

3

El rol de la cultura

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

- Demostrar el efecto de las distintas dimensiones de la cultura sobre los negocios.
- Examinar cómo se puede adquirir el conocimiento cultural y preparar a las personas y las organizaciones para una interacción intercultural.
- Conocer los retos que plantea el riesgo cultural para las comunicaciones y las transacciones al hacer negocios.
- Explicar el papel de los negocios como agentes de cambio en los diversos entornos culturales en los que operan.
- Evaluar los programas de capacitación que ayudan a los gerentes internacionales a desarrollar las capacidades de negocios internacionales de sus empleados.
- Analizar las estrategias que pueden seguir las corporaciones para trabajar con las diferencias culturales y ampliar sus negocios a nivel internacional.

EL MERCADO INTERNACIONAL

3.1

IMAX amplía su presencia

Con más de 583 salas de cine y cerca de 300 más prospectadas al 30 de septiembre de 2011, IMAX tiene presencia en 48 países y su red global de negocios continúa creciendo. Varios factores económicos han contribuido a la expansión de IMAX, incluyendo el aplanamiento de la economía global, el incremento en el PIB per cápita y el aumento del gasto discrecional del consumidor. Asistir a la proyección de una película en una pantalla IMAX, anteriormente una experiencia de lujo en muchos países, ahora se ha vuelto más accesible para cualquier cinéfilo.

Para IMAX, los catalizadores de este crecimiento son la demanda global de productos fílmicos y la rápida expansión de las pantallas cinematográficas. De 2006 a 2010, la taquilla internacional aumentó 30%. Si bien el número de pantallas en todo el mundo se ha mantenido en poco menos de 150 000 durante los últimos cinco años, la cantidad de pantallas digitales ha aumentado 122%: el crecimiento fue consistente en to-

das las regiones y cada región aumentó a más del doble su conteo de pantallas. El despliegue de pantallas digitales produce economías de escala en el desarrollo de salas de cine, así como una infraestructura de exhibición más robusta para IMAX.

Después de Estados Unidos, China es el país en el que IMAX tiene mayor presencia. Al 30 de septiembre de 2011, IMAX contaba con 49 salas de cine en la China continental. Para 2016, la empresa espera tener 300 salas de cine operando en China. Para administrar mejor la creciente red de salas de cine, se estableció IMAX China. El rápido despliegue de salas de cine IMAX en China favorece el desarrollo de la industria cinematográfica nacional, que los líderes del gobierno han identificado como una prioridad del crecimiento económico y cultural. China se está apresurando a crear salas de cine más modernas para entretener a una creciente clase media amante del cine. También se está apoyando la producción de películas, en parte como una forma de difundir su cultura en todo el mundo. En la actualidad, China tiene alrededor de 6000 pantallas de cine, un no-

table crecimiento respecto a las 1500 que tenía hace sólo tres años. El gobierno espera tener 20 000 pantallas operando para 2015 y 40 000 para 2040, de modo que la exhibición de películas en China estará al mismo nivel que en América del Norte.

El despliegue de IMAX en China es una buena noticia para los estudios de Hollywood, que desean fervientemente una expansión en China pero enfrentan una cuota de exhibición que sólo permite la entrada de 20 películas extranjeras al año. China ha aprobado la exhibición de la mayoría de las películas de Hollywood que IMAX desea proyectar. IMAX, que se ha convertido en una de las empresas líderes de la industria del entretenimiento, cuenta con una marca poderosa en China debido a sus salas de cine de primera, que a menudo exhiben películas en 3D y ofrecen un lujo accesible para muchos cinéfilos. Cuando IMAX exhibió *Avatar* en 2010, los asistentes a las salas esperaron hasta seis horas por boletos de 16 dólares.

Mirando hacia el futuro, una de las principales iniciativas de IMAX en China es aumentar la exhibición de películas de producción nacional. En 2010 se estrenó la primera película china remasterizada digitalmente (DMR), *Aftershock: The IMAX Experience*, que fue un gran éxito y obtuvo reseñas muy favorables. IMAX espera que en un futuro cercano, a medida que se desarrolle la industria filmica de China, aumente considerablemente la exhibición de este tipo de películas.

Después de China, Rusia es el segundo mercado internacional más grande para IMAX, con 15 pantallas (21 incluyendo Kazajistán y Ucrania) al 30 de septiembre de 2011. El territorio, que espera tener 50 salas de cine IMAX para 2014, en la actualidad está experimentando un auge de taquilla. Las ventas de boletos en taquilla en Rusia han aumentado de 3 millones de dólares al año en 1993 a más de 1000 millones de dólares en 2010. Las salas de cine IMAX están generando cerca de 3 millones de dólares por pantalla cada año, casi el doble que en América del Norte. En parte, IMAX ha te-

nido tanto éxito en Rusia porque los rusos responden muy bien a los grandes espectáculos visuales que presenta (en especial las películas en 3D). De las diez películas más taquilleras de 2010 en Rusia, ocho fueron películas en 3D. Ese año, las películas en 3D generaron 33% de los ingresos en taquilla. Esta cifra coloca a Rusia como el segundo consumidor más importante de contenidos audiovisuales en 3D. Algunas de las películas en 3D tuvieron un mejor desempeño en Rusia que en Estados Unidos o en otros territorios internacionales. Esto sugiere que en aquel país muchos espectadores están más motivados por la presentación y el espectáculo que por la calidad narrativa.

La presencia de IMAX en Rusia ejemplifica el valor que les asigna a los bienes de lujo una sociedad cuya identidad cultural fue moldeada por años de gobierno oligárquico. Las salas IMAX se encuentran principalmente en centros comerciales y en los cines multiplex, experimentando así una asociación positiva de la marca a los ojos del consumidor. A pesar de que Rusia es todavía una sociedad de clases, aun aquellos que no son industriales petroleros multimillonarios pueden pagar hasta 25 dólares para ver *Pirates of the Caribbean: On Stranger Tides: The IMAX Experience* y sentirse como magnates. Y si bien IMAX tiene los más altos estándares de proyección cinematográfica en el mercado ruso, la empresa acaba de introducir en Moscú su primera sala de cine Sapphire para ofrecer una experiencia todavía más exclusiva y lujosa.

Con sólo tres salas al 30 de septiembre de 2011, IMAX no tiene una gran presencia en India. Sin embargo, el subcontinente representa uno de los prospectos de crecimiento más grandes para la empresa. El 30 de marzo de 2011, IMAX y PVR Cinemas, la principal cadena de cines y operadora de las salas multiplex de mejor desempeño del país, anunciaron un convenio para instalar varios complejos en cuatro ubicaciones clave. India tiene una fuerte cultura cinematográfica y es uno de los mercados más grandes y en gran parte

mal aprovechados de la industria filmica. En 2009, fueron producidas 677 películas en Estados Unidos y Canadá. Si comparamos eso con las 1288 películas producidas en India, vemos que es un país que toma el cine muy en serio. A menudo las películas de Bollywood superan el desempeño de las películas de Hollywood en las taquillas indias y suelen incluir números musicales en sus historias. En 2010 se registraron 2 705 939 000 admisiones al cine en India. Para poner eso en perspectiva, Estados Unidos y Canadá sumaban alrededor de 1 341 790 000. Aunque el número de admisiones



Foto cortesía de IMAX Corporation

Una de las ubicaciones mundiales de IMAX.

fue más del doble de los totales de Estados Unidos y Canadá, los ingresos en taquilla fueron sólo 15% del total combinado de Estados Unidos y Canadá. Sin embargo, el PIB per cápita está aumentando rápidamente en India, lo cual podría traducirse en un incremento en

el gasto discrecional, respaldando aún más la expansión de IMAX en la región.

FUENTE: IMAX.

El nivel siempre creciente del comercio mundial, la apertura de mercados, el mayor poder adquisitivo de los consumidores y la intensificación de la competencia han permitido que las empresas expandan sus operaciones, e incluso las han obligado a hacerlo. El reto para el gerente de marketing es manejar las diferencias en los valores y las actitudes y los subsiguientes patrones conductuales que determinan la interacción humana en dos niveles: primero se relacionan con la conducta del cliente y segundo afectan a la implementación de programas de marketing dentro de los mercados individuales y a través de los mercados.

Durante años, las empresas han anunciado la llegada del consumidor global, una persona o entidad que pensaría o compraría en la misma forma en una región o en todo el mundo.¹ De esta manera, las necesidades universales se podrían traducir en programas de marketing que explotarían esas similitudes. Sin embargo, si este enfoque se basara en la premisa de la estandarización, se cometería un error crítico y fatal. En primer lugar, muchos estudios demuestran que sólo de 10 a 25% de la actividad es verdaderamente global. En segundo lugar, el éxito en el extranjero es en gran parte una función de la adaptabilidad cultural: paciencia, flexibilidad y tolerancia respecto a las creencias de otros. Por ejemplo, los estudios de cine señalan la falta de transparencia en los procedimientos para exhibir sus películas en China. En 2011, el gobierno chino permitió que sólo 54 empresas extranjeras entraran al país y los estudios estadounidenses sólo pudieron compartir un porcentaje del ingreso de taquilla de 21 películas. Una comprensión de las diferencias permite que las empresas determinen cuándo puede ser necesaria una adaptación y cuándo los aspectos comunes permiten enfoques regionales o globales, como se ve en la sección *El mercado internacional 3.1*.²

Para aprovechar los mercados o segmentos globales, se requiere que las empresas conozcan a fondo lo que impulsa el comportamiento del consumidor en diferentes mercados y detecte el grado al cual existen o se pueden lograr similitudes por medio de los esfuerzos de marketing. Por ejemplo, cuando los fabricantes de electrodomésticos como Whirlpool estudian los hábitos y las preferencias de los consumidores en diferentes países, desarrollan electrodomésticos (como molinos de café y especias) y características específicas (por ejemplo, un quinto quemador para estufas). Es interesante que, a medida que las costumbres culinarias se han extendido hasta incluir alimentos de otras culturas, desde pizza hasta carne de res cocida a fuego lento y tortillas, las nuevas características han encontrado nuevos usuarios. Por ejemplo, los consumidores que no son latinos desean parrillas para cocinar tanto hot cakes como fajitas.³

Al ampliar su presencia, las empresas no sólo adquieren nuevos clientes, también nuevos socios. Estos socios esenciales, cuyos esfuerzos son necesarios para

el desarrollo y la penetración del mercado, incluyen agentes, distribuidores, otros agentes facilitadores (como agencias publicitarias y firmas jurídicas) y, en muchos casos, el gobierno. La expansión también significa nuevos empleados o socios de alianzas estratégicas cuyas motivaciones harán o desharán los programas de marketing. Por consiguiente, la comprensión de esos puntos sensibles y los cambios de esos grupos se vuelve muy importante. Por ejemplo, a diferencia de lo que sucede en otros países, alrededor de 80% del ingreso de Häagen-Dazs en China proviene de sus propias tiendas. Eso se debe a que los supermercados dejan de tener en existencia la mayoría de los helados durante el invierno, cuando disminuye la demanda. El espacio de congelador en los hogares chinos también es limitado y el nivel de refrigeración de los supermercados no cumple con los estándares de Häagen-Dazs, de manera que la empresa optó por instalar 5000 de sus congeladores, a un costo de 15 000 dólares cada uno, en los supermercados de todo el país.⁴

Por consiguiente, la competencia cultural se debe reconocer como una capacidad administrativa clave. La incompetencia o inflexibilidad cultural puede colocar en riesgo millones de dólares debido a negociaciones desperdiciadas, compras, ventas y contactos perdidos, y relaciones deficientes con los clientes. Además, la eficiencia interna de una corporación multinacional se puede debilitar si los gerentes y los trabajadores no están “en la misma sintonía”.

El propósito de este capítulo es analizar el concepto de cultura y sus varios elementos, y después ofrecer sugerencias no sólo para enfrentarse al reto cultural, sino para convertirlo en una base para obtener y mantener una ventaja competitiva.

DEFINICIÓN DE CULTURA

La cultura le da a una persona un punto de anclaje, una identidad, así como códigos de conducta. Entre las 164 definiciones de *cultura* analizadas por Alfred Kroeber y Clyde Kluckhohn, algunas la conciben como aquello que separa a los humanos de los no humanos, otras la definen como un conocimiento comunicable y algunas más como la suma de logros históricos producidos por la vida social de la humanidad.⁵ Todas las definiciones tienen elementos comunes: la cultura se aprende, se comparte y se transmite de una generación a la siguiente.

La cultura la transmiten primordialmente los padres a sus hijos, pero también lo hacen las organizaciones sociales, los grupos de interés especiales, el gobierno, las escuelas y las instituciones religiosas. Las formas comunes de pensar y comportarse que se desarrollan después se refuerzan por medio de la presión social. El antropólogo Geert Hofstede llama a esto “la programación colectiva de la mente”.⁶ La cultura también es multidimensional y consiste en cierto número de elementos comunes que son interdependientes. Los cambios que ocurren en una de las dimensiones también afectarán a las otras.

Para los propósitos de este libro, la **cultura** se define como un sistema integrado de patrones conductuales aprendidos que son características distintivas de los miembros de cualquier sociedad determinada. Incluye todo lo que un grupo piensa, dice, hace y fabrica, sus costumbres, idioma, artefactos materiales y sistemas compartidos de actitudes y sentimientos. Por consiguiente, la definición abarca una extensa variedad de elementos, desde los materiales hasta los espirituales. La cultura es inherentemente conservadora, se resiste al cambio y fomenta la continuidad. Cada persona está aculturada de manera particular, aprendiendo “la forma correcta” de hacer las cosas. Los problemas pueden surgir cuando una persona aculturada en una cultura se tiene que ajustar a otra. El proceso de **aculturación**, es decir, ajustarse y adaptarse a una cultura específica distinta de la propia, es una de las claves para triunfar en las operaciones internacionales.



En el marketing internacional es necesario reconocer y comprender las diferentes culturas en el mundo.

Edgard T. Hall, quien ha hecho algunos de los estudios más valiosos acerca de los efectos de la cultura sobre los negocios, hace una distinción entre las culturas de alto y bajo contexto.⁷ En las **culturas de alto contexto**, como Japón y Arabia Saudita, el contexto es al menos tan importante como lo que realmente se dice. El emisor y el receptor se basan en una comprensión común del contexto. Sin embargo, en las **culturas de bajo contexto**, la mayor parte de la información está contenida explícitamente en las palabras. Las culturas de Norteamérica tienen comunicaciones de bajo contexto. A menos que estemos conscientes de esta diferencia básica, los mensajes y las intenciones pueden entenderse mal. Si las evaluaciones del desempeño del personal de marketing están guiadas o se llevan a cabo centralmente en una corporación multinacional, los involucrados deben estar perfectamente conscientes de los matices culturales. Una de las diferencias interesantes es que el sistema estadounidense hace hincapié en el desarrollo individual, mientras que el sistema

japonés se enfoca en el grupo dentro del cual trabaja la persona. En Estados Unidos la crítica es más directa y se registra formalmente, mientras que en Japón es más sutil y verbal. Lo que no se está diciendo puede tener más significado que lo que se dice.

En la actualidad, pocas culturas son tan homogéneas como las de Japón y Arabia Saudita. En otras partes, las diferencias intraculturales basadas en la nacionalidad, la religión, la raza o las áreas geográficas han resultado en la emergencia de distintas subculturas. La tarea del gerente internacional es distinguir las diferencias interculturales e intraculturales y después aislar las oportunidades y los problemas potenciales. Por ejemplo, una reciente investigación de IKEA en Estados Unidos reveló que las familias latinas querían mesas de comedor más grandes para acomodar a familias más grandes.⁸ Por otra parte, los préstamos y la interacción entre las culturas nacionales pueden conducir a reducir las brechas culturales. Aquí la empresa internacional actuará como un **agente de cambio** al introducir nuevos productos o ideas y prácticas (como se puede ver en la sección *El mercado internacional 3.2*). Aunque esto generalmente consiste en cambiar el consumo de una marca de producto a otra, en ocasiones puede conducir a un cambio social más importante en la forma del consumo, el tipo de productos consumidos y la organización social.

En algunos casos, la empresa internacional puede ser acusada de **imperialismo cultural**, en especial si los cambios ocasionados son muy evidentes o si no se llevan a cabo las adaptaciones culturalmente específicas en el enfoque de marketing. En muchos países existe el temor de que la globalización produzca una invasión de productos extranjeros que amenace su herencia cultural. En 2005, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO, aprobó el Convenio sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales, que reafirma el derecho de los países a “mantener, adoptar e implementar las políticas y medidas que consideren apropiadas para la protección y promoción de la música, el arte, el idioma y las ideas, así como las actividades culturales y los bienes y servicios”.⁹ Algunos países, como Brasil, Canadá, Francia e Indonesia, protegen sus industrias culturales por medio de reglas restrictivas y subsidios. Las medidas de Francia incluyen, por ejemplo, *prix unique du livre* (una limitación sobre el porcentaje de descuento en los libros, para apoyar a las pequeñas editoriales y ayudar a mantener a las librerías pequeñas); cuotas de exhibición de películas extranjeras y financiamiento obligatorio a la industria cinematográfica por los canales de TV (ambas son cláusulas en la licencia de operación de los canales); difusión de la música francesa en los canales musicales; además de *avance sur recettes fonds de soutien*, apoyos estatales para todas las películas francesas.¹⁰ Esos subsidios han permitido que los franceses produzcan 200 películas al año, el doble que el Reino Unido. Se han tomado medidas similares para proteger las indicaciones geográficas; por ejemplo, leyendas en los productos que tienen un origen geográfico específico y poseen cualidades o una reputación debidas a ese lugar de origen. Algunos países han empezado a tomar medidas para proteger sus tradiciones en áreas como la medicina, en la cual la mayor preocupación es la biopiratería de remedios naturales (por ejemplo, en África).¹¹

EL MERCADO INTERNACIONAL

3.2

De Hollywood a Bollywood

India es una meta atractiva para artistas exitosos como Britney Spears, 50 Cent, Akon y Enrique Iglesias. De hecho, Lady Gaga ha aprovechado la plataforma de Desi Hits, con sede en Nueva York, para extender su marca al mercado indio enloquecido con Bollywood. Se trata de la más reciente incursión de un artista estadounidense en ese mercado, ahora con un nuevo sonido pop híbrido. A las personas que les agrada la música también les agrada comprar cierto tipo de ropa, audífonos y calzado, e India, con 700 millones de personas menores de 30 años, es un mercado atractivo para la mayoría de los artistas de variedades. El cofundador de Desi Hits dice que la industria musical está impulsada por la industria filmica, de manera que la mayoría de sus éxitos proviene de las películas *mainstream* de India. Por consiguiente, los artistas necesitan comprender Bollywood para penetrar la cultura pop en este país. Sin embargo, la meta de Desi Hits es llegar a un auditorio global.

El sitio web de Desi Hits atrae a 1.5 millones de visitantes jóvenes y adultos jóvenes al mes. Su meta es que la cultura asiática sea mejor difundida y comprendida, así como ofrecer una plataforma para que los artistas del sur de Asia se promuevan globalmente.

La señora Acharia-Bath, su esposo Ran; Bath y Arun Sandhu, tres indio-británicos, fundaron Desi Hits (*desi* es el término en hindi para todo lo relacionado con el subcontinente indio) con el concepto de una nueva mezcla o fusión del mundo occidental con la plataforma artística del sur de Asia.

Desi Hits remezcló el exitoso sencillo "Born This Way" de Lady Gaga con ayuda de dos equipos de productores de Bollywood. Los videos están disponibles a través de YouTube y Desi Hits.com. Las fotografías, las entrevistas con celebridades y las promociones también están disponibles en este sitio web, que combina los jeans ajustados de Hollywood con su prima oriental, una pañoleta india en la cintura. El mayor dilema para los artistas es qué tan sudasiáticos u occidentales quieren parecer.

Los principales éxitos de Desi Hits en el otoño de 2011 fueron:

1. Lady Gaga, "Born This Way (Salim&Sulaimain Mix)"
2. Sukshinder Shinda, "Samne"
3. Britney Spears. "Till the World Ends (Culture Shock Mix)"
4. Foji, "Pumbeeri"
5. Chris Brown ft. Busta Rhymes, "Look at Me Now"



© PhotosIndia/Getty Images

FUENTES: Lee Hawkins, "Lady Gaga Romances India", *Wall Street Journal*, 2 de junio de 2011, B9; Sharin Bhatti, "Lady Gaga over Bollywood", *Hindustan Times*, 1° de abril de 2011; Megha Bahree, "Dance for Diplomats", *Forbes.com*, 9 de agosto de 2010, 1-2; Lisa Tsering,

"Universal Ties Up with Desi Hits to Create Music Label", *India-West*, 20 de julio de 2010, C10; Joseph Plambeck, "A New Label's Mission; Indian Music", *nytimes.com*, 19 de julio de 2010; y Desi Hits, <http://www.desihits.com>.

Incluso si un país particular es dominante en un sector cultural, como Estados Unidos en películas y programación de televisión, la solución de proteccionismo comúnmente sugerida podría no dar resultado. Aunque los países de la Unión Europea establecen que 40% de su programación debe ser nacional, cualquiera que desee ver un programa estadounidense puede elegir el canal apropiado o rentar un video. Las cuotas también pueden tener consecuencias no buscadas por los reguladores. Los contenidos estadounidenses tienden a estar programados durante las horas de mayor audiencia, en tanto que la producción nacional termina siendo programada en los horarios menos atractivos. Además, las cuotas también pueden conducir a producciones locales diseñadas para satisfacer los mandatos oficiales y capturar los subsidios que los acompañan. Recientemente se ha planteado una pregunta acerca de si las películas producidas por empresas de propiedad extranjera serían elegibles para los subsidios del gobierno.

La cultura popular no sólo es un bastión estadounidense. Dada la diversidad étnica en Estados Unidos (como en muchos mercados de otros países), la programación del resto del mundo está disponible fácilmente. Muchos de los mayores éxitos entre los productos culturales en los cinco últimos años en Estados Unidos han sido importaciones; por ejemplo, en la programación de televisión, *The X Factor* y *Pop Idol* son un concepto británico, como lo es el best seller en la literatura infantil, la serie de Harry Potter. En las caricaturas, *Pokémon* saluda desde Japón. Las empresas y los medios globales han hecho posible que los artistas nacionales y regionales irruman en los mercados mundiales. Beatrice Luengo, uno de los talentos más renombrados de Europa, está a punto de lanzar su primer álbum a nivel global, de manera que los públicos estadounidenses y latinoamericanos tendrán la oportunidad de disfrutar las proezas de esta cantautora.¹²

LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA

El estudio de la cultura ha conducido a generalizaciones que pueden aplicar a todas las culturas. Esas características se llaman **universales culturales**, que son manifestaciones de la forma de vida total de cualquier grupo de personas. Incluyen elementos como los adornos corporales, el cortejo, la etiqueta, los gestos familiares, las bromas, las horas de las comidas, la música, los nombres personales, la diferenciación en la posición social, y el comercio.¹³ Estas actividades ocurren a través de las culturas, pero su manifestación puede ser única en una sociedad particular, produciendo una diversidad cultural. Sin duda, se pueden encontrar denominadores comunes, pero las formas en las que se logran pueden variar considerablemente. Incluso cuando se puede percibir que un segmento es similar a través de las fronteras, como en el caso de los adolescentes y los ricos, las diferencias culturales pueden hacer que el trabajo de los mercadólogos sea todo un reto. Por ejemplo, algo que distingue a los consumidores chinos ricos de sus contrapartes extranjeros es su juventud: alrededor de 80% tiene menos de 45 años de edad, en comparación con 30% en Estados Unidos y 19% en Japón.¹⁴

La observación de los principales denominadores resumidos en la figura 3.1 sugiere que los elementos son tanto materiales (por ejemplo, herramientas) como abstractos (por ejemplo, actitudes). La sensibilidad y la adaptación de una empresa internacional a esos elementos depende del nivel de participación de la empresa en el mercado, por ejemplo, licenciamiento frente a inversión directa y del bien o servicio vendido. Naturalmente, algunos bienes y servicios o prácticas administrativas requieren muy poco ajuste, mientras que otros necesitan una considerable adaptación.

FIGURA 3.1 Elementos de la cultura

Idioma	Modales y costumbres
• Verbal	Elementos materiales
• No verbal	Estética
Religión	Educación
Valores y actitudes	Instituciones sociales

Idioma

Todos los idiomas del mundo pueden haber descendido de una sola lengua madre ancestral hablada por los primeros humanos hace entre 50 000 y 70 000 años en lo que hoy es África.¹⁵ En el mundo existen un total de 6912 idiomas vivientes conocidos, se hablan 311 en Estados Unidos, 297 en México, 13 en Finlandia y 241 en China.¹⁶ La Unión Europea tiene 23 idiomas oficiales para coordinar la comunicación entre sus distintos organismos. Es interesante observar que 96% de los idiomas del mundo son hablados por sólo 4% de la población mundial. Los idiomas han sido descritos como el espejo de la cultura. El idioma mismo es multidimensional por naturaleza. Esto es cierto no sólo en relación con la palabra hablada, sino también con lo que se podría llamar el lenguaje no verbal de los negocios internacionales. Los mensajes se transmiten a través de las palabras utilizadas, de la forma en que se habla (por ejemplo, el tono de voz) y de medios no verbales, como los gestos, la posición corporal y el contacto visual. Además, con el uso global de nuevas tecnologías como las cámaras de video en las PC, los servicios de mensajería de texto (SMS) y los sitios de *miniblogging* como Twitter, se debe hacer una investigación acerca de la forma en la que esas herramientas afectan la comunicación virtual intercultural y qué impacto puede tener el lenguaje corporal que no es cara a cara.

Con mucha frecuencia se requiere el dominio del idioma antes de que una persona se aculture a una cultura distinta de la suya. El dominio del idioma debe ir más allá de la competencia técnica, debido a que cada idioma tiene palabras y frases que sólo se pueden comprender fácilmente en su contexto. Esas frases son transmisoras de la cultura; representan formas especiales que una cultura ha desarrollado para considerar algún aspecto de la existencia humana.

El dominio de un idioma tiene cuatro funciones distintas en el marketing internacional:¹⁷

1. Ayuda a recabar información y en los esfuerzos de evaluación. En vez de depender por completo de la opinión de otros, el gerente puede ver y escuchar personalmente lo que sucede. Las personas se sienten mucho más cómodas hablando su propio idioma, y esto se debería tratar como una ventaja. La mejor información sobre un mercado se recolecta convirtiéndose en parte del mercado, en vez de observarlo desde afuera. Por ejemplo, los gerentes locales de una corporación multinacional deben ser la principal fuente de información política de la empresa para evaluar el riesgo potencial.
2. Proporciona un acceso a la sociedad local. Aunque el inglés sea muy utilizado e incluso pueda ser el idioma oficial de la empresa, hablar el idioma local puede significar una gran diferencia. Por ejemplo, se considera que las empresas que traducen los materiales promocionales y la información se toman en serio hacer negocios en el país.
3. Es cada vez más importante en las comunicaciones de una empresa, ya sea dentro de la familia corporativa o con los miembros del canal. Imagine las dificultades con las que tropieza el gerente de un país que se debe comunicar con los empleados por medio de un intérprete.
4. Proporciona algo más que la capacidad para comunicarse. Se extiende más allá de la dinámica de la comunicación, hasta la interpretación de los contextos. Debemos comprender que en varias culturas “Sí” no significa “Estoy de acuerdo”, sino que sólo indica “He escuchado lo que usted está diciendo”, de manera que no transmite un consentimiento.

El dominio del o los idiomas nacionales en un mercado debe ser mayor que el simple reconocimiento de las palabras. Considere, por ejemplo, lo diferentes que pueden ser los términos en inglés cuando se utilizan en Australia, Reino Unido o Estados Unidos. En las negociaciones, el hecho de que los delegados de Estados Unidos “coloquen sobre la mesa una propuesta” significa que quieren demorar una decisión, mientras que sus contrapartes británicas comprenden que la expresión significa que se emprenderá una acción inmediata. Si los británicos prometen hacer algo “al término del día”, eso no significa en el transcurso de 24 horas, sino más bien cuando hayan completado el traba-

jo. Además, podrían decir que las negociaciones “son una bomba”, queriendo decir que fueron un éxito; para un gerente estadounidense, esto podría transmitir exactamente el mensaje opuesto. Retos similares se presentan con otros idiomas y mercados. El sueco lo hablan como una lengua materna 6% de los finlandeses, que tienen idiomas que no son muy bien comprendidos por los suecos. Goodyear ha identificado cinco términos diferentes para la palabra llanta en Hispanoamérica; *cauchos* en Venezuela, *cubiertas* en Argentina, *gomas* en Puerto Rico, *neumáticos* en Chile y *llantas* en la mayoría de los otros países en la región.

Una campaña publicitaria presentada por Electrolux pone de relieve las dificultades al transferir campañas publicitarias entre los mercados. El tema de Electrolux en la venta de sus aspiradoras, “Nothing Sucks Like an Electrolux”, se interpreta literalmente en el Reino Unido, pero en Estados Unidos las implicaciones de la jerga interferirán con el mensaje pretendido. Existe el peligro de homónimos translinguales, y una palabra inocente puede tener mucha semejanza con otra palabra que no se utiliza en compañía de personas educadas en otro país. Por ejemplo, el fabricante global de los ascensores Kone quería asegurar la pronunciación correcta de su nombre y añadió un acento (Koné) a su nombre en los países de habla francesa para evitar una controversia. También se deben considerar otras características del idioma. En un anuncio de LG, la adaptación al árabe se hizo sin considerar que el árabe se lee de derecha a izquierda. Como resultado, fracasó el concepto creativo en esta ejecución.

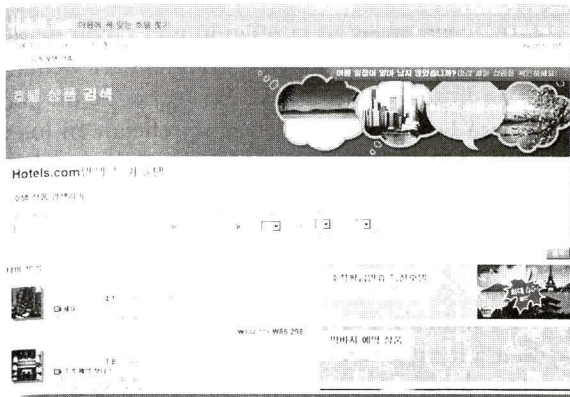
El papel del idioma se extiende más allá del de un medio de comunicación. La diversidad lingüística a menudo es un indicador de otros tipos de diversidad. En Québec, el idioma francés siempre ha sido una consideración importante de la mayoría de los gobiernos francófonos, debido a que es una de las manifestaciones más claras de la identidad de la provincia que la separa de las provincias de habla inglesa. La Carta del Idioma Francés declara que los derechos de la comunidad francófona son, entre otros, los derechos de los consumidores a que se les informe y se les sirva en francés. The Bay, un importante minorista de Québec, gasta 8 millones de dólares anualmente en operaciones de traducción. Incluso cambió su nombre a La Baie en áreas apropiadas. De manera similar, al tratar de combatir al inglés como la *lingua franca*, el gobierno francés ha tratado de prohibir el uso de cualquier término o expresión extranjeros siempre que exista un equivalente en francés oficialmente aprobado (por ejemplo, usar *mercatique* en vez de *marketing* y *un remue-méninges* en vez de *un brainstorming*).¹⁸ Esto también aplica a los sitios web que llevan la designación *.fr*; deben estar en francés. De manera similar, el gobierno de Hong Kong está promoviendo el uso del cantonés en vez del inglés como el principal idioma comercial.

Si bien los usuarios de Internet se tropiezan diariamente con el inglés, la *e-business* no significa “English”. Las empresas que suelen hacer el mejor trabajo en la globalización en la Web son aquellas que se esfuerzan en tratar con el mismo respeto a los clientes en todos los mercados. En vez de considerarse empresas *domésticas* o *nacionales* con clientes *extranjeros*, se consideran empresas *globales* con clientes *locales*. Esta manera de pensar impregna el diseño, la funcionalidad y el contenido de los sitios web, asegurando que un usuario de la Web en Corea del Sur tenga la misma experiencia que uno en Florida. Por ejemplo, en 2011, Hotels.com, propiedad de Expedia, fue calificado como el mejor sitio web de viajes a nivel global. Su interfaz de usuario es totalmente funcional en más de 35 idiomas además del inglés. Hotels.com no sólo satisface las necesidades del idioma, sino también los requerimientos de determinación de la marca y de diseño. Cada uno de los sitios internacionales de Hotels.com tiene básicamente el mismo diseño.¹⁹

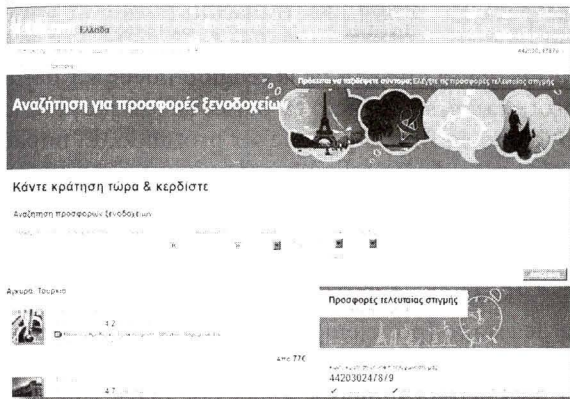
A partir de los últimos meses de 2007, los usuarios de Internet han podido utilizar direcciones en 11 idiomas que no utilizan el alfabeto romano. Los rusos, por ejemplo, ya pueden escribir las direcciones web en caracteres cirílicos, en vez de tener que convertirlos al inglés.²⁰ Hay dos mil millones de personas en Internet y los principales idiomas por el número de usuarios son el inglés, el chino, el español, el japonés, el portugués, el alemán, el árabe, el francés, el ruso y el coreano.²¹

Tratar con el problema del idioma invariablemente requiere utilizar ayuda local. Una buena agencia publicitaria local y una buena firma local de investigación de mercados pueden evitar muchos problemas. Cuando se requiere una traducción, como cuan-

Corea del Sur



Grecia



Los sitios web de Hotels.com satisfacen los requisitos de idioma y diseño del país.

Cortesía de Hotels.com

do se comunican con proveedores o clientes, se debe tener cuidado al seleccionar al traductor y más todavía el software de traducción. Uno de los métodos de control más sencillos es la traducción hacia atrás, es decir, la traducción de una versión en idioma extranjero de nuevo al idioma original, de preferencia por una persona distinta a la que hizo la primera traducción. Sin embargo, este enfoque sólo puede ayudar a detectar las omisiones y errores más graves. Para evaluar la calidad de la traducción, es necesaria una evaluación completa con una prueba del impacto del mensaje. En esencia, esto significa que las empresas internacionales no deben traducir las palabras sino la emoción, lo que a su vez muy bien puede conducir a utilizar palabras completamente diferentes.

Lenguaje no verbal

Los gerentes deben analizar y volverse fluidos en una diversidad de exhibiciones conductuales culturalmente derivadas.²² Cinco temas clave, tiempo, espacio, posesiones materiales, patrones de amistad y convenios de negocios, ofrecen un punto de partida desde el cual pueden empezar a adquirir la comprensión necesaria para hacer negocios en países extranjeros. En muchos países, el tiempo es flexible y no se considera como un bien limitado; las personas llegan tarde a las citas o tal vez no se presentan. En Hong Kong, por ejemplo, es inútil fijar horas exactas para las citas, debido a que ir de un lugar a otro se puede llevar minutos u horas, dependiendo del tráfico. Mostrar indignación o impaciencia ante una conducta así sorprendería a un árabe, un latinoamericano o un asiático.

En algunos países, el trato social extendido y el establecimiento de una relación personal apropiada son esenciales para hacer negocios. La creencia es que uno debe conocer al socio de negocios a nivel personal antes de que puedan ocurrir las transacciones. Por consiguiente, apresurarse a ir directamente al negocio no se verá recompensado, debido a que los tratos se hacen no sólo a partir del mejor producto o precio, sino también dependiendo de la entidad o persona que se considera más digna de confianza. Los contratos se pueden cerrar con apretones de manos, no con convenios prolongados y complejos, un hecho que hace que algunas personas de negocios, en especial occidentales, se sientan incómodas.

Las personas varían en la cantidad de espacio que desean que las separe de otros. A los árabes y los latinoamericanos les agrada estar cerca de las personas con quienes están hablando. Si un ejecutivo estadounidense, que tal vez no se siente cómodo con una distancia tan corta, retrocede para alejarse de un árabe, eso se podría tomar incorrectamente como una reacción negativa.

El lenguaje corporal también se debe incluir en el lenguaje no verbal de los negocios internacionales. Por ejemplo, un gerente estadounidense, después de la terminación exitosa de un negocio, impulsivamente puede hacer una señal con el pulgar hacia arriba. En el sur de Francia, el gerente habría indicado que la venta no vale nada y en Japón que se ha pedido un pequeño soborno; el gesto es terriblemente insultante para los brasileños. Un ejercicio interesante es comparar y contrastar los estilos de conversación de diferentes nacionalidades. Los europeos del norte son bastante reservados para usar sus manos y mantienen una buena cantidad de espacio personal, mientras que los europeos del sur involucran a sus cuerpos en un grado mayor cuando hacen hincapié en algo.

Entender mal los indicios no verbales puede minar las negociaciones internacionales. Mientras que los negociadores chinos suelen echarse hacia atrás y hacer contacto visual cuando proyectan negatividad; en la misma situación, los negociadores occidentales generalmente desvían la mirada.²³

Religión

En la mayoría de las culturas las personas encuentran en la religión una razón de ser y legitimidad en la creencia de que son parte de un contexto más grande. Para definir la religión se requiere analizar la creencia en lo sobrenatural y la existencia de un poder más alto. La religión define los ideales para la vida, que a su vez se reflejan en los valores y actitudes de las sociedades y las personas. Esos valores y actitudes modelan la conducta y las prácticas de las instituciones y de los miembros de las culturas, y son los que presentan un mayor reto para que la empresa se ajuste a ellos. Cuando Procter & Gamble lanzó su detergente para ropa Biomat en Israel, encontró que era difícil dar a conocer su producto entre los judíos ortodoxos (cerca de 15% de la población), ya que no suelen tener aparatos de televisión. La solución fue enfocarse en la creencia fundamental del segmento de que deben ayudar a los menos afortunados. Un camión Biomat equipado con lavadoras recorría las ciudades clave. Las personas donaban su ropa y Biomat la lavaba y la distribuía entre los necesitados. Como resultado, la participación de la marca ha aumentado 50% en el segmento.²⁴

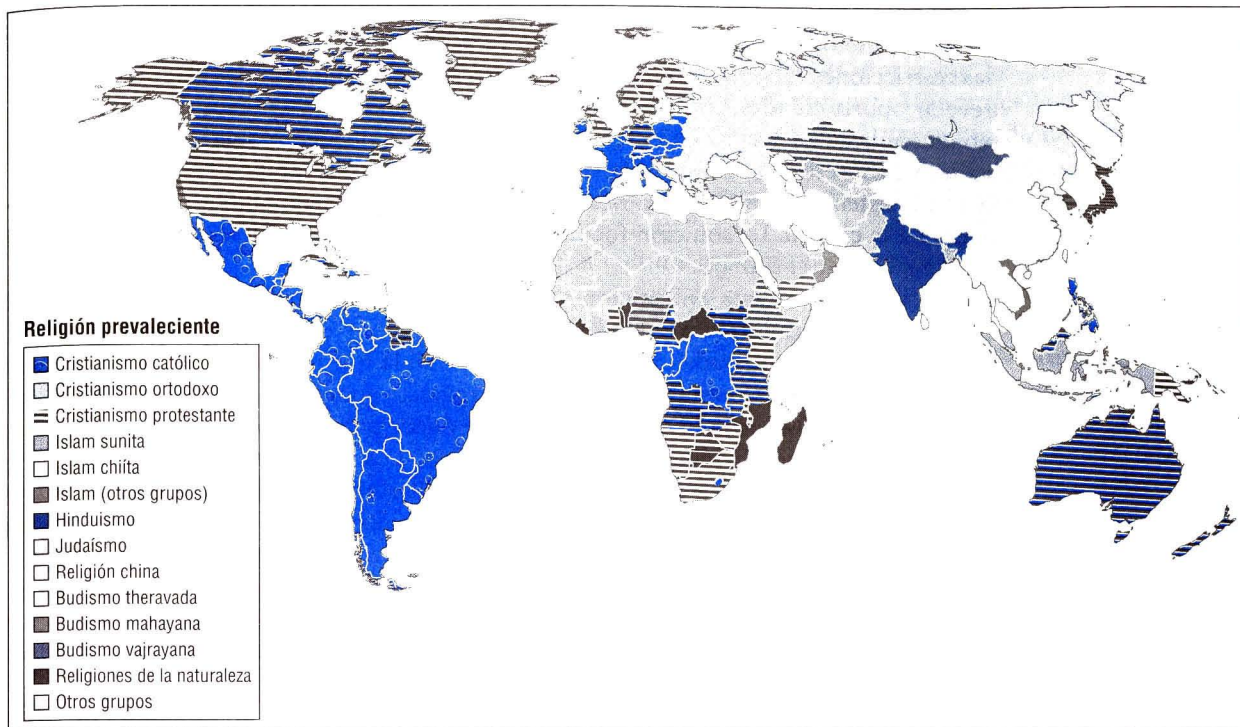
La religión proporciona la base para las similitudes transculturales conforme a creencias y conducta compartidas. El impacto variará dependiendo de la fuerza de los dogmas religiosos dominantes. Mientras que el impacto de la religión puede ser bastante indirecto en la Europa del norte protestante, su impacto en países en los que el fundamentalismo islámico va en aumento (como en Argelia) puede ser profundo. El impacto de estas similitudes se evaluará en términos de las religiones dominantes del mundo: cristianismo, islamismo, hinduismo, budismo y confucianismo. Otras religiones pueden tener un menor número de adeptos, como el judaísmo, con 14 millones en todo el mundo, pero su impacto todavía es significativo debido a los muchos siglos durante los cuales han influido en la historia del mundo. Aunque algunos países pueden tener oficialmente el secularismo como doctrina de estado (por ejemplo, el marxismo-leninismo en China, Vietnam y Cuba), las creencias religiosas tradicionales siguen siendo una fuerza poderosa para modelar la conducta. Los gerentes internacionales de marketing deben estar conscientes de las diferencias no sólo entre las principales religiones, sino también dentro de ellas. El impacto de estas divisiones puede variar desde hostilidad, como en Sri Lanka, hasta una desconfianza apenas perceptible pero duradera, como en muchos países europeos donde las principales divisiones son entre protestantes y católicos. En algunas religiones, como el hinduismo, las personas pueden estar divididas en grupos que determinan su condición social y, en un alto grado, su capacidad de consumo.

El **cristianismo** tiene el mayor número de adeptos entre las religiones del mundo, con más de 2000 millones de personas.²⁵ Si bien hay muchos grupos importantes dentro del cristianismo, los principales son el catolicismo y el protestantismo. Una diferencia notable entre las dos es su actitud hacia el dinero. Mientras que el catolicismo la ha cuestionado, la ética protestante ha hecho hincapié en la importancia del trabajo y la acumulación de riquezas para la gloria de Dios. Al mismo tiempo, se hace hincapié en la frugalidad y la acumulación residual de la riqueza debida a que el trabajo arduo ha formado la base para la inversión. Se ha propuesto que ésta es la base para el desarrollo del capitalismo en el mundo occidental y para el ascenso de países predominantemente protestantes al liderazgo económico mundial en el siglo veinte.

Los principales días festivos a menudo están vinculados con la religión. Los días festivos se observan en una forma diferente de una cultura a otra, y los mismos días festivos pueden tener distintas connotaciones. Las culturas cristianas festejan la Navidad e intercambian regalos ya sea el día 24 o el 25, con excepción de los holandeses, que intercambian regalos el día de San Nicolás, el 26 de diciembre. En su primer año en Holanda, Tandy Corporation (ahora RadioShack Corporation) orientó su principal promoción de Navidad para la tercera semana de diciembre, con resultados algo menos que satisfactorios. El gerente internacional de marketing debe considerar que los días festivos locales, como el *Día de Muertos* en México (1 y 2 de noviembre), se tomen en cuenta en la programación de eventos que varían desde misiones de investigación hasta programas de marketing.

El **islam**, que se extiende desde la costa oeste de África hasta las Filipinas y a través de una ancha franja que incluye a Tanzania, Asia central, China occidental, India y

Principales religiones en el mundo



FUENTES: © Cengage Learning 2013; http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_religious_populations.

Malasia, tiene más de 1200 millones de adeptos. El islamismo también es una religión minoritaria importante en muchas partes del mundo, incluida Europa. Desempeña un rol penetrante en la vida de sus seguidores, a los que se hace referencia como musulmanes, por medio de la *shari'ah* (ley del islam). Esto es más evidente en los cinco periodos declarados de oración, el ayuno durante el mes sagrado del Ramadán y el peregrinaje a la Meca, la ciudad santa del islam. No obstante que el islamismo apoya el espíritu emprendedor, desalienta en gran medida todo aquello que se podría interpretar como explotación. El islam también está en contra de la discriminación, con excepción de aquellos fuera de la religión. Algunos han argumentado que el fatalismo (es decir, nada sucede sin la voluntad de Alá) y el tradicionalismo básicos del islam han refrenado el desarrollo económico en los países que observan la religión.

Uno de los segmentos importantes en el sector financiero es la banca islámica. Debido a que el islam considera que los pagos de intereses son una forma de usura, los banqueros y los académicos musulmanes han trabajado para crear una banca libre de intereses que se basa en convenios de arrendamiento, fondos de inversión y otros métodos para evitar el pago de intereses. Los bancos y otras compañías financieras han tenido éxito en la creación de numerosos instrumentos de financiamiento islámicos que se ha juzgado que son tan satisfactorios como el concepto coreano de una transacción justa. El mercado de las finanzas islámicas ha crecido a una tasa de 15% anual y se está convirtiendo en una arena competitiva para los bancos y los fondos islámicos, así como para los participantes financieros globales. En la actualidad hay más de 250 instituciones islámicas que administran fondos por más de 200 000 millones de dólares.²⁶

El rol de las mujeres en los negocios está relacionado con la religión, en especial en Medio Oriente, donde las mujeres no pueden desempeñarse como lo harían en Occidente. Los efectos de esto son numerosos; por ejemplo, una empresa puede limitar la contratación de gerentes o personal del sexo femenino en esas áreas, y los roles de las mujeres como consumidoras e influyentes en el proceso de consumo pueden ser diferentes. Con excepción de las compras de alimentos, los hombres toman las decisiones finales de compra. La atención de las mujeres en los países islámicos sólo puede ser posible mediante el empleo de personal de ventas femenino, marketing directo y tiendas de especialidad para mujeres.²⁷

La religión afecta al marketing de productos y la entrega de servicios. Cuando la carne de res o de pollo se exporta a un país islámico, el animal debe haber sido sacrificado con el método *halal* y estar certificado en la forma apropiada. El reconocimiento de las restricciones religiosas sobre los productos (por ejemplo, bebidas alcohólicas) puede revelar oportunidades, como lo evidencian los lanzamientos exitosos de varias bebidas no alcohólicas en Medio Oriente. Otras restricciones pueden requerir soluciones innovadoras. Un reto para la empresa sueca que tenía la responsabilidad principal de construir un sistema de tráfico a La Meca fue que a los no musulmanes no se les permite el acceso a la ciudad. La solución fue utilizar un sistema de televisión de circuito cerrado para supervisar el trabajo.

El **hinduismo** tiene 860 millones de seguidores, principalmente en India, Nepal, Malasia, Guyana, Surinam y Sri Lanka. Además de ser una religión, también es una forma de vida determinada por la casta, o clase, en la que uno nace. Aunque el sistema de castas ha producido estabilidad social, su impacto sobre los negocios puede ser bastante negativo. Por ejemplo, si una persona no puede ascender por encima de su propia casta, el esfuerzo individual se ve obstaculizado. Los problemas en la integración y coordinación de la fuerza de trabajo pueden ser bastante difíciles. Además, tal vez no llegue el impulso para el éxito en los negocios debido a que el hinduismo le concede más valor al logro espiritual que al material. La familia es un elemento importante en la sociedad hindú y las familias grandes son la norma. La estructura de la familia grande tendrá un impacto sobre el poder de compra y el consumo de las familias hindúes. Los investigadores de mercados deben tener esto en cuenta cuando evalúan el potencial del mercado y los patrones de consumo.

El **budismo**, que extiende su influencia por toda Asia desde 360 millones de seguidores. Aunque desciende del hinduismo, no tiene un sistema de castas. La vida es vista como una existencia de sufrimiento, con lograr el nirvana.

El **confucianismo** tiene más de 150 millones de seguidores en toda Asia, en especial entre los chinos, y se ha caracterizado como un código de conducta, más que como una religión. Sin embargo, sus enseñanzas, que hacen hincapié en la lealtad y las relaciones, se han adoptado ampliamente. La lealtad a la autoridad central y anteponer el bienestar colectivo al individual pueden explicar el éxito económico de Japón, Corea del Sur, Singapur y la República de China. Estos factores también han conducido a malentendidos culturales: en las sociedades occidentales se percibe que la subordinación de la persona al bien común resulta en el sacrificio de los derechos humanos. El énfasis en las relaciones es más evidente cuando se desarrollan vínculos de negocios en Asia. La etapa preparatoria se puede llevar años antes de que se llegue al nivel de comprensión necesario y puedan tener lugar las transacciones de negocios reales.

Valores y actitudes

Los valores son las creencias compartidas o las normas de grupo que han interiorizado las personas.²⁸ Las actitudes son evaluaciones de alternativas basadas en esos valores. La cultura japonesa levanta un muro casi invisible, y sin embargo a menudo no es escalable, contra todos los *gaijin*, extranjeros. Por ejemplo, muchos burócratas y ejecutivos de mediana edad creen que no es patriótico comprar productos extranjeros. Por consiguiente, la resistencia no es tanto en contra de aquellos que los producen y los venden. Como resultado, las corporaciones con sede en el extranjero han tenido dificultades para contratar a graduados universitarios o pasantes debido al prejuicio contra los empleadores extranjeros. Al negociar en China y con los chinos, el gerente internacional de marketing deberá comprender que primero debe desarrollarse la relación personal, y si eso tiene éxito, seguirán las transacciones. La relación, o *guanxi*, es una serie de intercambios de favores para establecer la confianza.²⁹

El gerente internacional de marketing deberá actuar con mayor cautela mientras más arraigados estén los valores y actitudes en las creencias centrales (como la religión). La actitud hacia el cambio es básicamente positiva en los países industrializados, mientras que en las sociedades más apegadas a la tradición se ve con gran desconfianza, en especial cuando proviene de una entidad extranjera.

Para contrarrestar la influencia percibida de los muñecos Barbie y Ken de Mattel sobre los valores iraníes, una agencia del gobierno afiliada al Ministerio de Educación de Irán está vendiendo sus propios muñecos Dara y Sara. Los nuevos productos, un hermano y una hermana, están modelados según los personajes de los libros escolares iraníes. Sara está vestida con una pañoleta blanca que le cubre los rizos negros o castaños. Un atuendo popular es un chador largo salpicado de flores que cubre a la muñeca de la cabeza a los pies. Un vendedor de juguetes explicó que jugar con una Barbie de cabello dorado y escasamente vestida puede llevar a las niñas a rechazar los valores iraníes cuando crezcan.³⁰

Los factores culturales no siempre son un factor disuasivo para las prácticas de negocios o los productos extranjeros. Por ejemplo, los jóvenes japoneses muestran actitudes extremadamente positivas hacia los productos occidentales, desde música popular hasta calzado deportivo Nike hasta artículos Louis Vuitton y lattes de Starbucks. Incluso en la vacilante economía de Japón, las marcas globales pueden fijar precios altos si pueden aprovechar las actitudes culturales que veneran a los productos importados. De manera similar, las actitudes de los jóvenes estadounidenses hacia el “cool” japonés han popularizado las tiras cómicas y las caricaturas animadas japonesas (*manga*). Las tarjetas de Pokémon y el popular programa de cocina *Iron Chef* son ejemplos de productos japoneses que tuvieron éxito en Estados Unidos casi tan rápidamente como en Japón.³¹

En Asia, el precio es una parte crucial de la adaptación del producto a un contexto determinado. Recientemente Levi Strauss anunció que dejaría que los clientes en India adquirieran en tres pagos mensuales los pantalones de algodón que cuestan más de 33 dólares. Una versión piloto del programa en Bangalore le mostró a la empresa que los consumidores que aprovechaban esta opción gastaron un promedio de 50% más. La introducción de esta adaptación permitió que Levi Strauss preservara el estatus de sus pantalones como producto aspiracional, al tiempo que los ponía al alcance de millones de jóvenes consumidores menos ricos.³² Los minoristas y las empresas de productos de consumo están aprendiendo que las cadenas de suministro rápido para algunas categorías aseguran productos más frescos y una respuesta más rápida a las tendencias en todo, desde moda hasta electrónica de consumo.

Modales y costumbres

Los cambios que ocurren en los modales y las costumbres se deben monitorear cuidadosamente, en especial en los casos que parecen indicar una reducción de las diferencias culturales entre los pueblos. Marcas como McDonald's y Coca-Cola han tenido éxito en todo el mundo, pero esto no significa que el mundo se esté occidentalizando. La modernización y la occidentalización no son lo mismo, como se puede ver, por ejemplo, en Arabia Saudita. Ambos puntos de vista son sólo parcialmente correctos y ambos pasan por alto la uniformidad más significativa generada por la globalización: *en nuestras maneras de pensar y de vivir*. La globalización no se puede rechazar debido a que representa una transformación que nosotros mismos hemos producido y que ya nos ha transformado, conocida como **convergencia cultural**.

La comprensión de los modales y las costumbres es especialmente importante en las negociaciones, debido a que las interpretaciones basadas en el propio marco de referencia pueden conducir a una conclusión incorrecta. Para negociar en forma eficaz en el extranjero, es necesario interpretar correctamente todos los tipos de comunicación. Los ejecutivos estadounidenses a menudo interpretan la inacción y el silencio como una señal negativa, de manera que los ejecutivos japoneses suelen hablar lo menos posible para conseguir que reduzcan los precios o mejoren el trato. En Medio Oriente, incluso la negociación de un simple convenio se puede llevar días debido a que la parte árabe desea hablar acerca de aspectos no relacionados o hacer algo más durante algún tiempo. El estilo abrasivo de los negociadores rusos y sus acostumbradas peticiones de un cambio de último minuto pueden causar sorpresa y preocupación de parte de los negociadores mal preparados. Y considere la reacción de una persona de negocios estadounidense si su contraparte finlandesa propusiera la continuación de las negociaciones en el sauna. La preparación es necesaria no sólo en el sentido de los negocios, sino también en un sentido cultural. Algunas de las áreas en las cuales muy pocos mercadó-

FIGURA 3.2 Cuándo entregar obsequios y qué se debe regalar

China	Alemania	India	Japón	México	Arabia Saudita	Rusia
Año nuevo chino (enero o febrero)	Navidad/Año nuevo	Festival hindú Diwall (octubre o noviembre)	Oseibo (1 de enero)	Navidad/Año nuevo	Id-al-Fitr (diciembre o enero)	Navidad/Año nuevo
✓ Licor, bolígrafos finos, calculadoras solares, aparatos de cocina, timbres, encendedores para cigarro	✓ Bolígrafos de calidad, artículos de oficina de buen gusto, licor importado, chocolates finos	✓ Chocolates, dulces, zapatos de madera o zuecos holandeses. Cuchillos suizos, perfume francés, fotografías enmarcadas	✓ Obsequios de la empresa o algo que representa a su cultura, buenas bebidas alcohólicas, artículos de marca.	✓ Artículos con el logotipo de su empresa, vino o whisky escocés	✓ Alfombras hechas a mano, perfume tradicional	✓ Chocolates, postres, buen vino u otras bebidas alcohólicas (algo que no sea vodka)
✗ Tijeras, cuchillos, sandalias de paja, relojes, pañuelos, cuatro piezas de cualquier artículo	✗ Las rosas rojas (son para los enamorados), las azucenas (se acostumbra en los funerales), cerveza	✗ Artículos de piel, imágenes de serpientes	✗ Obsequios que vienen en series de cuatro o nueve	✗ Artículos de plata	✗ Joyería de oro o prendas de vestir de seda	✗ Lápices, bolígrafos, encendedores, vino o vodka baratos, agendas

FUENTE: <http://www.executiveplanet.com/index.php>, acceso el 22 de agosto de 2011.

logos están preparados incluyen: 1) comprensión de las diferentes maneras de pensar; 2) atención a la necesidad de salvar las apariencias; 3) conocimiento y valoración del país anfitrión, su historia, cultura, gobierno e imagen de los extranjeros; 4) reconocimiento del proceso de toma de decisiones y del rol de las relaciones personales y las personalidades y 5) asignación del tiempo para las negociaciones.³³

También se requiere preparación y sensibilidad para dar regalos. La figura 3.2 proporciona ejemplos de celebraciones y los tipos de regalos apropiados. Un regalo ideal es aquel que representa la propia cultura del donante y es sensible a la del destinatario. Por ejemplo, un finlandés le puede obsequiar un compás Suunto a un socio de negocios saudita (para ayudarlo a determinar la dirección para las oraciones diarias). Dar regalos que se encuentran fácilmente disponibles en ese país (por ejemplo, chocolates a un suizo) no es aconsejable. Algunos regalos no son apropiados; los relojes o los cronómetros son símbolos de muerte en China, mientras que los pañuelos simbolizan lágrimas en América Latina y en Corea. Los regalos son una parte importante de la administración de la relación durante las visitas y una forma de reconocer a los socios durante los días festivos. Se debe tener cuidado con la forma en que está envuelto el regalo; por ejemplo, la envoltura debe ser de un papel de color apropiado. Si se entrega en persona, la entrega real se debe llevar a cabo en la forma correcta; en China, esto se hace entregándole el regalo al destinatario con ambas manos.³⁴ Sin embargo, debemos observar que muchas empresas en Estados Unidos tienen políticas que no permiten dar y recibir regalos.

Los gerentes se deben preocupar por las diferencias en las formas en que se usan los productos. El gerente internacional se debe preguntar qué se está vendiendo, cuál es la utilización de los beneficios que se deberían proporcionar y contra qué o quiénes se está compitiendo. Campbell Soup ha enfocado a China como uno de los mercados con los mejores potenciales de crecimiento para sopas. Sin embargo, las sopas hechas en casa representan 99% del consumo. Teniendo esto en mente, los precios de Campbell's se han mantenido en un nivel atractivo y el producto se promueve por su conveniencia. Se debe tener cuidado de no asumir similitudes a través de las fronteras, incluso si muchos de los indicadores convergen. Por ejemplo, un productor de mermeladas observó que el mercado brasileño parecía tener un potencial significativo debido a que el consumo per cápita de jaleas y mermeladas era una décima parte del de Argentina, claramente una diferencia no justificada por factores obvios. Sin embargo, los argentinos consumen mermelada a la hora del té, una costumbre que no existe en Brasil. Además, el clima y la tierra de Argentina favorecen el cultivo de trigo, lo que conduce a consumir tres veces la cantidad de pan que en Brasil.³⁵

Los enfoques que muy rara vez se adoptarían en Estados Unidos o en Europa podrían ser útiles en otras regiones; por ejemplo, Conrad Hotels (el brazo internacional

de Hilton) registró tasas de ocupación muy bajas en su instalación de Hong Kong hasta que la empresa llevó a un practicante del *feng shui*. Estos consultores tradicionales supeuestamente tienen la capacidad de vaticinar acontecimientos futuros y de comunicarse con lo desconocido por medios ocultos, y prestan sus servicios a muchos negocios de Hong Kong, en especial para aconsejarlos acerca de dónde ubicar sus oficinas y cómo posicionar el equipo de oficina.³⁶ En el caso de Conrad, la sugerencia fue cambiar una pieza de escultura fuera del vestíbulo del hotel, debido a que parecía que uno de los personajes en la estatua estaba tratando de salir del hotel.

La investigación meticulosa desempeña un rol importante para evitar esos tipos de problemas. Las pruebas del concepto determinan la aceptación potencial y la comprensión apropiada de un nuevo producto propuesto. Es posible emplear **focus groups**, cada uno compuesto por 8 a 12 consumidores representativos de la audiencia meta propuesta y utilizar sus respuestas para prevenir errores y armonizar los hallazgos de la investigación. Los tipos de productos más sensibles, como los bienes de consumo empacados, requieren estudios acerca del uso y la actitud del consumidor, así como estudios de distribución y auditorías para analizar el movimiento del producto a los minoristas y eventualmente a los hogares. H.J. Heinz Co. utiliza focus groups para saber lo que se espera de la salsa catsup en relación con el sabor y la imagen. Los consumidores estadounidenses prefieren una catsup relativamente dulce, mientras que los europeos prefieren una variedad más picante. En Europa Central y en Suecia, Heinz vende una catsup picante además de la variedad clásica.

Además de los cambios en el producto, la empresa quizá necesite promover nuevas situaciones de uso. Por ejemplo, en Grecia puede ser necesario presentar anuncios mostrando cómo verter la catsup sobre pasta, huevos y cortes de carne. Mientras que algunos mercados consideran que el origen estadounidense de Heinz es una ventaja, hay otros en los que se le debe restar importancia. En el norte de Europa, donde la catsup se sirve como un acompañamiento de las tradicionales albóndigas de carne y de pescado, Heinz evita recordarles su procedencia a los consumidores. Sus mensajes tienden a estar más relacionados con la salud. En diciembre de 2012 se abrirá un nuevo centro y el edificio será una ubicación inspiradora donde consumidores, clientes, investigadores y personal de marketing se reunirán para trabajar en las últimas innovaciones de Heinz.³⁷ Los **estudios a profundidad** también se utilizan para estudiar las necesidades del consumidor en todos los mercados. Intel, por ejemplo, tiene un equipo de diez etnógrafos que viajan por todo el mundo para averiguar cómo rediseñar los productos existentes o encontrar otros nuevos para que se ajusten a diferentes culturas y grupos demográficos.

El ajuste a las variables culturales en el mercado tal vez deberá ser a largo plazo y lograrse por medio de un método de prueba y error. Por ejemplo, los minoristas han encontrado que a los consumidores japoneses los deslumbra el ambiente estilo almacén de las sucursales minoristas estadounidenses. Cuando Office Depot redujo el tamaño de su tienda en Tokio una tercera parte y atestó los anaqueles, las ventas se mantuvieron en el mismo nivel de antes.³⁸

Elementos materiales

La cultura material es resultado de la tecnología y está directamente relacionada con la forma en la cual una sociedad organiza su actividad económica. Se manifiesta en la disponibilidad y la calidad de las **infraestructuras** económica, social, financiera y de marketing. La infraestructura económica básica consiste en transporte, energía y sistemas de comunicación. La infraestructura social se refiere a la vivienda, la salud y los sistemas educativos. Las infraestructuras financiera y de marketing proporcionan las agencias facilitadoras para la operación de la empresa internacional en un mercado determinado, por ejemplo, en términos de bancos y firmas de investigación. En algunas partes del mundo, la empresa internacional tal vez debe ser un socio integral en el desarrollo de varias infraestructuras antes de que pueda operar, mientras que en otras se puede beneficiar considerablemente por su alto nivel de sofisticación.

Aunque la infraestructura suele ser un buen indicador de la demanda potencial, en ocasiones los productos encuentran mercados inesperadamente ricos debido a la economía informal que opera en las naciones en vías de desarrollo. En Kenya, por ejemplo,

donde la mayoría de los 41 millones de personas ganan de 2 a 20 dólares al día, más de 22 millones de personas han contratado el servicio de teléfono celular.³⁹ Los teléfonos celulares, superando por mucho a las tecnologías más antiguas, son especialmente atractivos para los miles de pequeños negocios, los dueños de puestos en los mercados, los taxistas e incluso los vendedores ambulantes que ofrecen sus productos en las aceras. En su mayor parte, el ingreso no se reporta, creando una riqueza invisible en las calles. Los teléfonos celulares superan en número a las líneas fijas en Kenya, así como en Uganda, Venezuela, Camboya, Corea del Sur y Chile. Este desarrollo también es atractivo para las empresas más formales, debido al costo de establecer líneas terrestres.

La posibilidad de hacer todas nuestras compras a través del smartphone y la sustitución del efectivo por las transacciones electrónicas sigue siendo un tema de interés para los entusiastas de la tecnología, pero pasará algún tiempo antes de que la tecnología esté lo bastante difundida como para ser usada por la mayoría de los consumidores.⁴⁰ Se calcula que 85% de las terminales punto de venta apoyarán las comunicaciones del estándar NFC (*Near field communication*, comunicación de campo cercano) para los pagos móviles en 2016. Los “pagos móviles” ya se han iniciado en Japón y Corea, pero han tenido problemas para alcanzar el potencial estimado dentro de la Unión Europea y Estados Unidos. Las razones para esto se pueden encontrar en la falta de celeridad en la tecnología existente, la renuencia de varios grupos de interés (bancos, emisores de tarjetas de crédito, fabricantes de aparatos microtelefónicos y empresas de telecomunicaciones), así como en variables culturales que determinan los patrones de uso existentes y las percepciones del riesgo y la ventaja relativa de una nueva tecnología. En los mercados en los que la difusión móvil es alta (como en los países nórdicos) o en países donde el efectivo todavía está presente en la mayoría de las transacciones minoristas (por ejemplo, Alemania y Europa central), las probabilidades pueden ser mejores. En Europa central, por ejemplo, los comerciantes pueden estar dispuestos a cambiar a sistemas que no utilicen efectivo a costa de manejar la moneda. Al mismo tiempo, todos los grupos de interés necesitan demostrar a los usuarios de teléfonos celulares que los pagos móviles son mucho más atractivos que otros planes de pago conocidos. Es necesario hacer un paquete del conjunto de aspectos de conveniencia (a salvo, seguro, disponible, rápido, transparente) y venderlo a los grupos meta.⁴¹ Visa anunció que lanzará un servicio de cartera digital de siguiente generación. La plataforma permitirá que los consumidores creen una versión digitalizada de su cartera actual, en la cual cargan todas sus tarjetas, ya sean Visa o no. Incluso estarán respaldadas las tarjetas de lealtad de las tiendas. Visa formó equipo con Samsung a fin de llevar pagos móviles habilitados con NFC a los Juegos Olímpicos de Londres en 2012. Con cualquier teléfono que soporte el estándar NFC, los usuarios móviles pueden pagar sus compras en más de 60 000 ubicaciones en Londres. Los bancos también están deseando la revolución de los pagos móviles.

Sin embargo, una vez más, el advenimiento de nuevas tecnologías debe estar culturalmente calibrado, como se ve en la sección *El mercado internacional 3.3*.

Estética

Cada cultura tiene nociones específicas de buen gusto que se expresan en las artes y en el simbolismo particular de colores, formas y música. Lo que es y no es aceptable puede variar considerablemente incluso en mercados que de otra manera son similares. El sexo en la publicidad es un ejemplo. En un aparente intento por preservar la pureza de la feminidad japonesa, los anunciantes japoneses con frecuencia recurren a modelos extranjeras, rubias y de ojos azules para dejarlo en claro. Al introducir el jabón para baño Fa del mercado europeo a Medio Oriente, África, Asia Pacífico y América Latina, Henkel también extendió su campaña publicitaria europea al nuevo mercado. La diferencia principal era que la joven mujer en las olas usaba un traje de baño en lugar de aparecer desnuda, como en el original alemán.

A menudo el color se utiliza como un elemento para la identificación de la marca, el refuerzo de la característica y la diferenciación. En los mercados internacionales, los colores tienen más valor simbólico que en los mercados nacionales. El negro, por ejemplo, se considera el color de luto en Estados Unidos y Europa, mientras que el blanco tiene el mismo valor simbólico en China, India y la mayor parte del Lejano Oriente. LG, inte-

MMB global; una historia en tres actos

El marketing de motor de búsqueda (MMB) internacional puede ser difícil cuando es necesario manejar múltiples idiomas y ubicaciones y complicados subtonos culturales. La meta es lograr una determinación de la marca consistente entre todas las culturas al tiempo que se idean comunicaciones significativas para los cibernautas en cada micromercado. Encontrar un proveedor de servicios que cuente con la experiencia y el conocimiento cultural y lingüístico suficientes para guiarlo a lo largo del proceso puede hacer que el camino sea más llano.

Antes de que localice su sitio web...

Primero elija la extensión de dominio correcta para cada nuevo lugar. Los motores de búsqueda tradicionalmente han dado preferencia a los sitios con extensiones de nombre de dominio locales, como .fi, .cn, .de, .uk y .au. La política de la Internet Corporation for Assigned Names and Numbers (ICANN) permite la creación de dominios de alto nivel y direcciones URL en cualquier idioma o escritura, no sólo ASCII (normas del teclado inglés). La clave para esta experiencia es encontrar un proveedor que domine el idioma y obtener una dirección IP local, debido a que los *bots* de búsqueda internacionales favorecen los resultados de búsqueda locales. Verifique el sitio web, el código fuente, las campañas de pago por clic y las páginas de aterrizaje (*landing pages*) de su competencia. Examine todo lo que sea necesario traducir en su sitio a fin de ahorrar tiempo y dinero.

Cuando localice su sitio...

Ahora necesita trabajar con su proveedor a fin de adaptar el sitio y orientarse mejor en el mercado a partir de palabras clave y técnicas de SEO (*search engine optimization*, optimización de motor de búsqueda). Identificar y posicionar palabras clave es un reto en el mer-

cado doméstico, pero puede ser tanto un arte como una ciencia cuando usted cruza culturas y fronteras. Su proveedor deberá elaborar una lista de palabras clave con diferentes opciones y clasificarlas, ofreciéndole recomendaciones para obtener el mejor desempeño. Una vez que usted tome una decisión acerca de las frases y palabras clave, deberá incluirlas estratégicamente en todas sus páginas en idioma extranjero, tanto en los encabezados y las direcciones URL como en las descripciones y etiquetas de imagen y video.

Después de localizar su sitio...

Incorpore referencias a eventos y días festivos locales en sus anuncios para causar un mayor impacto. Un experto en la historia y la cultura del país podrá ayudarlo a desarrollar su calendario editorial de promoción de días festivos. Aunque se celebren en todo el mundo, ciertos días festivos, como el Día de las Madres, no siempre coinciden entre los países. Elija con cuidado las palabras clave "positivas" de su sitio web, adaptándolas a las particularidades del contexto local y evitando las palabras clave "negativas" en cualquier campaña. Todos los elementos, desde el texto hasta los aspectos visuales y la funcionalidad, deben ser culturalmente apropiados y consistentes con sus anuncios, incorporando sus palabras clave. Esto asegura que los navegadores puedan seguir fácilmente la huella hasta su sitio web.

Finalmente, promueva su sitio a través de los canales de medios sociales y mediante la creación de vínculos. Un experto en el país puede trabajar con usted para seleccionar y concentrarse en los sitios de medios sociales más populares. Con alguna planeación e investigación cuidadosas, y con el proveedor de servicios correcto, usted muy bien podrá estar en camino para unirse a las filas de las estrellas actuales del marketing internacional.

FUENTES: Michael Kris, "Global SEM: A Story in Three Acts", *Marketing News*, 30 de septiembre de 2011; y Acclaro, <http://www.acclaro.com>.

resada en ingresar al mercado indio, hizo una inversión considerable en investigación y desarrollo locales y contrató miles de diseñadores e ingenieros indios para su centro de innovación del producto en Bangalore. LG ingresó al mercado indio con refrigeradores y congeladores más pequeños, lavadoras familiares más grandes y hornos de microondas con un solo botón, "adaptados para el menú indio", todos de colores brillantes.⁴²

Las empresas internacionales deben tomar en consideración los gustos y preocupaciones locales en el diseño de sus instalaciones. Pueden tener una política general de uniformidad en el diseño del edificio o del espacio de oficina, pero los gustos locales a menudo implican modificaciones. El respeto de las tradiciones culturales locales también puede generar buena voluntad hacia la empresa. Por ejemplo, McDonald's renovó un edificio del siglo diecisiete para su tercera sucursal en Moscú. La historia también puede ser muy importante. El Shanghai World Financial Center (desarrollado en gran parte por la japonesa Mori Building Corporation) se convirtió en la segunda estructura más alta en China, con 492 metros (1641 pies). La característica más distintiva en el



El Shanghai World Financial Center es la segunda estructura más alta en China.

© Robert Harding World Imagery/Alamy

diseño del edificio es una abertura en la punta cuya razón funcional es permitir el flujo del aire. La abertura originalmente iba a ser una puerta circular en forma de luna, pero el diseño propuesto tropezó con la oposición de los chinos, quienes vieron que se asemejaba al diseño del sol naciente de la bandera japonesa. Fue reemplazado con una abertura trapezoidal en el piso 100 que sirve como mirador.

Educación

La educación, ya sea formal o informal, desempeña un rol importante para transmitir y compartir la cultura. Los niveles educativos de una sociedad se pueden evaluar utilizando índices de alfabetismo y de inscripción en educación de segunda enseñanza o superior, una información disponible en las fuentes de datos secundarios. Las empresas internacionales también necesitan saber acerca de los aspectos cualitativos de la educación, es decir, los varios énfasis en capacidades particulares y el nivel general de educación proporcionada. Por ejemplo, Japón y la República de Corea hacen mayor hincapié en las ciencias que los países occidentales, en especial en la ingeniería.

Los niveles educativos tendrán un impacto sobre varias funciones de negocios. Los programas de capacitación para una instalación de producción deberán tomar en cuenta los antecedentes educativos de los empleados. Por ejemplo, un alto nivel de analfabetismo hará necesario el uso de guías visuales en lugar de manuales impresos. El reclutamiento para trabajos en ventas estará determinado por la disponibilidad de personal capacitado. En algunos casos, las empresas internacionales deberán enviar al personal a las oficinas corporativas para que reciba capacitación.

El gerente de marketing internacional también debe estar preparado para luchar con las dificultades para reclutar una fuerza de ventas o un personal de apoyo apropiado. Por ejemplo, en 2007 se dio a conocer que 41% de los profesionales chinos altamente capacitados preferían trabajar para multinacionales occidentales. Atraer talentos en los mercados emergentes siempre ha sido un reto para las multinacionales occidentales, pero históricamente han disfrutado de una ventaja. Sin embargo, con las empresas occidentales y sus marcas teniendo un éxito financiero significativo, la reducción de la contratación, el recorte de los gastos y el despido de los empleados, ha habido una reducción en los profesionales chinos que buscaban trabajo en 2011. Los gerentes de marketing internacional están encontrando que esos candidatos altamente capacitados prefieren seguir siendo empleados en su país, optimizando potencialmente sus oportunidades de desarrollo inmediatas y a largo plazo en una de las economías de más rápido crecimiento en el mundo.⁴³

Instituciones sociales

Las instituciones sociales afectan las formas en que las personas se relacionan unas con otras. La unidad familiar, que en los países occidentales industrializados se compone de padres e hijos, en muchas culturas se extiende para incluir a los abuelos y otros familiares. Esto tiene un impacto sobre los patrones de consumo y se debe tomar en cuenta, por ejemplo, cuando se realizan investigaciones de mercados.

El concepto del parentesco, que comprende las relaciones de consanguinidad entre las personas, se define en una forma muy amplia en sociedades como las de África Subsahariana. Las relaciones familiares, así como una poderosa obligación con la familia, son factores importantes que se deben considerar en la administración de recursos humanos en esas regiones. La comprensión de la política tribal en países como Nigeria puede ayudar al gerente a evitar complicaciones innecesarias en la ejecución de transacciones de negocios.

La división de una población particular en clases se conoce como **estratificación social**. La estratificación varía desde la situación en el norte de Europa, donde la mayoría pertenece a la clase media, hasta sociedades altamente estratificadas como India, en las cuales el estrato más alto controla la mayor parte del poder de compra y las posiciones de toma de decisiones.

Una parte importante del proceso de socialización de los consumidores en todo el mundo son los **grupos de referencia**, los cuales proporcionan los valores y actitudes

que influyen para modelar la conducta. Los grupos de referencia primarios incluyen la familia, los compañeros de trabajo y otras agrupaciones íntimas, mientras que los grupos secundarios son las organizaciones sociales en las cuales tiene lugar una interacción menos continua, como las asociaciones profesionales y las comerciales. Además de la socialización, los grupos de referencia desarrollan en una persona el concepto del yo, el cual, por ejemplo, se manifiesta a través del uso de determinados productos. Los grupos de referencia también proporcionan una base para el cumplimiento con las normas del grupo, ya sea adaptándose a ciertas conductas o evitándolas.

La organización social también determina los roles de los gerentes y los subordinados y la forma en la cual se relacionan unos con otros. En algunas culturas, los gerentes y los subordinados están separados explícita e implícitamente por varias fronteras que van desde diferencias en la clase social hasta instalaciones de oficinas separadas. En otras, la cooperación se produce por medio de la igualdad. Por ejemplo, Nissan USA no tiene espacios de estacionamiento reservados ni comedores privados, todos visten el mismo tipo de overoles blancos y el director se sienta en el mismo salón con cientos de trabajadores que son empleados de oficina. El ajuste de una cultura organizacional para propósitos internos de marketing al contexto más amplio de una cultura nacional se debe ejecutar con cuidado. Los cambios demasiado grandes pueden causar una desorganización de la productividad o, al menos, desconfianza.

Fuentes de conocimiento cultural

El concepto de conocimiento cultural es muy amplio y tiene múltiples facetas. El **conocimiento cultural** se puede definir con base en la forma en que se adquiere. La información objetiva, o **información de hechos**, se obtiene de los otros por medio de la comunicación, la investigación y la educación. El **conocimiento experiencial**, por otra parte, sólo se puede adquirir involucrándose en una cultura distinta de la propia. En la figura 3.3 se ofrece un resumen de los tipos de conocimientos necesarios para el gerente internacional. De hecho, mientras más se involucre un gerente en el área internacional, más podrá desarrollar un metacocimiento, es decir, reglas básicas que se aplican en mayor grado ya sea en Kuala Lumpur, Malasia, o en Asunción, Paraguay. El conocimiento específico del mercado no necesariamente viaja bien; las variables generales sobre las cuales se basa la información sí lo hacen.

En una encuesta sobre la forma de adquirir expertise (conocimiento experto), los gerentes calificaron ocho factores en términos de su importancia. Como se muestra en la figura 3.4, esos gerentes hicieron hincapié en la adquisición del conocimiento por experiencia. Se indicó que los materiales escritos desempeñan un rol importante pero suplementario, con mucha frecuencia proporcionando información general o específica del país antes de que se deban tomar decisiones operacionales. Es interesante que muchos de los gerentes internacionales actuales han tenido experiencia previa en el gobierno, el Cuerpo de Paz, las fuerzas armadas o el servicio misionero. Aunque la encuesta hizo hincapié en los viajes, un viaje de una sola vez a Londres con estancia en un gran hotel y recorridos por los lugares de interés no contribuye al conocimiento cultural en una forma significativa. Los viajes que implican juntas con personal de la empresa, intermediarios, agentes facilitadores, clientes y funcionarios del gobierno sí lo hacen.

FIGURA 3.3 Tipos de información internacional

Fuente de información	Tipo de información	
	General	Específica del país
Objetiva	Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Impacto del PIB • Integración regional 	Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Barreras arancelarias • Regulaciones del gobierno
Experiencial	Ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Ajuste corporativo a la internacionalización 	Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Aceptación del producto • Pertinencia del producto

FIGURA 3.4 Clasificación de los factores involucrados en la adquisición de experiencia internacional, según los gerentes

Factor	Considerado crítico	Considerado importante	No importante
1. Asignaciones en el extranjero	84%	16%	0%
2. Viajes de negocios	57	38	5
3. Programas de capacitación	43	49	8
4. Viajes de placer	9	66	25
5. Lectura	30	58	12
6. Cursos para graduados	24	65	11
7. Actividades previas a la carrera	14	55	31
8. Cursos para estudiantes universitarios	6	38	57

FUENTE: Datos recabados por los autores mediante un cuestionario aplicado a 115 ejecutivos, abril de 2011.

Sin embargo, desde el punto de vista corporativo, el desarrollo de una capacidad global requiere la adquisición de la experiencia en formas más involucradas. Esto se traduce en asignaciones en el extranjero y creación de redes a través de las fronteras, por ejemplo mediante el uso de equipos multinacionales y multiculturales para desarrollar estrategias y programas. En Nestlé, por ejemplo, los gerentes se cambian alrededor de una región (como Asia o América Latina) en intervalos de cuatro a cinco años y pueden tener estancias en la oficina matriz durante dos a tres años entre esas asignaciones. Esto permite que esos gerentes capten las ideas y herramientas que se utilizarán en mercados en los cuales no se han utilizado o en los que no han sido necesarias hasta ahora. En Tailandia, donde los supermercados están revolucionando el marketing de bienes de consumo, se ponen en práctica las técnicas perfeccionadas en otras partes en el sistema Nestlé. A su vez, estas experiencias se utilizarán después para desarrollar mercados emergentes en la misma región, como Vietnam.

Existen varias fuentes y métodos disponibles para que el gerente amplíe su conocimiento de culturas específicas. La mayoría de esas fuentes trata con información de hechos que proporciona una base necesaria para los estudios del mercado. Además de la literatura de negocios normal y de su información anecdótica, los gobiernos, las empresas privadas y las universidades publican estudios sobre distintos países. *Country Commercial Guides* del Departamento de Comercio de Estados Unidos (www.commerce.gov) cubre 133 países, mientras que *Country Reports* de Economist Intelligence Unit's (www.eiu.com) cubre 180 países. El Center for International and Area Studies en Brigham Young University publica *Culturegrams* (www.culturegrams.com), que detalla las costumbres de los pueblos de 187 países. Numerosas agencias facilitadoras, como las agencias publicitarias, los bancos, las firmas de consultoría y las compañías de transporte, proporcionan información sobre los mercados a los que atienden para sus clientes. Sus publicaciones van desde los reportes internacionales sobre la selección de los sitios y el costo de vida para 125 países de AIRINC (www.air_inc.com) y la serie "Business Profile" (Dubai, Hong Kong, Singapur, Sudáfrica, Reino Unido) de Hong Kong Shanghai Banking Corporation (www.hsbc.com) hasta la serie "Put Your Best Foot Forward" de la revista *World Trade* (<http://worldtrademag.com>), que cubre Europa, Asia, Canadá y México y Rusia.

Muchos de los facilitadores están equipados para aconsejar a las empresas acerca de las dimensiones culturales de sus esfuerzos. Su tarea es integrar la cultura como un ingrediente del éxito en el programa. Vea la figura 3.5 para un ejemplo de un proveedor de servicios de este tipo.

El éxito en los negocios internacionales no sólo requiere una indagación de hechos y una preparación muy completa, sino también una capacidad para comprender y apreciar plenamente los matices de los diferentes rasgos y patrones culturales. La adquisición de este **conocimiento interpretativo** requiere "mojarse los pies" durante un periodo

FIGURA 3.5 Ejemplo de consultoría cultural

FUENTE: © interTrend Communications, Inc.

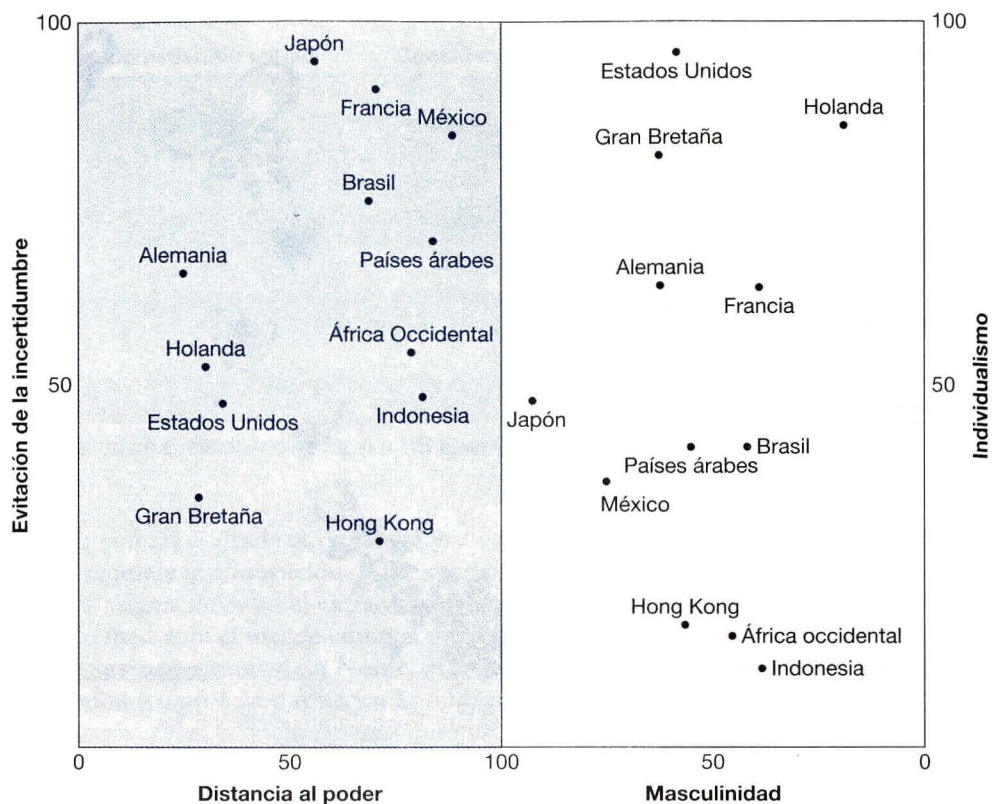
suficiente. A la larga, la cultura se puede convertir en un factor en el éxito general de la empresa.

ANÁLISIS CULTURAL

La variable clave en el modelo es que para tratar de comprender y explicar las distintas conductas y las diferencias culturales, la empresa debe funcionar con tres principios: 1) estilo de vida cultural de las personas en términos de qué tan profundamente arraigadas están sus creencias y actitudes tradicionales, y también cuáles elementos de la cultura son dominantes; 2) cambiar agentes (como distribuidores internacionales y sus prácticas) y líderes de opinión estratégicos (por ejemplo, élites sociales); y 3) comunicación acerca de la innovación a partir de fuentes comerciales, fuentes neutrales (como el gobierno) y fuentes sociales (como amigos y familiares).

Se ha argumentado que hay cinco principales dimensiones culturales que determinan las diferencias en el estilo de vida cultural.⁴⁴ Esas dimensiones consisten en 1) individualismo-colectivismo (por ejemplo, conciencia del “yo” frente a conciencia de “nosotros”, 2) distancia al poder (por ejemplo, nivel de igualdad en una sociedad), 3) evitación de la incertidumbre (por ejemplo, necesidad de reglas y regulaciones formales), 4) orientación de los roles de género (por ejemplo, actitudes hacia el logro, roles de hombres y mujeres) y 5) orientación a largo plazo frente a corto plazo (por ejemplo, virtudes orientadas hacia futuras recompensas). La figura 3.6 presenta un resumen de las posiciones de 12 países a lo largo de estas dimensiones. Todos los países con calificación alta en la quinta dimensión (que no se muestra en la figura) son asiáticos (por ejemplo, China, Hong Kong, Taiwán, Japón y Corea del Sur), mientras que la mayoría de los países occidentales (como Estados Unidos y Gran Bretaña) tienen calificaciones bajas. Algunos han argumentado que esta dimensión cultural puede explicar el éxito de marketing de los japoneses basado en la motivación de la participación de mercado (más que en la utilidad a corto plazo) en el desarrollo del mercado.⁴⁵

El proyecto de investigación Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) reúne a un grupo internacional de científicos sociales y expertos en administración que estudia el liderazgo entre las culturas. GLOBE se ha enfocado

FIGURA 3.6 Puntuación en dimensiones culturales para 12 países (0 = Baja, 100 = Alta)

FUENTE: Datos de la figura derivados de Geert Hofstede, "Management Scientist Are Human", *Management Science* 40, número 1 (1994): 4-13.

en las constantes y las diferencias culturales en la efectividad percibida de los atributos del liderazgo preguntándoles a los gerentes de nivel medio si ciertas características y conductas ayudarían u obstaculizarían a una persona para convertirse en un líder sobresaliente.⁴⁶

El conocimiento de las similitudes a lo largo de estas dimensiones nos permite agrupar a los países y regiones y establecer programas de marketing regionales y nacionales. Un ejemplo se muestra en la figura 3.7, donde vemos que el mercado mundial de la comunicación inalámbrica está segmentado a lo largo de líneas culturales para el desarrollo de programas. La investigación ha demostrado que el punto de arranque para nuevos productos (es decir, el momento en que las ventas iniciales se convierten en ventas masivas), es de seis años en promedio para Europa. Sin embargo, en el norte de Europa los nuevos productos cobran fuerza casi dos veces más rápido que en el sur de Europa. Culturalmente, los consumidores en el grupo 5 son más abiertos a nuevas ideas y productos, y por esto han permanecido a la vanguardia de la innovación y la adopción tecnológicas. El grupo 3, conformado por Europa central, América Latina y varios países asiáticos, representa el mercado de tecnología más joven y muestra el nivel más alto de evitación de la incertidumbre. Por consiguiente, debería ser enfocado con programas de marketing de reducción de riesgos, como garantías prolongadas y privilegios de devolución. Es importante posicionar al producto como una innovación continua que no requiere cambios radicales en los patrones de consumo.⁴⁷

Comprender lo que implica cada una de las dimensiones ayuda a la empresa a prepararse para los futuros encuentros. Cuando se negocia en Alemania, podemos esperar una contraparte concienzuda, sistemática y bien preparada, pero también bastante dogmática y por consiguiente carente de flexibilidad y compromiso; hace un gran énfasis en la eficiencia. En México, sin embargo, la contraparte puede preferir abordar los problemas a nivel personal y en privado en vez de a nivel de negocios. Esto significa más énfasis en socializar y transmitir la propia humanidad, la sinceridad, la lealtad y la amistad. Además, se deben aceptar las diferencias en el ritmo y las prácticas de negocios de la región. En su

FIGURA 3.7 Segmentación basada en la cultura

	Características culturales				Implicaciones ilustrativas del marketing
	Distancia al poder	Evitación de la incertidumbre	Individualismo	Masculinidad	
Grupo 1: Argentina, Italia, Bélgica, Japón, Brasil, Polonia, Francia, España, Alemania, Turquía, Grecia, Emiratos Árabes Unidos	Mediana	Fuerte	Mediano	Alta	Adoptantes de tecnología de primeros a medianos (con Japón actuando cada vez más como un absentista/innovador); atraen a la posición de poder del consumidor; reducen el riesgo percibido en la compra y uso del producto; hacen hincapié en la funcionalidad del producto.
Grupo 2: Australia, Austria, Estados Unidos, Irlanda, Israel, Suiza, Reino Unido	Pequeña	Mediana	Alto	Alta	Primeros adoptantes de la tecnología; preferencia por productos de "alto desempeño"; utilizan el tema de "exitoso-realizador" en la publicidad; desean novedad, variedad y placer; bastante adversos al riesgo.
Grupo 3: Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Ecuador, Estonia, Irán, Corea, Latvia, Lituania, Pakistán, Panamá, Perú, Portugal, Rumania, Eslovenia, Tailandia, Taiwán, Venezuela	Alta	Fuerte	Bajo	Media-baja	Últimos adoptantes de la tecnología; muy adversos al riesgo, en parte debido a niveles de ingreso discrecional más bajos; hacen hincapié en lo práctico, durable y funcional del producto.
Grupo 4: China, Hong Kong, Singapur	Alta	Baja	Bajo	Media	Adoptantes de medianos a tardíos de la tecnología; pese a todo, diseminación rápida por medio de la imitación, una vez adoptada; publicidad con el tema de "condición social-símbolo".
Grupo 5: Dinamarca, Finlandia, Holanda, Noruega, Suecia	Pequeña	Baja	Alto	Baja	Innovadores y primeros adoptantes de la tecnología; resistencia relativamente débil a los nuevos productos; poderoso deseo de novedad y variedad por parte del consumidor.

FUENTE: *Journal of Business Research*, 58 (1), Sanna Lundquist, Lauri Frank y Kaisu Puumalainen, "The Effects of Country Characteristics, Cultural Similarity and Adoption Timing on the Diffusion of Wireless Communications", 107-110, © 2005, reimpresso con autorización de Elsevier.

estudio anual sobre la seguridad de la aviación mundial, Boeing encontró que los países con bajo individualismo y considerables distancias al poder tenían tasas de accidentes 2.6 veces mayores que en el otro extremo de la escala. Estos descubrimientos naturalmente tienen un impacto sobre la capacitación y las operaciones de servicio de las aerolíneas.

La comunicación acerca de la innovación tiene lugar por medio del producto físico (muestras) o por medio de una nueva política en la empresa. Si es necesaria una nueva práctica, como los círculos de calidad o la planeación panregional, los resultados pueden ser comunicados mediante reportes o en forma verbal por los empleados participantes. El contenido de la información depende de los siguientes factores: la ventaja relativa del producto o la política sobre alternativas existentes; la compatibilidad con los patrones conductuales establecidos; la complejidad, o el grado hasta el cual el producto o proceso se percibe como difícil de comprender y utilizar; la posibilidad de probarlo, o el grado hasta el cual se puede experimentar con el producto o el proceso sin incurrir en un riesgo mayor; y la posibilidad de observar, que es el grado al cual son visibles las consecuencias de la innovación.

Antes de evaluar el producto o la política, la información deberá ser contrastada con las creencias existentes acerca de las circunstancias que rodean a la situación. La distorsión ocurrirá como resultado de la atención, la exposición y la retención selectivas. Como ejemplos, se puede ver a cualquier extranjero bajo una luz negativa, los esfuerzos de otra empresa multinacional pueden haber fracasado, e incluso el gobierno puede desalentar implícitamente la actividad propuesta. Entonces se puede buscar información adicional a través de cualquiera de las fuentes o de los líderes de opinión en el mercado.

La tendencia a la adopción se refiere a la probabilidad de que el producto o el proceso serán aceptados. Las tasas de aceptación y difusión de nuevos productos se ven incrementadas por el individualismo, mientras que la evitación de la incertidumbre las reduce.⁴⁸ Se han hecho descubrimientos similares sobre la penetración del comercio electrónico en diferentes mercados.⁴⁹ Si una innovación despeja los obstáculos, se puede adoptar y difundir en todo el mercado, aunque con menos rapidez. Un gerente internacional tiene dos elecciones básicas: adaptar las ofertas y los métodos de la empresa a los del mercado, o tratar de cambiar las condiciones del mercado para que se ajusten a los programas de la empresa.

En Japón, varias empresas occidentales han encontrado dificultades en el sistema de distribución japonés, en el cual se asigna un gran valor a las relaciones establecidas; todo se hace a partir de la confianza en lo familiar y el temor a lo desconocido. En la mayoría de los casos, este problema se resuelve formando una joint venture (empresa conjunta) con una entidad japonesa importante que ya tiene contactos establecidos. En ocasiones, cuando el enfoque de la empresa es compatible con las creencias centrales de una cultura, la empresa tal vez puede cambiar las costumbres existentes en vez de ajustarse a ellas. Inicialmente, el estilo tradicional de venta agresiva de Procter & Gamble en los comerciales de televisión desconcertó a la mayoría de los televidentes japoneses, acostumbrados a enfoques más sutiles. Ahora los competidores japoneses están imitando sus anuncios. En Japón sigue siendo más importante el emisor que el mensaje. Por esta razón, Japón es un mercado donde se presentan los nombres de la empresa y de la marca del producto en la comunicación de marketing, en vez de utilizar sólo la marca del producto, como se acostumbra en los mercados estadounidenses y europeos de Procter & Gamble.

Cualquier análisis estaría incompleto sin el reconocimiento básico de las diferencias culturales. Ajustarse a las diferencias requiere hacer a un lado los propios valores culturales. La mayoría de los problemas de negocios internacionales están arraigados en un **criterio de autorreferencia** (la referencia inconsciente a los propios valores culturales de alguien). Sin embargo, reconocer y admitir eso a menudo es bastante difícil. Se recomienda el siguiente enfoque analítico para reducir la influencia de los propios valores culturales:

1. Definir el problema o la meta en términos de rasgos, hábitos y normas culturales propios.
2. Definir el problema o la meta en términos de rasgos, hábitos y normas culturales ajenos. No hacer juicios de valor.
3. Aislar la influencia del criterio de autorreferencia que influye en el problema y examinarla con cuidado para ver en qué forma complica el problema.
4. Redefinir el problema sin la influencia de los criterios de autorreferencia y resolver para una situación óptima.

Este enfoque se puede aplicar a la introducción del producto. Si Kellogg Co. desea introducir cereales para el desayuno en mercados en los que tradicionalmente no se desayuna o en los cuales los consumidores beben muy poca leche, los gerentes deben considerar con sumo cuidado la forma de inducir este nuevo hábito. Las peculiaridades, hábitos y normas del desayuno son muy diferentes en Estados Unidos, Francia y Brasil, y se deben resumir antes de que se pueda introducir el producto. En Francia, los comerciales de Kellogg's están orientados tanto a proporcionar lecciones de nutrición como a promover el producto. En Brasil, la empresa se anunció en una telenovela para lograr el ingreso al mercado, debido a que algunos brasileños suelen emular a los personajes de esos programas de televisión.

Los procedimientos analíticos requieren un constante monitoreo de los cambios causados por eventos externos o por la misma entidad de negocios. El control del **etnocentrismo**, es decir, la creencia de que la propia cultura es superior a otras, sólo se puede lograr reconociéndolo y ajustándose en la forma apropiada a sus posibles efectos en la toma de decisiones administrativa. El gerente internacional necesita estar preparado y debe ser capaz de darle un uso eficaz a esa preparación.

EL RETO DE LA CAPACITACIÓN

Los gerentes internacionales enfrentan un dilema en términos de la competencia internacional e intercultural. La falta de capacidades adecuadas en un idioma extranjero y en los negocios internacionales ha resultado en contratos perdidos, negociaciones débiles y administración ineficaz. La competencia entre las naciones para crear economías de innovación impulsadas por el conocimiento aún no termina. En Singapur, Alemania, China, Brasil, Corea y otros países, el mejoramiento en la ecuación se considera una parte crítica de esa misión. Por consiguiente, las naciones y los estados están trabajando arduamente para que sus sistemas educativos constituyan una base sólida para el desarrollo económico en el siglo veintiuno. Algunos están encontrando formas innovadoras para medir el progreso de sus estudiantes a nivel internacional. Otros están examinando a las naciones de alto desempeño para aprender acerca de las mejores prácticas que después podrán adaptar o adoptar a fin de mejorar sus propios sistemas.⁵⁰

La creciente actividad internacional de las empresas ha hecho necesaria una capacitación de sensibilidad cultural en todos los niveles de la organización. La capacitación actual debe tomar en consideración no sólo a las personas ajenas a la empresa, sino también la interacción dentro de la familia corporativa. Por muy insignificante que pueda parecer el grado de interacción, aun así puede causar problemas si se carece de la comprensión apropiada. Considere, por ejemplo, la fecha 11/12/12 en un mensaje; un europeo la interpretará como el 11 de diciembre, pero en Estados Unidos es el 12 de noviembre.

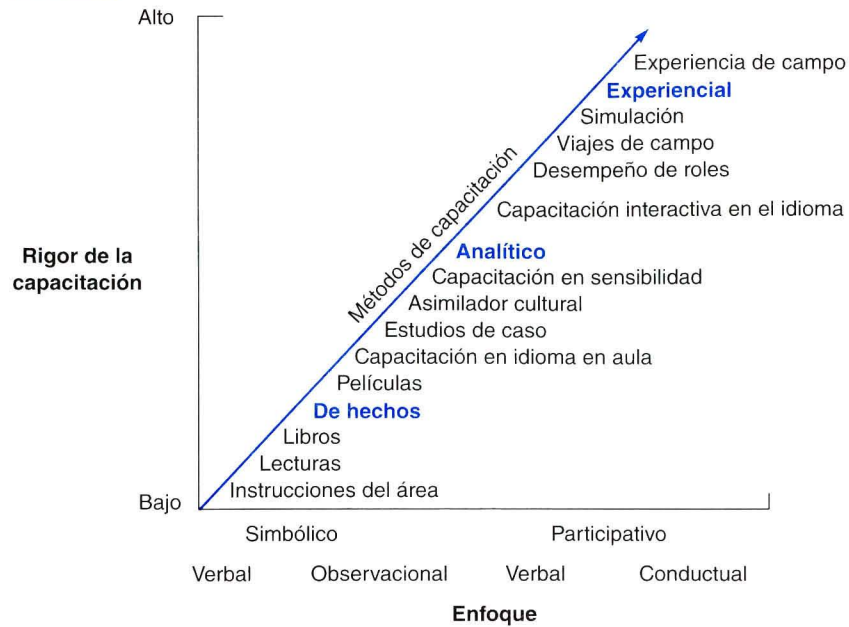
Algunas empresas tratan de evitar el problema de la capacitación contratando sólo a empleados locales o a ejecutivos que han viajado mucho. Esto tiene sentido para la administración de operaciones en el extranjero, pero no resolverá la necesidad de capacitación, en especial si son probables las transferencias a una cultura con la que no está familiarizado el gerente. La experiencia internacional no necesariamente se transfiere de un mercado a otro.

Para fomentar la sensibilidad cultural y la aceptación de nuevas formas de hacer las cosas dentro de la organización, la gerencia debe instituir programas de educación interna. Samsung, por ejemplo, tiene varias asignaciones a corto plazo para tratar de permitir que las personas adquieran una experiencia global al principio de sus carreras. Para las asignaciones a largo plazo, tienen disponible un programa de “experto en la región” a fin de ayudar a los gerentes que aceptan una asignación en el extranjero de un año para hacer investigación regional, análisis de negocios y establecimiento de redes. Samsung también ofrece un programa de “experto de campo”, que dura de seis meses a un año y permite que los empleados seleccionados experimenten lo que es trabajar en una sucursal extranjera y vivir en una cultura distinta. Finalmente, para dar a los empleados extranjeros de alto desempeño una experiencia más global, Samsung ofrece una oportunidad de dos años para trabajar en Corea del Sur, dándoles a los empleados la oportunidad de observar el estilo de negocios en las oficinas corporativas y tener una experiencia de la cultura coreana.⁵¹

El objetivo de los programas de capacitación formal es reforzar en los gerentes y otro personal cualidades clave de preparación, sensibilidad, paciencia y flexibilidad. Estos programas varían drásticamente en términos de su rigor, participación y, por supuesto, costo. En la figura 3.8 se proporciona un resumen de estos programas.

Los programas de información ambiental y orientación cultural son tipos de programas de **estudios del área**. Esos programas proporcionan información de hechos para que un gerente opere en un país particular o trabaje con las personas de ese país. Los estudios del área deben ser un requisito previo básico para otros tipos de programas de capacitación. Por sí solos, sirven a muy pocos propósitos básicos, debido a que el gerente realmente no se adentra en la cultura; en otras palabras, la clave es el aprendizaje de la acción.⁵² Otros programas más involucrados contribuyen al contexto en el cual poner los hechos de manera que se puedan comprender bien.

El **asimilador cultural** es un programa de capacitación en el cual el personal debe responder a escenarios de situaciones específicas en un país particular. Esos programas han sido desarrollados para los países árabes, Tailandia, Centroamérica y Grecia. Un panel de jueces evalúa los resultados de la experiencia de asimilación de los participan-

FIGURA 3.8 Métodos de capacitación transculturales

FUENTE: J. Stewart Black y Mark Mendenhall, "A Practical but Theory-Based Framework for Selecting Cross-Cultural Training Methods", en *International Human Resources Management*, editores Mark Mendenhall y Gary Oddou. Copyright © 1991, pág. 188. Reimpresión con autorización de los autores.

tes. Este tipo de programas se ha utilizado más en los casos de transferencias de última hora al extranjero.

Cuando hay más tiempo disponible, es posible capacitar mejor en el idioma a los gerentes. Esto puede ser necesario si está involucrado un idioma más difícil de lo normal. La **capacitación en sensibilidad** se enfoca en mejorar la flexibilidad de un gerente en situaciones que son muy diferentes a las de su propio país. El enfoque descansa en el supuesto de que la comprensión y la aceptación de uno mismo son fundamentales para comprender a una persona de otra cultura. Si bien la mayoría de los métodos descritos funciona mejor en escenarios cara a cara, la capacitación en línea se está volviendo cada vez más popular, como se ve en la sección *El mercado internacional 3.4*.

Finalmente, la capacitación puede involucrar **experiencia de campo**, que expone a un gerente a un entorno cultural diferente durante una cantidad limitada de tiempo. Aunque el gasto de colocar y mantener a un expatriado es alto (y por consiguiente el costo del fracaso es alto), rara vez se utiliza la experiencia de campo en la capacitación. Una técnica de experiencia de campo que se ha sugerido cuando el proceso de capacitación necesita ser riguroso es la familia anfitriona sustituta. Esta técnica coloca al personal en capacitación (y posiblemente a su familia) con una familia de la nacionalidad a la cual es asignado.

Sin importar el grado de capacitación, preparación y características personales positivas, un gerente siempre seguirá siendo extranjero, así que nunca deberá depender de su propio criterio pudiendo consultar a gerentes locales. En muchos casos, un gerente debe contar con un intérprete presente en las negociaciones, en especial si no es totalmente bilingüe. La excesiva confianza en el propio dominio del idioma puede crear problemas.

CÓMO HACER QUE FUNCIONE LA CULTURA PARA EL ÉXITO DE MARKETING

La cultura no debe considerarse un reto, sino una oportunidad que se puede aprovechar. Como se ha demostrado a lo largo del capítulo, eso requiere la comprensión de las diferencias en la cultura y sus factores determinantes fundamentales. Las diferencias se pueden desechar fácilmente como indicadores de inferioridad, o se pueden considerar como enfoques que se pueden cambiar; sin embargo, es mejor aprender de ellas. La mejor práctica no conoce ningún origen particular, ni debe reconocer fronteras. Las

Conciencia cultural en línea

Los gerentes que se dirigen al extranjero para negociar un acuerdo, las operaciones que se reubican en un entorno extranjero o los equipos multiculturales que trabajan dentro de las grandes organizaciones son sólo algunos de los escenarios que se benefician con la capacitación intercultural. Escatimar en la capacitación en esta área puede ser potencialmente riesgoso. Por ejemplo, quienes no están preparados para manejar altos niveles de etiqueta y ceremonia corren el riesgo de ofender a clientes valiosos. Los empleados que se mudan a Hong Kong a menudo son responsables de trabajar con múltiples países y requieren de conocimientos prácticos para desempeñarse en una variedad de escenarios culturales.

Sin embargo, es casi imposible cubrir una capacitación intercultural tan compleja en periodos de capacitación de uno o dos días. Además, esa capacitación tiene un costo de 1000 dólares diarios por persona. Por ello, muchas organizaciones están añadiendo la capacitación en línea a la capacitación presencial en el aula a fin de obtener una capacitación continua y adicional. Muchos de los programas utilizan los siguientes elementos:

- *Escenarios detallados.* Los materiales de capacitación presentan situaciones y eventos de negocios realistas vinculados con elementos en los antecedentes culturales de la persona en capacitación. Más que una instrucción, las sesiones se convierten en una experiencia guiada, narrada y plena de oportunidades de aprendizaje creadas según las necesidades.
- *Entrega gradual.* La capacidad de controlar el flujo de información al participante respalda el proceso de aprendizaje. La capacitación no sólo es lo bastante flexible como para ajustarse a un calendario saturado, sino que imita eficazmente el flujo de datos de la vida real que informa a la toma de decisiones.
- *Apoyo.* Los participantes tienen un acceso instantáneo a materiales detallados a cualquier hora del día y desde cualquier ubicación. Pueden contrastar

sus percepciones con los materiales de capacitación o completar ejercicios hechos a la medida, reforzando el aprendizaje. También pueden buscar retroalimentación acerca de los aspectos clave.

- *Discusiones en línea.* Las sesiones se pueden transmitir simultáneamente a cientos de participantes en todo el mundo. Los participantes se benefician con la experiencia de aprendizaje acumulada, que imita la toma de decisiones de la vida real.

Argonaut, un sistema de aprendizaje cultural cuyo objetivo es facilitar que los equipos internacionales trabajen juntos en forma eficiente, fue concebido por Coghill & Beery International en el Reino Unido. Un usuario puede tomar todo el curso, eligiendo la cultura pertinente de entre 54 culturas y terminarla en alrededor de 15 horas. Por supuesto, nadie lo haría en ese periodo; normalmente se llevaría alrededor de un mes, haciendo varias pausas.

Extendiéndonos un poco más en esto, recordemos que la distancia al poder se refiere a la posición relativa de un empleado con su jefe en diferentes culturas. Por ejemplo, en Suecia la distancia al poder es de alrededor de 30, en comparación con 95 en India, donde se observa una estricta obediencia en los niveles superiores. Esto implicaría que un empleado sueco que llegara a India por primera vez podría ser considerado descortés hacia sus empleados, mientras que la situación inversa podría encontrar al empleador sueco colocado en una posición claramente incómoda cuando el nuevo empleado indio le mostrara mucho más respeto de lo normal. El manejo de este tipo de situaciones forma parte de la capacitación.

Además, el software también permite que el usuario realice una auditoría de la cultura corporativa o interdepartamental, tiene opciones de retroalimentación, tutoriales, artículos y discusiones. Como resultado, está orientado a mejorar las relaciones en general, y no sólo en la eficiencia intercultural.

FUENTES: Ross Bentley, "It Pays to Be a Cross-Cultural Culture," *Personnel Today*, 23 de enero de 2007, 8; Abhinav Ramnarayan, "Connect with Culture," *Business Line*, 16 de octubre de 2006, 8; y Jessica Caplan, "Innovations in Intercultural Training," *China Staff*, noviembre de 2004, 1.

siguientes reglas sirven como un resumen de la forma en la cual apreciar una cultura puede servir como una herramienta para asegurar el éxito.

Adoptar la cultura local

Muchos credos corporativos incluyen una promesa de ser los mejores ciudadanos corporativos en cada comunidad donde operan. Durante los últimos diez años, Walt Disney Company ha priorizado el desarrollo de su negocio internacional en televisión, películas, ventas al detalle (o al menudeo) y parques temáticos buscando que la mitad de sus utilidades provenga del extranjero. El parque temático de Disney que se inauguró en Hong Kong en 2005 tuvo 30% menos asistentes en su segundo año, en gran parte debido a

que no atraía a los auditorios de la China continental. La primera gran oportunidad de revertir la tendencia fue un golpe de suerte astrológico: el año 2008 fue el Año de la Rata, permitiendo que Disney lo proclamara como el “Año del Ratón”. La campaña de Disney del Año Nuevo de la China continental presentaba un logotipo con las orejas del ratón añadidas en la parte superior. Dentro del parque se ofrecían en el menú frituras tradicionales y pastelillos de nabo. Al desfile a lo largo de Main Street USA se unió la “Procesión del Ritmo de la Vida”, presentando la danza del dragón y títeres de aves, flores y peces con la música tradicional china. En Disneyland Hong Kong, un experto en feng shui giraba la puerta del frente, reacomodaba las cajas registradoras y ordenaba que se colocaran grandes piedras en ubicaciones clave para asegurar la prosperidad del parque.⁵³

Construir relaciones

El mercado de cada país tiene su propia serie de componentes únicos que es necesario identificar y cuidar. El establecimiento y cuidado de vínculos locales en las varias etapas del ciclo de desarrollo del mercado fomenta relaciones que son muy valiosas durante la expansión y que pueden ayudar a contrarrestar el riesgo político. El gobierno de Hong Kong ha recibido fuertes críticas por haber invertido cerca de HK\$13 350 millones en tierras, capital y deuda para la construcción de los parques Disney, mientras que Disney sólo comprometió HK\$3500 millones. Hong Kong Disneyland, el más pequeño de los parques de Disney, ha sido criticado por tener muy pocos juegos y atracciones. La empresa ha respondido que la expansión se enfocará en historias “universales”, añadiendo que muchas de las nuevas atracciones serán únicas en el parque de Hong Kong. Una nueva área temática, Grizzly Trail, representa un pueblo minero en la frontera estadounidense y ofrece una montaña rusa simulando el tren de una mina de oro. Otra, Mystic Point, hace hincapié en las fuerzas sobrenaturales y misteriosas. La tercera, Toy Story Land, se basa en la serie de películas del estudio de animación Pixar.

La expansión de Hong Kong Disneyland tiene lugar precisamente cuando Disney sigue adelante con sus planes de construir un parque temático en la provincia de Shanghai. El gobierno de Hong Kong y Disney han dicho que creen que el propuesto desarrollo de Shanghai complementará al parque de Hong Kong. Disney operará el parque temático, que fue inaugurado en abril de 2011, y se espera que su terminación se lleve cinco años.⁵⁴

Contratación de empleados locales para adquirir conocimiento cultural

Disney hizo considerables esfuerzos para darle a su parque de Hong Kong un carácter más chino. Se hizo una investigación en los hogares de los consumidores chinos, a quienes se les preguntó acerca de su conocimiento de la marca Disney y de sus estilos de vida. Como resultado, por ejemplo, en los anuncios de Disney ahora sólo aparece un niño (las reglas del gobierno chino establecen que la mayoría de las parejas sólo pueden tener un hijo), dos padres y dos abuelos (dado que hay muchas familias extendidas) compartiendo actividades que llevan la marca Disney, como ver una película o regalar un muñeco de felpa de Mickey Mouse.

Ayudar a que los empleados le entiendan

Contratar empleados locales le dará un valioso activo a la empresa en términos de desarrollo del mercado (léase aculturación). Sin embargo, esos empleados también necesitan sus propios procesos de ajuste (o bien, de “corporativización”) para ser más efectivos. Disney ha dado más poder a los gerentes locales para que desarrollen enfoques completamente locales, para adaptar las franquicias de Estados Unidos y hacer versiones locales de ellas, o para crear un interés en programas estadounidenses como *Hanna Montana* y *Kim Possible*. También es importante ayudar a los empleados a comprender mejor a la empresa. Los ejecutivos y el personal chinos se benefician con las visitas a



Shanghái, 8 de abril de 2011. Los personajes de Disney bailan en el escenario durante la ceremonia de apertura del sexto parque de diversiones de Disney en el mundo.

Burbank, California y la interacción con ejecutivos de Disney de todo el mundo para combinar los valores de Disney y los chinos.

Adaptar los productos y procesos a los mercados locales

En ninguna parte el compromiso con los mercados locales es tan evidente como en las ofertas de productos. Los dioses de la riqueza, la longevidad y la felicidad se han añadido a la pandilla de Hong Kong Disneyland. Para apoyar los esfuerzos de marketing del parque temático, Disney ha ampliado sus negocios de televisión, entretenimiento en línea y películas en China. *The Secret of the Magic Gourd* fue la primera película hecha para el público chino. La película también significó una desviación de la obsesión individualista de Disney al unirse a expertos locales (incluyendo a China Film Group, dirigido por el Estado) para elaborar el producto culturalmente ajustado.

Coordinar por región

Los mismos procesos se están replicando en los otros mercados emergentes que son la meta de Disney. Las versiones locales de *High School Musical* para India, América Latina y Rusia son parte de la inversión de Disney de 100 millones de dólares en películas fuera de Estados Unidos para 2010. El reparto de *High School Musical* para la versión india fue elegido mediante una competencia estilo *American Idol*. Para crear interés, Disney transmitió una versión doblada de la película estadounidense y lanzó “My School Rocks”, una competencia de baile presentando canciones de *High School Musical*. Un CD de la pista sonora de la película con letra en hindi e instrumentos tradicionales ha tenido éxito debido al bajo costo al menudeo. La meta de esta polinización cruzada es encontrar programas regionales y “asiatizar” o incluso globalizar con mayor rapidez un producto. Los esfuerzos conjuntos crean un “esprit de corps” a través de las fronteras, en especial cuando los gerentes se interesan principalmente en sus propios mercados.

RESUMEN

La cultura es uno de los elementos más desafiantes del mercado internacional. Este sistema de patrones conductuales aprendidos, característico de los miembros de una sociedad determinada, está modelado constantemente por una serie de variables dinámicas: idioma, religión, valores y actitudes, modales y costumbres, estética, tecnología, educación e instituciones sociales. Un gerente internacional que trata de salir adelante con este sistema necesita un conocimiento tanto de hechos como interpretativo de la cultura. Hasta cierto punto, el conocimiento de hechos se puede aprender; la interpretación sólo viene con la experiencia.

Los problemas más complicados al tratar con el entorno cultural se derivan del hecho de que no podemos aprender la cultura, debemos vivirla. En el mundo de los negocios existen dos escuelas de pensamiento acerca de cómo abordar la diversidad cultural. Una es que los negocios son negocios en todo el mundo, siguiendo el modelo de Nokia y de iPhone. En algunos casos, la globalización es un hecho de la vida; sin embargo, las diferencias culturales todavía están muy lejos de converger.

La otra escuela propone que las empresas deben ajustar sus enfoques de negocios a las culturas individuales. El establecimiento de políticas y procedimientos en cada país ha sido comparado con el trasplante de un órgano: la pregunta crítica se centra en la aceptación o el rechazo. El reto principal para el gerente internacional es asegurarse de que el rechazo no sea el resultado de una miopía o incluso una ceguera cultural.

Las empresas que tienen éxito a nivel internacional comparten todas una cualidad importante. No se han apresurado a encontrarse en esas situaciones, sino que han desarrollado con cuidado sus operaciones siguiendo los principios de negocios más básicos. Esos principios son: conoce a tu retador, conoce a tu público y conoce a tu cliente.

TÉRMINOS CLAVE

cultura
aculturación

cultura de alto contexto
cultura de bajo contexto

agente de cambio
imperialismo cultural

universales culturales	focus group	conocimiento interpretativo
traducción hacia atrás	estudio a profundidad	criterio de autorreferencia
cristianismo	infraestructura	etnocentrismo
islam	estratificación social	estudios del área
hinduismo	grupo de referencia	asimilador cultural
budismo	conocimiento cultural	capacitación en sensibilidad
confucianismo	información de hechos	experiencia de campo
convergencia cultural	conocimiento experiencial	

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. ¿Por qué el riesgo de la cultura es tan importante como el riesgo comercial o político en el área del marketing internacional?
2. Usted ha ido a su primera visita de negocios a uno de los países de Asia del Sur. Se siente confiado acerca de su capacidad para hablar el idioma (lo estudió en la escuela y ha tomado un curso de repaso) y decide utilizarlo. Durante las presentaciones quiere romper el hielo insistiendo en que todos lo llamen por su nombre. Especule acerca de la reacción que tendrían sus oyentes.
3. Los obsequios siempre se deben elegir con mucho cuidado. Un obsequio ideal es aquel que representa la propia cultura del donante, al tiempo que es sensible a la del destinatario. Por ejemplo, un finlandés le puede obsequiar un compás Suunto a un socio de negocios saudita (para ayudarlo a determinar la dirección de sus plegarias diarias). Algunos regalos no son apropiados: los relojes o cronómetros son símbolos de muerte en China, mientras que los pañuelos simbolizan lágrimas en América Latina y Corea.
4. ¿Qué puede hacer una empresa para sensibilizar culturalmente a su personal?
5. ¿Qué se puede aprender acerca de una cultura leyendo y prestando atención a los hechos reales?
6. Utilizando una amplia gama de herramientas de capacitación, desde estudios de casos hasta actividades y ejercicios en línea, los programas de sensibilización cultural cubren temas como la adaptación intercultural, el reconocimiento de las diferencias en los estilos de comunicación, las estrategias de negociación y los aspectos de información práctica de los negocios y la vida cotidiana. ¿Cree usted que estos programas exageran las diferencias?
6. El whiskey Jack Daniel's utiliza con éxito sus valores estadounidenses de autenticidad, masculinidad y fraternalismo en otros países de habla inglesa como el Reino Unido, Australia y Sudáfrica. ¿Cómo pueden adaptarse los valores de la marca para hacerlos más accesibles en una cultura como la de China? (Piense, por ejemplo, que la marca está muy orientada a la búsqueda de estatus en términos de la clase media.)

EJERCICIOS EN INTERNET

1. Numerosas empresas, como Intercultural Group, proporcionan consultoría, coaching y capacitación interculturales. Utilizando el sitio web de la empresa (www.interculturalgroup.com), evalúe las diferentes formas en las que esos consultores pueden desempeñar un rol importante en el dominio de la competencia cultural.
2. Recientemente la empresa dio a conocer en su blog que más de 60% de los usuarios de Twitter se ubican fuera de Estados Unidos, y ahora proporciona su interfaz en francés, alemán, italiano, español y japonés (y es probable que sigan más idiomas). Twitter dijo que la introducción de versiones en diferentes idiomas incrementó en forma impresionante el número de suscriptores en los países que hablan esos idiomas, y así como las personas buscan predominantemente en su propio idioma, también envían sus tweets en éste. ¿A qué se debe esto? (Visite el sitio web de The International Search Summit, www.internationalsearch-summit.com, una serie de eventos dedicados a la búsqueda internacional y multilingüe y al marketing de medios sociales.)

DESAFÍO

Francia contra Internet

A medida que Internet evoluciona, las herramientas de comunicación digital como Facebook, MySpace, Twitter, Badoo, Skyrock y YouTube se desarrollan más allá de las expectativas, creando grandes comunidades globales

que actúan y unen esfuerzos para el cambio social, ambiental e incluso político. A pesar de que es una afrenta directa a los gobiernos autoritarios, esta explosión de las comunidades internacionales en línea plantea pre-

guntas para naciones como Francia y sus políticas de proteger su propia cultura de una invasión exterior. Sin embargo, como parte de una tendencia hacia la globalización, los ciudadanos más participativos están trascendiendo las fronteras culturales de Francia para unirse a esas poderosas comunidades en línea, y a la vez están pasando por alto las políticas establecidas en relación con el libre flujo de la información, el aislamiento y el proteccionismo.

Los teóricos de la convergencia cultural plantean una fusión potencial de las culturas que no augura nada bueno para los proteccionistas culturales, en especial debido a que la cultura estadounidense sería predominante. Los sitios de Google y Microsoft, con sede en Estados Unidos, son los más visitados en Francia. YouTube, propiedad de Google, fue el sitio de videos con calificación más alta en Francia, con 25 millones de personas viendo 2300 millones de videos en línea, a pesar de las preocupaciones de los funcionarios del gobierno francés, quienes afirman que esos sitios en particular tienen el potencial más fuerte para el dominio

y el imperialismo estadounidenses. Las encuestas recientes indican que una gran mayoría de los jóvenes actuales, a los que a menudo se hace referencia como "nativos digitales," que crecieron con laptops y conexiones inalámbricas en Internet, están creando y consumiendo un contenido en línea en una escala internacional.

Para discusión

1. ¿Las naciones como Francia deberían proteger su cultura única y aun así participar en las innovaciones tecnológicas globales?
2. ¿Hasta qué grado tendrá lugar la convergencia cultural?

FUENTES: Hazel G. Warlaumont, "Social Networks and Globalization: Facebook, YouTube and the Impact of Online Communities on France's Protectionist Policies," *French Politics* (Julio de 2010): 204-215; y "The 2010 Europe Digital Year in Review," ComScore, 24 de febrero de 2011, http://www.comscore.com/Press_Events/Presentations_Whitepapers/2011/2010_Europe_Digital_Year_in_Review.

LECTURAS RECOMENDADAS

- Axtell, Roger E. *Essential Do's and Taboos: The Complete Guide to International Business and Leisure Travel*. Hoboken, NJ: Wiley, 2007.
- Brett, Jeanne M. *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions across Cultural Boundaries*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007.
- Carté, Penny y Chris J. Fox. *Bridging the Culture Gap: A Practical Guide to International Business Communications*. Londres, Inglaterra: Kogan Page, 2008.
- Cellich, Claude y Subhash C. Jain. *Global Business Negotiations: A Practical Guide*. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2003.
- Hofstede, Geert H., Gert Jan Hofstede y Michael Minkov. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural*

- Cooperation and Its Importance for Survival*. Nueva York: McGraw-Hill, 2010.
- Lewis, Richard D. *When Cultures Collide: Leading across Cultures*. Boston, MA: Nicholas Brealey, 2005.
- Matsumoto, David Ricky. *Cross-cultural Research Methods in Psychology*. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 2010.
- Trompenaars, Alfons y Charles Hampden-Turner. *Riding the Waves of Innovation: Harness the Power of Global Culture to Drive Creativity and Growth*. Nueva York: McGraw-Hill, 2010.
- Yunker, John. *The Art of the Global Gateway: Strategies for Successful Multilingual Navigation*. Ashland, OR: Byte Level Books, 2010.

NOTAS FINALES

1. Pankaj Ghemawat, "Remapping Your Strategic Mind-set", *McKinsey Quarterly*, número 3(2011): 56-67.
2. Ben Fritz y John Horn, "Reel China: U.S. Film Producers Are Engaging the Chinese", *Los Angeles Times*, 24 de agosto, 2011, E2.
3. "Melting Pots", *Washington Post*, 6 de enero de 2006, H1, H4.
4. David A. Kaplan, "General Mills' Global Sweet Spot", *Fortune*, 23 de mayo de 2011, 194-201.
5. Alfred Kroeber y Clyde Kluckhohn, *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions* (Nueva York: Random House, 1985), 11.
6. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede y Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Nueva York: McGraw Hill, 2010).
7. Edward T. Hall, "Context and Meaning", en *Intercultural Communication: A Reader*, editor L. A. Samovar y R. E. Porter (Belmont, CA: Wadsworth, 2000), 34-43.
8. Kerry Capell, "How a Swedish Retailer Became a Global Cult Brand", *Businessweek*, 14 de noviembre, 2005, 96-106.
9. "U.N. Body Endorses Cultural Protection", *Washington Post*, 21 de octubre de 2005, A14.
10. French Movies: <http://www.understandfrance.org/France/FrenchMovies.html>.
11. Oduor Ong'wen, "Biopiracy, the Intellectual Property Regime and Livelihood in Africa", *The Monitor*, 25 de octubre de 2010, 4.
12. Sony Music Latin, <http://www.sonymusiclatin.com>.
13. James Peoples y Garrick Bailey, *Humanity: An Introduction to Cultural Anthropology* (Nueva York: Wadsworth Publishing, 2011).
14. Yuval Atsmon, Vinay Dixit y Cathy Wu, "Tapping China's Luxury-Goods Market", *McKinsey Quarterly*, número 2(2011), 32-33.

15. Quentin D. Atkinson, "Phonemic Diversity Supports a Serial Founder Effect Model of Language Expansion from Africa", *Science*, abril de 2011, 346-49.
16. Ethnologue, <http://www.ethnologue.com>.
17. David A. Ricks, *Blunders in International Business* (Malden, MA: Wiley-Blackwell, 2006), capítulo 1.
18. "We Are Tous Québécois", *The Economist*, 8 de enero de 2005, 39.
19. "Secrets of Well-Traveled WebSites", Lionbridge, 2011, http://en-us.lionbridge.com/uploadedFiles/Lionbridge/~Files/Landing_Pages/Travel-Hospitality-Global-Websites.pdf.
20. "Russian Government Wants to Introduce Cyrillic Version of the Internet", Reuters, 4 de enero de 2008.
21. "Internet World Users by Language", Internet World Stats, <http://www.internetworldstats.com/stats7.htm>.
22. Mark L. Knapp y Judith A. Hall, *Nonverbal Communications in Human Interaction* (Florence, KY: Wadsworth, 2009), capítulo 1; y Edward T. Hall, "The Silent Language of Overseas Business", *Harvard Business Review* 38 (mayo-junio de 1960): 87-96.
23. Zhalech Semnami-Azad y Wendi L. Adair, "Reading the Body Language in International Negotiations", *Strategy+Business*, 16 de septiembre de 2011.
24. "Anywhere, Anytime", *Wall Street Journal*, 21 de noviembre de 2005, R6.
25. *World Almanac and the Book of Facts 2011*, FACTS (Nueva York: Infobase Publishing, 2020), 717.
26. Carla Power "Faith in the Market", *Foreign Policy* (enero/febrero de 2009): 70-75; y "Profit versus the Prophet: Islamic Law has Transformed Some Muslims into Creative Bankers", *Los Angeles Times*, 10 de febrero de 2008, M11.
27. "Out from Under", *Marketing News*, 21 de julio de 2003, 1, 9.
28. Frank Kardes, Maria Cronley y Thomas Cline, *Consumer Behavior* (Mason, OH: South-Western College 2010), 10.
29. Flora F. Gu, Kineta Hung y David K. Tse, "When Does Guanxi Matter? Issues of Capitalization and Its Dark Sides", *Journal of Marketing* (julio de 2008). 12-28.
30. Charlotte Baukey, "Muslim 'Barbie and Ken's Dolls Created by Iranian Government", *The Telegraph*, 24 de septiembre de 2008, 24.
31. Amelia Newcomb, "Japan' Cracking US Pop Culture Hegemony", *Christian Science Monitor*, 15 de diciembre de 2008; y Douglas McGray, "Japan's Gross National Cool", *Foreign Policy* (mayo/junio de 2002): 44.
32. Zac Bissonnette, "Levi's Selling Jeans on Installment in India", *DailyFinance.com*, 24 de agosto de 2009.
33. "About Us", Sergey Frank International, <http://www.sergey-frank.com>.
34. "Religious seasonal days of celebration and holy days", http://www.religioustolerance.org/main_day.htm; y "Holidays and Observances", http://www.yahoo.com/society_and_culture/holidays_and_observances.
35. James A. Gingrich, "Five Rules for Winning Emerging Market Consumers", *Strategy+Business* (segundo trimestre de 1999): 68-76.
36. Ole Bruun, *An Introduction to Feng Shui* (Cambridge, Inglaterra: Cambridge University Press, 2008).
37. Heinz – Innovation, <http://www.heinz.com/our-food/innovation.aspx>.
38. "U.S. Superstores Find Japanese Are a Hard Sell", *Wall Street Journal*, 14 de febrero de 2000, B1, B4.
39. "List of mobile network operators of the Middle East and Africa – Kenya", <http://www.answers.com/topic/list-of-mobile-network-operators-of-the-middle-east-and-africa#-Kenya>, datos de 2010.
40. John Paul Titlow, "Wireless Mobile Payments to Reach 85% of POS Terminals by 2016", ReadWriteWeb, 15 de agosto de 2011, http://www.readwriteweb.com/archives/wireless_mobile_payments_to_reach_85_of_pos_termin.php.
41. "Global M-Payment Report Update-2009" en *Arthur D. Little's M-payment Surging Ahead* (Boston, MA: Arthur D. Little, 2009).
42. Todd Guild, "Think Regionally, Act Locally: Four Steps to Reaching the Asian Consumer", *McKinsey Quarterly*, número 4(2009):245-253.
43. Conrad Schmidt, "The Battle for China's Talent", *Harvard Business Review*, marzo de 2011, 25-27.
44. Geert H. Hofstede, Gert Jan Hofstede y Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (Nueva York: McGraw-Hill, 2010), 12.
45. Harry Triandis, "The Made Dimensions of Culture", *Academy of Management Executive* 18(2004): 88-93.
46. Rosalie Tung y Alain Verbeke, "Beyond Hofstede and GLOBE: Improving the Quality of Cross-cultural Research", *Journal of International Business Studies* 41 (2010): 1259-1274; y Masour Javidan y Robert House, "Leadership and Cultures Around the World: Findings from GLOBE: An Introduction to the Special Issue", *Journal of World Business* 37, número 1(2002): 1-2.
47. Sanna Sundqvist, Lauri Frank y Kaisu Puumalainen, "The Effects of Country Characteristics, Cultural Similarity and Adoption Timing on the Diffusion of Wireless Communications", *Journal Business Research* 58, número 1(2005): 107-110.
48. Sengun Yenyurt y Janell Townsend, "Does Culture Explain Acceptance of New Products in a Country? An Empirical Investigation", *International Marketing Review* 20, número 4(2003): 377-397.
49. Izak Benbasat, David Gefen y Paul Pavlou, "Is E-Commerce Boundary-less? Effects on Individualism-Collectivism and Uncertainty Avoidance on Internet Shopping", *Journal of International Business Studies* 35, número 6(2004): 554-560.
50. UNESCO, <http://www.unesco.org/new/en/unesco>.
51. Siegfried Russwurm, Luis Hernández, Susan Chambers y Keumyong Chung, "Developing Your Global Know-How", *Harvard Business Review*, marzo de 2011, 89-98; y "Special Interest Group Operations", <http://www.samsung.com>.
52. Maureen Lewis, "Why Cross-Cultural Training Simulations Work", *Journal of European Industrial Training* 29, número 7(2005): 593-598.
53. "The Feng Shui Kingdom", *New York Times*, 25 de abril de 2005, A14.
54. "World News: Chinese Village Hopes for a Disney Windfall", *Wall Street Journal*, 24 de agosto de 2009, A8.