distancia de poder es característica de países como Canadá, Alemania y los Países Bajos.

“Una investigación reciente sugiere que el modelo de Hofstede proporciona una idea útil a los expertos en marketing con la esperanza de crear imágenes de marcas de consumo culturalmente adecuadas. Por ejemplo, el investigador Martin Ross describió tres tipos de imágenes de marca: funcional, social y sensorial. Un producto con una imagen de marca funcional se orienta hacia la solución y la prevención de problemas; los productos con una imagen de marca social satisfacen las necesidades de los consumidores de pertenencia y afiliación a un grupo; un producto con un atractivo sensorial proporciona novedad, variedad y gratificación de los sentidos”. (Warren, Marketing internacional, s.f.)

Con esta investigación se logró determinar que en naciones donde la distancia del poder es alta, las imágenes de marca social mejoran el desempeño de marca. Por el contrario, al limitar el uso de las imágenes social y sensorial, y destacar los beneficios funcionales, los expertos en marketing mejoran el desempeño de marca en países o regiones con baja distancia del poder.

A través de este estudio, se puede determinar que la imagen de marca social puede mejorar el desempeño de la marca en países con gran distancia de poder. Por el contrario, al limitar el uso de imágenes sociales y sensoriales y enfatizar las ventajas funcionales, los especialistas en marketing pueden mejorar el desempeño de la marca en países con poca distancia al poder.

En este orden de ideas, el tipo de marketing que se implementa para persuadir al público objetivo de una marca para cooperar de manera eficaz y efectiva en países con una mayor distancia del poder, al ofrecer soluciones en salud, transporte, medio ambiente, educación y varios otros problemas sociales, ya que el propósito de una marca o empresa no es solo para su propio beneficio, sino también para ayudar a quienes la rodean.

Por ejemplo, Claro es una compañía de telefonía la cual opera en diversos países y tuvo una gran idea en Perú, un país con una distancia del poder alta. Al igual que en muchos otros países, en el país latinoamericano también ocurren muchos accidentes de tránsito a causa de que las personas conducen y usan el celular al mismo tiempo.

Usualmente los anuncios publicitarios van dirigidos a los para educarlos sobre cómo prevenir este tipo de accidentes. Sin embargo, el propósito de la compañía telefónica no era únicamente dedicar su tiempo y esfuerzo a una acción que solo fuera dirigida a los adultos, sino también a niños que tienen una gran dominio sobre estos.

Así fue como Claro consiguió llegar al corazón de adultos, jóvenes y niños a través de una amplia gama de actividades para la seguridad de todos en el país, no solo de los conductores, sino también de quienes los acompañan e incluso de los peatones.

En otro orden de ideas, en los países con una distancia del poder baja se tiende a utilizar campañas publicitarias enfocadas en la creación de estrategias prácticas que proporcionen resultados en lugar de centrarse únicamente en el atractivo emocional o social.

### El lenguaje

La discrepancia cultural alrededor del mundo se refleja también por medio del lenguaje. En las relaciones internacionales, el lenguaje es una herramienta crucial para comunicarse con los consumidores, los intermediarios de canal y otras personas. El correcto uso de este dentro de un país en específico puede evitar malentendidos. Incluso cuando varios países hablan el mismo idioma, no es del todo igual, pues, existen infinitudes de expresiones y diferencias lingüísticas entre unos y otros.

Adicionalmente, como ya se ha mencionado, la comunicación no verbal también juega un papel muy importante dentro de este ámbito, e incluso, los retos que plantea son quizás aún más grandes.

Ahora bien, es muy recomendable que la empresa que desee introducir sus productos y/o servicios a un nuevo mercado en el exterior, maneje la lengua local y comprenda a los clientes potenciales de dicho mercado, para poder crear argumentos más eficaces, estructurar ideas efectivas e idear un lenguaje especial. Hay que conocer muy bien a la cultura para poder saber todos estos detalles, no se trata únicamente de saber el idioma que hablan en ese país sino también empaparse las expresiones coloquiales, modismos y humor utilizados dentro de esa nación.

Un claro ejemplo es McDonald's en el sur de China no publica los precios que suelen incluir el número cuatro. Por qué en cantonés, la pronunciación de cuatro es semejante a la palabra muerte.

En la ilustración es posible observar las diferentes caras de Coca-Cola en torno al mundo. A pesar de que la apariencia de la etiqueta es la misma (letras blancas sobre un fondo rojo), con frecuencia la denominación de “Coca-Cola” se traduce a los idiomas locales.

El logo que se ubica en la segunda columna de tercer lugar y de arriba abajo es el árabe, este se interpreta de derecha a izquierda; por otra parte, la traducción del logo chino (ubicado en la cuarta columna de segundo lugar) es “deliciosa/felicidad”.



Ilustración 26 Tomado de twimg.com

### Tradiciones y costumbres

Las tradiciones, difieren de una cultura a otra. Las empresas que deseen expandirse a nivel global deben entender estas costumbres para poder determinar qué es aceptable y qué no para sus campañas de marketing. En Japón, por ejemplo, el número cuatro es considerado de mala suerte, por tanto, muchos consumidores evitan los paquetes de productos que contienen cuatro elementos. Por otra parte, en algunos países que son estrictamente religiosos, resulta muy ofensivo la exposición de imágenes de mujeres con brazos o piernas descubiertas.

Así como estas, infinidad de costumbres que los encargados de las campañas de marketing deben tener en cuenta y pedir consejos a expertos locales que conozcan muy bien a la cultura y a los clientes locales. En ese mismo orden de ideas, los profesionales del marketing pueden utilizar la investigación de mercado para comprender y manejar mejor estas complejas cuestiones.

### Deportes

El deporte es un elemento de gran importancia dentro de la cultura de un país. Cada país o territorio del mundo tiene su propio deporte favorito.

De acuerdo con World Atlas y World Population Review el deporte más famoso a nivel mundial es el fútbol. Con un número estimado de 4.000 millones de seguidores en todo

el mundo y 250 millones de deportistas en 200 países. Los siguientes deportes más conocidos del mundo son el críquet (2.500 millones de fans), y el hockey (2.000 millones).

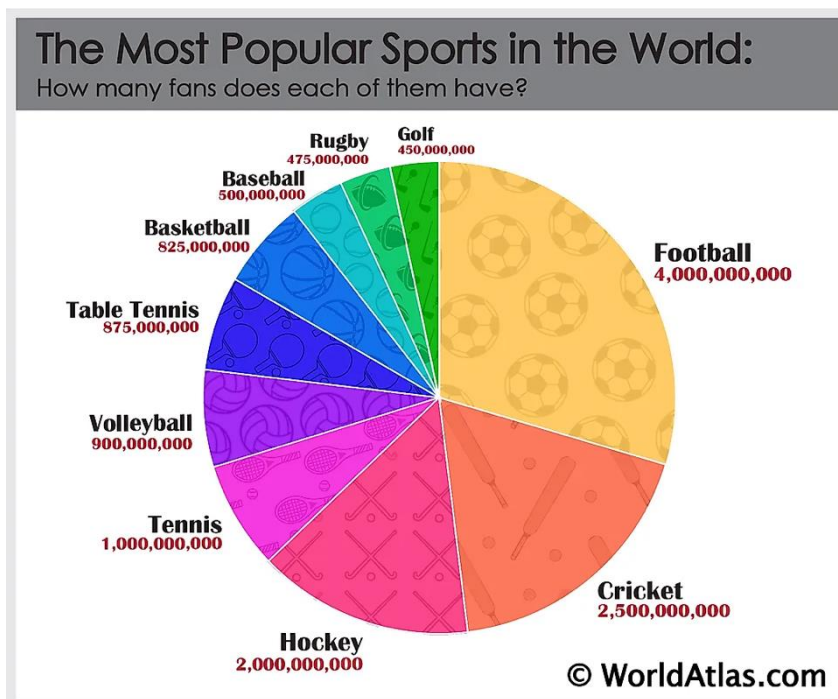


Ilustración 27 Imagen tomada de World Atlas

En la ilustración se puede apreciar los deportes más populares en cada país alrededor del mundo.



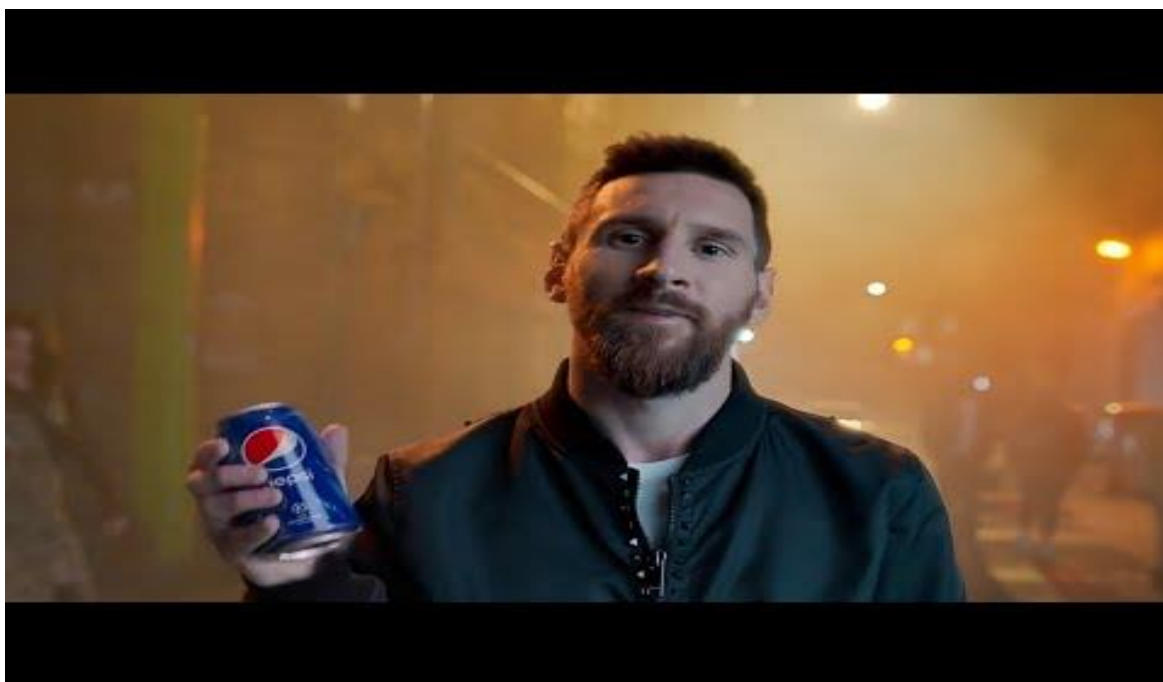
Ilustración 28 Imagen Tomada de statista.com

Teniendo en cuenta que los deportes tienen una gran cantidad de espectadores en todo el mundo, pueden usarse dentro de las campañas de marketing para publicitar productos y servicios, ya sea que estén directamente relacionados con los deportes o no.

Por ejemplo, teniendo en cuenta el futbol es el deporte más popular, muchas empresas contratan a futbolistas famosos para sus campañas publicitarias.

Por ejemplo, PepsiCo tiene un acuerdo desde hace más de 10 años con el futbolista estrella, Leonel Messi. En ese mismo orden de ideas, Messi ha protagonizado múltiples campañas publicitarias para Pepsi, Lay's y Gatorade; lo que le ha permitido a la marca visibilidad y beneficios a largo plazo a nivel mundial.

[Lionel Messi 2020 ▶ The Pepsi Commercial | ft. Lionel Messi, Pogba, Salah, Sterling 2020](#)



(Joco Flimz, 2020)

El futbol es el deporte que más espectadores tiene a nivel mundial, sin embargo, hay que aclarar que no en todos los países este deporte es el principal. Como se puede apreciar en el video, Venezuela siempre ha sido una excepción en Sudamérica, siendo así el único país de la región en el que el deporte más famoso no es el fútbol, sino el béisbol.

Algunos historiadores y analistas del deporte de las bolas y los strikes comentan que “el auge de la pelota en la nación petrolera se debe a la presencia de compañías petroleras estadounidenses que contribuyeron a la diseminación de este deporte”. (Moreno, 2019)

En ese sentido, el béisbol en Venezuela es practicado en cada rincón del país, así como el fútbol en Argentina o Brasil, por ejemplo.

Si Pepsi quería entrar en el mercado venezolano y patrocinar su marca con algún deporte, debía conocer las preferencias de ese país y comprender que a diferencia de otras naciones el futbol no tiene mucha relevancia para los venezolanos. Por este motivo, la

mayoría de los comerciales de Pepsi en Venezuela tienen relación con este deporte tan practicado en el país.

Adicionalmente, Pepsi cada año lleva a cabo un evento denominado Festival del Jonrón Pepsi, en donde reúnen a peloteros de la LVBP (Liga Venezolana de Beisbol Profesional). Asimismo, la 18° edición de este festival se llevó a cabo en enero del 2021 para celebrar el 80° aniversario de Pepsi en Venezuela.

“El béisbol es una fuente de emociones y Pepsi siempre ha acompañado los buenos momentos para refrescar cada jugada. Por eso nuestro compromiso con la fanaticada sigue vigente y arrancamos el año generando iniciativas que llenen de diversión a los consumidores venezolanos”, expresó el gerente de Marca Pepsi, José Di Guida. (Empresas polar, 2021)

#### [PEPSI COLA VENEZUELA](#) □ [PEPSI BÉISBOL](#)



(ZEABBD0 Comercial, 2019)

#### Comida

Al igual que los factores ya antes mencionados, tener en consideración a la gastronomía es un elemento importante, sobre todo si se trata de una empresa que ofrece productos alimenticios. Es indispensable que los productos se logren adaptar a la diversidad cultural en el cual se debe tener en cuenta las necesidades específicas de diversos mercados nacionales.

Las culturas son muy diversas una de otras, incluso cuando son países vecinos y pareciese que son muy similares, lo cierto es que existen múltiples diferencias culturales, costumbres, hábitos, etc., que los hacen únicos. Con base en eso, los hábitos alimenticios y las

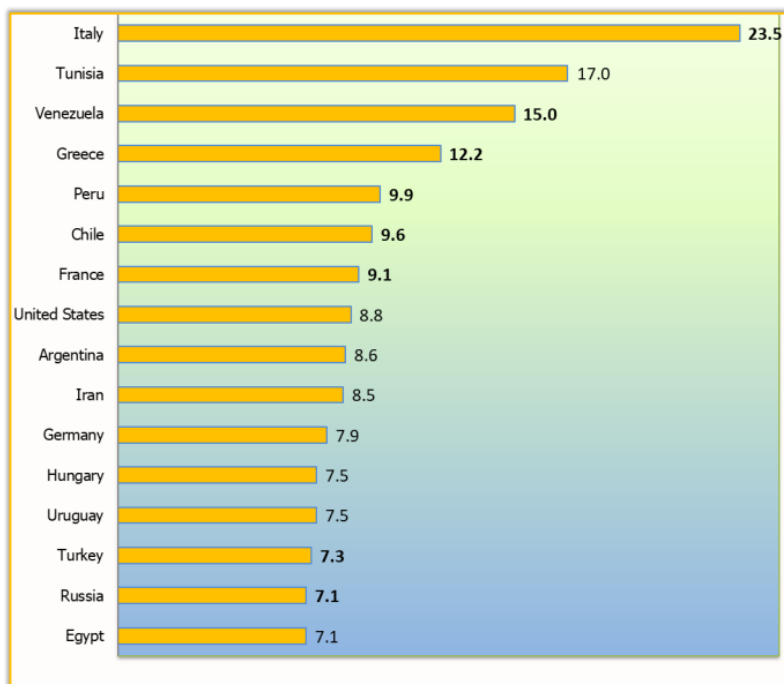
comidas preferidas por los habitantes de cada país, cambian. Por ejemplo, aún cuando Venezuela y Colombia son países muy semejantes, existen diversas diferencias alimentarias que prueban que en realidad sus gustos difieren mucho el uno del otro. Se podría creer que al igual que en Colombia, los venezolanos también comen más arroz que pasta, esto no puede estar más alejado de la realidad, mientras que Colombia es uno de los países sudamericanos que más consumen arroz, los venezolanos comen más pasta, de hecho, Venezuela es el tercer país en donde más se consume este alimento con unos 15 millones de toneladas, después de Italia y Túnez.

En las ilustraciones 29 y 30 es posible observar el consumo de pasta en Kg per cápita a nivel mundial por país.

#### Consumo mundial de pasta (kg per cápita)

<b>Italy</b>	<b>23.5</b>	<b>Lituania</b>	4.4
<b>Tunisia</b>	17.0	<b>Slovenia</b>	4.3
<b>Venezuela</b>	<b>15.0</b>	<b>Poland</b>	4.2
<b>Greece</b>	<b>12.2</b>	<b>Latvia</b>	4.1
<b>Peru</b>	<b>9.9</b>	<b>Dominican Rep.</b>	4.0
<b>Chile</b>	<b>9.6</b>	<b>Costa Rica</b>	<b>4.0</b>
<b>France</b>	<b>9.1</b>	<b>Australia</b>	4.0
<b>United States</b>	8.8	<b>Israel</b>	4.0
<b>Argentina</b>	8.6	<b>Ecuador</b>	<b>4.0</b>
<b>Iran</b>	8.5	<b>Panama</b>	3.8
<b>Germany</b>	7.9	<b>Spain</b>	3.6
<b>Hungary</b>	7.5	<b>Nigeria</b>	3.5
<b>Uruguay</b>	7.5	<b>United Kingdom</b>	3.5
<b>Turkey</b>	<b>7.3</b>	<b>Guatemala</b>	3.2
<b>Russia</b>	<b>7.1</b>	<b>Denmark</b>	3.2
<b>Egypt</b>	7.1	<b>Finland</b>	3.2
<b>Portugal</b>	6.8	<b>Mexico</b>	<b>3.0</b>
<b>Czech Republic</b>	6.4	<b>Croatia</b>	2.8
<b>Canada</b>	6.3	<b>Netherlands</b>	2.8
<b>Brazil</b>	<b>6.0</b>	<b>Colombia</b>	2.7
<b>Estonia</b>	5.3	<b>Romania</b>	2.7
<b>Switzerland</b>	5.2	<b>Norway</b>	2.7
<b>Belgium</b>	5.0	<b>Libya</b>	2.0
<b>Slovak Republic</b>	5.0	<b>South Africa</b>	1.9
<b>Sweden</b>	4.9	<b>Japan</b>	1.7
<b>Bolivia</b>	4.8	<b>Ireland</b>	1.0
<b>Austria</b>	4.8	<b>El Salvador</b>	1.0

Ilustración 29 Imagen tomada de unafpa



*Ilustración 30 Imagen tomada de unafpa*

Ahora bien, teniendo esto en cuenta, a pesar de que las empanadas, son un alimento muy común entre los dos países. También difieren el uno del otro, especialmente por la cubierta y los rellenos de las mismas. En Colombia son muy famosas las empanadas rellenas con arroz acompañada de otros ingredientes como carne, pollo, papa, huevo, alverjas, entre otros. Esto era muy sencillo de intuir sabiendo que Colombia es un país en donde se consume mucho arroz. Sin embargo, como ya se ha expuesto anteriormente, los venezolanos no consumen tanto arroz, por lo tanto, no emplean este ingrediente para el relleno de sus empanadas, de hecho, es mucho más común que las empanadas tengan un solo relleno a la vez y no una mezcla de diversos ingredientes.

Por este motivo, si una empresa comercializadora de empanadas colombianas quisiera expandir su negocio a un país como Venezuela, tendría que tener en cuenta que, a diferencia de Colombia, en Venezuela no son tan fanáticos del arroz, y que, por lo tanto, lo más probable es que estos verían muy extraña esa combinación y no se atreverían a degustarlas, o no les gustaría el resultado. Por eso, es muy importante conocer los gustos de la población del país al que se va a ingresar para lograr origen local a ese mercado extranjero.

Otro ejemplo, más global, sería el del gigante de la comida rápida. Como se pudo ver en el capítulo 2, McDonald's tiene mucho éxito fuera de los Estados Unidos, justamente porque ha sabido como adecuar los alimentos de su menú a los diferentes gustos locales. Mientras que en India McDonald's ofrece opciones 100% veganas, en Venezuela en una

ocasión ha ofrecido yuca frita en lugar de las típicas papas a la francesa, y en Italia ofrece desayunos dulces, como la hamburguesa de Nutella. Sus menús varían dependiendo del país y lo que están acostumbrados a comer de acuerdo a su cultura, religión, preferencias etc.

Por otro lado, también es necesario considerar que las tendencias globales de procesamiento de alimentos están impulsando cambios en los hábitos alimentarios. Por ejemplo, muchos europeos ahora desayunan más, debido a que las pausas para el almuerzo son más breves.

Sin embargo, a pesar de estas tendencias, algunas preferencias alimentarias, locales pueden permanecer arraigadas, al menos por un tiempo. Por ejemplo, muchos japoneses prefieren el desayuno tradicional de Okayu, que consiste en arroz cremoso y umeboshi (ciruelas en escabeche). En Vietnam, por otro lado, los vendedores ambulantes ofrecen pho para el desayuno, el almuerzo y la cena, e incluso como refrigerio. Consiste en un caldo elaborado con rabo de toro, carne de res y pasta de gambas, sazonado con especias y vertido sobre fideos de arroz.

#### Los símbolos

Al igual que el lenguaje, los símbolos también son una forma mediante la cual es posible expresarse.

El mundo está lleno de representaciones análogas. Por ejemplos los uniformes deportivos, los logos de las empresas y las señales de tráfico son símbolos. Estos hacen parte de la cultura material, sin embargo, también pueden transmitir significados culturales no materiales.

Los países utilizan símbolos para crear y comunicar valores y tradiciones dentro de un grupo cultural. Por tanto, estos son utilizados por una cultura en específico para identificar a otras personas que forman parte de la misma cultura.

Como se pudo ver en el capítulo dos con el caso de McDonald's, la mascota principal del gran gigante americano es un payaso y se podría decir, que al igual que el famoso logo de la compañía, este también forma parte de la simbología que la identifica. Asimismo, como ya se ha mencionado en múltiples ocasiones McDonald's tiene muy presente la cultura dentro de sus estrategias de marketing, por eso, a pesar de que se trata del mismo personaje, este se adapta a la cultura del país en el que se encuentra, haciendo sentir a los consumidores locales entendidos y cómodos.

## Religión y creencias

La religión, al igual que las creencias de una sociedad desempeñan un papel fundamental en como los consumidores perciben la publicidad de productos y servicios que las compañías ofrecen.

Existen múltiples ejemplos de doctrinas, prácticas, festividades e historias religiosas que impactan de manera directa en como las personas con diversas creencias reaccionan a las actividades de marketing global. Por ejemplo, como ya se mencionó con anterioridad, los hindúes no comen carne de res, por esta razón McDonald's no sirve hamburguesas en India.

Por otro lado, el papel cada vez más importante que desempeñan las empresas multinacionales en la economía mundial contemporánea les obliga a apreciar la dinámica de la perspectiva islámica para comprender mejor la mentalidad de los consumidores musulmanes. Si no comprenden esta mentalidad y se distancian de los principios y códigos de práctica islámicos, los comerciantes e inversores internacionales no sólo corren el riesgo de alienar a una gran parte de su mercado objetivo, sino que también se arriesgan a entrar en conflicto directo con ellos (Rogers et al., 1995). (Ahmed, 2001)

Esto ocurre especialmente en países como Arabia Saudita, Irán y Malasia, que han establecido estrictos códigos de conducta islámicos en todos los ámbitos de la vida, incluido el marketing internacional.

Es por esta razón que al hacer publicidad en estos países es necesario ser muy astutos con el objetivo de no violentar las normas establecidas para la publicidad, y de esa forma lograr hacer un gran trabajo.

A continuación, se mencionan algunas campañas publicitarias de grandes empresas internacionales que han hecho lanzamientos específicamente musulmanes para sus marcas.

En primer lugar, en estos países tienen estrictos códigos de vestimenta debido a su religión. Tanto los hombres como las mujeres deben vestir de forma sencilla, modesta y digna. El ser humano siempre debe ir cubierto con ropa suelta y poco reveladora desde el ombligo hasta la rodilla. Se trata de la cobertura mínima requerida. Por el contrario, al salir de casa, las mujeres deben cubrirse al menos el cabello y el cuerpo con prendas sueltas y poco abierta, haciendo que el cuerpo no sea expuesto al público; algunas optan también por cubrirse la cara y las manos. La prudencia detrás de este código de vestimenta es minimizar la seducción sexual y la degradación en la sociedad tanto para los hombres como para las mujeres. Obedecer este código de vestimenta es una forma de obedecer a Dios.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede apreciar en la siguiente imagen un anuncio publicitario turístico de Dubái, elaborado por la agencia de publicidad americana Gyro para

Maydan Beach, en el cual se puede apreciar a una mujer en la playa con su cuerpo totalmente cubierto, si se tratará de un sitio turístico occidental, muy probablemente estaría en bikini.



*Ilustración 31 Imagen tomada de businessinsider*

Ahora bien, siguiendo esa misma línea, CHANGE es una marca internacional de lencería, trajes de baño y ropa para el hogar de alta calidad. La siguiente campaña publicitaria se llevó a cabo con la finalidad de anunciar el lanzamiento de CHANGE en Jeddah, Arabia Saudita y el objetivo principal de esta, era utilizar el concepto de la censura en este país para destacar la línea de productos de la marca y transformar la censura en arte. Los anuncios están todos en inglés, debido a que se dirigen a un público bilingüe de alto nivel.

Esta campaña profesional titulada "Change in Saudi Arabia" se publicó en Arabia Saudita en mayo del 2008 y fue creada por la agencia de publicidad Ogilvy.

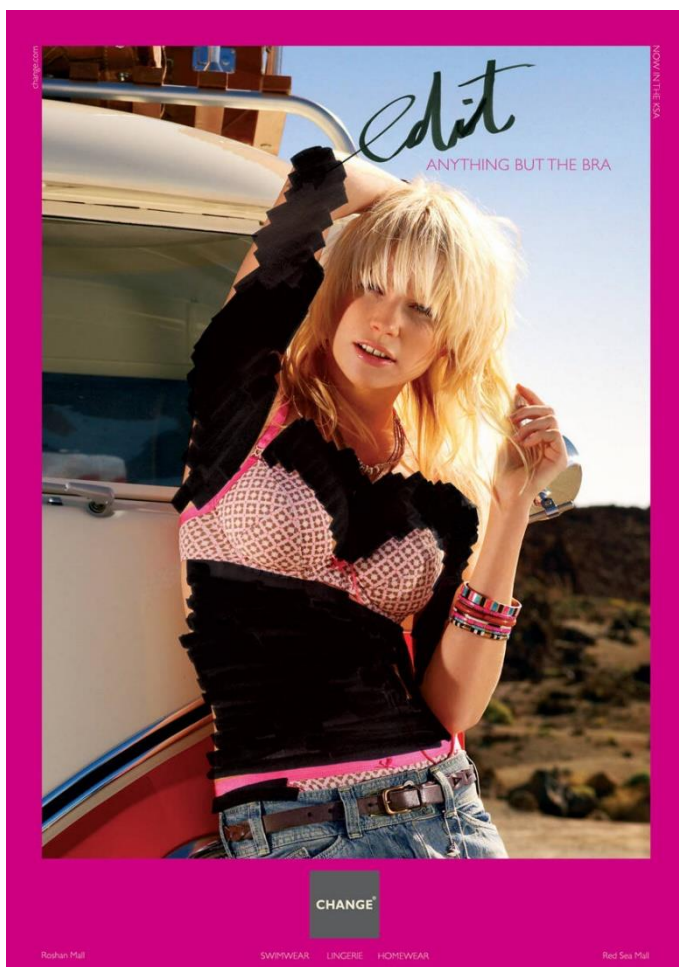


Ilustración 32 Imagen tomada de adsofttheworld

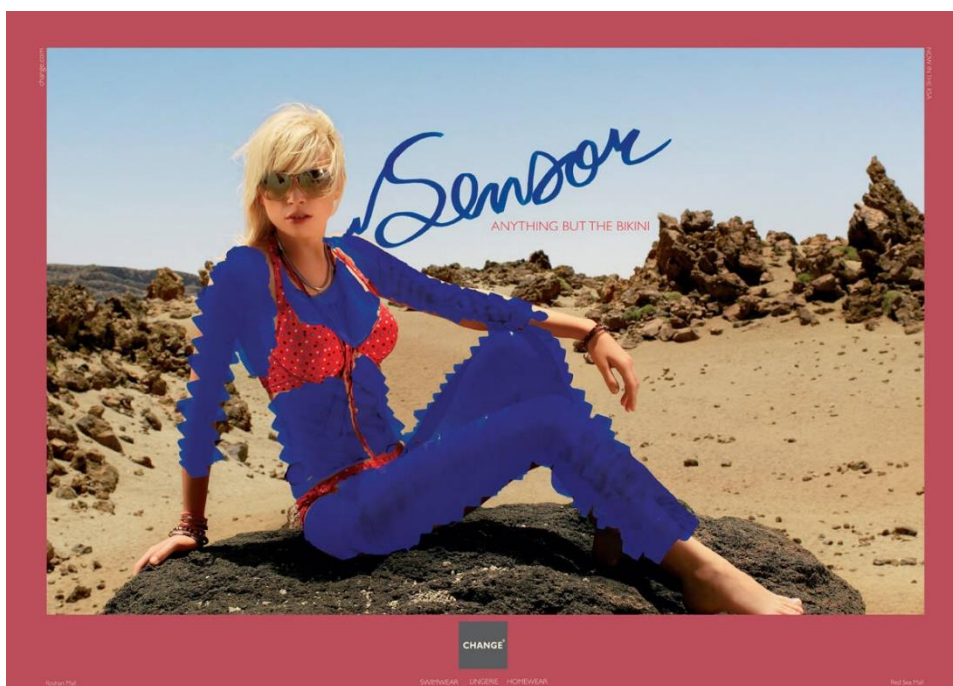


Ilustración 33 Imagen tomada de adsofttheworld

Por otra parte, la publicidad referente a temas sexuales también es totalmente diferente en el mundo musulmán.

¿Cómo se puede hablar de sexualidad cuando no se puede mostrar? La agencia egipcia Kairo supo cómo abordar este asunto al hacer una campaña publicitaria para Freska Wafer protagonizada por monos, en donde se puede apreciar que uno de los chimpancés se babea por la última edición de "Playape".

[Freska Wafer ... BE WOWED! "AN ARABIAN NIGHT SOMEWHERE"](#)



(KAIRO For ideas, 2012)

#### Arquitectura

La arquitectura, como último elemento mencionado, también se debe tener en cuenta pues no todos los países construyen las mismas estructuras o diseños.

Si se quiere tener un negocio con punto físico en un nuevo lugar primero se tiene que hacer una investigación para determinar qué tipo de construcción se podría hacer, ya que, a pesar de que se quisiera hacer el mismo diseño el cual se hizo en el primer punto no quiere decir que se pueda hacer de la misma manera en cualquier lado, pues hay lugares muy conservadores en donde los diseños, como formas y colores se tienen que hacer de tal manera fija y no se pueden cambiar.

A la hora de viajar se puede percibir como algunos países son muy distintos a otros por su arquitectura pero a la vez sus diseños internos son muy parecidos.

Por ejemplo, Starbucks, cadena multinacional estadounidense, es una de las cafeterías más grandes del mundo con varios puntos en 84 países. Sin embargo, al igual que los productos, la forma de promocionar

## CONCLUSIONES

Hoy en día, con la creciente integración de naciones de todo el mundo, es fundamental que las compañías que busquen expandirse e introducir sus productos y/o servicios a nuevos mercados internacionales deben comprender y saber cómo sacarles provecho a los elementos culturales con el fin de triunfar en el exterior.

La diversidad cultural es inmensa, cada nación, por mucho que se parezca, posee múltiples diferencias culturales en comparación con otras. Por tal razón, siempre es necesario estudiar cada una de estas variables basándose en el país determinado.

Para llevar a cabo ese proceso, primero es necesario saber identificar qué elementos de la cultura material y cuáles de la cultura no material se van a tomar como referencia para la investigación de mercados y de qué manera estos pueden ser aplicados a los diferentes bienes y servicios que las empresas ofrecen. Una vez determinados, se procede a investigar a profundidad sobre la cultura de dicho país, adicionalmente, interactuar de manera directa con los miembros de una determinada nación, hace posible un mayor entendimiento de la cultura.

Al comprender cada uno de los casos empresariales, tanto de éxito como de fracaso, se puede concluir que de nada sirve disponer grandes sumas de dinero destinadas a la introducción de una empresa en un mercado extranjero o el éxito que esta tenga en su país de origen, si se subestima el poder que tiene cultura dentro de las relaciones comerciales.

McDonald's y Coca-Cola son empresas prestigiosas y mundialmente reconocidas que han sabido cómo sacar provecho del apalancamiento de marcas globales, ya que, dentro de su estrategia de marketing, tienen en cuenta a la cultura como un pilar fundamental, por este motivo, han tenido un muy buen recibimiento a nivel mundial.

Por el contrario, aquellas compañías, como Walmart y Starbucks, a pesar de que son compañías muy exitosas en sus países de origen e incluso en otras naciones, no supieron como apalancar su marca en el exterior e intentaron imponer la cultura americana en los mercados extranjeros, en vez de adaptarse a la cultura y a las necesidades del mercado local, lo que ocasionó que dejaran de ofrecer sus productos y servicios en economías claves.

Una vez más, se confirma que la clave de apalancamiento de marca es el conocimiento de la cultura y como esta influye en el éxito o fracaso de un producto o servicio. Cuando una compañía desea ingresar a un nuevo mercado diferente al suyo, debe realizar un estudio de

mercado para identificar a quién irá dirigido su producto, quienes son las personas que lo consumirán y que les gusta realmente, con el fin de ofrecerles una mejor vida, satisfacer sus necesidades e impulsar el crecimiento del mercado basándose en ese conocimiento.

Finalmente, como se ha podido comprender a través de los diferentes capítulos, los mercados alrededor del mundo son locales, por lo tanto, no puede existir una estrategia de marketing estándar, sino que está debe variar dependiendo del país al que se desee ingresar, ya sea con un producto o servicio.

Existen diversos factores a tener en cuenta para poder ejecutar una estrategia de marketing eficaz en los mercados globales, sin embargo, a través de este capítulo se destacan los que se consideran más importantes.

Al igual que factores financieros, productivos, logísticos, entre otros. Es indispensable que las empresas tengan en cuenta todos estos aspectos que impactan directamente a la cultura, una empresa en la cual sus administradores no logran comprender la importancia del marketing global se arriesga a perderlo todo en el exterior.

Un comerciante mundial exitoso abarca diversos conceptos y tiene un entendimiento amplio y profundo de los diferentes entornos mercantiles en todo el mundo, de igual forma es primordial tener en cuenta las estrategias que, junto con la hábil ejecución de las bases universales del marketing, amplían la probabilidad de éxito en el mercado.

## Bibliografía

- Significados*. (s.f.). Obtenido de <https://www.significados.com/diversidad-cultural/>
- Ahmed, M. S. (Julio de 2001). *Researchgate*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/225887366\\_International\\_Marketing\\_Ethics\\_from\\_an\\_Islamic\\_Perspective\\_A\\_Value-Maximization\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/225887366_International_Marketing_Ethics_from_an_Islamic_Perspective_A_Value-Maximization_Approach)
- Ceupe Magazine*. (s.f.). Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/elementos-de-la-cultura.html#:~:text=La%20cultura%20es%20un%20proceso,de%20una%20sociedad%20en%20particular.>
- Coca-Cola. (2020). *Coca-Cola Christmas Commercial 2020 [archivo de video]*. Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=yg4Mq5EAEzw&ab\\_channel=Coca-Cola](https://www.youtube.com/watch?v=yg4Mq5EAEzw&ab_channel=Coca-Cola)
- Coca-Cola Chinese New Year 2017 TVC [archivo de video]. (2017). *Coca-Cola*. Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=M5Jd\\_IcUd-k&ab\\_channel=Coca-Cola](https://www.youtube.com/watch?v=M5Jd_IcUd-k&ab_channel=Coca-Cola)
- Coca-Cola, España*. (s.f.). Obtenido de <https://www.cocacolaespana.es/conocenos/nuestra-historia>
- El mundo*. (07 de 01 de 2015). Obtenido de <https://www.elmundo.es/internacional/2015/01/07/54acdf39268e3e68078b456e.html>
- Empresas polar*. (2021 de 01 de 2021). Obtenido de <https://empresaspolar.com/sala-de-prensa/la-18a-edicion-del-festival-del-jonron-pepsi-refrescara-la-pasion-de-los-fanaticos-del-beisbol>
- Garcia, B. (01 de 12 de 2013). *Libremercado*. Obtenido de <https://www.libremercado.com/2013-12-01/las-latas-personalizadas-de-coca-cola-un-exito-de-ventas-1276505307/>
- Hall, E. T. (2011). *Intercultural Programs*. Obtenido de <https://d22dvihj4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13110951/ContributionsofEdwardTHallforFriendsofAFSES.pdf>
- Insights, H. (s.f.). *COUNTRY COMPARISON*. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries/>
- Joco Flimz. (2020). *Lionel Messi 2020 ► The Pepsi Commercial | ft. Lionel Messi, Pogba, Salah, Sterling 2020*. Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=irNmHveBBvA&ab\\_channel=JocoFlimz](https://www.youtube.com/watch?v=irNmHveBBvA&ab_channel=JocoFlimz)
- KAIRO For ideas. (25 de Diciembre de 2012). *Freska Wafer ... BE WOWED! "AN ARABIAN NIGHT SOMEWHERE"*. Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=\\_qvs\\_wCqkyl&ab\\_channel=KAIROForIdeas](https://www.youtube.com/watch?v=_qvs_wCqkyl&ab_channel=KAIROForIdeas)
- Khushman, A. (04 de 01 de 2019). *Papers*. Obtenido de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3594916](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3594916)

- Long, D. (28 de 06 de 2017). *The Drum*. Obtenido de <https://www.thedrum.com/news/2017/06/28/how-coca-cola-targeting-chinas-355-million-teens-share-coke>
- Moreno, M. (19 de Junio de 2019). *fansided*. Obtenido de <https://fansided.com/es/posts/por-que-el-beisbol-es-mas-popular-en-venezuela-que-el-futbol-01dg0k2e006w>
- Mulder, P. (2010). Dimensiones Culturales de Trompenaars. *Toolshero*, <https://www.toolshero.es/habilidades-de-comunicacion/dimensiones-culturales-de-trompenaars/#:~:text=Fons%20Trompenaars%20dice%20que%20la,las%20personas%20se%20dan%20cuenta>. Obtenido de Toolshero.
- Pascal, Y. (s.f.). *Foodly*. Obtenido de <https://foodly.tn/es/tips/why-is-there-no-starbucks-in-western-australia/>
- Quiroa, M. (02 de 06 de 2015). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/globalizacion.html>
- Roldán, P. N. (28 de 03 de 2017). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/empresa-transnacional.html>
- saini, I. (22 de 11 de 2019). *Bettermarketing*. Obtenido de <https://bettermarketing.pub/why-walmart-failed-in-germany-3fdcc6469b89>
- saini, L. (20 de 10 de 2019). *Bettermarketing*. Obtenido de <https://bettermarketing.pub/why-starbucks-failed-in-australia-187bb0c21770>
- Sandra Arito, L. C. (s.f.). *Teseopress*. Obtenido de <https://www.teseopress.com/militanciasypoliticasychapter/las-instituciones-y-su-influencia-en-la-construccion-de-la-intersubjetividad-hoy/>
- Significados*. (s.f.). Obtenido de <https://www.significados.com/multiculturalidad/>
- Significados*. (30 de 09 de 2019). Obtenido de <https://www.significados.com/cultura/>
- SignificadosSignificados*. (30 de 09 de 2019). Obtenido de <https://www.significados.com/cultura/>
- Turner, A. (25 de 06 de 2018). *Cnbc*. Obtenido de <https://www.cnbc.com/2018/07/20/starbucks-australia-coffee-failure.html>
- UNESCO. (s.f.). *UNESCO*. Obtenido de <https://es.unesco.org/creativity/interculturalidad>
- Warren, K. (s.f.). *Marketing internacional*.
- Warren, K. (s.f.). *Marketing internacional*. Obtenido de [file:///D:/Desktop/Downloads/Marketing\\_Internacional\\_Keegan\\_Warren\\_J.pdf](file:///D:/Desktop/Downloads/Marketing_Internacional_Keegan_Warren_J.pdf)
- Westreicher, G. (02 de 08 de 2019). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/empresa-multinacional.html>

Why Wal-Mart Never Picked Up In China? (18 de 06 de 2014). *Forbes*, Trefis Team. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/06/18/why-wal-mart-never-picked-up-in-china/?sh=30ee0eb37fb8>

Willan, N. (18 de 03 de 2018). *Luxury Holiday Villas & Chalets Rental*. Obtenido de <https://www.theluxurysignature.com/2018/03/18/understanding-wai-thai-greeting/>

Zea, F. A. (1819). *Presidencia de la república*. Obtenido de [http://historico.presidencia.gov.co/asiescolombia/bandera\\_origen.htm#:~:text=En%20s%C3%ADntesis%2C%20el%20significado%20que,a%20otros%20pueblos%20para%20el](http://historico.presidencia.gov.co/asiescolombia/bandera_origen.htm#:~:text=En%20s%C3%ADntesis%2C%20el%20significado%20que,a%20otros%20pueblos%20para%20el)

ZEABBDO Comercial. (08 de Agosto de 2019). *PEPSI COLA VENEZUELA* ∇ *PEPSI BÉISBOL*. Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=o7srbCIHeaw&ab\\_channel=ZEABBDOComercial](https://www.youtube.com/watch?v=o7srbCIHeaw&ab_channel=ZEABBDOComercial)