



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Comercio Internacional
Curso 2017/2018

LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES: INFLUENCIA DE LAS VARIABLES
CULTURALES

INTERNATIONAL BUSINESS: THE IMPORTANCE OF THE CULTURAL
VARIABLES

Realizado por la alumna Bertha González Fernández
Tutelado por el Profesor D. Pablo Gutiérrez Rodríguez

León, a 10 de julio de 2018

Índice

1.	Introducción.....	6
2.	Objetivos del trabajo.....	8
3.	Metodología.....	9
4.	Cultura: Aspectos fundamentales	10
4.1	Concepto de cultura	10
4.2	Variables culturales.....	13
4.3	Clasificaciones culturales	17
4.3.1	Dimensiones culturales según Hofstede	17
4.3.2	Dimensiones culturales según Trompenaars	22
4.3.3	Clasificación cultural según Edward T. Hall.....	26
4.3.4	Dimensiones según el estudio GLOBE	27
4.4	Niveles culturales.....	33
5.	Negocios interculturales	36
5.1	Mercado globalizado.....	36
5.2	Tipos de negociación internacional	38
5.3	Impacto de la cultura en los negocios internacionales. etapas.....	41
5.4	Decisión de adaptación ¿Quién debe hacerlo?.....	44
5.5	Estilos de negociación teniendo en cuenta las diferentes áreas geográficas....	45
6.	Caso práctico: Oreo	53
6.1	Introducción de la marca Oreo.....	53
6.2	Cultura	55
6.2.1	Hofstede.....	56
6.2.2	Trompenaars	59
6.2.3	Edward T. Hall	62
6.2.4	Experiencia de "glocalización" de Oreo en China, España y México.....	64
6.3	Diferencias en la dirección.....	69
7.	Conclusiones.....	73
8.	Bibliografía.....	75

Índice de Tablas

Tabla 5.1: Tipos de negociación internacional.....	41
--	----

Índice de Figuras

Figura 4.1: Niveles de programación mental.....	10
Figura 4.2: Culturas ordenadas según contexto.....	27
Figura 4.3: Niveles de cultura organizacional	34
Figura 5.1: Factores que impulsan la globalización	36
Figura 5.2: Tipos de negociación según la percepción del poder.....	39
Figura 5.3: Etapas del proceso de negociación.....	42
Figura 5.4: Clasificación cultural según áreas geográficas	46

Índice de Gráficos

Gráfico 4.1: Clasificación de países según GLOBE.....	29
Gráfico 5.1: Dimensiones culturales de México, China y España	56
Gráfico 6.1: Clasificación de los tipos de líder en la cultura europea.....	70
Gráfico 6.2: Clasificación de los tipos de líder en Asia.	71
Gráfico 6.3: Clasificación de los tipos de líder en América Latina.....	71

Índice de Imágenes

Imagen 6.1: Galleta Oreo.....	54
Imagen 6.2: Marca Mondelez International	55
Imagen 6.3: Publicidad de Oreo en España, China y México	63
Imagen 6.4: Marca Oreo en chino	64
Imagen 6.5: Diferentes productos Oreo en China	65
Imagen 6.6: Nuevo producto Oreo en España.....	67
Imagen 6.7: Productos Oreo México.....	69

RESUMEN

Gracias a la cultura podemos identificar las diferencias en cuanto a idioma, valores, costumbres o ritos, entre otras, que los diversos miembros de los grupos sociales comparten entre sí. De este modo, y teniendo en cuenta las diferencias culturales entre cada uno de los grupos, las relaciones interculturales y los negocios entre estos serán mucho más fáciles. Para poder identificar cada uno de estos grupos de una forma más sencilla, se han llevado a cabo diferentes estudios que se van a analizar en el presente trabajo, entre otros, cabe destacar el estudio de las dimensiones culturales de Hofstede y el estudio GLOBE. Además, es crucial tener en cuenta la existencia de diversos tipos de negociación que van a influir en el proceso y que, en gran parte, están influenciados y vinculados a las diferentes culturas existentes. Con el objetivo de demostrar de forma práctica la importancia que tiene conocer la cultura de las sociedades con las que vas a negociar e internacionalizarte, se ha llevado a cabo un caso práctico sobre la compañía Oreo cuyo éxito a nivel internacional es de suma importancia.

Palabras clave: Cultura, variables culturales, negocios internacionales, negociación, Oreo.

ABSTRACT

Thanks to the culture we are able to identify the differences in terms of language, principles, cultural customs or rituals that each society's members share with the other members of the same social group. In this way, different studies have been carried out with the main goal of being able to identify easily the different social groups. In the present work, this studies are going to be analyzed as, for example, Hofstede Cultural Dimension's Study and the GLOBE Study. Moreover, it is crucial to take into account the existence of a variety of different types of negotiation, which are influenced and related with the existing cultures. With the objective of demonstrating practically the importance of knowing the differences between our culture and the culture of the country where we want to negotiate internationally, a practical case has been explained. This case is about one of the most important companies in terms of international business which name is Oreo.

Key words: Culture, cultural variables, international business, negotiation, Oreo.

1. INTRODUCCIÓN

Si nos fijamos en nuestro alrededor, cada vez es más fácil encontrar productos de otras nacionalidades es los supermercados, personas de otras etnias o religiones conviviendo en nuestros barrios o ciudades, restaurantes que se centran en los gustos o tradiciones de las diferentes sociedades, todo esto es consecuencia de la globalización. Cada vez vivimos en un mundo más globalizado, que nos permite estrechar los lazos con personas de otras nacionalidades con mayor fluidez, además de comercializar o hacer negocios con ellas con menos impedimentos que hace años.

Las culturas de las diferentes sociedades conviven de una forma mucho más directa que hace años, por este motivo, he decido llevar a cabo un estudio sobre las culturas y las diferentes formas que tienen de manifestarse cada una de ellas. Además, existen diferencias culturales entre unas sociedades y otras, sin embargo, esta diferencia no es necesario que impliquen que las personas que comparten una cultura estén localizadas en la misma nación, sino que, podemos encontrar personas con los mismos valores, tradiciones, gustos y preferencias, es decir, la misma cultura en puntos completamente distantes. Por otro lado, podemos encontrar en un mismo país, personas con diferentes culturas. Teniendo en cuenta todo esto, las variables o factores culturales o, simplemente el modo de comportarse las personas de una sociedad con las de otra, pueden verse afectadas o alteradas.

En cuanto a los negocios y al comercio internacional estas diferencias culturales son fundamentales para poder tener éxito en todo aquello que realizan las compañías a nivel internacional. Es primordial conocer todos los factores o barreras culturales que envuelven a una sociedad y, por consiguiente, a una empresa para poder comenzar un proceso de negociación en una sociedad con una cultura completamente distante de la nuestra evitando así malentendidos. Es importante que, a la hora de adentrarse en otros mercados, los directivos no den por hecho que la sociedad en la que van a entrar tiene la misma cultura que la propia pues estarían muy equivocados y, aunque a primera vista no observen grandes diferencias, tenerlas en cuenta puede ser el punto clave para beneficiarse y salir victoriosos del proceso de negociación.

Con el objetivo de conocer de forma práctica las consecuencias que tiene identificar las diferencias culturales entre el país de origen de una compañía y las culturas de las sociedades a las que pretende expandirse, en el presente trabajo vamos a tomar una

compañía como ejemplo, en este caso, Oreo y las diferencias culturales que tuvo en cuenta para tener éxito en diferentes países. Gracias a ello, la compañía es actualmente una de las empresas de galletas más importantes a nivel mundial, siendo consumidos sus productos en más de 100 países completamente diferentes entre ellos.

Tras pasar un año en París como experiencia Erasmus, fui consciente de las grandes diferencias culturales que existen entre personas de todos países. Incluso aunque dos países sean colindantes, las diferencias culturales son notorias y, sí no tenemos en cuenta todas las variables que condicionan la cultura, entre ellas, la manera de actuar, las tradiciones o los gustos del otro país, es posible que nuestra adaptación o convivencia con las personas que nos rodean no sea agradable. Por ese motivo, analizar y tener en cuenta las barreras culturales es el primer paso para cosas tan simples como vivir en otro país o para actividades más complejas, como la negociación intercultural. Todas las empresas deben conocer, entre otros muchos factores, los valores, tradiciones y gustos y preferencias de los consumidores hacia los que van a enfocar la venta de sus productos para así, conseguir buenos resultados en el proceso de negociación.

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

El siguiente trabajo tiene como objetivo principal analizar las diferencias culturales entre las diferentes sociedades conociendo las variables culturales que definen cada una de las comunidades o grupos sociales existentes.

Además del objetivo principal, el trabajo tiene otros objetivos secundarios que son los siguientes:

- Analizar los diferentes estudios existentes actualmente sobre las diferentes dimensiones o dilemas culturales.
- Comprender el porqué de las diferencias entre sociedades.
- Estudiar los diversos tipos de negociación internacional con la finalidad de conocer las consecuencias que tendrá la existencia de diferentes tipos de negociación, en muchas ocasiones, influenciados por las variables culturales de cada sociedad.
- Descubrir los diferentes estilos de negociaciones internacionales teniendo en cuenta la distribución geográfica.
- Conocer que parte debe adaptarse en el proceso de negociación intercultural.
- Se busca determinar las causas de éxito de una compañía gracias a las adaptaciones de las variables culturales de la propia compañía en los diferentes países en los que está presente o quiere estarlo en un futuro tanto próximo como en un plazo más largo.

3. METODOLOGÍA

Podemos considerar el presente como un trabajo de tipo deductivo puesto que se trata de una exposición de los temas principales de forma general para acabar tratándolos de una forma mucho más particular o detallada. De tal manera que, el trabajo que se presenta a continuación está estructurado en dos partes claramente diferenciadas. En primer lugar, una parte teórica y, posteriormente, el análisis práctico de un caso real.

La realización de la parte teórica se ha llevado a cabo a través de la consulta de fuentes secundarias, es decir, consulta de libros escritos por autores especializados en la influencia de la cultura como es el caso de Hofstede o Trompenaars. Además, he llevado a cabo diferentes consultas en artículos académicos y artículos científicos consultados, entre otros, Dialnet y TradeLibrary.

A su vez, para el caso práctico se ha llevado a cabo una investigación interna sobre la compañía seleccionada a través de la consulta de las páginas web oficiales de cada uno de los países analizados a lo largo del trabajo además de la consulta de notas de prensa y informes propios de la compañía.

Por lo tanto, como puede observarse a lo largo del presente trabajo nos encontramos frente a una revisión bibliográfica acerca de la gran importancia que tiene el factor cultural en el comercio internacional.

4. CULTURA: ASPECTOS FUNDAMENTALES

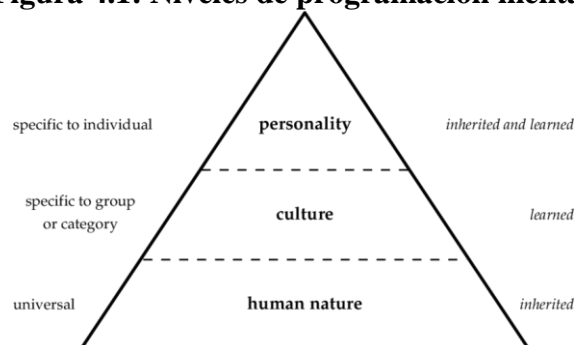
4.1 CONCEPTO DE CULTURA

El término "cultura" proviene del latín *cultus*. Desde ese momento y, a lo largo de los años, esta palabra ha sido utilizada en diversas ocasiones adoptando diferentes significados, que a su vez están interrelacionados entre sí.

En 1952, Alfred Kroeber y Clyde Kluckhohn definieron el término cultura un total de 162 veces y lo recopilaron en el libro "*Cultura: Una reseña crítica de conceptos y definiciones*".

La cultura determina la identidad de un grupo humano en la misma manera que la personalidad determina la identidad de un individuo (Hofstede, 1984). Hofstede hace una distinción entre la naturaleza humana, la cultura y la personalidad. Entendemos por naturaleza humana todas aquellas características que los humanos compartimos, es decir, la capacidad de sentir miedo, amor, odio, de hablar, compartir y relacionarnos con otras personas. La manera en que cada persona utiliza o expresa todos estos sentimientos, va a ser modificada de una u otra manera, según culturas. Por otro lado, tenemos la personalidad, es única de cada individuo. Al igual que la cultura, la personalidad es heredada y aprendida, sin embargo, la personalidad diferencia a cada persona puesto que está basada en las experiencias personales de cada uno.

Figura 4.1: Niveles de programación mental



Fuente: Hofstede (1991).

Por lo tanto, podemos definir la cultura como ese conjunto de reglas indefinidas que tenemos que seguir para formar parte de un grupo que comparte idioma, intereses, empatía, etc. y, que a su vez, nos diferencian de otros grupos (Hofstede y Hofstede, 1991).

Si nos fijamos en las diversas definiciones que se han hecho de la cultura a lo largo del tiempo, todas ellas comparten una serie de características que nos permiten contextualizar el término de una forma más concreta. Estas características son las siguientes:

- La cultura es aprendida, esto quiere decir, que no nacemos con la cultura asimilada, sino que desde que somos pequeños vamos aprendiendo la cultura gracias a nuestros antecesores. Este procedimiento se denomina **enculturación**, es decir, es el proceso de integrarse tanto en la sociedad como en la cultura que nos rodean para así conseguir formar parte de ella (Rodríguez Cantú, 2007).
- La cultura no es individual ni propia de cada individuo, sino que es compartida por un grupo de personas. Este grupo de personas no tiene por qué estar delimitado por sus propias fronteras geográficas, es decir, una cultura no es obligatoriamente propia de un país, sino que puede ser compartido por varios.
- La cultura es adaptativa, o sea que evoluciona con el tiempo lo que nos permite ir mejorando de generación en generación (Rodríguez Cantú, 2007).
- La cultura es simbólica. Las personas que forman una cultura encuentran en los símbolos una forma de entenderse y referirse a diferentes aspectos, como por ejemplo gestos o señales que solamente son entendidos por los integrantes de esa cultura (Rodríguez Cantú, 2007).
- Todos y cada uno de los elementos de una cultura están relacionados entre sí, por lo que es fundamental tener una visión de todos ellos para poder entender esa cultura. Si extraemos aleatoriamente un elemento de una cultura es posible que se malinterprete o no se comprenda el sentido total de ese elemento puesto que tiene que entenderse como un todo junto al resto de elementos (Pla y León, 2004, pp. 232-234).

Las personas que forman parte de una cultura no tiene porque vivirla o expresarla de la misma manera, es por este motivo por el que aparecen dos nuevos términos a definir, la subcultura y la contracultura (García Naharro, 2012). En primer lugar, se puede definir subcultura como la existencia de un grupo de personas -ya sea por edad, condiciones sociales o económicas, clase social, etc.- que se comportan de una manera diferente al resto de personas de la cultura dominante. En este caso diremos que estas personas forman una subcultura. Pertenecer a una subcultura no quiere decir que no puedas

pertenecer a otra subcultura, es decir, no es excluyente. Los integrantes de esta subcultura tienen rituales, formas de comportarse o vestirse que les identifican y que les confieren su propia marca de identidad. Skaters, góticos, roqueros, todos ellos tienen sus propias costumbres y, a su vez, forman parte de una cultura mayor, por eso podemos incluirlos dentro del término subculturas.

Además de subculturas, es importante destacar el concepto de **contracultura**. Como su propio nombre nos indica, una contracultura es un conjunto de personas que forman parte de una misma cultura, que van en contra de los valores o principios de la misma, se rebelan contra ellos presentando una alternativa a esa cultura que están criticando. Es una subcultura que se opone a los valores de la cultura principal que les representa. Un buen ejemplo sería el movimiento hippie de los años 60, movimiento a partir del cual surge este concepto (Arce Cortés, 2008) y además, según algunos autores, es el concepto clave para entender este movimiento.

Por lo tanto, es importante tener en cuenta que incluir a un determinado grupo dentro del término subcultura o relacionarlo más con la contracultura depende de la propia opinión de cada uno. Sin embargo, podemos concluir que la gran diferencia entre subcultura y contracultura es ese punto de rechazo frente a lo correctamente establecido hasta ese momento (García Naharro, 2012).

A la hora de hacer negocios con otros países hay dos posibilidades a tener en consideración: países diferentes que comparten la misma cultura o, un mismo país con varias culturas diferenciadas. Pero para ser capaz de darnos cuenta de la existencia de esta realidad, es decir, de tener la capacidad de ser conscientes de la existencia de comportamientos sociales diferentes hay que considerar al factor cultural como uno de los más importantes a la hora de negociar. Tener la capacidad para comprender, aceptar y saber adaptarnos a la nueva cultura será un paso importante para el éxito en el proceso de negociación con otros países, en el que ambas partes fijaran unas condiciones adecuadas para cada una de las partes. En algunas ocasiones, el país que quiere comercializar sus productos en el extranjero no tiene sensibilidad cultural, es decir, no sabe apreciar que existen otras culturas y, por consiguiente, otras formas de comportarse, de comunicarse, otros símbolos, diferencias en cuanto al lenguaje, etc. En este caso la compañía tendrá un gran problema puesto que aparecerán errores difíciles de solventar.

Otra de las grandes dificultades que podemos encontrarnos en el proceso de negociación internacional es el **etnocentrismo**. Este término podría definirse como la actitud de una determinada sociedad por valorarse por encima del resto de sociedades o grupos sociales considerándose en un punto central respecto al resto de grupos como consecuencia de sus logros y particularidades (Aguilera, 2002; Altarejos y Moya, 2003). Es posible afirmar que, todas y cada una de las sociedades o grupos sociales existentes tiene un carácter etnocéntrico. Sin embargo, la forma de manifestarse o el grado en que lo poseen es diferente para cada una de ellas. Un elevado nivel de etnocentrismo puede causar problemas en el proceso de negociación de un país etnocéntrico con el resto de países o un punto negativo para la formalización del acuerdo de negociación intercultural.

4.2 VARIABLES CULTURALES

Una de las principales tareas que debe desempeñar una compañía a la hora de internacionalizarse es la observación de la cultura y de todos los factores que de ella dependen, de la sociedad en la que se va a introducir. Si se encuentran diferencias muy notables entre ambas, la mejor solución será la adaptación cultural, dicho de otro modo, la empresa deberá llevar a cabo una adecuación de algunos factores culturales para conseguir el mayor grado de beneficios gracias a su internacionalización. No tener en cuenta estas diferencias culturales puede causar a las empresas un gran problema a la hora de negociar con otras empresas.

Algunos factores que difieren según culturas y que, por lo tanto, son objeto de estas modificaciones son los siguientes:

- **Idioma:** El idioma es el factor clave a tener en cuenta cuando queremos realizar negocios con otra sociedad. En muchas ocasiones los problemas entre dos empresas que quieren realizar negocios desde dos lugares del mundo diferentes es el idioma. No solo por el hecho de que puedan comunicarse en distintos idiomas, y que por lo tanto, uno de los dos deba cambiar la lengua con la que se expresa, sino que, el cambio de significado de algunas palabras tanto del nombre de la empresa como de los anuncios o slogans que utiliza para su promoción, también puede ser considerado como el comienzo de una serie de errores y fracasos para la compañía. Un ejemplo de confusión en relación a lo mencionado ocurrió en una campaña de *American Airlines* tras instalar asientos

de cuero en sus aviones, decidieron promocionarlo a través del slogan "*Fly in Leather*" el cual fue traducido al español como "*Vuela en cueros*" cuando debería haber sido traducido como "*Viaje en asientos de piel*". Estos errores causan una confusión y ocasionan una pérdida de reputación para la empresa (Grande, 2004). Pero estos errores no ocurren solamente cuando hablamos de distintos países, o problemas de traducciones, sino que también pueden pasar entre países con el mismo idioma, cuyas palabras pueden sufrir variaciones de significado como, por ejemplo, la internacionalización de Bimbo en Estados Unidos fue un fracaso ya que no tuvieron en cuenta que "*bimbo*" en ese país significa algo así "rubia tonta" o "mujer de poca inteligencia. Por lo tanto, a la hora de internacionalizarse, es fundamental tener en cuenta las posibles adaptaciones de lenguaje que tenga que llevar a cabo para evitar errores.

- Comunicación no verbal: Los gestos, movimientos, posturas o expresiones son muy variados y utilizados diariamente por todas las personas. Sin embargo, teniendo en cuenta la cultura en la que nos encontremos estos gestos o posturas pueden significar una cosa u otra totalmente diferente. Por ejemplo, en Grecia y Turquía se asiente con la cabeza para decir que no, mientras que en países como España ese mismo gesto es sinónimo de aprobación. Otro ejemplo podría ser el uso de la mano cerrada con el pulgar hacia arriba es un signo positivo en España, muestra de aprobación, sin embargo, si hacemos el mismo gesto en Australia o Nigeria este símbolo tendrá una connotación totalmente negativa cuyo significado está vinculado al insulto hacia la persona que lo estemos haciendo (Grande, 2004). Por estos ejemplos y muchos más, es fundamental conocer las claves de lenguaje no verbal del país con el que pretendemos entablar relaciones con el objetivo de evitar malentendidos y así, mostrar un cierto interés hacia la cultura de la otra sociedad en la que la compañía quiere adentrarse.
- Costumbres: Cada país tiene costumbres diferentes, es decir, maneras habituales de comportarse o actuar, que deben conocerse a la hora de entablar relaciones comerciales con otro lugar para no cometer errores. Por ejemplo, en México no está bien visto que dos hombres se besen, mientras que en Moscú es una costumbre bien vista y aceptable (Castro y Abreu, 2008). En China la puntualidad es fundamental e incluso tiene por costumbre llegar antes de tiempo a la reunión mientras que, en una comida de trabajo, en el momento que se sirve el té en Egipto, es un indicador de que la reunión ha terminado. Estos son

algunos ejemplos de costumbres de diferentes países, que debemos tener en consideración para salir victorioso del negocio internacional puesto que dentro del ámbito empresarial existen numerosas formalidades o costumbres que muchas sociedades consideran fundamentales y sin las cuales no aceptan la negociación (Cuadrado Esclapez, 2007).

- Creencias éticas y religiosas: En muchas ocasiones, las creencias éticas o religiosas forman parte de las bases de una sociedad, es por esto por lo que hay que tenerlas en cuenta a la hora de entablar negocios internacionalmente. Las empresas deben ser muy cautas a la hora de adaptar este factor pues en muchas ocasiones es clave para que nuestro negocio tenga éxito en otros lugares. Un ejemplo típico es el caso de McDonald's. McDonald's es una multinacional de comida rápida presente en más de 100 países (McDonald's España, 2014), tanto para ofrecer sus productos en lugares nuevos, como para aumentar el número de clientes fieles a sus productos tiene que hacer adaptaciones teniendo en cuenta las necesidades de cada sociedad. Los productos ofrecidos por McDonald's en Europa están compuestos, en su gran mayoría, por cárnicos. Sin embargo, McDonald's deberá adaptar sus productos en otros países como es el caso de Marruecos, pues no pueden tomar ningún alimento que no esté permitido en su libro sagrado, el Corán, es decir, en este caso, esta empresa tiene en cuenta sus valores éticos y religiosos para vender sus productos en un país con una cultura diferente a la de su sede central (Stern, 2010).
- Estereotipos: Es posible que en algún momento hayamos escuchado que los argentinos son arrogantes, o visto representados a los franceses vestidos de rayas y con una boina, que los estadounidenses comen demasiado o que los japoneses son muy disciplinados, todo ello son estereotipos. En muchas ocasiones, la mayoría de nosotros tenemos una opinión preconcebida sobre personas de otras nacionalidades y/o culturas que, generalmente, es errónea, pero está interiorizada en la sociedad como si no lo fuera. Los estereotipos pueden ser un problema a la hora de la internacionalización de la empresa ya que, en muchas ocasiones, no nos esforzamos en conocer realmente a los integrantes de la otra cultura, sino que aceptamos como verdaderos los estereotipo. Es fundamental no imitar estereotipos de otras culturas para conseguir ser aceptados en ese país, puesto que, en la mayoría de los casos se consigue todo lo contrario, hay que conocer a los miembros de otras culturas sin prejuicios y dejarnos conocer como

somos para evitar conflictos en un futuro. (Leonardi y Rodríguez-Lluesma, 2013).

- Valores: Los valores forman parte de las culturas siendo lo primero que aprendemos gracias a la experiencia y que nos va a acompañar durante el resto de nuestra vida a través de nuestros comportamientos. Por ejemplo, la sociedad india tiene unos valores relacionados con la positividad y el sentido de la vida mientras que otras sociedades como la americana, tiene unas preferencias más materialistas. Sin embargo, estos valores no son estáticos, es decir, cambian del mismo modo que cambian las sociedades. Por este motivo, lo fundamental a la hora de negociar con otras culturas es tener en cuenta los valores que tiene esa sociedad y los posibles cambios que pueden surgir de ellos con el paso de los años para no cometer errores (Castro y Abreu, 2008).
- Conciencia del tiempo: Como se expondrá más adelante, el concepto del tiempo es muy diferente en las distintas sociedades. Existen aquellas culturas más enfocadas hacia el futuro y otras que se centran en el pasado, estas diferencias pueden causar problemas entre ambas empresas en el momento de negociar si no tienen en consideración el valor que cada una le da al tiempo.
- Gustos y preferencias: Los integrantes de cada sociedad tienen una serie de gustos y preferencias que les caracterizan y les hacen diferentes al resto de sociedades o culturas. Es el caso del consumo del té en China o del guacamole en México. Estos son solo algunos ejemplos de preferencias en las diferentes sociedades de los cuales las compañías pueden beneficiarse y hacer uso del conocimiento de las mismas para adaptar sus productos y tener una mejor repercusión (Stern, 2010).

Como ya se ha indicado, todas estas variables culturales tienen que ser consideradas a la hora de negociar con otras culturas con el principal objetivo de evitar problemas en un futuro. Algunos de los problemas que pueden surgir como consecuencia de ignorar estas barreras culturales son los siguientes (Fanjul, 2010).

En primer lugar, puede ocasionarse un incremento de los costes operativos. Es el más claro de los problemas causados debido a la interculturalidad a la que se enfrenta una empresa negociando en diferentes países. Como consecuencia de esta interculturalidad, tendrá que asumir costes relacionados con la búsqueda de información y análisis de la

misma en el país de destino, personal directivo de diferentes culturas o sociedades y formación para poder obtener el máximo rendimiento posible en este nuevo mercado.

En segundo lugar, se pueden advertir problemas de comprensión de la actitud de la otra parte, del mismo modo que pueden surgir problemas de entendimiento o comunicación tanto verbal como no verbal. Como se ha expuesto antes, es fundamental conocer las formas de comunicarse y las diferentes estrategias o claves que los empresarios de cada sociedad utilizan. Es preferible invertir en el asesoramiento de un experto para conocer todos estos datos antes de la negociación o en un intérprete o traductor para acompañar a los directivos en el momento del acuerdo, que no hacerlo y fracasar en un futuro.

Por último, las empresas también pueden encontrarse con problemas relacionadas con actuaciones que puedan desencadenar en una situación molesta u ofensiva para la otra parte. Es decir, se pueden encontrar infinidad de comportamientos que pueden ser considerados ofensivos por la otra parte y tener como consecuencia el rechazo de la negociación, entre ellos, es fundamental tener en consideración la importancia que cada una de las sociedades o compañías da a la jerarquización, el protocolo, las campañas de publicidad, etc.

4.3 CLASIFICACIONES CULTURALES

4.3.1 Dimensiones culturales según Hofstede

Hofstede (1984) identificó y cuantificó cuatro variables culturales gracias a las cuales y, tras varios estudios, concluyó que la cultura nacional influye, entre otras variables, en la toma de decisiones de las compañías en cada una de las sociedades. Posteriormente, y tras varias investigaciones más, Hofstede (2001) incorporó en sus estudios una quinta variable cultural, denominada orientación de largo plazo. Finalmente y con la ayuda de Michael Minkov, propuso una sexta dimensión cultural la cual denominó: indulgencia contra restricción (Hofstede y Minkov, 2010, p. 280).

Para realizar estos estudios Hofstede propone una serie de variables a analizar que son las responsables de estas variaciones en las dimensiones culturales. Algunas variables que Hofstede utilizó en sus estudios son, por ejemplo, el clima, el tamaño de la población, el PNB per cápita, etc.

En el primer estudio tomó como muestra un total de 50 países, número que fue aumentando en estudios posteriores. Cada uno tendrá una puntuación diferente, entre 0

y 120 puntos, respecto a cada una de las dimensiones, la cual nos permitirá conocer porque las personas de cada país actúan de una manera o de otra. Incluir a una sociedad dentro de una subdivisión no implica que tenga que cumplir todas y cada una de las características de cada dimensión.

Las explicaremos una por una a continuación:

1. Distancia al poder (*Power distance*, PDI)

Se puede definir la distancia al poder como el grado de aceptación de los miembros de una sociedad hacia las desigualdades que existen en la misma, es decir, la manera en que las personas menos poderosas dentro de una sociedad son capaces de aceptar las desigualdades en cuanto a la distribución de poderes dentro de la sociedad a la que pertenecen. Este índice no se refiere a las diferencias entre los miembros de una sociedad, sino al grado de aceptación o rechazo de estas desigualdades por parte de los integrantes de la sociedad (Hofstede, 2001). Dentro de una misma dimensión podemos diferenciar varios niveles:

- Alta distancia al poder caracterizada por una mayor diferencia en cuanto a la jerarquía de los miembros de la sociedad, y a su vez por una mayor aceptación de estas diferencias. En los países con una alta distancia al poder se podrá apreciar claramente como unos individuos tendrán mucho más poder que otros, cabiendo la posibilidad de que estos países tengan unos mayores índices de violencia.
- Por el contrario, en los países con baja distancia al poder se espera que todos los miembros de la sociedad sean tratados de igual manera, sin mostrar grandes diferencias jerárquicas. Si llegaran a existir estas diferencias, los miembros de la sociedad tendrán como objetivo reducirlas al máximo.

Teniendo en cuenta la puntuación que haya recibido cada país (Grande, 2004), se podrá incluir dentro de los países con baja distancia al poder países como Austria (11) e Israel (13) entre otros. Malasia (104) es el país con mayor índice de distancia al poder, también podemos encontrar países que se encuentren en una puntuación intermedia como es el caso de España (57).

2. Aversión a lo incierto (*Uncertainty Avoidance, UAI*)

Esta dimensión consiste en el grado de disconformidad que sienten los integrantes de una sociedad frente a situaciones inciertas o ambiguas. Es decir, la manera en que los miembros de cada sociedad se van a enfrentar a situaciones desconocidas, de estrés o inciertas. En este índice Hofstede también muestra una distinción entre alto y bajo grado de aversión a lo incierto (Hofstede, 2001):

- Alto grado de aversión a lo incierto: En este nivel encontramos a los países que tiene una mayor puntuación, los cuales están caracterizados por un mayor grado de estrés frente a situaciones que son desconocidas para ellos. Por lo tanto, intentarán llevar una planificación, unas normas y un orden determinado en todo lo que les sea posible para evitar situaciones de cambio.
- Bajo grado de aversión a lo incierto: Formado por aquellos países que tiene una baja puntuación, es decir, todos aquellos que viven más relajados, teniendo una mayor capacidad para aceptar cambios o situaciones desconocidas, lo que les producirá bajos niveles de estrés. Estas sociedades no necesitan tener todo planeado y organizado, sólo lo estrictamente necesario, por lo tanto, serán culturas mucho más tolerantes.

El país con un índice de aversión a lo incierto (Grande, 2004) más elevado es Grecia (112), en el lado contrario encontramos a Singapur (8) y, del mismo modo que en el resto de dimensiones culturales, habrá países que tengan un índice intermedio, en este caso, Alemania (65).

3. Individualismo (*Individualism, IDV*)

Esta dimensión es definida como el grado en el que los integrantes de una sociedad se relacionan con el resto de miembros con los que la comparten, es decir, el grado en el que los individuos prefieren actuar como tal antes que como un grupo determinado.

En este caso también podemos diferenciar los dos grandes extremos dentro de esta dimensión, en lugar de alto y bajo grado como en las dos dimensiones anteriores, en este caso Hofstede lo diferencia de la siguiente manera (Hofstede, 2001):

- Individualismo, dentro de esta subdivisión encontraremos los países con una puntuación mayor, siendo considerados como tales aquellos que tienden a creer que los valores y los derechos individuales son más importantes que los colectivos o la lealtad de grupo.
- Colectivismo, al contrario que en la subdivisión anterior, aquí encontramos los países con una menor puntuación caracterizados por tener una mayor cohesión de grupo y unos lazos más fuertes entre los miembros de la sociedad. Para estos integrantes está por encima la lealtad de grupo que los intereses individuales.

Analizando los resultados del estudio de Hofstede podemos concluir que países como Alemania, con un total de 67 puntos, tiene un carácter mucho más individualista que países como es el caso de Guatemala, con 6 puntos, que se encuentra en el otro extremo representando aquellos países mucho más colectivos. Entre medidas de los dos, tenemos numerosos países que tiene una puntuación intermedia, como es el caso de Argentina con 46 puntos (Grande, 2004).

4. Masculinidad (*Masculinity*, MAS)

La cuarta dimensión establecida por Hofstede (Hofstede, 2001) está relacionada con los cambios que se pueden apreciar en cada sociedad respecto a las diferencias de roles entre el género masculino y femenino.

Por lo tanto, en este caso, la subdivisión de la dimensión será:

- Masculinidad, compuesta por los países con una mayor puntuación. Estos países son todos aquellos que den un gran valor a los aspectos materiales por encima de los aspectos humanitarios. Entre los valores de estos países cabe destacar un carácter mucho más agresivo y ambicioso, además de ostentación y productividad.
- Femenidad, en esta subdivisión se encuentran las sociedades con una menor puntuación. Estos países están caracterizados por un carácter mucho más cooperativo e igualitario, buscando una mejor calidad de vida para todos sus integrantes.

Teniendo en cuenta las puntuaciones resultantes del estudio de Hofstede, podemos concluir que Japón es uno de los países más masculinos, con un total de 95 puntos. Por

el contrario, Suecia, con tan solo 5 puntos, es considerado el país con un menor índice de masculinidad. En el Ecuador del índice tenemos a Singapur con 48 puntos (Grande, 2004).

5. Orientación de Largo Plazo (*Long term orientation, LTO*)

Esta dimensión cultural fue incluida en la teoría de Hofstede con posterioridad al resto de las dimensiones y está estrechamente relacionada con el grado en que una cultura orienta sus objetivos en un plazo inmediato o más a largo plazo (Hofstede, 2001).

- Las culturas con una baja puntuación serán aquellas que fijan sus objetivos en el corto plazo, por lo tanto, que se preocupen de mantener estrechas relaciones con lo ocurrido tanto en el presente como en el pasado, buscando resultados lo más próximos en el tiempo posible. Estas sociedades dotan de una gran importancia a las tradiciones y al estatus social.
- Por el contrario, las culturas con una alta puntuación centran sus objetivos en el futuro, dejando de lado los sucesos tanto presentes como pasados. En esta subdivisión tienen una gran importancia las recompensas y la paciencia frente a lo que está por llegar.

El país con una orientación a más largo plazo es China, con un total de 118 puntos, mientras que en el lado opuesto tenemos a Nigeria, con una puntuación de 16 puntos, siendo el país con orientación a corto plazo. En una posición intermedia entre ambos extremos podemos encontrar a Tailandia con 56 puntos (Grande, 2004).

6. Indulgencia vs. restricción (*Indulgence, IND*)

En 2010 se introdujo la última dimensión cultural según Hofstede denominada indulgencia vs. restricción gracias a unos estudios e investigaciones realizados por Hofstede junto a Michael Minkov. Esta dimensión está caracterizada por el grado en que cada persona, y por tanto en su conjunto cada sociedad, actúa siguiendo o no sus impulsos personales. Es decir, aquellas sociedades que actúen libremente siguiendo sus impulsos sin restricciones serán las culturas más indulgentes, en el lado opuesto en cambio existen normas que limitan estos impulsos serán las sociedades restrictivas (Hofstede y Minkov, 2010).

Cuando hablamos sobre impulsos personales generalmente nos referimos aquellos relacionados con la forma en que esas sociedades disfrutan de la vida y tratan de divertirse en todo momento y en todas las situaciones. Es por eso que, las sociedades indulgentes son las que tratan de disfrutar de cada momento y de divertirse siguiendo sus impulsos vitales. Y por el contrario, las sociedades que imponen limitaciones frente a estas situaciones son las sociedades restrictivas.

Cabe destacar la relación que tiene esta dimensión con el grado de felicidad que tengan los miembros de la sociedad y con el hecho de que los integrantes de cada sociedad estén satisfechos con el nivel de vida y el estilo de vida que les caracteriza. Estas dos variables fueron tomadas para realizar la encuesta a nivel mundial que ayudó a la definición y estudio de esta nueva dimensión cultural.

Como ejemplo hemos tomado 3 países: México (97 puntos), España (44 puntos) y Iraq (17 puntos). México tiene un alto grado de indulgencia puesto que es una sociedad sin limitaciones en cuanto al nivel de disfrutar de los impulsos vitales, un sociedad feliz y satisfecha con su estilo de vida. Es una sociedad que se divierte y disfruta de la vida. En el lado contrario tenemos a Iraq con un grado de indulgencia muy bajo, lo cual demuestra que es una sociedad con muchas normas estrictas que limitan estos impulsos, que no están satisfechos con sus estilos de vida y por lo tanto es una sociedad infeliz respecto a esto. España se encuentra entre ambos con una puntuación intermedia, es decir, tiene limitaciones pero no muchas lo que le permite tener unos niveles medios de felicidad y satisfacción del estilo de vida llevado por sus miembros (Grande, 2004).

4.3.2 Dimensiones culturales según Trompenaars

Las culturas son diferentes entre sí, pero no de forma aleatoria. Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner, llegaron a la conclusión de que gracias a la observación y el estudio de una serie de dimensiones se podía conocer de manera específica y, en ocasiones predecible, como es cada cultura y, por lo tanto, la diferencia que tiene con las culturas del resto de sociedades. Para ello, ambos pasaron varios años de su vida dedicados al estudio de las culturas, mediante numerosas investigaciones y encuestas tomando como base el hecho de que las sociedades se diferencian teniendo en cuenta tres aspectos fundamentales: las relaciones personales, la relación con el paso del tiempo y la relación con el medioambiente o entorno. Tras este período de tiempo llegaron a la conclusión de que las culturas se pueden diferenciar unas de otras según la

forma en que sus miembros enfrentan a los problemas. Para ello definieron siete dilemas, no solo enfocados a las relaciones de unas sociedades con otras, sino también enfocándolo a nivel organizacional entre empresas que llevan a cabo comunicaciones interculturales.

Lo que presentan Trompenaars y Hampden-Turner es otro punto de vista en cuanto a las diferencias entre culturas. Los siete dilemas definidos por estos dos autores son los siguientes (Trompenaars y Hampden-Turner, 1993):

- 1) Universalismo-particularismo: El universalismo se refiere a la existencia de unas reglas o normas a nivel global que deben ser cumplidas por todos. Esto hace que todas las personas sean tratadas de igual manera puesto que están siguiendo las mismas normas. Un ejemplo de sociedad que podría encajar en la definición de universalismo dada por Trompenaars es Canadá. Mientras que, por otro lado, el particularismo está enfocado la existencia de reglas o normas pero que serán establecidas por cada relación que surja, es decir, existe una mayor autonomía, un ejemplo de sociedad que siga estas pautas es Rusia. Como podemos observar existe una relación directa entre este dilema y la dimensión "evitación de lo incierto" de Hofstede, ambas se centran en la existencia de unas reglas y el carácter o forma de actuar de cada sociedad frente a las mismas.
- 2) Individualismo-Comunismo: Este dilema es muy parecido a la dimensión expuesta por Hofstede como "Individualismo- Colectivismo". Aquellas sociedades más individualistas son todas aquellas que anteponen los logros personales a los logros conseguidos de forma grupal, destaca el carácter más liberal a la hora de tomar propias decisiones de los miembros que conforma la sociedad. En el lado opuesto tenemos aquellas sociedades más colectivas en las que es fundamental la lealtad al grupo del que forman parte, cada miembro proporciona esa lealtad al grupo y el grupo como respuesta ofrece cierta seguridad. Se podría considerar a Holanda como una sociedad típicamente individualista y a los países latinoamericanos más acordes a las disposiciones de una cultura colectiva.
- 3) Neutralidad-Emocionalidad: Aquellas sociedades que imponen la razón por encima del sentimiento y en la mayoría de las ocasiones no dicen lo que piensan o lo que sienten son definidas como aquellas sociedades basadas en la neutralidad. Son sociedades que mantienen la compostura y dejan sus opiniones

y puntos de vista de lado, un ejemplo de este tipo de sociedades es Finlandia. Sin embargo, sociedades como por ejemplo Francia o España, son sociedades con una cultura muy abierta, que expresan sus emociones y sentimientos en todo momento y frente a todo tipo de situaciones. Estas últimas sociedades son identificadas como mucho más emocionales.

- 4) Específico-Difuso: En este dilema encontramos dos puntos muy diferentes. Por un lado, tenemos el aspecto más específico, que caracteriza a aquellas culturas que hacen una distinción entre la vida personal y todo aquello relacionado con el trabajo. De este modo, las relaciones personales en el trabajo no están bien vista y creen que no es fundamental tener buena relación con tus compañeros de trabajo en el entorno empresarial. Estas características las podríamos ver si observamos la forma de comportarse de sociedades como en el caso de Países Bajos. Por otro lado, sociedades como España o India tiene un punto de vista diferente en estos aspectos, uno mucho más difuso. Los miembros de estas sociedades confían en la interrelación entre la vida personal y la vida profesional, es fundamental mantener un buen ambiente y relación con las personas con las que trabajas diariamente, para poder prosperar y que las cosas salgan como es debido.
- 5) Logro-Adscripción: En este caso Trompenaars describe la forma que tiene las sociedades de afrontar el estatus o el reconocimiento que cada miembro obtiene del resto de la sociedad. En una sociedad más caracterizada por el logro, el estatus es fundamental, está muy integrado en esa cultura todo lo relacionado con las recompensas y las valoraciones. Sin embargo, una sociedad más cercana a la adscripción, no da tanta importancia a estos aspectos. Como conclusión se podría afirmar que las sociedades que se han mencionado primero se podrían definir como "*eres lo que haces*", un ejemplo es el caso de Estados Unidos, y las otras sociedades se caracterizan más como "*debes ser valorado por lo que eres*" es el caso de Italia. Existe una relación claramente apreciable con la distancia al poder expuesta por Hofstede.
- 6) Tiempo secuencial-tiempo sincronizado: Sociedades que muestran una gran relación entre el tiempo y el dinero, que creen fundamentales todos los aspectos relacionados con la organización de eventos y el mantenerse dentro de los horarios que se han establecido previamente, son sociedades que marcan sus tiempos de una forma más secuencial, como en el caso de Alemania. Sin

embargo, sociedades que creen firmemente que el pasado, presente y futuro están entrelazados, que no dan tanta importancia a la planificación de tareas y eventos y, por lo tanto, pueden realizar varios trabajos o tareas al mismo tiempo, son sociedades más sincronizadas, un ejemplo de ello es México. El dilema basado en el tiempo muestra una similitud con la dimensión cultural con el mismo nombre expuesta por Hofstede.

- 7) Dirección interna- dirección externa: Por último, pero no menos importante, este dilema trata de explicarnos la forma en que los miembros de cada sociedad se relacionan con el medioambiente con el fin de conseguir sus propios objetivos. Por un lado, tenemos la dirección interna, esto quiere decir que, los miembros de esa sociedad intentan y creen que pueden controlar todo lo que les rodea, tanto de la naturaleza como del entorno, es el caso de Reino Unido. Mientras que, por otro lado, tenemos a esas sociedades, como el caso de China, que creen que es la naturaleza y el entorno que les rodea quien les controla a ellos y que, por lo tanto, condiciona sus hechos. Intenta trabajar con el entorno para conseguir sus objetivos intentando evitar los conflictos lo máximo posible.

En relación con este último dilema, cabe destacar la idea del "**Locus of control**" puesto que se asemeja a lo que Trompenaars entiende por dirección interna y dirección externa. "Locus of control" es un concepto descrito por Rotter en 1966 que pretende explicar cómo cada una de las personas pueden percibir la responsabilidad que tienen sobre sus propias acciones. El lugar de control o *locus of control* puede ser tanto interno como externo, del mismo modo que los dilemas de Trompenaars, entendiendo por lugar de control interno aquellas situaciones en las que tus propias acciones y esfuerzos condicionan lo que realmente ocurre. Por consiguiente, el lugar de control externo se relaciona con el hecho de que es el destino o el azar lo que condiciona lo que ocurre (Rotter, 1966).

El objetivo de estos estudios es conceder a las empresas una ventaja. Es decir, conociendo los aspectos que caracterizan a cada cultura, una empresa que quiera ofrecer sus productos o mantener relaciones comerciales con otra organización en un lugar con aspectos culturales muy diferentes, podrá tomar como base esta información para actuar conforme a los gustos y preferencias de la cultura en la que se va a introducir para así conseguir un mayor grado de éxito.

4.3.3 Clasificación cultural según Edward T. Hall

Edward T. Hall fue un antropólogo que llevo a cabo sus estudios en cuanto a las dimensiones culturales en el mismo momento que Geert Hofstede. Ambos realizaron sus estudios de manera independiente, lo que nos permite conocer las dimensiones culturales desde enfoques y puntos de vista diferenciados.

Los estudios de Hall relacionados con las dimensiones culturales están enfocados hacia la comunicación y la forma que tiene cada sociedad de comunicarse interculturalmente. Para poder diferenciar los estilos de comunicación entre las sociedades, las clasificó en dos grupos: sociedades de alto contexto y sociedades de bajo contexto.

Hall define la cultura de **bajo contexto** como ese conjunto de sociedades que se comunican de forma directa, clara y utilizando las palabras con pleno significado, son sociedades que tiene a comunicar directamente lo que piensan sin explayarse, las palabras contienen el significado explícito del mensaje que se quiere transmitir. Teniendo en cuenta un punto de vista más profesional en los negocios, estas sociedades de bajo contexto mantienen relación e interactúan continuamente.

En el lado opuesto nos encontramos con las sociedades clasificadas como de **alto contexto**. Se puede concluir que el alto contexto está compuesto por esas sociedades que basan su comunicación en el lenguaje corporal, es decir, utilizan la comunicación no verbal para transmitir el mensaje que quieran expresar. Son sociedades que buscan interactuar, no solo expresar mediante palabras el mensaje. En un ámbito más enfocado a los negocios los miembros de estas sociedades muestran una relación y una interacción muy marcada pero no de forma continuada como en el caso de las sociedades de alto contexto (AFS Intercultural Programs, 2011).

Mostrando una relación con lo expuesto anteriormente, podemos decir que las sociedades de bajo contexto serán aquellas mucho mas individualizadas. En cambio, las sociedades de alto contexto cuyo principal objetivo es la interacción con otras sociedades, serán aquellas culturas mucho más colectivas. Alemania o Suiza podrían encajar en el perfil de sociedades de bajo contexto por su carácter individualista, y culturas latinas, Japón y China encajan mucho más en el perfil de sociedades de alto contexto.

Figura 4.2: Culturas ordenadas según contexto

Fuente: Cerda-Hegerl (2006, p. 332).

4.3.4 Dimensiones según el estudio GLOBE

Globe (*Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness*) es un estudio que trata de relacionar las ideas de cultura, liderazgo y una serie de variables organizacionales (Ogliastri et al., 1999). Alrededor de 70 países formaron parte de esta investigación que se prolongó unos años desde su comienzo en 1993 por Robert House. El estudio más reciente es el estudio de 2014, continuación del realizado en los años noventa y ampliado en 2004 y 2007. Los datos del estudio GLOBE 2007 difieren en parte de los datos de GLOBE 2004 puesto que la información del estudio realizado en 2007 es más completa y está desarrollada a partir de la información recabada en 2004. El estudio GLOBE 2014 está más enfocado hacia los directivos de las compañías a través de las diferentes culturas.

El objetivo principal de este estudio es determinar la influencia que tiene la cultura de una sociedad en las conductas de liderazgo llevadas a cabo por un director ejecutivo de una empresa y en la eficiencia del mismo, es decir, llevar a cabo un estudio de liderazgo global y efectividad del comportamiento organizacional. Como ya se ha mencionado antes, fue un estudio muy riguroso, se tomaron y analizaron datos de más de mil empresas de países de todo el planeta y de los directores ejecutivos de las mismas.

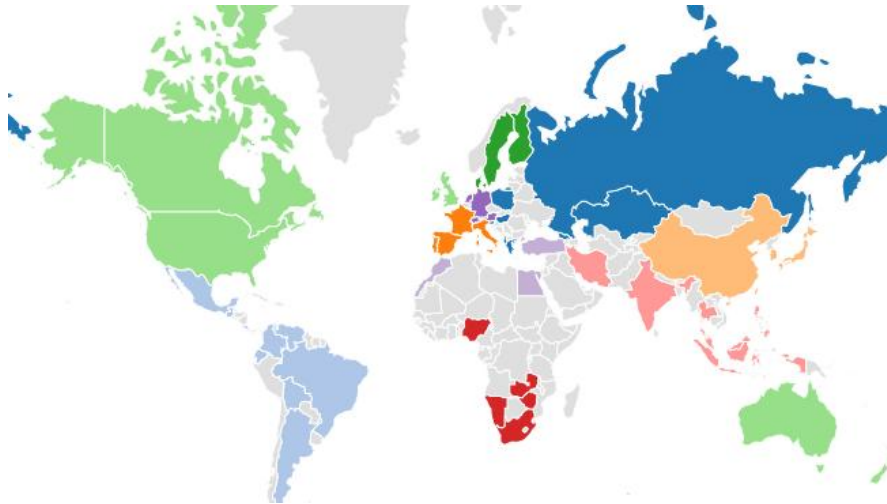
El estudio evalúa 6 dimensiones de liderazgo (Hellriegel, 2005; House et al., 2004):

1. El líder carismático posee grandes capacidades para motivar e inspirar a las personas que siguen sus pasos. Dentro del líder carismático el Estudio GLOBE

- añade una subdivisión: visionario, inspirador, sacrificado, honesto, decidido y orientado al rendimiento.
2. Líder orientado al equipo dedicado a crear un ambiente efectivo de trabajo en equipo además de determinar un objetivo en común para todas las personas que lo forman. En la subdivisión del líder orientado al trabajo en equipo podemos distinguir: colaborativo, integrador, diplomático, malévolo y administrativo.
 3. El líder auto-protector puede definirse como aquel que se asegura de la seguridad de él mismo y del grupo y de que todo salga como está planeado. Al igual que en el resto de tipos de líder, tiene una subdivisión que es la siguiente: procedimental, protector, inductor de conflictos, consecuente y egocéntrico.
 4. El líder autónomo es uno de los conceptos más recientes surgidos como consecuencia del Estudio GLOBE. De entre los líderes autónomos podemos distinguir el líder individualista, independiente, autónomo en sí y el único.
 5. Líder participativo que se involucra y forma parte de la toma de decisiones. Del líder participativo podemos deducir dos niveles diferentes, por un lado, líder participativo autocrático y, por otro lado, el no participativo.
 6. Líder orientado al humano que se muestra como líder comprensivo y considerado con las personas que intentan seguirle. Además intenta actuar de una forma generosa y comprensiva. El líder orientado al humano puede subdividirse en dos: modesto y personal.

Para llevar a cabo un análisis más detallado teniendo en cuenta las diferentes sociedades, se establecieron 9 agrupaciones de países basándose en las dimensiones culturales que Hofstede propuso en sus estudios y, a partir de estas dimensiones, se evaluaron dos conceptos. En primer lugar, las **manifestaciones culturales**, es decir, como son las cosas, y, en segundo lugar, los **valores**, esto quiere decir, como deben ser las cosas. También llevó a cabo una clasificación de los países en los que basó sus investigaciones. Los países fueron ordenados según

Por lo tanto, en el estudio GLOBE tenemos que tener en cuenta la clasificación de los países en función de las semejanzas geográficas, condiciones climáticas, comportamientos y percepciones de cada uno de los países entre sí y, en segundo lugar, la clasificación de estas agrupaciones teniendo en cuenta las dimensiones de Hofstede.

Gráfico 4.1: Clasificación de países según GLOBE

Fuente: Globe Foundation (2016).

La clasificación, basada en los datos del Estudio GLOBE 2004, es la siguiente (Globe Foundation, 2016):

- Europa del este: Esta agrupación representada en azul oscuro, está formada por Albania, Georgia, Grecia, Hungría, Kazajistán, Polonia, Rusia y Eslovenia. Los valores asignados a esta agrupación difieren mucho de las manifestaciones o prácticas culturales, es decir, tienen mayores puntuaciones en los valores sociales que en realidad en la práctica que realizan sobre los mismos parámetros. Aún así, las puntuaciones están englobadas dentro de los rangos esperados. En relación con el liderazgo podemos decir que los líderes carismáticos y orientado al equipo son los más destacados en estas sociedades puesto que recibieron una mayor puntuación en el estudio.
- Asia confuciana: Los países que están incluidos dentro de esta agrupación, representados en naranja claro, son China, Hong Kong, Singapur, Japón, Corea del Sur y Taiwán. Como conclusiones entre los valores y las manifestaciones de los mismos, podemos afirmar que los integrantes de estas sociedades desean disminuir la distancia al poder y una disminución de las diferencias entre hombres y mujeres, que además obtienen unas puntuaciones más elevadas respecto al resto de agrupaciones de países. La agrupación formada por estos países consideran que los líderes carismático y orientado al grupo son los más eficientes a la hora de entablar negocios, dotándoles de una puntuación más elevada respecto al resto de tipos de líderes. Es importante destacar la

puntuación que han recibido los líderes protectores, una escasa pero superior a la dotada por otros grupos de países.

- Europa nórdica: Representados de verde oscuro podemos encontrar en este grupo a Dinamarca, Finlandia y Suecia. La orientación hacia la acción (grado en el que el grupo encamina a todos los miembros del mismo hacia la máxima eficiencia en sus actividades) tiene una puntuación mucho mayor en valores que en prácticas, lo mismo ocurre con la igualdad entre hombres y mujeres. A pesar de tener una puntuación baja de distancia al poder, los integrantes de esta sociedad esperan reducir aún más la práctica de esta dimensión, lo mismo ocurre con la igualdad de género. Aunque la orientación al futuro de estos países es elevada, esperan que lo sea aún en mayor medida. El líder por excelencia para estos países sería un líder carismático, orientado al equipo y participativo. El líder participativo es el más votado por esta agrupación incluso teniendo en cuenta todos los grupos de países del estudio. Los escandinavos rechazan cualquier tipo de líder auto-protector y todo lo que este líder implica.
- Oriente medio: Qatar, Egipto, Marruecos, Turquía y Kuwait, representados en morado claro, forman esta agrupación de países del oriente medio. Del mismo modo que otras agrupaciones, los valores de esta sociedad son totalmente diferentes de las prácticas culturales que llevan a cabo. Esto quiere decir, por ejemplo, que a pesar de tener una baja puntuación en prácticas orientadas al futuro, su principal objetivo es la orientación al futuro de sus actividades. Además, estas sociedades quieren reducir la distancia al poder y las desigualdades entre hombres y mujeres, puntuaciones muy distantes también entre los valores y las prácticas. Los líderes sobresalientes para los países de oriente medio serían aquellos con dotaciones carismáticas y orientadas al equipo aunque, comparadas con el resto de agrupaciones de países, han obtenido la puntuación más baja. De entre todas las agrupaciones de países, los países de Oriente medio son los únicos que han optado por dotar de alta puntuación al líder auto-protector como consecuencia de la influencia de la religión en estos países.
- Asia meridional: India, Indonesia, Irán, Malasia, Filipinas y Tailandia, todos ellos representados en rosa, forman esta agrupación de países de Asia meridional. Podemos observar una gran diferencia entre lo que la sociedad quiere ser y las prácticas culturales que realmente llevan a cabo, es decir,

pretender reducir la distancia al poder y las diferencias de roles entre hombres y mujeres y, aumentar las actividades orientadas al futuro, sin embargo, en sus prácticas cotidianas esta información no se aprecia tan claramente. En cuanto al prototipo ideal de líder para estos países, sería aquel carismático y orientado al grupo, visionario y con habilidades interpersonales. Creen que el líder participativo es un tipo de líder con connotaciones positivas a pesar de que tiene una de las menores puntuaciones, siendo el líder orientado al humano el que mayor puntuación ha obtenido.

- Anglosajones: GLOBE considera como integrantes de este grupo, representados en verde claro, a Australia, Canadá (únicamente los anglófonos), Nueva Zelanda, Irlanda, Inglaterra, Sudáfrica (países representados de blanco) y, Estados Unidos. Si comparamos los resultados de esta agrupación de países con el resto de agrupaciones, es el conjunto de países que quiere obtener una mayor igualdad entre sexos. Estos países también esperan reducir el número de reglas y normas. El perfecto líder según los países anglosajones sería un líder carismático, orientado al tiempo y participativo. El líder auto protector es el que más connotaciones negativas tiene entre estos países obteniendo así la menor puntuación, incluso menor que la media de todas las agrupaciones analizadas en el estudio.
- Europa latina: Francia, Italia, España, Portugal, Suiza (la parte francoparlante), e Israel, representados en naranja, forma esta agrupación. Tienen como deseo orientarse hacia el futuro y tener menos diferencias en cuanto a sexos. Podemos apreciar grandes diferencias entre los valores y las prácticas culturales en la dimensión de distancia al poder, teniendo una puntuación muy baja en cuanto a valores y, en realidad, las prácticas son muy elevadas. Del mismo modo que el resto de agrupaciones, el líder carismático es uno de los más valorados por estas sociedades, además del líder orientado al equipo y participativo. Las puntuaciones de esta agrupación se encuentran en la media de las puntuaciones de todas las agrupaciones excepto en el caso del líder orientado al humano que recibe una puntuación mucho más baja que la que recibe por el resto de agrupaciones.
- América latina: Representados en azul claro en esta agrupación tenemos a Brasil, Guatemala, Argentina, Ecuador, El Salvador, Colombia, Bolivia, Costa Rica, Venezuela y México. Los valores de las sociedades latinoamericanas son

llamativos, especialmente a consecuencia de dotar de la puntuación más alta, en relación a todas las agrupaciones de países, a la dimensión de colectivismo. Estas sociedades destacan, bajo la influencia de su cultura, por tener elevadas puntuaciones de prácticas culturales, por ejemplo, en distancia al poder y, sin embargo, ser una de las agrupaciones con puntuaciones de valores más bajo en esta dimensión. Ocurre lo mismo con la orientación al futuro y la desigualdad entre hombres y mujeres. En cuanto al liderazgo, estas sociedades creen que las mejores cualidades de un líder son el carisma y la orientación al equipo. Es importante destacar que entre todas las agrupaciones los latinoamericanos dotan al líder orientado al grupo de la mayor puntuación respecto al resto de agrupaciones.

- África subsahariana: En este grupo encontramos a los países representados en rojo que son: Namibia, Zambia, Zimbabue, Nigeria y Sudáfrica. Gracias a este estudio podemos afirmar que los valores de estos países son muy diferentes de las prácticas o manifestaciones culturales de las mismas. Estas sociedades esperan tener un enfoque hacia el futuro, también se esperan menos diferencias en cuanto a sexos e intentar evitar la incertidumbre en la mayor medida posible, datos que difieren de lo que en realidad están poniendo en práctica. En relación al concepto de liderazgo, estas sociedades consideran líderes idóneos aquellos que son carismáticos, orientados al grupo y participativos.
- Europa germano hablante: Austria, Países Bajos, Alemania y Suiza, representados en morado claro, son los integrantes de esta agrupación de países establecida por GLOBE. Las prácticas culturales son en gran medida diferentes de los valores, es decir, lo que la gente espera que pase y lo que en realidad pasa es desigual. Estas sociedades esperan ser mucho más igualitarias en cuanto a géneros, reducir la distancia al poder y la evitación a la incertidumbre, manifestaciones que en la práctica no se pueden observar de una forma tan definida. El líder mejor puntuado por los países europeos germano hablantes sería aquel líder carismático, participativo y orientado al grupo. Entre todas las agrupaciones, la mayor puntuación de líder participativo proviene de los países de este grupo y la menor puntuación a los auto-protectores.

Como conclusiones de este estudio podemos decir que, para tener unos buenos resultados a la hora de negociar internacionalmente, los líderes de las empresas deben

conocer los métodos de liderazgo característicos de los países con los que están negociando. La información provista por este estudio sería la clave para estos líderes a la hora de relacionarse con otras culturas, para conocerlas y saber cómo actuar para sacar el máximo partido a sus acciones. Además, cabe destacar la afirmación relativa a la influencia que los valores de una sociedad tienen sobre las expectativas de liderazgo de una sociedad. Además, se eliminó la idea predicha respecto a la influencia de la cultura de una sociedad sobre el comportamiento de la misma, es decir, aunque predeciblemente se esperaba que, si hubiera una influencia, el estudio concluye que esta influencia no existe.

4.4 NIVELES CULTURALES

Es fundamental tener un conocimiento de los diferentes niveles culturales que existen y, tenerlos en cuenta para garantizar el éxito comercial. Algunos estudios indican la existencia de seis niveles culturales (Baudino, 2016) los cuales, vamos a analizar a continuación:

- Nación o sociedad: Generalmente cuando hablamos sobre cultura e intentamos hacer una distinción entre sus diferentes niveles, el nivel nacional o sociedad es el primero que nos viene a la mente puesto que dividimos las diferentes culturas teniendo en cuenta la nacionalidad de los integrantes, en la mayoría de las ocasiones teniendo en cuenta su disposición geográfica.
- Grupo de identidad: Los grupos de identidad están clasificados por géneros, religión, estatus social y otros factores que se utilizan para mostrar diferencias entre las personas tanto de la misma sociedad como de sociedades diferentes. Estos grupos de identidad están representados en las diferentes empresas relacionándose entre ellas ofreciendo oportunidades tanto para la empresa como para los mismos grupos de identidad.
- Organización: Cada organización tiene su propia cultura indicando las diferentes formas de actuar e interaccionar de los integrantes de esa organización con el resto de organizaciones teniendo en cuenta los valores de la misma.
- Función: Dentro de la organización cada una de las funciones o departamentos tienen sus propias formas de actuar tanto con los integrantes de la organización a la que pertenecen como con el resto de organizaciones. Es fundamental tener un conocimiento de la cultura de las diferentes funciones dentro de una misma organización para así, evitar malentendidos internos.

- **Cultura de equipo:** Este quinto nivel está relacionado con la creación de equipos de trabajo dentro de una organización incluso con personas de los mismos departamentos u objetivos. A nivel de equipo su formación entre personas con competencias interculturales diferentes nos puede permitir adquirir y aprovechar recursos, habilidades y conocimientos de los integrantes del mismo, además de desarrollar nuevos talentos y aprendizaje en relación al cambio.
- **Individual:** El sexto nivel nos indica como cada una de las personas tenemos nuestra propia cultura también conocida como personalidad.

Por otro lado, muchos autores han llevado a cabo una clasificación dentro de la cultura organizacional y las relaciones que surgen entre las diferentes culturas organizacionales. En este caso, vamos a tener en cuenta la visión de Schein (1988) para explicar los diferentes niveles que el autor expone.

Figura 4.3: Niveles de cultura organizacional



Fuente: Schein (1988)

Los valores condicionan la forma de pensar y actuar que tiene las personas de una sociedad, todos somos conscientes de ello y por eso podemos evaluarlos. A medida que las personas vamos interiorizando estos valores, se vuelven inconscientes y nuestras conductas son guiadas con estos valores sin ser conscientes de ello. El momento en que los valores son aceptados por los integrantes de la sociedad y compartidos entre ellos

pasan de ser valores a considerarse presunciones básicas. En el lado opuesto tenemos los artefactos que, engloban las formas de comunicarse, la forma de vestir, el modo de establecer objetivos, políticas, estructuras, etc. Como podemos ver, es el nivel de los tres que se nos muestran más superficial y más fácilmente distinguible, motivo por el que está situado en la parte superior.

Por lo tanto, podemos concluir que los valores y artefactos son las manifestaciones culturales superficiales, perceptibles, en mayor o menor grado, por todas las personas mientras que las presunciones básicas son la verdadera esencia de la cultura organizacional.

5. NEGOCIOS INTERCULTURALES

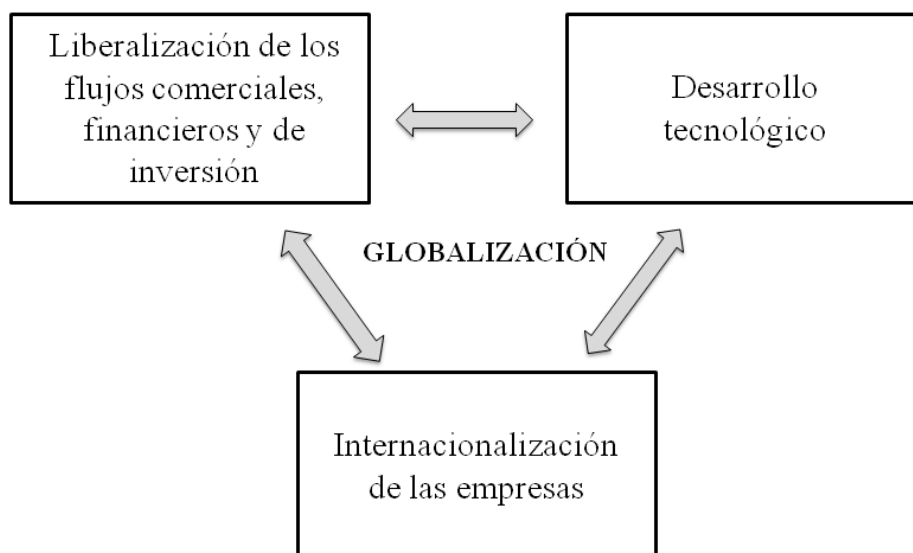
5.1 MERCADO GLOBALIZADO

La globalización es un fenómeno de carácter internacional que tiene como principal objetivo la integración de las diferentes naciones del mundo, permitiendo mejorar las relaciones comerciales entre ellos y, por lo tanto, una mejora de la economía tanto a nivel mundial como de las diferentes naciones (Rodríguez Cantú, 2007). La globalización es, por lo tanto, un proceso que nos permite describir la realidad actual más allá de las barreras arancelarias, las diferencias culturales entre diferentes sociedades, ideologías políticas, creencias, etc. como forma de integrar a las culturas, con el objetivo de eliminar diferencias entre ellas.

La globalización no implica una interacción simultánea de todas las personas del mundo con todas las personas del mundo, sino que, cada vez es más frecuente interactuar y mantener relaciones no solo comerciales sino también personales con gente que se encuentra fuera de las fronteras de nuestra nación, además de poder ser afectados con mayor facilidad por fenómenos que se desarrollen lejos.

Existen diferentes factores que favorecen a este proceso de globalización que podemos agrupar en tres grandes factores, representados en la siguiente figura:

Figura 5.1: Factores que impulsan la globalización



Fuente: Elaboración propia en base a Pla y León (2004, p. 16).

En primer lugar, tenemos la **liberalización de los flujos comerciales, financieros y de inversión**, es decir, gracias a la eliminación de algunas barreras arancelarias. Esta eliminación de barreras fue impulsada tanto por algunas de las naciones desarrolladas como por organizaciones como la OMC (Organización Mundial del Comercio) o acuerdos como GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*). Gracias a ello, se permite aumentar las relaciones comerciales entre los diferentes países. Este primer factor está caracterizado también por la aparición del Fondo Monetario Internacional (FMI) que también tiene como objetivo la cooperación económica y la prevención de situaciones de crisis que perjudiquen a gran parte de las naciones. También es importante destacar la importancia que tiene la liberalización de los flujos de inversión directa extranjera que permiten potenciar el fenómeno de la globalización.

El segundo factor que podemos observar en la figura 5.1. es el **desarrollo tecnológico**. Este factor está caracterizado por un desarrollo de los diferentes medios de transporte con el objetivo de que éstos sean más eficientes, rápidos y, al mismo tiempo, con unos costes menores. El desarrollo e implementación de los diferentes sistemas de información y telecomunicaciones también son un punto de partida y de impulso hacia la globalización puesto que nos permiten estar conectados de una forma global formando una ventaja tanto a nivel personal como profesional.

Por último, el tercer factor mencionado en la figura 5.1. es la **internalización de las empresas**. La labor de las empresas en cuanto a la globalización es considerada como un elemento activo y de gran importancia puesto que muchas empresas han expandido sus negocios fuera de sus fronteras y desarrollado inversiones en otros países, además de potenciar la deslocalización de las empresas. Todas estas acciones de las empresas han sido un gran impulso para la globalización, proceso muy beneficioso para muchas empresas pero también perjudicial para otras muchas que pueden verse desfavorecidas como consecuencia de los numerosos cambios ocasionados.

Por lo tanto, podemos concluir que vivimos en un mundo cada vez más globalizado, sin embargo, gracias a los avances que se van desarrollando, la posibilidad de realizar negocios internacionales con culturas diferentes a la nuestra es un proceso cada vez más sencillo y que nos ofrece un gran abanico de posibilidades. Sin embargo, a pesar de vivir en un mundo cada vez más globalizado, la cultura es un factor fundamental y que, actualmente permanece intacto a pesar del intento de muchas empresas de unificar los

gustos y preferencias de los consumidores a nivel global para así ofrecer sus productos estandarizados.

5.2 TIPOS DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

La negociación consiste en un proceso de intercambio entre varias partes cuyo objetivo principal es la obtención de beneficios. Esta negociación puede ser **directa**, es decir, comunicación entre las partes sin la intervención de una tercera parte, o negociación **indirecta**, en este caso, para formalizar o llevar a cabo la negociación es necesaria la participación en el proceso de un intermediario o mediador como, por ejemplo, un abogado. La situación se complica más cuando tenemos que tener en cuenta que nuestro cliente es de otra región o país y que, por lo tanto, en muchas ocasiones su cultura es diferente a la nuestra y sus formas de negociar, en ocasiones, también. Podemos afirmar, que la cultura influye de forma directa en los negocios internacionales ya que cada una de las naciones tiene sus propios métodos de actuación (Puchol, Núñez, Puchol, y Sánchez, 2005).

Para conocer de forma más detallada las maneras de negociar que nos podemos encontrar en una negociación, existen numerosas clasificaciones, sin embargo, vamos a centrarnos en una de ellas.

Para explicar esta clasificación de los diversos tipos de negociación internacional se va a tomar como factor para su clasificación el lugar que cada una de las partes va a tomar a lo largo de todo el proceso de negociación. Es significativo aclarar, que en un mismo proceso de negociación se puede dar más de un tipo de negociación, es decir, porque una negociación empiece siendo de un tipo, las características que definen la negociación pueden cambiar durante la marcha de la misma y, acabar el proceso negociador siendo otro tipo diferente de negociación.

A continuación se van a exponer las cinco formas de negociar teniendo en cuenta las percepciones de poder que cada una de las empresas tiene, es decir, la percepción que la contraparte tiene sobre la empresa y la opinión que la empresa tiene sobre la otra (Llamazares García Lomas y Nieto, 2002).

Figura 5.2: Tipos de negociación según la percepción del poder

Fuente: Llamazares García Lomas y Nieto (2002, p. 25)

- **Subordinación:** Esta forma de negociar se da en esas situaciones en las cuales nuestra empresa tiene poco poder de negociación, por lo tanto, supeditamos nuestros intereses a los intereses de la otra empresa con la que estamos negociando, la cual tiene un poder de negociación elevado. La contraparte al tener un poder de negociación superior al nuestro no va a ceder en sus intereses mientras que nosotros al estar en una situación de la que debemos salir con la mayor rapidez posible, seremos los que cedamos en el proceso negociador.
- **Racionada:** En este caso, ambas partes del proceso de negociación tiene un alto poder de decisión, por lo tanto, ninguna espera que la otra parte renuncie a sus intereses, centrándose entonces en conseguir sus objetivos mediante tácticas persuasivas. Ambas empresas se centran en la búsqueda de una estrategia que les conceda un beneficio mutuo ofreciendo diferentes puntos de vista para cada problema que se les presente llegando, en la manera en que sea posible, a un consenso pues ninguna va a ceder sobre sus intereses.
- **Inacción:** Este tipo de negociación tiene como resultado final, en la mayoría de los casos, el abandono de la negociación puesto que ambas partes tiene un poder de negociación muy bajo impidiéndoles llegar a un acuerdo. Generalmente se da en aquellas situaciones en que las empresas tienen una relación o vínculo muy fuerte por eso ninguna de las dos cede frente a la otra parte y finalizan el negocio para evitar perder la relación que ya existe entre ambas.

- Colaboración: Este tipo de negociación se define como "ganar/ganar", es decir, ambas partes obtienen beneficio del proceso de negociación. Ambas partes tienen interés en realizar con éxito la negociación por lo tanto no imponen limitaciones, sino que ambas partes muestran sus proposiciones teniendo más campo de actuación y, por lo tanto, de éxito. Para que este tipo de negociación internacional se salde de forma positiva, tiene que existir una gran confianza entre las dos partes, incluso a pesar de las diferencias culturales, ambas partes tiene que fiarse de la otra parte, proporcionarse mutuamente toda la información necesaria y dejar de lado el carácter competitivo.
- Confrontación: Este tipo de negociación internacional también puede ser denominado "ganador/perdedor", es decir, como bien su nombre indica una de las partes va a obtener grandes beneficios mientras que la otra parte va a perder. ¿Cómo se consigue? Principalmente la empresa que va a obtener la posición ventajosa, va a mantener información oculta y en ningún momento va a ceder sus propios intereses frente a los de la otra parte. Este tipo de negociación generalmente se da cuando el asunto tratado es de suma importancia para una parte siéndolo mucho menos para la otra, en situaciones en las que el tiempo de negociación es muy limitado y en las que cualquier tipo de resolución no vayan a perjudicar la relación a largo plazo entre ambas partes.

Hasta el momento hemos detallado una de las principales clasificaciones de los tipos de negociación internacional que existen, sin embargo, pueden aparecer tantos tipos de clasificaciones como opiniones existan sobre el tema(Mondragón Gutierrez, 2015).

A continuación, se expone un pequeño resumen sobre algunas de ellas que sintetiza de forma clara la gran cantidad de tipos de negociaciones que podemos encontrar si tenemos en cuenta diferentes variables.

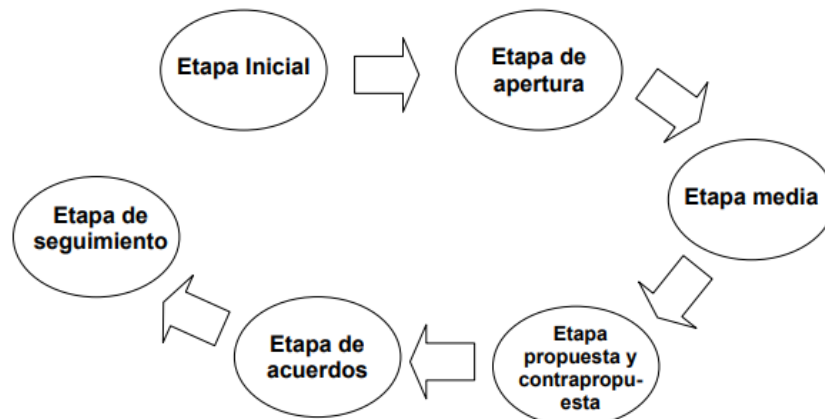
Tabla 5.1: Tipos de negociación internacional

CLASIFICACIÓN DE NEGOCIACIÓN	TIPOS
Según el clima	- Amistoso - Conflictivo
Según personas	- Individual - Grupal - Ambas
Según asuntos	- Políticos - Comerciales - Técnico - Personal afectivo
Según status	- Jerarquía - Horizontal - Diagonal
Según factores	- Libre - Forzada - Moral - Legal
Según duración	- Aislada - Duradera

Fuente: Elaboración propia en base a Hopmann, Lewis, y Wynia (1990)

5.3 IMPACTO DE LA CULTURA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES. ETAPAS.

Para comprender de una forma mucho más amplia el proceso de negociación, vamos a explicar cada una de las etapas en las que se divide (2007):

Figura 5.3: Etapas del proceso de negociación

Fuente: Rodríguez Cantú (2007)

- 1) Etapa inicial caracterizada por la búsqueda y recopilación de toda la información que pueda verse relacionada o envuelta dentro del proceso de negociación. Como negociador es fundamental tener toda la información necesaria para así, evitar errores en un futuro. Esta etapa tendrá que realizarse mucho más a fondo cuando se trate de un negocio internacional puesto que las diferencias entre las compañías serán mucho más significativas que a nivel nacional.
- 2) Etapa de apertura: En esta etapa se produce el primer encuentro entre las dos partes, la primera toma de contacto entre ambas. Es el momento en que cada una de las partes envueltas en el proceso de negociación empieza a descubrir las estrategias y tácticas de actuación de la contraparte además de conocer el grado de compromiso tanto de una como de la otra. El primer encuentro entre directivos con culturas diferentes tiene que estar fundamentado en el protocolo y lo que es primordial para cada empresa. Por ejemplo, los directivos de cada compañía tienen que conocer la forma de actuar en este primer encuentro de la otra parte para así obtener mejores resultados.
- 3) Etapa media: Es el momento de recibir ofertas y tomar decisiones en cuanto a estas ofertas, en muchas ocasiones, es preferible dejar que la otra parte de el primer paso con el objetivo de conocer cual son sus límites y tenerlos en cuenta en el momento de las concesiones. Estas decisiones, a pesar de los numerosos cambios que pueden darse, únicamente puede ser tres:
 - Rechazo de la primera oferta siempre con una justificación clara del porque estamos rechazándola.
 - Aceptación y cierre de trato confirmando que todos los puntos que componen la oferta, van a ser ejecutados.

- Proposición de contraoferta con el objetivo de mantener viva la negociación y poder plantear temas de interés tanto de nuestra empresa como de la empresa con la que estamos negociando.
- 4) Etapa de propuesta y contrapuesta: Es el momento de las concesiones por ambas partes, llegando poco a poco al acuerdo final. El objetivo principal es obtener un beneficio del acuerdo por eso ambas partes suelen proponer concesiones, siempre teniendo en cuenta su interés propio, pero también el valor e influencia que tendrá en la otra parte. Si, por el contrario, es la contraparte la que hace la contraoferta debemos escuchar y analizar atentamente para la toma posterior de decisiones. Conocer el tipo de negociación que cada una de las partes pone en marcha puede ayudarnos en esta etapa para evitar la incertidumbre al máximo.
 - 5) Etapa de acuerdos: El acuerdo es el objetivo principal de toda negociación, es el momento en que ambas partes están de acuerdo con lo que va a suponer la negociación para ellas y consolidan la relación, estos acuerdos deberán estar por escrito para que tenga plena validez jurídica.
 - 6) Etapa de seguimiento: La etapa anterior no supone el fin del acuerdo, sino que desde ese momento comienza la relación comercial entre ambas partes. Es fundamental esta etapa de seguimiento puesto que nos puede ayudar y servir como punto de partida en próximas negociaciones. La etapa de seguimiento supone la comprobación de que lo pactado está siendo cumplido por ambas partes. Sin embargo, del mismo modo que en la etapa inicial teniendo en cuenta la cultura de cada uno de los directivos que se encuentran en la negociación el acuerdo se formalizará de una manera u otra porque la validez y las costumbres de cada cultura puede variar y es fundamental conocerlo de antemano para así evitar sorpresas o desacuerdos.

Las expuestas hasta el momento son las diferentes etapas por las que pasa un proceso de negociación, como en algunas de ellas se ha indicado, las etapas del proceso se verán afectadas por las diferentes culturas. Es el caso de la etapa inicial en la que los directivos deberán conocer el protocolo de la cultura de la otra empresa para así evitar meteduras de pata en el primer momento de encuentro entre ambas. También ocurre en el caso de la etapa de acuerdos puesto que las formalidades del acuerdo pueden ser modificadas según culturas. Por ejemplo, para ciertas sociedades los acuerdos de

palabra son mucho más fuertes que los firmados mientras que para otras sociedades, es al contrario.

5.4 DECISIÓN DE ADAPTACIÓN ¿QUIÉN DEBE HACERLO?

Si hablamos de una negociación internacional en términos comerciales, la primera pregunta que se nos pasa por la cabeza es "¿Quién debe adaptarse?". Según Olegario Llamazares García-Lomas (Llamazares, 2015), existen tres posibles respuestas a esta pregunta, las cuales, exponemos a continuación.

La primera respuesta que nos ofrece Olegario Llamazares (2015) es que debe adaptarse aquella compañía que tenga un mayor poder de negocio, es decir, cuando se produce una relación comercial entre dos empresas, generalmente una de ellas tiene un menor poder de negocio ya sea por su tamaño, por su presencia internacional, por el rol que desempeña en esa relación comercial en concreto. Por lo tanto, deberá adaptarse la empresa que tenga un poder de negocio menor. Un ejemplo sería el caso de un contrato de compra venta entre dos empresas, normalmente la empresa que vende tiene menos poder, por lo tanto, tendrá que adaptarse y ofrecer las mejores condiciones para que el comprador le elija por encima de la competencia.

La segunda respuesta que nos ofrece este autor se basa en la idea de que deberá adaptarse aquella parte de la negociación que viaja, es decir, la idea más lógica al hacer negocios entre dos empresas localizadas en países y/o culturas diferentes es que, la compañía que se desplace a otro lugar será la que más esfuerzo haga a la hora de adaptarse puesto que tendrá que conocer las variables culturales del otro país y incorporarlas en sus actividades para evitar errores.

Para concluir, la última alternativa que nos presenta este autor como respuesta a la pregunta "¿Quién debe adaptarse?" se centra en la posibilidad de adaptación de aquella parte que tenga una inteligencia cultural superior. La inteligencia cultural (Las Heras y Yih-teen, 2010) es la capacidad que se tenga para poder entender y adaptarse a situaciones culturales diferentes a la nuestra. Tener inteligencia cultural es fundamental sobre todo cuando estamos negociando con culturas poco flexibles como es el caso de la cultura árabe. Por lo tanto, aquellas personas que tengan una inteligencia cultural mayor, ya sea por haber vivido en otro país, por relaciones comerciales abundantes con otros países o por el dominio de una cultura, tendrán mayor capacidad para adaptarse y conseguir un acuerdo comercial exitoso.

Así pues, podemos afirmar que existen diferentes variables en las que podemos basarnos a la hora de decidir cuál de las partes tendrá que adaptarse en la negociación internacional, teniendo en cuenta bien sea aquella con mayor poder negociador, la parte que viaja o la parte con mayor inteligencia cultural.

5.5 ESTILOS DE NEGOCIACIÓN TENIENDO EN CUENTA LAS DIFERENTES ÁREAS GEOGRÁFICAS

El mundo no está claramente definido según culturas, en muchas ocasiones dentro de una misma limitación geográfica conviven varias culturas al mismo tiempo o una misma cultura es compartida por personas de diferentes áreas geográficas. Por lo tanto, es muy complicado identificar qué cultura predomina en cada país y por consiguiente, que estilos de negociación caracterizan a cada área geográfica. Por este motivo, se lleva a cabo una agrupación de aquellos países con unas condiciones culturales similares para poder englobar y definir las características de cada área geográfica de una forma mucho más sencilla (Schuster y Copeland, 1997). Además de tener en cuenta las divisiones geográficas, para poder delimitarlas y clasificarlas tenemos que tomar en consideración 5 variables (Llamazares García Lomas y Nieto, 2002). Las variables son las siguientes:

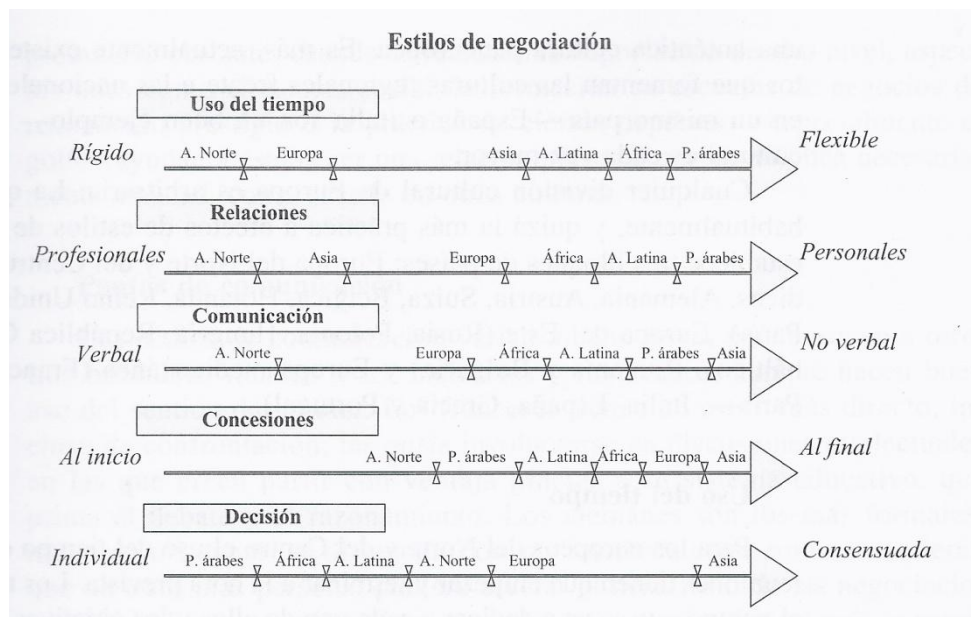
- Uso del tiempo considerando como extremos aquellas culturas que hacen un uso del tiempo de una forma más disciplinada y aquellas que lo hacen de forma más flexible. Cuando hablamos de uso de tiempo nos referimos en los tiempos que consideran necesarios para llevar a cabo una negociación, la puntualidad, la importancia que le den al paso del tiempo, etc.
- Relaciones personales/profesionales: en este caso los dos extremos son la importancia de las relaciones personales y la importancia de las relaciones profesionales que los miembros de cada sociedad les den a esas variables.
- Pautas de comunicación en este caso los dos extremos que se toman para analizar cada cultura son, por un lado, la importancia que los miembros le den a la comunicación verbal transmitiendo los mensajes de una forma clara y, por otro, la importancia que se le dé a la comunicación no verbal utilizando una comunicación más indirecta a través de símbolos o señales.
- Concesiones y acuerdos los límites estarán basados en el momento en que se realicen estas concesiones si acuerdos, por lo tanto, en un extremo tendremos la

realización de concesiones al inicio y, en el otro, al final considerando como tiempo total el proceso de negociación en su conjunto.

- La toma de decisiones de una forma más individual será considerado uno de los límites. El otro será la toma de decisiones de un modo más colectivo y consensuado.

La figura que se muestra a continuación es un resumen de las 5 variables expuestas previamente.

Figura 5.4: Clasificación cultural según áreas geográficas



Fuente: Llamazares García Lomas (2015, p. 115)

Una vez definidas las variables culturales que nos van a permitir la división de los diferentes estilos de negociación según áreas geográficas, procedemos a explicar las características de cada una de las seis áreas geográficas (Llamazares García Lomas y Nieto, 2002):

- A. **Europa:** dentro de esta primera área geográfica están integrados todos aquellos países pertenecientes a la Unión Europea, los cuales han sufrido numerosas transformaciones a lo largo de los años. Al englobar un número tan elevado de países, es corriente hacer una subdivisión de países según estilos. Esta subdivisión está formada por: Europa del Norte y del Centro (países nórdicos, Alemania, Austria, Suiza, Bélgica, Holanda, Reino Unido y París - no es un país pero tiene un estilo negociador diferente al país al que pertenece), Europa del

Este (Polonia, Hungría, República Checa, países bálticos, Rumanía y Bulgaria) y Europa mediterránea (Francia -excepto París-, Italia, España, Grecia y Portugal).

- Uso del tiempo: Tanto los ciudadanos de Europa del Norte como de Europa del Centro tienen un concepto del tiempo más disciplinado, cada reunión o actividad tiene su horario fijado y hay que cumplirlo, además debido a su cultura tienen una tendencia al rechazo de planificaciones a largo plazo. Sin embargo, los miembros de Europa mediterránea conciben el tiempo de una forma menos rígida, siendo menos importantes que en otras culturas los retrasos o impuntualidades.

- Relaciones personales/profesionales: Estas sociedades tratan de diferenciar las relaciones personales de las relaciones profesionales, evitando que las relaciones personales formen parte del ámbito empresarial. Las relaciones personales entre los directivos a la hora de hacer negocios no tienen gran importancia, sin embargo, pueden favorecer a la negociación, pero sin implicar amistad como ocurre en otras sociedades.

- Pautas de comunicación: Al ser un conjunto de países muy amplio, en cuanto a las pautas de comunicación encontramos grandes diferencias. Podemos concluir que, Europa mediterránea tiene un sentido de comunicación más abierto y dando gran uso a la comunicación no verbal como forma de destacar la importancia de las relaciones personales. Podemos encontrar grandes diferencias dentro de la subdivisión de Europa del Este, desde el carácter directo de los checos hasta el carácter expresivo y directo de los rusos. Sin embargo, en términos generales todos los europeos utilizan una comunicación formal en sus relaciones comerciales, a medida que cogen confianza, las relaciones comerciales pueden resultar más fáciles e incluso prolongarse en el tiempo.

-Concesiones y acuerdos: Generalmente las negociaciones con los europeos son de larga duración y culminan con la firma de un contrato detallado de todas las tareas o actividades pactadas evitando en la mayor medida posible las confusiones posteriores. Es fundamental para los europeos conocer el poder de negociación de cada una de las partes y evitan en la medida de lo posible, confiar en la información de la otra parte, salvo en excepciones como Suiza o Alemania.

-Toma de decisiones: La toma de decisiones en Europa está jerarquizada, es fundamental conocer la estructura jerárquica de cada país, puesto que a pesar de todas ellas tener una visión jerárquica pueden cambiar dependiendo del país. Tenemos que informarnos tanto de la estructura jerárquica como el poder que tomará en la negociación el interlocutor para poder desarrollar buenos acuerdos comerciales.

B. América del Norte: En la cultura de América del Norte se puede apreciar la influencia de la cultura de ciertos países de Europa como es el caso de Reino Unido y Alemania. Gracias a la inmigración y al desarrollo demográfico se está produciendo un incremento de la diversidad cultural en esta zona. A continuación, vamos a desarrollar las 5 variables en América el Norte:

- Uso del tiempo: los empresarios de América del Norte hacen uso del tiempo de una forma muy eficiente, orientando sus actividades al corto plazo sin importar el futuro lejano ni el pasado. Tienen como objetivo fijar reuniones y planificarlo todo en un corto periodo de plazo y resolver los acuerdos con la máxima agilidad posible.

-Relaciones personales/profesionales: al contrario que en la cultura latinoamericana, en América el Norte se da prioridad a las relaciones profesionales. Al inicio de una reunión se tratan temas superficiales pero nunca se ahonda en el ámbito personal de la persona con la que se negocia y, se pasa rápidamente a los temas profesionales que son los que realmente importa. En el Canadá francés, se da más importancia a las relaciones personales que en el resto de zonas de esta subdivisión puesto que creen que pueden ser un punto positivo que favorezcan a la negociación.

-Pautas de comunicación: al ser personas que quieren tener los resultados lo más rápido posible, evitan la comunicación no verbal, expresando sus ideas de forma clara y concisa. En muchas ocasiones no tiene en cuenta el nivel de inglés de la persona con la que están negociando y utilizan expresiones coloquiales sin importar que puedan entenderlas o no.

-Concesiones y acuerdos: América del Norte es una zona muy competitiva, lo cual también se refleja en los negocios tratando de ceder lo menos posible frente a la otra empresa. A pesar de este carácter competitivo, intentan mostrarse cooperativos para lograr finalmente el acuerdo.

-Toma de decisiones: las compañías de América del Norte están poco jerarquizadas con el objetivo de evitar los trámites, lo cual implica tiempo y además, permite dar cierto poder de decisión a los empleados según las funciones específicas que realicen. En compensación, los directivos norteamericanos esperan la persona con la que negocian también tenga esta autonomía a la hora de hacer negocios y de obtener los rendimientos esperados.

C. América Latina: En estos países se mantiene la cultura de las colonias que la conformaban en el futuro, sin embargo, cada vez más están influenciados por las formas de comportarse de los rasgos culturales de América del Norte. La cultura de América Latina es muy similar a algunas de las culturas europeas motivo por el cual las negociaciones entre ambas zonas pueden resultar con éxito sin muchas complicaciones. El análisis de sus variables es el siguiente.

- Uso del tiempo: el uso del tiempo en esta zona geográfica es más flexible, no le dan mucha importancia a los tiempos y una reunión profesional puede interrumpirse para solucionar problemas más importantes sin causar ningún problema en la relación comercial. Además, el cumplimiento de los tiempos marcados puede renegociarse.

- Relaciones personales/profesionales: es necesario afianzar tanto las relaciones personales como profesionales para que se mantengan en el largo plazo. Sin embargo, las relaciones personales preceden a las profesionales y son de mayor importancia para los latinoamericanos. El intercambio de favores es considerado un gran factor de éxito en estos países mientras que en otras culturas los mismos actos podrían ser considerados de falta de ética.

- Pautas de comunicación: al ser una cultura de alto contexto su comunicación es indirecta, esto implica que en muchas ocasiones las cosas no se expresan como tal, sino que van implícitas en el contexto. En los primeros encuentros de negocios con un empresario latinoamericano está bien visto hablar de temas sociales o familiares mientras que es preferible evitar temas como los religiosos, culturales o políticos.

- Concesiones y acuerdos: estos empresarios empiezan su proceso de negociación con una suave confrontación con el objetivo de ir poco a poco consiguiendo sus objetivos. En América Latina el contrato es considerado

como un punto sobre el que trabajar e ir mejorando no como algo que hay que cumplir obligatoriamente.

- Toma de decisiones: la latinoamericana es una cultura muy jerarquizada. Para ello, en muchas ocasiones, se tienen en cuenta factores como la edad o el sexo en lugar de los conocimientos. Este aspecto también influye en las negociaciones, ya que no todas las personas de la empresa colaboran en la negociación y, en la mayoría de los casos, la colaboración o no en un acuerdo depende del puesto que ocupas y no de conocimientos y competencias que poseas.

D. Países árabes: cultura y religión van ligados en este país, por eso, cuando se quiere iniciar una relación comercial con estos países es fundamental comprender y conocer su religión al completo, para así evitar errores. Son personas que cumplen rigurosamente su religión y todo lo que en ella se les reclama, especialmente, cuando se relacionan con otras personas. Por lo tanto, es esencial conocer y respetar su religión. Analizaremos una por una cada una de las variables:

-Uso del tiempo: es una cultura que se orienta hacia el pasado, por eso está tan arraigada la religión y el cumplimiento de la misma en esta zona geográfica. Además, el Ramadán es el peor momento para realizar negocios con los árabes. Los integrantes de esta cultura no le dan importancia a la puntualidad y ven como un punto negativo y, que puede llevar al fracaso del proceso de negociación, la impaciencia y el mostrar prisa para cerrar un negocio.

-Relaciones personales/profesionales: al contrario que en otras culturas, en este caso, priman las relaciones personales sobre las profesionales, especialmente, las de carácter familiar. Si consigues acceder a una empresa a través de contactos por parte de algún familiar, tienes el éxito casi garantizado. La hospitalidad es el factor clave en las reuniones de negocios con los árabes y en muchas ocasiones se intercambian regalos. Sin embargo, la hospitalidad no implica éxito en la negociación.

-Pautas de comunicación: la fase inicial de presentaciones es muy formal y primordial para el éxito de la negociación. Al ser una cultura de alto contexto, se da mucha importancia a la comunicación no verbal. Es importante tener en

cuenta, que en la negociación con empresas de esta cultura, es fundamental evitar las preguntas personales y tratar los temas políticos y religiosos.

-Concesiones y acuerdos: el precio que se fija al inicio de la negociación está muy alejado del precio que se fijará al final del proceso. Además, tiene un gran poder de regatear hasta conseguir lo que desean. Al igual que en la cultura asiática, el hecho de decir "sí" a un contrato no implica la formalidad de todos sus aspectos sino más bien el hecho del comienzo de una relación comercial que se irá modificando y concretando con el paso del tiempo.

-Toma de decisiones: una vez más la toma de decisiones en la cultura árabe está relacionada con la religión. Es una cultura muy jerarquizada, en cualquier punto de la negociación, el negociador extranjero se entrevistará directamente con el líder de la compañía que será quien finalmente tome la decisión. Los empleados pueden dar consejos o serán los encargados de preparar, por ejemplo, los contratos, pero no tomarán ninguna decisión final. Existe una relación muy fuerte entre empleados y el líder, muy paternalista, de lealtad por parte de los trabajadores y de protección por parte del jefe.

E. Asia: A pesar de que la cultura asiática nos parece homogénea, no lo es. Cada uno de los países que forman este continente, tiene unos aspectos culturales diferentes, sin embargo, es probable que cada vez se vayan acercando más las formas de actuar y acaben considerando unas características comunes entre todas ellas. Un ejemplo muy claro de esto, son las diferencias abismales que existen especialmente en la forma de negociar entre chinos y japoneses. Los negociadores de Japón no muestran sus emociones en el proceso, prefieren entablar relaciones personales para un largo plazo que firmar un contrato en un momento concreto y dan una importancia superior a la calidad que al precio. En el otro lado tenemos a los negociadores chinos que no tiene problema en mostrar sus emociones, no tiene interés especial en beneficiarse de relaciones personales a partir de un contrato empresarial y el factor clave que determina un negocio es el precio. Ahora analizaremos cada una de las variables:

- Uso del tiempo: generalmente las negociaciones en el continente asiático son negociaciones largas, llevan a cabo las tareas por separado y en muchas ocasiones se toman su tiempo para conocer a la otra parte del proceso de negociación. También se da mucha importancia a la puntualidad y no es

aconsejable apresurarse a la hora de fijar los precios o las condiciones económicas.

- Relaciones personales/ profesionales: es primordial crear relaciones profesionales en estos países y conocer personas en los diferentes cargos en estos países ya sea a nivel gubernamental o privado, sin embargo, es difícil mantener relaciones personales con estos altos cargos puesto que cambian frecuentemente.

- Pautas de comunicación: es uno de los factores clave a tener en cuenta a la hora de negociar con estos países puesto que normalmente, las pautas de comunicación no son las mismas a occidente. Por ejemplo, para los asiáticos un "si" no tiene porque significar el cierre definitivo de un acuerdo. Además es preferible no enfrentarse a ellos ni mirarles fijamente pues pueden considerarlo como una ofensa.

-Concesiones y acuerdos: las concesiones se realizarán al final una vez que tengan toda la información requerida sobre la empresa con la que están negociando. Otra gran diferencia con Occidente son los contratos, en esta cultura el contrato son los requisitos mínimos a los que sujetarse si las cosas cambian y se van a estar negociando a lo largo de todo el proceso en cuestión.

- Toma de decisiones: estrechamente relacionado con el uso del tiempo. En la cultura asiática los negocios están muy jerarquizados. Por eso, en muchas ocasiones si se quiere entablar una relación comercial con estos países, se realizan diversas reuniones con los especialistas en cada área, lo que hace que el proceso negociador se alargue. Al ser una cultura tan jerarquizada, cualquier decisión tiene que ser tomada por el jefe y los trabajadores van a estar controlados por sus superiores.

F. África: En el territorio africano existe un gran número de culturas que conviven entre sí como resultado de las diferencias étnicas y las diversas fases de colonización que han sufrido. Al ser un continente tan amplio, está dividido en un gran número de zonas o países diferentes, lo cual hace más difícil determinar un estilo de negociación homogéneo entre ellas. Además, cabe destacar que de todas las áreas geográficas descritas. En términos generales es el territorio que menos se tiene en cuenta a la hora de hacer negocios internacionales por las dificultades que están sufriendo (hambre, pobreza, situaciones conflictivas a

nivel político, conflictos bélicos, corrupción etc.). A pesar de todo esto, existen procesos de negociación internacional con esta área geográfica y, por lo tanto, la descripción de las cinco variables a tener en cuenta en el territorio africano es la siguiente:

-Uso del tiempo: para negociar con empresas localizadas en África hay que tener en cuenta su preferencia por la toma de decisiones a corto plazo y de forma individual sin mezclar o sobreponer varias ideas. Son personas que se centran en el presente y en el pasado, dejando de lado del futuro, en gran parte, por la dura situación que están sufriendo.

- Relaciones personales/profesionales: dada la situación que se está viviendo en estos países, la vida personal se encuentra por encima de la vida profesional. Por lo tanto, cuando se quiere emprender un proceso negociador en esta zona es crucial crear relaciones personales entre los diversos miembros del proceso negociador puesto que le dan mucho valor a este factor. Además, su cultura y sus países son muy importantes para ellos, por eso no se debe menospreciar ni sus países o cultura ni mostrar supremacía sobre ellos.

- Pautas de comunicación: los negociadores africanos tienen forma de comunicarse indirecta y poco expresiva, evitando mantener conversaciones de tipo político y religioso y la expresión de sus emociones. Antes de cualquier intervención, reflexionan bien que es lo que van a decir para evitar fallos o meteduras de pata que les haga perder la negociación.

- Concesiones y acuerdos: en este caso, priman los compromisos verbales sobre los contratos a los cuales no les dan demasiada importancia. Las concesiones se dan a lo largo de todo el proceso, exponiendo sus opiniones y peticiones de forma clara y directa.

-Toma de decisiones: el punto fuerte de la toma de decisiones lo realiza el líder de la empresa. La posición que ocupa cada miembro en la organización no se cuestiona en África, manteniendo siempre fidelidad y lealtad entre jefe y empleados.

6. CASO PRÁCTICO: OREO

6.1 INTRODUCCIÓN DE LA MARCA OREO

Oreo es una de las numerosas marcas comercializadas bajo la dirección de la empresa Mondelez International. En 1912 se produjo la salida al mercado de estas galletas que,

en ese momento, eran conocidas como Oreo Biscuits y estaban fabricadas por Nabisco, otra división de Kraft Foods. La primera venta de Oreos tuvo lugar en Nueva Jersey y, una gran diferencia que puede apreciarse respecto a la venta de galletas en la actualidad es que, en ese momento se comercializaban al peso en lugar de en paquetes ya creados como ocurre actualmente.

A partir de ese año Oreo se posiciona entre las empresas líderes del sector, superando incluso en los primeros años a su principal competidor, las galletas Hydrox, comercializadas por *Sunshine* que, años más tarde, debido a la gran competencia de Oreo desaparecieron del mercado. Durante varios años se producen cambios y modificaciones tanto en el aspecto de la galleta, como en su nombre e incluso de su empaquetado. Todas estas modificaciones sirvieron a la compañía para conseguir llegar al aspecto que conocemos hoy en día y que es reconocido a nivel mundial (García Ropero, 2016).

Imagen 6.1: Galleta Oreo



Fuente: Oreo (2018)

Estés en un país u en otro, las Oreo serán conocidas por esas galletas tipo sándwich formadas por dos partes de galleta unidas por una capa de crema. Además, el slogan de la marca y el empaquetado azul es el mismo en todos los mercados en los que opera creando una imagen de marca global que permita a cualquier persona del mundo localizar el producto sin la necesidad de estar en su país.

En 1995 se produce la primera venta de Oreo en España, obteniendo un gran éxito que se ha repetido en otros muchos países.

Actualmente Oreo opera, gestionada por la compañía estadounidense Mondelez International, en más de 100 países y, es considerada una de las marcas más reconocidas y vendidas a nivel mundial de este nicho de mercado. Mondelez International es una gran

multinacional americana especializada en productos alimenticios. Además de Oreo, Mondelez comercializa también los productos de Milka, Trident, Halls, Chips Ahoy, Toblerone y muchas más. La compañía fue fundada en 2012 como consecuencia de la separación de otra de las compañías importantes del sector, Kraft Foods.

Mondelez International se encuentra presente tanto en Europa como en América, Asia, Oriente y África. Actualmente posee más de 100.000 empleados y un volumen de negocio en torno a 35 millares de dólares, datos que confirman el gran lugar que ocupa esta compañía a nivel mundial. (Mondelez International, 2018a).

Imagen 6.2: Marca Mondelez International



Fuente: Mondelez International (2018a)

El ranking de países donde se produjeron más ventas de la compañía en 2016 es el siguiente: Estados Unidos, China, Reino Unido, Indonesia, Canadá, México, España, Argentina, India y Alemania (Mondelez Internacional, 2015).

6.2 CULTURA

Como hemos indicado antes, Oreo es una de las compañías más importantes a nivel mundial, para conseguir este éxito ha tenido que llevar a cabo una estrategia basada en la adaptación de las características de sus productos a los gustos y necesidades de los mismos sin perder la esencia que la caracteriza, es decir, lleva a cabo una estrategia de diferenciación o de marketing glocal. Podemos afirmar esto viendo algunos ejemplos como es el caso de la comercialización de productos Oreo en China con un porcentaje de azúcar inferior al del resto de países debido a sus gustos o una modificación en la cantidad de galletas por paquete adaptado a los hábitos de compra de los ciudadanos chinos (Verma, Gupta, y Nangia, 2014).

Sin embargo, la decisión del líder de la compañía de realizar unas u otras modificaciones o adaptaciones en los productos que comercializa no está regida por el azar, sino que, basándonos en la teoría expuesta anteriormente, hay una serie de estudios que permiten a estos líderes tomar una decisión correcta en cuanto a la adaptación de ciertas barreras culturales. Con el objetivo de aplicar las diferentes teorías

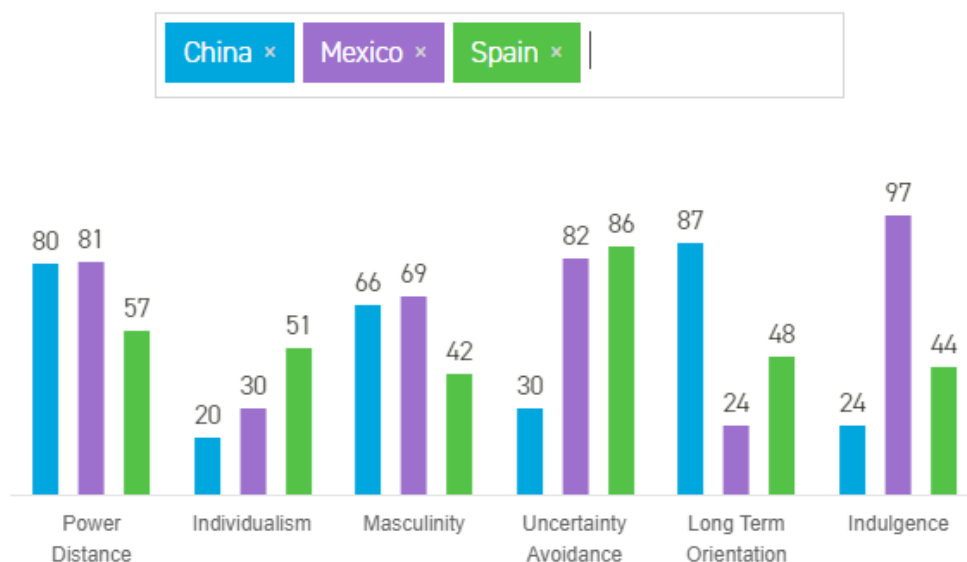
y, gracias a ellas, poder conocer las diferencias culturales, vamos a llevar a cabo un estudio de Oreo en tres países que son España, México y China con el objetivo de determinar a través de la teoría cuales son las adaptaciones prácticas que la empresa ha llevado a cabo en estos países. Del mismo modo, se van a tratar las diferentes dimensiones expuestas por autores como son Hofstede, Trompenaars, Hall y el estudio GLOBE para relacionar el caso práctico de Oreo a la teoría expuesta en estos estudios.

6.2.1 Hofstede

El modelo desarrollado por Hofstede permite a las empresas conocer las distintas dimensiones culturales de cada país, con el objetivo de conocer con mayor precisión el país o mercado en el que van a establecerse.

A continuación, se puede observar un gráfico con los valores de las seis dimensiones de los tres países seleccionados, es decir, España, México y China, que a continuación explicaremos. Es importante tener en cuenta que los datos que se han utilizado para la creación de la siguiente tabla están basados en el libro "*Cultures and Organizations, Software of the mind*" (Hofstede y Minkov, 2010).

Gráfico 5.1: Dimensiones culturales de México, China y España



Fuente: Hofstede (2018)

De color azul tenemos representado a China, de morado México y por último, de color verde, España. Vamos a analizar cada una de las dimensiones, una por una.

En primer lugar, tenemos la **distancia al poder** (*Power Distance*), podemos observar que tanto China como México tienen un valor muy elevado, en torno a 80 puntos. Mientras que por el contrario, España tiene una puntuación inferior al resto de los países seleccionados con 57 puntos. Como expusimos anteriormente la distancia al poder puede definirse como la aceptación o rechazo por parte de los ciudadanos de una sociedad como consecuencia de las diferencias de poder o que el poder sea distribuido de forma desigual entre los miembros de la sociedad. En el caso de China (80 puntos) sus ciudadanos creen que las diferencias de poder entre los ciudadanos son aceptables, no se muestra un rechazo por parte de sus ciudadanos al reparto injusto del poder. Del mismo modo ocurre en México (81 puntos), quienes, a consecuencia de tener una sociedad jerarquizada, no se oponen de ningún modo a las diferencias de poder en su sociedad. Por el contrario, España tiene una puntuación inferior (57 puntos) al resto de sociedades seleccionadas, sin embargo, el pensamiento es el mismo que en el caso de los mexicanos y chinos, pero en una magnitud menos extrema.

En segundo lugar, analizamos la dimensión relacionada con el **individualismo** (*individualism*). Podemos definir de una forma breve el individualismo como la forma que tienen los miembros de una misma sociedad de interrelacionarse entre ellos. En este caso, al contrario que en la dimensión anterior es España la sociedad con una puntuación más alta respecto a las otras dos sociedades. Los ciudadanos españoles con una puntuación de individualismo de 51 puntos son considerados los ciudadanos con un pensamiento más colectivo entre todos los europeos únicamente superado por Portugal, pero, a nivel mundial, son considerados relativamente individualistas. En el otro lado tenemos a China, con 20 puntos, y a México, con 30. Por lo tanto, podemos afirmar que estos dos países tienen un carácter colectivista cuyas prioridades están fijadas teniendo en cuenta el conjunto del grupo por encima de las preferencias individuales. La lealtad es fundamental para ambas sociedades.

La tercera dimensión que aparece representada en el gráfico es la **masculinidad** (*masculinism*) que, del mismo modo que en la primera dimensión, China y México tienen una puntuación mucho más elevada que España. Una puntuación elevada en esta dimensión significa que la sociedad es más masculina, en la que basada el éxito y la competición. En estos términos encontramos tanto a la sociedad china con una puntuación de 66 como a la mexicana con 69. Los ciudadanos mexicanos viven por y para el trabajo y son muy competitivos en estos términos. Los ciudadanos chinos, con

una puntuación también muy elevada, priorizan en muchas ocasiones el trabajo frente a la familia o relaciones personales y le dan poca importancia al tiempo libre, a consecuencia de este carácter masculino. En el otro lado tenemos a España considerada sociedad más femenina dándole prioridad a la calidad de vida. En este caso España con una puntuación inferior a 50 es considerada una población más femenina que la china o la mexicana. Si nos fijamos en la forma de dirigir de la sociedad española, los directos de las compañías consultan a sus subordinados para así, tomar una decisión final.

En cuarto lugar, vamos a analizar la dimensión relacionada con la **evitación de la incertidumbre** (*uncertain avoidance*) que, en términos generales, significa el grado en el que un miembro de una determinada sociedad se siente amenazado por una situación que no tiene bajo control. En este caso son las sociedades mexicana y española aquellas con una alta puntuación, mientras que la china tiene una puntuación baja en comparación con las otras dos. Empezamos analizando China con una puntuación de evitación a la incertidumbre de 30 puntos es considerada una sociedad que acepta los cambios y son personas que se adaptan fácilmente a los cambios. Sin embargo, España tiene una puntuación elevada con 86 puntos. Este país tiene una tendencia a tener una gran cantidad de normas ya que los cambios pueden llegar a causar estrés a sus ciudadanos. Del mismo modo ocurre en México con una puntuación también muy elevada con 82 puntos, los ciudadanos mexicanos aceptan las normas que se imponen, trabajan duro en sus puestos de trabajo y consideran que la seguridad es muy importante en la sociedad en la que viven.

La **orientación al largo plazo** (*long term orientation*) es la quinta dimensión cultural de Hofstede que vamos a analizar. En este caso si observamos el gráfico China (87 puntos) es la sociedad con una puntuación mucho más elevada que las puntuaciones de las otras dos sociedades. En segundo lugar, tenemos a España (48 puntos) y, finalmente, México con una puntuación bastante inferior (24 puntos). Para entender esta dimensión hay que tener en cuenta que Hofstede la definía como la tendencia de los miembros de una sociedad en fijar sus objetivos en el tiempo y la consideración que tengan tanto del presente y del pasado como del futuro. En este caso México al tener la puntuación inferior es considerada una sociedad que centra sus objetivos en el presente e incluso pasado, evitando tiempos largos. Esto es debido al arraigo que tienen a sus antepasados y a las tradiciones de su propia cultura. España está situada con la puntuación obtenida entre las dos sociedades restantes, esto quiere decir, que la sociedad española tiene

preferencia por vivir y centrar sus objetivos en el presente mucho más que en el futuro. Sin embargo, si alguno de sus objetivos o comportamientos está fijo para un tiempo futuro deberá estar regido por normas y reglas. Por último, tenemos a China con una alta puntuación lo que nos indica que es una sociedad que se centra en el futuro, es decir, es una sociedad pragmática, capaz de adaptar las tradiciones de su propia cultura a los cambios que supone el paso del tiempo.

Por último, la dimensión de Hofstede conocida como **indulgencia** (*indulgence*) que puede definirse como la capacidad de los miembros de una sociedad a controlar sus deseos o impulsos. Las sociedades pueden ser o bien indulgentes, es decir, muestran un control mínimo sobre estos deseos o impulsos, o restrictivas, con un control mucho más extremo. Como podemos observar, México destaca por su elevada puntuación (97 puntos) considerándose según lo definido anteriormente como una sociedad indulgente, la sociedad mexicana es una sociedad que disfruta del tiempo libre, disfruta de la vida y tiene una actitud positiva y optimista. En segundo lugar pero con una puntuación en gran medida inferior tenemos a España (44 puntos). Con esta puntuación no podemos considerar que la española sea una cultura indulgente, es decir, Hofstede define España como una sociedad pesimista, que no disfruta del tiempo libre y, en algunas ocasiones, pueden llegar a considerarlo como algo malo. Lo mismo ocurre con China (24 puntos) sino que de un modo más extremo. La sociedad china es considerada como una de las sociedades más restrictivas que tratan de limitar sus deseos o impulsos.

A partir de esta información proporcionada por el estudio de las dimensiones culturales de Hofstede, se va a llevar a cabo una investigación de los diferentes productos comercializados por Oreo en cada uno de los tres países seleccionados y tratar de relacionar las adaptaciones de la compañía con la teoría expuesta por Hofstede.

6.2.2 Trompenaars

Otro de los modelos citados a lo largo del trabajo, que nos permiten conocer las diferencias culturales, es el propuesto por Fons Trompenaars. De igual manera que Hofstede, Trompenaars diferencia dimensiones culturales, sin embargo, en este caso, 7 dimensiones culturales.

Por lo tanto, del mismo modo que se estudió de forma detallada en el apartado 4 como definía la teoría de Hofstede, se va a desarrollar el mismo procedimiento. Sin embargo,

en este caso, de una forma menos precisa, puesto que no existe una fuente propia del estudio donde contrastar los resultados de forma exacta.

En primer lugar, analizamos la dimensión "**universalismo vs. particularismo**". China es considerado como un país particularista puesto que, debido al gran valor que se le da a la familia y a la lealtad entre los miembros de un mismo grupo, los ciudadanos chinos puede llegar a verse como legítima cualquier actividad que se realice como defensa de uno de estos miembros, el particularismo en China también puede observarse a través de la poca importancia que se da en este país a la propiedad intelectual (Pla y León, 2004). De igual manera ocurre con México, según Trompenaars este país es considerado particularista puesto que no tiene a seguir ningún conjunto universal de reglas prefijadas (Steggemann, 2009). Sin embargo, España puede considerarse más próximo al universalismo que los otros dos países estudiados en el presente caso.

En segundo lugar, analizaremos la dimensión relacionada con "**específico-difuso**". En esta ocasión, Trompenaars posiciona a los tres países estudiados como difusos en mayor o menor medida. Se podría definir como difusa aquella sociedad que trata de mantener una relación entre su vida personal y vida profesional puesto que, de esta manera, los objetivos se cumplirán de una forma mucho más eficiente (Steggemann, 2009).

"**Individualismo-colectivismo**" es otra de las dimensiones de Trompenaars. En este caso, cabe posicionar a España entre los países más colectivos puesto que los españoles centran su trabajo en forma conjunta y en la consecución de unos objetivos comunes (Fernández de Navarrete González Valerio y Caviedes Conde, 2014). Del mismo modo, los países asiáticos como China también consideran fundamental la cohesión del grupo y la preferencia de los valores de grupo por encima de los valores personales, por este motivo, China también es considerado un país más colectivo (Pla y León, 2004). Los países latinoamericanos como México tiene características que lo posicionan en un comportamiento más individualista (Steggemann, 2009).

A continuación, analizamos "**Orientación interior frente a exterior**". Asia es considerado externo puesto que se tiene en cuenta en gran medida los valores y las opiniones de la sociedad, del mismo modo ocurre con México, puesto que no creen tener influencia sobre sus propios resultados (Pla y León, 2004). Trompenaars sitúa a España en un término medio entre ambos conceptos más inclinado hacia un control interno, es decir, los ciudadanos españoles confían en sus propias aptitudes para

conseguir sus objetivos o los resultados esperados (Fernández de Navarrete González Valerio y Caviedes Conde, 2014).

En quinto lugar, "**consideración sincrónica-secuencial del tiempo**", es decir, la forma que tiene cada país para considerar el tiempo. Por un lado tenemos a España que tiene un concepto secuencial (Fernández de Navarrete, 2014) y, por el otro, México con un concepto más sincronizado del mismo modo que China (Pla y León, 2004). Son considerados países con un concepto sincrónico aquellos que llevan a cabo actividades de una forma simultánea, pudiendo desarrollar más de una actividad al mismo tiempo y teniendo en cuenta tanto el presente como el pasado y el futuro. Sin embargo, los países con un concepto secuencial, se tiende a racionalizar el tiempo y a hacer una actividad en cada momento.

"**Estatus adquirido-heredado**". En esta dimensión Trompenaars sitúa a España como un país determinado por el estatus heredado (Fernández de Navarrete, 2014) mientras que las características de China y México posicionan a ambos países más próximos del estatus adquirido. El estatus heredado puede definirse como la importancia que se le da a factores como son la cantidad de años en una empresa, el nivel educativo, el género, etc. Mientras que, por otro lado, los méritos o logros acumulados dan pie a un estatus adquirido como sería el caso de los ciudadanos chinos y mexicanos.

Por último, "**neutral-emocional**", en el caso de la sociedad española es una de las culturas más afectivas en términos generales (Fernández de Navarrete González Valerio y Caviedes Conde, 2014), del mismo modo es clasificada la sociedad mexicana. Por este motivo, las sociedades española y mexicana tienen una tendencia a mostrar sus emociones y sentimientos puesto que poseen un carácter más abierto. La cultura china es considerada afectiva, pero en una puntuación inferior a las culturas española y mexicana (Steggemann, 2009).

Cabe remarcar que esta información está analizada de forma global entre todos los miembros de las sociedades siendo los resultados parte de una media entre los resultados de cada uno de los integrantes de las sociedades. Es importante tener en cuenta este dato puesto que dentro de un mismo país pueden existir diferentes culturas o grupos culturales con pensamiento, valores o formas de comportarse que difieren en parte con el resto de grupos de un mismo país o región.

6.2.3 Edward T. Hall

Otro de los estudios que se han llevado a cabo para conocer las diferentes dimensiones culturales fue desarrollado por Edward T. Hall. Como se expuso anteriormente, el estudio de Hall se centra en la manera que cada una de las sociedades tiene para comunicarse tanto con otras sociedades como entre los miembros que la componen.

Teniendo en cuenta el caso Oreo que estamos estudiando, vamos a proceder a analizar la presente teoría con los países seleccionados durante todo el caso, es decir, China, España y México.

Como se puede ver en la figura "4.2: Culturas ordenadas según contexto" la sociedad china está situada en lo más alto de la clasificación, encabezando junto a Japón, aquellos países con un alto contexto. Las sociedades de alto contexto son aquellas sociedades que dan gran importancia a la comunicación no verbal.

Tanto la sociedad española como la mexicana se encuentran situadas en la clasificación de Edward T. Hall en un término medio entre las sociedades de alto contexto y las de bajo contexto. Sin embargo, se encuentran más próximas a las características que definen el alto contexto, aunque no pueden apreciarse de una forma tan clara como en Japón o China.

Por lo tanto, las tres sociedades seleccionadas para analizar en el caso presente como sociedades de alto contexto. Es por eso que la compañía Oreo tiene que tener en cuenta que estas sociedades pertenecen a un alto contexto y las características que definen esta clasificación. A la hora de transmitir cierta información en el caso de Oreo a través de la publicidad, Oreo tiene que tener en cuenta que estas sociedades dan gran importancia a las emociones y a las tradiciones de la cultura a la que pertenecen, es muy importante para crear un vínculo entre la empresa y los miembros de la sociedad la comunicación con el objetivo de interactuar, en este caso la compañía utiliza las redes sociales para conseguir una relación más cercana con su público.

Imagen 6.3: Publicidad de Oreo en España, China y México



Fuente: Oreo Cookie (2014)



Fuente: Oreo Asia (2018)



Fuente: Oreo Cookie (2013)

Como se puede apreciar en los ejemplos anteriores, Oreo centra su publicidad en la familia, con el objetivo de transmitir de una forma emocional los valores de la compañía, esto podemos relacionarlo con el tipo de sociedades de alto contexto que hemos indicado que son México, China y España. Para las tres sociedades seleccionadas los valores que la unidad familiar transmiten son realmente importantes, es por ese motivo por el cual Oreo utiliza como personajes de sus anuncios publicitarios a las familias. Además, pretende que se cree una interrelación entre el estar en familia y el hecho de comer sus propios productos.

Otro de los puntos fuertes que definen a las culturas de altos contextos es la **interacción** con los consumidores o clientes de su propia marca. Por este motivo, Oreo es una de las compañías líderes en redes sociales en cuanto a la capacidad de respuesta.

6.2.4 Experiencia de "glocalización" de Oreo en China, España y México

La esencia de la marca Oreo permanece intacta a pesar de las adaptaciones que la propia marca lleva a cabo en cada uno de los países a los que se expande, por este motivo, a pesar de ofrecer diferentes productos teniendo en cuenta en el país que nos encontremos, la marca Oreo es la misma en términos generales en todos ellos. Por este motivo, da igual en qué país estés que el slogan "*Twist, Lick, Dunk*" y el formato de empaquetado azul con letras blancas, permanecerá intacto.

A continuación, vamos a exponer algunas de las adaptaciones llevadas a cabo por Oreo en China, España y México.

6.2.4.1 Oreo en China

Oreo se comercializa en China por primera vez en 1996 (Mondelez Internacional, 2012), gracias a las adaptaciones que ha introducido para satisfacer sus necesidades, el mercado chino es el segundo mercado de Oreo más grande a nivel mundial. Años antes de 1996, la compañía intentó comercializar sus productos en el mercado chino, sin embargo, los gustos de los chinos no coincidían con los de los americanos. No fue hasta 1996 cuando Oreo introdujo algunas modificaciones en los sabores de sus productos, en este momento sus productos fueron aceptados por este gran mercado.

La primera de las adaptaciones de Oreo fue la modificación del **nombre** de la marca adaptado a la lengua del país, fundamental para ser aceptada en un país tan diferente como es China.

Imagen 6.4: Marca Oreo en chino



Fuente: Mondelez International (2018b)

Oreo introdujo en el mercado chino las mismas galletas que comercializaba hasta el momento en China, sin embargo, tras un estancamiento de las ventas durante varios

años, decidieron llevar a cabo un estudio gracias al cual concluyeron que, las galletas Oreo que estaban comercializando eran demasiado caras y demasiado dulces para el mercado en el que estaban asentados (The Wall Street Journal, 2009). Por ese motivo, decidieron desarrollar modificaciones de tamaño y, por consiguiente, de precio y de azúcar, hasta llegar al producto ideal para los chinos. Además, tras el estudio descubrieron que los *wafer* eran el producto estrella en el mercado, por lo que introdujeron su propia marca de estos productos (Wai-yin Kwok, 2009). Hoy en día, Oreo vende en torno a 20 tipos diferentes de productos en China.

Imagen 6.5: Diferentes productos Oreo en China



Fuente: Mondelez International (2018c)

En la imagen que se muestra, aparecen tres productos de Oreo que se comercializan en el mercado chino mientras que, por ejemplo, en el mercado español no podemos encontrarlos, comúnmente conocidos como *wafer* u *olea*, tras numerosos estudios descubrieron que el mercado chino necesitaba una mayor innovación de sus productos por lo que decidieron introducir este nuevo producto popular en China pero muy diferente de la Oreo clásica, consiguiendo posicionar Oreo en una posición mucho más relevante en el mercado chino.

Además, Oreo introduce en el mercado chino diferentes sabores teniendo en cuenta sus gustos, un ejemplo sería la comercialización de oreo sabor té puesto que China es uno de los principales mercados donde se consume té y además el consumo de este producto es considerado como una **tradicción** y **costumbre** en este país. En relación a esta información, podemos afirmar que existe una relación entre estas adaptaciones puestas en marcha por Oreo y la dimensión del largo plazo de Hofstede. Es decir, los ciudadanos chinos continúan con sus tradiciones y costumbres, sin embargo, tratan de adaptarlas a los cambios que supone el paso del tiempo. En relación con Oreo esto se traduce en la incorporación del sabor té (tradicción) en sus galletas a través de la adaptación y la innovación.

Otro descubrimiento de la marca Oreo como consecuencia de la profunda investigación del mercado chino fue el hecho de conocer el motivo de la disminución de las ventas de sus productos en los meses de verano, es decir, los ciudadanos chinos consumían un número inferior de galletas en verano puesto que consideraban las galletas como un producto de invierno. La solución de Oreo fue modificar la crema de sus galletas haciéndola mucho más refrescante consiguiendo que se incrementaran las ventas de Oreos en verano, por lo tanto, podemos concluir que la **temperatura** afecta a los hábitos de consumo.

También llevaron a cabo una investigación para conocer los sabores preferidos por los chinos para así incorporarlos en las cremas de sus galletas, adaptándose así a sus **gustos** incluyendo la venta de galletas con los sabores de mango y frambuesa (Beer, 2012). El hecho de que en el mercado chino se comercialicen gran variedad de sabores puede estar relacionado con la evitación de la incertidumbre, es decir, con una de las dimensiones culturales expuestas por Hofstede. Los ciudadanos chinos son capaces de aceptar y adaptarse a todos los cambios que se les presentan es por este motivo que los diferentes sabores introducidos en el mercado chino por Oreo han tenido un gran éxito.

Otra de las grandes adaptaciones que llevaron a cabo los directivos de Oreo en China está relacionado con el empaquetado y el tamaño del mismo. Se llegó a la conclusión de que el **poder adquisitivo** de los ciudadanos chinos era inferior al de los americanos por eso, si reducían el tamaño de los paquetes de galletas, conseguirían también reducir el precio de los mismos y conseguir, así, un mayor número de ventas.

Por último, para los ciudadanos chinos el **valor de la familia** es fundamental considerando la familia como el pilar fundamental de la sociedad. Por eso, en la mayoría de las ocasiones, Oreo centra su publicidad en los niños con el objetivo de crear un lazo emocional entre el consumo de sus productos y la familia.

6.2.4.2 Oreo en España

La presencia de la marca Oreo en España comenzó en 1995, año en que se produjo la primera venta de sus productos en el país bajo el grupo de alimentación Mondelez Internacional. La planta de Oreo en España se encuentra en Viana (Navarra) y abastece con su producción a gran parte de los países europeos.

Actualmente en España se venden más de 15 tipos diferentes de la misma marca en diferentes formatos y empaquetados para conseguir de este modo adaptarse a los gustos y necesidades de todos los consumidores españoles. Por ejemplo, además del típico formato de galletas Oreo, también venden envases más grandes para satisfacer mejor las necesidades de las familia o cajas con paquetes individuales para poder llevar con más facilidad.

El **ritmo de vida** acelerado de los españoles supone un aumento del consumo de estos productos puesto que están considerados productos "entre horas" de esta forma la compañía intenta adaptar los paquetes de galletas a las condiciones de uso que los consumidores españoles van a hacer de ellas como, por ejemplo, poniendo a la venta cajas con paquetes individuales de galletas.

España es considerada como una sociedad tradicional cuyos gustos y preferencias a nivel gastronómico también lo es de forma generalizada. Por ese motivo, la empresa Oreo comercializa sus productos más tradicionales en el país, reduciendo la innovación en sus productos puesto que los españoles prefieren las galletas más tradicionales. Esto puede estar estrechamente relacionado con la dimensión de Hofstede relacionada con la evitación a la incertidumbre. España es considerada una sociedad que no acepta los cambios e incluso estos cambios pueden producir cierto estrés a los miembros de la sociedad. Por este motivo, parece razonable pensar que el reducido número de sabores ofrecidos en el mercado español es debido a este factor.

Sin embargo, en el presente año, Oreo ha decidido comenzar a comercializar en España la nueva gama de productos con sabores, incluyendo en el mercado español las galletas Oreo con sabor a tarta de queso con el objetivo de ofrecer una innovación a sus clientes habituales y atraer a nuevos clientes y nuevas franjas horarias de consumo.

Imagen 6.6: Nuevo producto Oreo en España



Fuente: Oreo (2018)

Tras diferentes estudios Oreo afirma que el momento de mayor consumo de los españoles de sus galletas es por la mañana en el desayuno y después de la cena. Con la

introducción de este nuevo sabor, la compañía intenta que sus consumidores amplíen la hora de consumo fuera de sus **hábitos** actuales. Además, teniendo en cuenta los **gustos** y **preferencias** de los consumidores, la compañía decidió lanzar al mercado el helado de Oreo (BK fusión Oreo) que se comercializa en las líneas de comida rápida Burger King puesto que en España más del 60% de la población consume helado, por este motivo, consideraron el helado como una oportunidad de negocio. Del mismo modo que Oreo hizo con *Burger King*, la compañía también se ha aliado con otras empresas del mercado de la alimentación con el objetivo de ampliar su nicho de mercado. En este caso, Oreo formó una relación comercial con *Tassimo* para la venta de capsulas con el sabor de las famosas galletas Oreo. Pero ¿por qué? Cada vez más los consumidores españoles están incorporando en **sus estilos de vida** las máquinas tanto de café como de bebidas que se preparan a través de una capsula, los consumidores son más exigentes y marcas como *Tassimo* les proporcionan los resultados que esperan.

6.2.4.3 Oreo en México

Kraft Food México es la empresa encargada de poner a la venta las galletas de la marca Oreo en el mercado mexicano. En 1994 Oreo fue lanzada en este país latinoamericano convirtiéndose desde el primer momento una de las marcas de galletas preferidas por los ciudadanos del país.

El mercado mexicano acepta y valora las diferentes innovaciones que Oreo introduce en sus productos es por esto por lo que podemos encontrar grandes cantidades de productos y sabores diferentes en México como, por ejemplo, Oreo de fresa, de sandía o combinaciones de sabores como caramelo y manzana (2005).

Sin embargo, del mismo modo que ha hecho en el resto de países, Oreo ha llevado un importante estudio e investigación del mercado mexicano con el objetivo de conocer sus **preferencias, gustos y valores** para conseguir, a través de sus productos y las adaptaciones de los mismos, llegar de forma más directa y personal a sus consumidores. Si nos detenemos en la explicación anterior sobre las diferentes dimensiones culturales de Hofstede, México es considerada una sociedad que se centra tanto en el presente como en el futuro, dando gran importancia a sus antepasados y a las tradiciones que les representan, esto está relacionado con la dimensión del largo plazo de Hofstede. Es gracias a esta idea que se produce la venta de productos Oreo relacionados con por ejemplo la Navidad, como podemos observar en las dos imágenes que aparecen a

continuación. El objetivo de estas campañas que, además son temporales, es intentar acercar las **tradiciones** y festividades importantes para los ciudadanos mexicanos a sus productos tratando de crear un marketing más emocional.

Imagen 6.7: Productos Oreo México



Fuente: Mundo delicioso (2015)

Con el objetivo de intentar acercar al máximo sus productos a los **gustos** y **preferencias** del mercado en el que se encuentran, Oreo a lanzado en México una campaña que ofrece la posibilidad a sus consumidores de decidir que gustos o sabores les gustaría que tuvieran las galletas Oreo. A través de este concurso, los consumidores envían sus ideas más deseadas y Oreo tratará de ponerlas en marcha. Algunas de las ideas que los consumidores mexicanos dieron a la compañía fueron el sabor aguacate, café, tarta de zanahoria y muchos más. Además Oreo envió algunas de las galletas con los sabores que algunos participantes hubieran elegido a través de la campaña publicitaria *#MyOreoCreation* durante parte del verano 2017 (Santillán, 2017). Ésta es una forma de acercarse a los verdaderos deseos de los consumidores mexicanos y de llevar una gran investigación del mercado con el objetivo de innovar y ofrecer mejoras en sus productos.

6.3 DIFERENCIAS EN LA DIRECCIÓN

El primer aspecto que hay que tener en cuenta a la hora de seleccionar el personal que va a formar parte de tu equipo en un grupo local de alguno de los países en los que te has expandido es la forma que se tiene de trabajar en el país seleccionado, de qué manera se podrían adaptar los valores y objetivos de la compañía en el nuevo equipo de dirección, puesto que consiguiendo todo esto los objetivos de la compañía se van a conseguir de una forma mucho más rápida y sencilla.

Para tener el éxito internacional que Oreo tiene, ha sido fundamental tener en cuenta de una forma detallada la selección del personal en cada uno de los países que opera. De esta manera, al tener un líder y, por consiguiente, un departamento internacional en cada uno de los países, va a permitir a la compañía estar más cerca de sus clientes y también adaptarse de una manera más rápida y eficaz a sus gustos y preferencias. Por lo tanto, analizando los tres países seleccionados, cada uno de los líderes que Oreo ha seleccionado en España, China y México van a tener unas formas de dirigir diferentes, siempre siguiendo y teniendo en cuenta los valores y la filosofía común que Oreo transmite tanto a sus trabajadores como a sus consumidores.

Para analizar esta información, se va a tener en consideración la teoría expuesta en el apartado 4.3.4. Estudio GLOBE que trataba de diferenciar los tipos de liderazgo existentes en cada país. Para ello, el estudio agrupaba los países en diferentes grupos para conseguir así un análisis más sencillo.

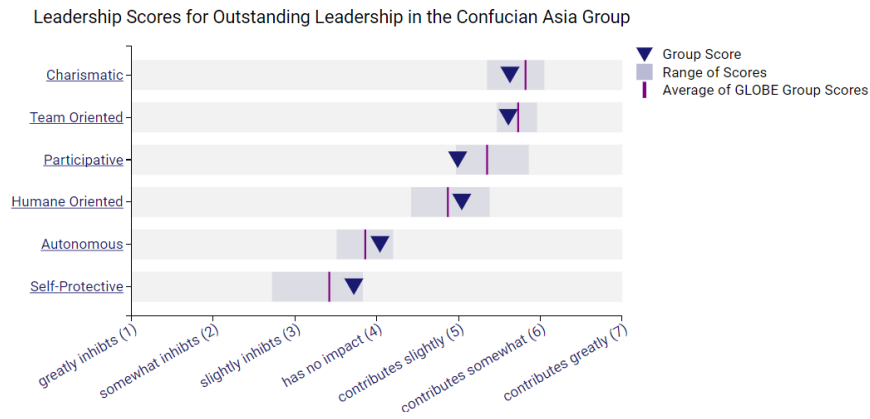
En este caso, tener a España incluida en la agrupación denominada Europa latina, también tenemos a México dentro del grupo Americano latino y, por último, China incluida en la agrupación de los países de Asia confuciana. A continuación, se pueden observar tres gráficos del Estudio GLOBE donde se pueden apreciar de cada uno de los países, España, China y México, respectivamente, los tipos de líderes predominantes en cada uno de ellos.

Gráfico 6.1: Clasificación de los tipos de líder en la cultura europea



Fuente: Globe Foundation (2016)

Gráfico 6.2: Clasificación de los tipos de líder en Asia.



Fuente: Globe Fundation (2016)

Gráfico 6.3: Clasificación de los tipos de líder en América Latina



Fuente: Globe Fundation (2016)

Como podemos observar, el tipo de líder característico en los tres países es un líder con un carácter carismático, es decir, ése líder que tenga la capacidad de motivar y dirigir al grupo teniendo en cuenta sus propios valores y sin perderlos de vista, pero siendo capaz de inspirar y motivar a todos sus empleados. Sin embargo, es en Asia donde este tipo de líder tiene una puntuación inferior al resto de países determinados.

Otro dato que podemos destacar de estas tres gráficas, es la gran diferencia de puntuación que obtiene el líder orientado al humano en Europa, los líderes europeos tienen la capacidad para ser considerados, generosos y compasivos con sus trabajadores. Europa, además de ser la agrupación de países de los 3 que se están analizando, con una puntuación inferior, también es importante destacar que tiene una puntuación muy inferior a la media que el Estudio GLOBE a determinado sobre el líder orientado a lo humano de entre todos los países analizados.

Del mismo modo ocurre con el líder autónomo en México, que tiene una puntuación inferior al resto de países analizados en este caso y, además, tiene una puntuación inferior de la media determinada por GLOBE entre todos los países estudiados. Esto puede deberse a la gran dependencia que tienen los ciudadanos mexicanos a las normas y reglas en todos los aspectos de sus vidas.

De los resultados de China dentro de su agrupación es destacable la elevada puntuación que ha recibido el líder auto protector, muy por encima de la media resultante del total de países analizados en el Estudio GLOBE. El líder auto protector es aquel que tiene la capacidad de asegurarse tanto de su propia seguridad como de la seguridad de los trabajadores que se encuentran bajo su propia supervisión. Podemos relacionar esta información con el gran valor que da la cultura china a permanecer en grupo y la protección de los miembros que te rodean.

7. CONCLUSIONES

Actualmente y, en gran medida gracias a la globalización, los miembros de las diferentes sociedades están más unidos que nunca. Esto les permite comunicarse, comercializar y estrechar lazos de una forma más directa con miembros de sociedades con culturas completamente distantes de la propia. Sin embargo, la globalización no modifica completamente la cultura que cada una de las sociedades tiene, es decir, a pesar de que la globalización tenga una influencia en todas las sociedades, no va a llevar a una sustitución de una cultura por otra. Es por esto, que el factor cultural es considerado como uno de los puntos primordiales a tener en cuenta en el comercio internacional entre empresas muy diferentes puesto que conocerlo e interpretarlo puede repercutir positivamente en la marcha de la negociación intercultural.

Cuando una compañía lleva a cabo una investigación de los mercados en los que pretende introducirse y por consiguiente tiene en cuenta las tradiciones, gustos, preferencias, idioma y costumbres entre otras, el éxito de estos negocios internacionales puede ser superior que en el caso de considerar a todas las sociedades semejantes sin ningún tipo de diferencia cultural.

Existen diferentes estudios que tratan de explicar la cultura, las variables culturales y las dimensiones culturales. Sin embargo, y a partir de estudio llevado a cabo a partir del presente trabajo, parece razonable afirmar que, uno de los estudios principales que hay que tener en cuenta, a la hora de analizar la cultura, es el estudio de las dimensiones culturales expuesto por Hofstede. En mi opinión Hofstede consigue explicar de una forma clara y detallada cada una de las dimensiones en las que puede dividirse la cultura. Además, cabe destacar que los estudios llevados a cabo por Trompenaars están basados en los realizados por Hofstede y, por consiguiente, también son un punto de partida para conocer las diferencias culturales entre sociedades de una forma mucho más detallada. Por lo tanto, los estudios de estos dos autores son el pilar fundamental para conocer estas diferencias básicas entre sociedades y, además, nos permiten conocerlas mucho mejor lo que va a permitir a una compañía que quiera asentarse internacionalmente el conocimiento de ciertas directrices que le van a permitir conseguir unos negocios internacionales más eficientes.

A lo largo del trabajo se han tocado temas tan importantes como conocer que parte de la negociación debe adaptarse en el proceso. Es fundamental tener en cuenta toda esta

información porque, aunque a priori nos parezca una información de poca relevancia, puede ser el factor clave que desemboque en el éxito de la negociación. Sin embargo, toda esta información es teórica y no tiene porque cumplirse de forma completa en todas las negociaciones o para todas las empresas, pero sí puede servir como referencia o punto de partida óptimo.

Además del factor cultural, los diversos tipos de negociación internacional pueden influir en el resultado de la acción, es decir, hay que conocer de forma detallada las características de los líderes de la empresa con la que queremos negociar para así hacerlo de la forma más eficiente posible.

Por otro lado, todo esto puede verse claramente en el caso práctico que se ha expuesto sobre Oreo. En muchas ocasiones, la capacidad que una compañía tenga para analizar e identificar las variables culturales de cada uno de los países en los que ofrece sus productos y, con posterioridad, adaptar los mismos puede permitirle destacar por encima del resto y obtener un mayor grado de beneficios. En este caso Oreo tuvo la capacidad de investigar las diferencias culturales de todos los países en los que pretendía ofrecer sus productos. De esta manera, Oreo conocía los puestos fuertes, gustos y preferencias de cada unos de los países y lo tomo como una ventaja para adaptar sus productos y así conseguir satisfacer las necesidades de un mayor número de consumidores que, de otra manera, no hubiera conseguido.

Por lo tanto, podemos concluir que el factor cultural es uno de los factores más influyentes en el comercio y los negocios internacionales. El simple hecho de tener en cuenta algunas de las preferencias o tradiciones de una sociedad pueden dar como resultado una gran aceptación de los productos por los nuevos consumidores a pesar de que su cultura difiera en gran medida de la cultura originaria del país donde está asentada la compañía. También va a permitir a la compañía adaptarse y situarse más próxima a cada una de las sociedades en las que vende sus productos formando parte de cada sociedad de forma más directa.

8. BIBLIOGRAFÍA

- AFS Intercultural Programs. (2011). Aportes de Edward T. Hall para amigos de AFS. *Intercultural Link*, 1-2.
- Aguilera, R. (2002). El problema del etnocentrismo en el debate antropológico entre Clifford Geertz, Richard Rorty y Lévi-Strauss. *Gazeta de Antropología*, 18, 1-9. Recuperado a partir de <http://www.gazeta-antropologia.es/?p=3167>
- Altarejos, F., y Moya, A. A. (2003). Del relativismo cultural al etnocentrismo (y vuelta). *Ese*, (4), 23-34. Recuperado a partir de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33917375/Estudios_Entocentricos.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1522874651&Signature=ho3i2RhCCq9XmZiY51XvW2V%2BJe4%3D&response-content-disposition=inline%3B filename%3DEstudios_Entocentricos.
- Arce Cortés, T. (2008). Subcultura, contracultura, tribus urbanas y culturas juveniles: ¿homogenización o diferencias? *Revista Argentina de Sociología*, 6, 257-271. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Baudino, M. (2016). Comprendiendo los seis niveles de la cultura. Recuperado a partir de <http://www.icebergci.com/2016/09/05/comprendiendo-los-6-niveles-de-la-cultura/>
- Beer, J. (2012). Marketing to China:Oreo's Chinese twist. Recuperado a partir de <http://www.canadianbusiness.com/business-news/industries/marketing-to-china-oreos-chinese-twist/>
- Castro, O., y Abreu, J. L. (2008). Como afecta el contexto cultural en la administración de los negocios internacionales (How the cultural context in administration affects international business). *International Journal of Good Conscience*. Marzo, 3(1), 679-700. Recuperado a partir de www.daenajournal.org
- Cerda-Hegerl, P. (2006). Dimensiones centrales de la cultura y la comunicación en América Latina hoy. *Actas del Programa de formación para profesorado de Español como Lengua Extranjera 2005-2006*, 328-343.
- Cuadrado Esclapez, C. (2007). *Protocolo en las relaciones internacionales de la empresa y los negocios*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Fanjul, E. (2010). Factores culturales e Internacionalización de la empresa. *Ice*, 7-20.
- Fernández de Navarrete, J. (2014). *Modelización de elementos culturales relevantes en el comercio exterior*. Alcalá de Henares.
- Fernández de Navarrete González Valerio, J., y Caviedes Conde, Á. A. (2014). Características de la cultura española y su influencia en el comercio exterior español. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, (3049), 31-42. Recuperado a partir de <http://aplicacionesbiblioteca.udea.edu.co:2056/servlet/articulo?codigo=5253194>

- Llamazares García Lomas, O. (2015). *Negociación Internacional*. España: S.L. Global Marketing Strategies. Recuperado a partir de <https://www.globalnegotiator.com/tradelibrary/index.php/apps/files/?dir=%2F1.LIBROS DE COMERCIO INTERNACIONAL#pdfviewer>
- Llamazares García Lomas, O., y Nieto, A. (2002). *Negociación Internacional: Estrategias y Casos*. Madrid: Pirámide.
- McDonald's España. (2014). Dossier de Prensa McDonald 's España. *McDonald*, 1, 1-31.
- Mondelez Internacional. (2012). Fact Sheet : OREO 100th BIRTHDAY.
- Mondelez Internacional. (2015). 2015 Fact Sheet : A Global Taste of the World's Favorite Cookie. Recuperado a partir de http://www.mondelezinternational.com/newsroom/~media/MondelezCorporate/Uploads/downloads/OREO_Fact_Sheet.pdf
- Mondelez International. (2018a). Marca Mondelez International. Recuperado a partir de <https://www.mondelezinternational.com/>
- Mondelez International. (2018b). Mondelez International China. Recuperado a partir de <https://cn.mondelezinternational.com/en>
- Mondelez International. (2018c). Productos Oreo. Recuperado a partir de <https://cn.mondelezinternational.com/brands-detail/biscuits/oreo>
- Mondragón Gutierrez, V. (2015). Negociación: punto a punto. Recuperado a partir de <https://es.slideshare.net/martinmondragongutierrez/negociaciones-47928068>
- Mundo delicioso. (2015). ¿Conoces la gran variedad de sabores de Oreo? Recuperado 4 de julio de 2018, a partir de <http://mundodelicioso.com.mx/2015/02/20/conoces-la-gran-variedad-de-sabores-de-oreo/>
- Ogliastri, E., McMillen, C., Altschul, C., Arias, M. E., Bustamante, C. De, Dávila, C., ... Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. *Academia Revista Latinoamericana de Administración - ARLA*, 1(22), 28. Recuperado a partir de <http://perfectaweb.com/ojs244/index.php?journal=revista&page=article&op=view&path%5B%5D=305&path%5B%5D=12>
- Oreo. (2018). Oreo España. Recuperado a partir de www.oreo.es
- Oreo Asia. (2018). *We are Oreo People!* China. Recuperado a partir de https://www.youtube.com/watch?v=Yk8CK_iDiWc
- Oreo Cookie. (2013). *Comercial Oreo Navidad*. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=ENEWjNfDQF8>
- Oreo Cookie. (2014). *¿Para qué discutir? Chúpate esa de Oreo Doble Crema*.
- Pla, J., y León, F. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson

educación.

- Puchol, L., Núñez, A., Puchol, I., y Sánchez, G. (2005). *El libro de la negociación* (4.^a ed.). España: Diaz de Santos.
- Rodríguez Cantú, A. M. (2007). Impacto de la cultura en los negocios internacionales, un énfasis en los negocios con México, *2*(2), 156-228. Recuperado a partir de [http://www.spentamexico.org/v2-n2/2\(2\) 156-228.pdf](http://www.spentamexico.org/v2-n2/2(2) 156-228.pdf)
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs*, *80*(1), 1-28. <https://doi.org/10.1037/h0092976>
- Santillán, T. (2017). Oreo está haciendo galletas de aguacate, unicornio, galaxia y más. Recuperado a partir de <https://instyle.mx/estilo-de-vida/pop-culture/2017/07/03/oreo-haciendo-galletas-aguacates-unicornios-galaxias-mas/>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Jane Editores.
- Schuster, C., y Copeland, M. (1997). *Global Business: Planning for Sales and Negotiations*. California: Dryden Press.
- Steggemann, M. (2009). *La cultura mexicana como reto para las empresas transaccionales*. Escuela Mexicana de Negocios. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29577.03689>
- Stern, S. (2010). Fast-food chains adapt to local tastes. Recuperado a partir de <http://edition.cnn.com/2010/LIVING/homestyle/04/08/fast.food/>
- Superbrands México. (2005). Cosas Que Usted No Sabía Sobre. *Mexico's Greatest Brands*, 68-69.
- The Wall Street Journal. (2009). Kraft Executive Puts Focus on Cultural Preferences. *The Wall Street Journal*. Recuperado a partir de <https://www.wsj.com/articles/SB125287620027306835#articleTabs%3Dcomments>
- Trompenaars, F., y Hampden-Turner, C. (1993). *Riding the waves of cultures* (2.^a ed.). Londres: Intercultural Management Publishers NV. <https://doi.org/10.3163/1536-5050.96.2.85>
- Verma, A., Gupta, A., y Nangia, G. (2014). Study of Various Adaptation Policies by Companies to Compete at a Global Scenario. *Global Journal of Finance and Management*, *6*(7), 615-618.
- Wai-yin Kwok, V. (2009). How Kraft won in China. Recuperado a partir de <https://www.forbes.com/2009/12/08/china-oreo-tang-cmo-network-kraft.html#2dcc8d3676e1>