



---

**Universidad de Valladolid**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA  
COMUNICACIÓN**

Grado en Administración y Dirección de Empresas

**TRABAJO DE FIN DE GRADO**

**DIFERENCIAS CULTURALES EN MARKETING  
INTERNACIONAL: UNA APROXIMACIÓN A PARTIR  
DEL CASO DE LA PUBLICIDAD DE MCDONALD'S**

Presentado por Pablo Gámiz Lorenzo

Tutelado por Carlos Hernández Carrión

Segovia, 26 junio de 2015

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	2
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>Marco Teórico</b>	
<b>1.1 ¿Qué es el marketing? .....</b>	5
<b>1.2 Comportamiento del consumidor.....</b>	6
<b>1.3 Segmentación del mercado: Criterios.....</b>	6
<b>1.4 El marketing internacional .....</b>	8
1.4.1 Estandarización y adaptación en mercados globales .....	10
<b>1.5 La cultura como criterio de segmentación .....</b>	11
<b>1.6 Clasificación de la cultura .....</b>	12
1.6.1 Clasificación de Geert Hofstede .....	12
1.6.1.1 Las cinco dimensiones de la cultura según Hofstede .....	14
1.6.2 Clasificación de Edward T. Hall.....	17
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>Marco Empírico</b>	
<b>2.1 Medición de la variable cultura: Hofstede, Hall y Hofstede – Bond.....</b>	21
<b>2.2 Impacto de las variables culturales en el proceso de comunicación .....</b>	26
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>Estudio Empírico</b>	
<b>3.1 Objetivos y metodología .....</b>	29
<b>ANEXO I</b>	
<b>Resultados y conclusiones .....</b>	41
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	43

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es la realización de un estudio comparativo en base a las diferencias culturales debido a que en la actualidad, el marketing internacional ha tenido un crecimiento muy importante.

En este informe, en primer lugar, resaltaremos la importancia de conocer el mercado y las necesidades, preferencias y patrones de consumo de un país desde un enfoque cultural. Una comprensión cultural profunda puede significar una fuente de ventaja competitiva para las empresas globales.

Las diferencias presentes en los ámbitos social y cultural afectan a las oportunidades y dinámicas de marketing en todo el mundo. Las culturas se caracterizan por tener tanto diferencias como similitudes.

En segundo lugar, este trabajo servirá para ayudar a identificar, estudiar, comprender y desarrollar las diferentes estrategias que vayan acorde a las culturas de los países donde se hará negocio, teniendo en cuenta conceptos como la estandarización o adaptación para, de esta forma, evitar conflictos y choques culturales y finalmente alcanzar el éxito de nuestra oferta.

Para ello, explicaremos los estudios que han llevado a clasificar la variable cultura con el fin de conseguir una clasificación concreta. La primera clasificación, que veremos más adelante, está basada en conocer las diferencias culturales mediante variables y, la segunda clasificación está basada en los factores del contexto cultural y comunicativo.

Por lo tanto, otro de los aspectos que la cultura abarca y al que también haremos referencia a lo largo de este trabajo, es la comunicación. La comunicación es una herramienta importante y necesaria para interactuar con los clientes, intermediarios u otras personas, ya que la forma de comunicación varía de un país a otro.

Por último, en el estudio empírico de este trabajo, se analizarán una serie de anuncios publicitarios de diferentes países sobre la empresa McDonald's para ver qué tipo de clasificación se adapta o influye más según la diferencia entre dichos países y sus culturas.



# **CAPÍTULO 1**

## **Marco Teórico**

# 1 MARCO TEÓRICO

## 1.1 ¿Qué es el marketing?

Antes de comenzar a hablar sobre el marketing internacional, tema principal de este trabajo, es preciso definir el concepto de marketing y los efectos positivos que tiene sobre la venta y distribución de productos y/o servicios que realizan las empresas con sus clientes.

En los años 60, Jerome McCarthy propone que “*el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente.*”

El marketing moderno se basa en el estudio del comportamiento de los consumidores con el objetivo de crear valor y satisfacer las necesidades que demandan de la mejor manera posible. Según Kotler (2001), conocido por muchos expertos como el padre del marketing moderno, “*el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.*”

En cambio, es la definición que realiza la American Marketing Association (AMA) la que tiene una mayor aceptación desde su última actualización en 2007 en la que se afirma que “*marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar productos que tienen valor para los consumidores, clientes, accionistas y, en general, para toda la sociedad.*”

Hay varios aspectos del marketing que debemos tener en cuenta:

- a) En primer lugar podemos considerar el marketing como una concepción de la empresa en relación con las necesidades y deseos de los consumidores de los bienes y servicios, es decir, enfocarlo exclusivamente hacia el servicio del consumidor. En este aspecto se encuentra el nivel filosófico que compone el marketing.
- b) También podemos considerar al marketing como una función de la propia empresa cuyo objeto es designar los esfuerzos sistemáticos que ésta realiza de acuerdo con un plan establecido, el cual tiene como objetivo buscar, promover y servir productos. Dentro de dicho aspecto podemos encontrarnos los niveles estratégicos y operativos que componen el marketing.

Por lo tanto dentro del marketing se pueden considerar 3 niveles diferentes: en primer lugar encontramos el nivel estratégico que comprende la segmentación, el posicionamiento, el entorno, la definición y el análisis del mercado. En segundo lugar está el nivel operativo en el que se encuentra el concepto de marketing mix (4P's). Sin duda, el marketing operativo y estratégico se encuentran condicionados por la personalidad y la cultura organizativa e interactúan entre si en un tercer nivel que se conoce como la filosofía del marketing.

Por lo tanto, la función del marketing no es independiente de otras funciones de la empresa, y sólo operando de forma coordinada se pueden alcanzar los objetivos marcados por la propia empresa.

En conclusión, el marketing es un enfoque orientado al consumidor, en el que se trata de acercar la oferta a la demanda y satisfacer sus necesidades de la mejor forma posible conociendo los distintos segmentos en los que se divide el mercado.

## 1.2 Comportamiento del consumidor

Dentro del marketing estratégico es necesario analizar el comportamiento del consumidor para adaptar la oferta comercial a las necesidades de estos.

El estudio del comportamiento del consumidor es el punto de partida para tener un enfoque de marketing, de modo que las acciones y estrategias de marketing estén efectivamente orientadas al consumidor.

El comportamiento del consumidor es el conjunto de actividades que lleva a cabo una persona u organización desde el momento que se tiene una necesidad hasta el momento en que se efectúa la compra y, posteriormente, se usa dicho producto. En el comportamiento del consumidor hay que tener en cuenta tanto los factores internos (necesidades, motivación, percepción, experiencia, deseos...) como los factores externos (familia, clase social, cultura, valores, stakeholders...) que influyen en el proceso de la decisión de compra. Comprender el comportamiento del consumidor nos puede ayudar a:

- Conocer la estructura de consumo para el diseño de estrategias comerciales
- Identificar de modo más efectivo las necesidades actuales y futuras
- Mejorar la capacidad de comunicación con los clientes
- Obtener su confianza y asegurar su fidelidad
- Diseñar estrategias comerciales más efectivas
- Evaluar las decisiones tomadas

## 1.3 Segmentación del mercado: Criterios

El marketing se caracteriza por no dirigirse a todo el mercado en conjunto, sino que las empresas tratan de dirigirse a ciertos grupos de la población caracterizados por unas necesidades similares. Es por ello, como hemos comentado anteriormente, que la segmentación es una parte muy importante del marketing internacional.

La segmentación, según Miguel Santesmases Mestre, “*es el proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer de una forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.*”

Hay que tener claro que no existe un mercado único, puesto que los humanos somos individuos complejos, con condiciones de vida, costumbres sociales, prácticas de trabajo, culturas... diferentes.

Las bases para una correcta segmentación del mercado deben ser:

- La información que se vaya a utilizar acerca de las características del comprador como criterio de segmentación debe ser fácilmente identificable.
- El segmento de población seleccionado debe ser fácilmente accesible.
- El segmento debe ser medible.
- El segmento debe ser suficientemente diferentes de otras partes del mercado con productos y precios distintos para así atraer al segmento seleccionado.

- El segmento seleccionado debe ser grande para que sea significativo.
- El segmento elegido debe ser duradero, que ofrezca beneficios durante mucho tiempo.

En definitiva, para que la segmentación del mercado sea efectiva debe ser: sustancial, accesible, accionable, diferenciable y medible.

Entre los objetivos que busca la segmentación podemos destacar:

- Mejorar la rentabilidad del programa de marketing de la empresa.
- Hacer un mayor hincapié en aquella variable del marketing mix que tenga una mayor influencia en el consumidor.

Los criterios de segmentación del mercado son las diferentes variables que intervienen en la definición de grupos de consumidores, de tal forma que dentro de cada grupo presenten similar reacción a los esfuerzos de marketing pero diferentes entre los grupos sí pudiendo ser objeto de una estrategia comercial adaptada a los mismos. En la tabla (Tabla 1.1) podemos ver los criterios de segmentación del mercado:

TABLA 1.1. CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

	Generales	Específicos
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variables demográficas (sexo, edad, estado civil...)</li> <li>- Variables Socioeconómicas (renta, educación, profesión...)</li> <li>- Variables Geográficas (región, hábitat, clima...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura de consumo</li> <li>- Uso del producto</li> <li>- Fidelidad/lealtad a la marca</li> <li>- Tipo de compra: primera o repetición</li> <li>- Situaciones de compra</li> <li>- Lugar de compra</li> </ul>
Subjetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalidad (liderazgo, autoridad...)</li> <li>- Estilos de vida (centros de interés, opiniones...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventaja/beneficio buscado</li> <li>- Actitudes</li> <li>- Percepciones</li> <li>- Preferencias</li> </ul>

Fuente: *Miguel Santesmases Mestre (2012)*

- **Criterios Objetivos Generales:** criterios que clasifican a la población con independencia de sus pautas de compra y consumo. Son fácilmente medibles y comprenden:
  - o Variables demográficas: (sexo, estado civil, tamaño del hogar...)
  - o Variables socioeconómicas: (nivel de ingresos, educación, profesión, ocupación, clase social...)
  - o Variables geográficas: (región, habitat, clima, nación...)
- **Criterios Objetivos Específicos:** criterios basados en:

- Estructura de consumo: el consumo de algunos productos no está uniformemente distribuido, pudiéndose segmentar un mercado en función del tipo de producto o servicio específico utilizados dentro de una gama de alternativas o considerando el número de productos consumidos o adquiridos y su intensidad.
  - Situación de uso de los productos: este tipo de segmentación puede ser utilizada por las empresas para expandir la utilización de sus productos y ampliar la base de su mercado.
  - Categoría de uso: los mercados pueden ser segmentados distinguiendo entre nuevos usuarios, ex-usuarios, potenciales usuarios, usuarios por primera vez...
  - Tipo de compra: se diferencia entre primera compra o compra repetida.
  - Grado de fidelidad: los consumidores pueden ser leales a la marca, almacenes o entidades, llegándose a distinguir distintos grupos de compradores según el producto analizado.
  - Lugar de compra: según el lugar de compra habitual donde los consumidores realizan las compras del producto.
- **Criterios Subjetivos Específicos**: la utilización de este tipo de criterios identifica segmentos cuya demanda presenta disparidades muy significativas en su respuesta. A diferencia de los anteriores criterios, su forma de segmentar el mercado no es descriptiva sino funcional y presenta una mayor dificultad en su aplicación. Estos criterios se basan en:
- Ventaja/beneficio buscado en productos: requiere identificar los motivos de compra y consumo en cada clase de producto. Esta información permite a la empresa identificar a qué segmento se está dirigiendo y con qué nuevos atributos puede dotar al producto.
  - Actitudes, percepciones y preferencias: son variables internas que intervienen en el proceso de compra.
- La actitud refleja la predisposición hacia el producto, pudiéndose diferenciar distintos segmentos según la variedad de estados con que se presente para un producto concreto.
- La utilización de las percepciones y preferencias permite la elaboración de mapas preceptuales en los que aparece una representación gráfica de los productos junto a los consumidores, a través de los cuales se pueden identificar oportunidades de mercado para el lanzamiento de nuevos productos al aparecer segmentos de mercado que están insatisfechos con los productos existentes.

## 1.4 El marketing internacional

Los mercados internacionales permiten el desarrollo de las economías. Las economías, pueden producir distintos bienes y servicios y, posteriormente, venderlos en otros mercados para que así puedan ser adquiridos por otros países donde aquellos bienes y servicios no se pueden producir. A su vez, estos países pueden beneficiarse de los demás bienes y servicios en los cuales los otros países tienen una mejor ventaja competitiva. Por lo tanto, actualmente el marketing internacional es importante debido a la globalización, ya que existen entornos locales/regionales y entornos internacionales. A ellos que hay que añadir la existencia de entornos locales que además son

multiculturales. Uno de los factores que más repercute en la actividad del marketing internacional es el factor cultural, sobre el que basaré el estudio de mi trabajo.

El marketing internacional ha tenido un gran crecimiento en los últimos años. Éste fenómeno tiene su origen en diferentes factores, algunos de los cuales se detallan a continuación:

- La disminución de barreras aduaneras
- Incremento en la tecnología
- Menores precios de transportación
- Crecimiento de las telecomunicaciones
- Una mayor facilidad de realizar movimientos financieros
- Una mayor seguridad legal
- Los gustos y las costumbres de los consumidores son muy similares
- Estabilidad política y económica
- Aumento de la inversión extranjera
- Fomento de la exportación

Cateora y Hess (1996) definen el marketing internacional como “*el resultado de las actividades empresariales que dirigen el flujo de las mercancías y servicios de una compañía a consumidores o usuarios en más de una nación.*”

Particularmente, considero el marketing internacional como el conjunto de actividades de comercialización y distribución enfocadas a ofertar distintos productos en diferentes países. Este concepto de marketing internacional incluye tanto las actividades de comercialización realizadas dentro de las fronteras nacionales como las que se realizan fuera de las mismas, ya sea en los propios países de destino o en otros.

En el marketing internacional hay que aplicar el concepto y las estrategias de segmentación de mercados, considerándose así una posible estrategia de marketing diferencial que debe adaptarse a las evoluciones de la sociedad. Estos conceptos se detallarán posteriormente.

Para llevar a cabo las actividades de marketing internacional es preciso tener un cierto conocimiento de los mercados exteriores en los que se desea introducir un producto para su venta, así como de los factores del entorno tanto económico, social, cultural, político, legal y tecnológico, que pueden afectar a la comercialización internacional. Los factores del entorno tienen una gran influencia sobre el marketing internacional.

El marketing internacional presenta diferencias con el marketing nacional que deben ser tenidas en cuenta. A continuación, (Tabla 1.2) podemos ver las más importantes.

TABLA 1.2. MARKETING NACIONAL VS MARKETING INTERNACIONAL

Marketing Nacional	Marketing Internacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Una lengua y nacionalidad</li> <li>▪ Mercados relativamente homogéneos</li> <li>▪ Los factores políticos influyen poco</li> <li>▪ Las empresas individuales poseen poca influencia en su entorno</li> <li>▪ Situación estable del entorno</li> <li>▪ Clima financiero homogéneo</li> <li>▪ Una moneda única</li> <li>▪ Existen unas reglas claras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diferentes lenguas, nacionalidades y culturas.</li> <li>▪ Mercados fragmentados</li> <li>▪ Los factores políticos influyen mucho</li> <li>▪ Las empresas grandes influyen en el entorno</li> <li>▪ Inestabilidad en el entorno</li> <li>▪ Diferentes climas financieros</li> <li>▪ Diferentes monedas</li> <li>▪ Reglas cambiantes y poco claras</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### 1.4.1 Estandarización y adaptación en mercados globales

La internacionalización es uno de los procesos más complejos para las organizaciones a nivel mundial, ya que supone una serie de decisiones sobre estrategias, modos de entrada e impacto que estos puedan tener en sus productos y operaciones.

Uno de los principales aspectos que la organización debe tener en cuenta en el momento de internacionalizarse es la estrategia por medio de la cual entrará al mercado anfitrión, esta estrategia debe determinarse teniendo en cuenta las características del producto y del mercado.

La creciente globalización de los mercados requiere de diferentes estrategias para crear una ventaja competitiva respecto a los demás. Hay dos tipos de estrategias:

- **Estandarización:** consiste en comercializar en el mercado exterior un mismo producto que en el nacional y con la misma estrategia de marketing. La implementación de la estrategia de estandarización se basa en la idea de que los mercados tienden a homogeneizarse por la presión de la tecnología, las comunicaciones y los transportes. La estrategia de estandarización consiste en considerar que el mercado es global para el producto. Las empresas ofrecen el mismo producto en todos los mercados ya que considera que las preferencias de sus consumidores son homogéneas, y están dispuestos a renunciar parte de sus deseos para obtener un producto de alta calidad a un precio inferior.

- **Adaptación:** también es conocida como estrategia de localización, consiste en adecuar el producto o servicio a las distintas necesidades y condiciones de cada mercado mediante la realización de alguna modificación en el producto o en la estrategia de marketing con el objetivo de acomodar la oferta de la empresa a los gustos de los clientes y a las condiciones del mercado del país extranjero. Cuando se elige este tipo de estrategia es porque el mercado de dos o más países se comporta totalmente diferente.

Por ejemplo, existen diferencias legales en cada país en cuanto producto, envase y embalaje que obligan a realizar adaptaciones para poder introducir y vender productos. También hay que tener en cuenta que los consumidores no se comportan exactamente igual en todos los mercados, aún cuando los medios de comunicación pareciera que los unificaran.

La razón principal para escoger la estrategia de adaptación, es porque las barreras culturales adquieren mayor importancia para la comercialización de los productos.

Las diferencias en el idioma, en la estética, en las costumbres, creencias y valores, son factores importantes que se deben considerar en la comercialización internacional y que fuerzan la adaptación del producto al mercado.

La adaptación implica el diseño de un programa de marketing en el que se consideren las diferentes preferencias de los distintos segmentos geográficos en los que se pretende operar.

Algunas empresas globales como Coca Cola y McDonald's realizan adaptaciones a los mercados locales. Los diferentes productos, los envases e incluso el sabor de Coca Cola varían de un mercado a otro. En el caso de McDonald's que es una empresa muy estandarizada, se puede encontrar que los productos que ofrece varían en algunos mercados.

Las variables que motivan a la utilización de la estrategia de estandarización son:

- Economías de escala en la producción, el mercadeo y la gestión.
- Homogenización de los gustos y demanda de los consumidores: al igualarse los gustos y comportamientos de compra, debido a la publicidad, como por ejemplo la moda en ropa de vestir, se facilita la fabricación y venta de los mismos productos en distintos países.
- Imagen consistente y coherente a nivel internacional.
- Productos industriales.
- La convergencia de las legislaciones: últimamente se ha producido una armonización legal en los mercados, que ha mejorado el tratamiento de los productos y las inversiones en el extranjero.
- Los procesos de integración económica: estos procesos de integración favorecen el comercio internacional entre los países miembros ya que eliminan barreras aduaneras, restricciones al libre comercio y favorecen el intercambio de bienes y servicios.

## 1.5 La cultura como criterio de segmentación

La variable cultura es el factor sobre el que se basa el estudio de este trabajo. No hay una clasificación concreta de cultura, como es el caso del sexo, edad, raza... donde si existe una clasificación clara y conocida por todo el mundo.

En sí, la palabra cultura resulta una de las más difíciles de definir. No es de extrañar por lo tanto que debido a la falta de un acuerdo en cómo definirla, nos encontramos con que la mayoría de los autores que la consideran en sus trabajos aportan su propia definición.

Definir cultura, resulta así una tarea muy compleja. Dos familias de definiciones luchan por la supremacía. Una de ellas enfoca la cultura como un compuesto de valores, creencias, normas, símbolos, ideologías, es decir, productos mentales. La otra enfoca la cultura refiriéndose a la totalidad de maneras de vivir de un pueblo, no sólo sus actitudes sino también sus modos de actuar y los productos de esas acciones.

El término cultura que proviene del latín “*cultus*”, hace referencia al cultivo del espíritu humano y de las facultades intelectuales del hombre. Su definición ha ido evolucionando a lo largo de la historia, desde la época del Iluminismo, la cultura ha sido asociada a la civilización y al progreso.

La definición que nos ofrece el famoso antropólogo inglés, Edward Burnett Tylor, es “*aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias. El arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad.*”

En general, la cultura es una especie de “tejido social” que abarca las distintas formas y expresiones de una sociedad determinada. Por lo tanto, las costumbres, las prácticas, las maneras de ser, los rituales, los tipos de vestimenta y las normas de comportamiento son aspectos incluidos en la cultura.

Recogiendo toda la información que nos ofrecen las distintas definiciones de cultura, podemos decir que la cultura afecta a las necesidades y deseos que tienen las personas, las alternativas que considera para satisfacerlas y la forma en que las evalúa, es decir, es un factor que influye en las decisiones individuales de compra por parte del consumidor.

En consecuencia, es muy importante conocer y comprender la cultura de un país para no cometer errores en la posterior comercialización de productos que llevaremos a cabo en determinados países.

## 1.6 Clasificación de la cultura

La cultura es una variable que engloba muchos aspectos de la sociedad y en la que, últimamente, se están realizando muchos estudios. Entre estos estudios hay dos en los que nos vamos a centrar, por una parte el estudio de Geert Hofstede basado en las diferencias culturales mediante el análisis de cinco dimensiones o variables que tratan de definir los patrones culturales de cada grupo; y en segundo lugar el estudio de Edward T. Hall que está basado concretamente en los factores del contexto cultural y comunicativo.

### 1.6.1 Clasificación de Geert Hofstede

Geert Hofstede es un influyente psicólogo social, profesor de antropología que ha estudiado las interacciones entre culturas y es autor de “*Las consecuencias de la cultura*” (1980) donde formula su teoría de las dimensiones culturales, que proporciona un marco de trabajo sistemático para evaluar las diferencias entre naciones y culturas.

El trabajo de Hofstede muestra que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan al comportamiento de las sociedades y organizaciones y que persisten en el tiempo.

Hofstede fue el primero en ofrecer un modelo de cultura derivada de una gran muestra internacional con una avanzada imparcialidad, diseño de investigación y técnicas de análisis de datos. El resultado del cual, ahora conocido como el estudio del IBM, es una recopilación de datos sobre valores culturales del mundo mediante los estudios realizados por IBM, una firma de tecnología con sede en EE. UU que describía y categorizaba los países en base a varias dimensiones culturales con un grupo de índices cuantitativos.

Según Hofstede (2001), la cultura es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo de otros. Esta “*programación mental*” incluye pensamientos y sentimientos que han sido construidos en el entorno social en el que un individuo crece y recoge sus experiencias vitales. Dichos entornos son la familia, la escuela, las asociaciones, la comunidad donde vive y hasta el Estado.

Hofstede (1991) propone que los elementos que constituyen aquello que denominamos cultura, se encuentran agrupados en un sistema de cuatro capas, cada una de las cuales depende o es un resultado del nivel inferior. En su propuesta, la cultura es como una cebolla: un sistema que puede ser pelado, capa por capa, para revelar el contenido.

En la base del modelo de Hofstede están los valores, los cuales forman la capa oculta de la cultura. Sobre los valores, Hofstede superpone otros tres niveles de la cultura que son claramente observables: los rituales, los héroes y los símbolos.

Los símbolos son tanto las palabras, como los gestos, los dibujos y los objetos que tienen un significado reconocible sólo por aquellos individuos que comparten la misma cultura. Nuevos símbolos son rápidamente desarrollados y otros desaparecen. Es por ello que para Hofstede esta manifestación de la cultura es la más externa y aparente. Los héroes son personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características que son altamente apreciadas en una sociedad. Los rituales son actividades colectivas consideradas esenciales dentro de una cultura. Los valores son la tendencia a preferir cualquier situación u asunto por encima de otros. Los valores son el elemento fundamental y constitutivo de la cultura, son creencias perdurables compartidas por un grupo de individuos donde un modo de comportamiento es preferido a otros modos.

Por último, las prácticas, aparecen ocupando simultáneamente los tres niveles y constituyen aquello que es visible al espectador.

La cultura es, aprendida y no heredada. Hofstede sugiere que esa programación mental se tiene que distinguir de lo que es la naturaleza humana y la personalidad del individuo (véase Fig. 1.1). La naturaleza humana es común a todos los individuos, es la capacidad de sentir miedo, alegría, necesidades. La personalidad, en cambio, es individual y no compartida con otros individuos, está basada en aspectos que han sido en parte heredados y en parte aprendidos, bien sea gracias a la cultura o a las experiencias individuales.

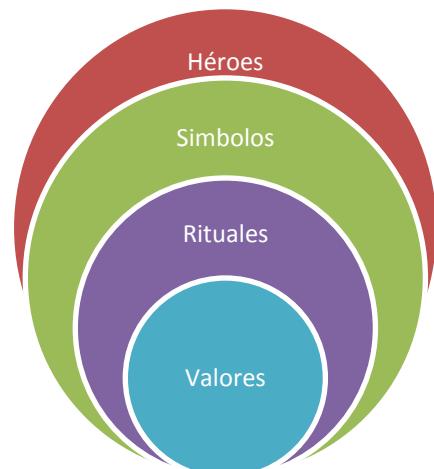


FIGURA 1.1. PROGRAMACIÓN MENTAL DE HOFSTEDE



Fuente: Elaboración propia basada en Hofstede

#### 1.6.1.1 Las cinco dimensiones de la cultura según Hofstede

Hofstede realizó una extensa investigación para demostrar cómo los valores presentes en una sociedad determinada tienen influencia en la empresa, y como estas normas se ponen en práctica de forma diferente en cada área cultural, aunque se trabaje en una misma organización multinacional con normas comunes para todas las filiales. Para este estudio, Hofstede empleó en 1980, los datos de una encuesta sobre los valores asociados al trabajo, aplicada a empleados de IBM y logró identificar empíricamente cuatro dimensiones a partir de las cuales pueden ordenarse los valores predominantes en las diferentes naciones estudiadas: Distancia de Poder, Individualismo-Colectivismo, Masculinidad-Feminidad y Evitación de la Incertidumbre.

En un trabajo posterior (Hofstede, 1991), al extender su estudio, en cooperación con el investigador canadiense Michael Harris Bond, al escenario cultural asiático introducen una quinta dimensión: Orientación de Largo Plazo, y señalan que la orientación de largo plazo resulta esencial para explicar el rápido desarrollo económico que experimentaron muchos países asiáticos durante la década de los ochentas.

1. **Colectivismo – Individualismo:** en esta dimensión se trata la relación entre un individuo y el resto de individuos. Existen dos extremos, en un extremo se encuentran aquellas sociedades en las que los lazos entre individuos son muy flojos. En el otro extremo, se encuentran las sociedades en las que los lazos entre individuos son muy fuertes.

Tanto las sociedades individualistas como las colectivistas están integradas como un todo, pero son las sociedades individualistas las que están integradas de una forma más débil y las sociedades colectivistas, en cambio, están integradas fuertemente.

En un estudio de 1970, se estudió esta dimensión en 50 países donde a cada país se le otorgó una puntuación (100 representa una sociedad muy individualista, y el 0 una sociedad muy colectivista). En dicho estudio, se obtuvo que el grado de individualismo en un país está relacionado con la riqueza del país, es decir, los países ricos son más individualistas y los países pobres son más colectivistas.

Podemos decir que Estados Unidos, Inglaterra u Holanda son países muy individualistas; y Colombia, Pakistán o Taiwán son países muy colectivistas. Encontramos países que se encuentran en medio como son Japón, India y España. (Véase Fig. 2.3)

2. **Distancia al poder:** plantea hasta qué punto los miembros menos poderosos de los grupos aceptan la desigual distribución del poder y esperan y desean que el poder sea compartido de manera desigual.

Algunas sociedades permiten que dichas desigualdades aumenten. Otras sociedades, en cambio, tratan de minimizar estas desigualdades tanto en poder como en riqueza tanto como pueda ser posible.

Nunca una sociedad ha conseguido la máxima igualdad, debido entre otras cuestiones, a la existencia de poderosas fuerzas en la sociedad que hacen perdurar las desigualdades ya existentes. Todas las sociedades son desiguales, pero algunas más que otras.

En el mismo estudio que en la dimensión anterior, el grado de desigualdad en la escala de distancia al poder va desde 0 (reducida distancia al poder) a 100 (gran distancia al poder).

En las organizaciones, esta dimensión se relaciona con el grado de centralización de la autoridad y el grado de liderazgo autocrático. Esta relación muestra que la centralización y el liderazgo autocrático está sujeto al programa mental de los miembros de la sociedad. En este caso, países como Venezuela, India muestran grandes calificaciones de distancia al poder, así como Francia o Bélgica; mientras que países como Dinamarca, Israel o Austria tienen una baja distancia al poder.

En este caso, podemos afirmar que existe una relación entre la distancia al poder y el colectivismo, ya que los países colectivistas siempre muestran una gran distancia al poder (Colombia, Pakistán...), en cambio, los países individualistas no siempre muestran pequeña distancia al poder.

- 3. Evitación de la incertidumbre:** Se refiere a la medición de los niveles de estrés o tensión en la sociedad frente a un futuro incierto y por consiguiente al grado en el cual una organización ha desarrollado normas y procedimientos para disminuir las características impredecibles de los eventos futuros. Las naciones de alta evitación de la incertidumbre, buscan la seguridad mediante el establecimiento de códigos, normas y creencias estrictas. Las naciones con baja evitación de la incertidumbre son más relajadas, aceptan más los riesgos y son más tolerantes.

Algunas sociedades tenderán a aceptar cada día como se presente, aceptando riesgos fácilmente y serán tolerantes con el comportamiento y opiniones diferentes a las suyas propias. Estas sociedades se pueden denominar como “sociedades de débil evitación de la incertidumbre”. En general, serán sociedades en las que la gente tenga tendencia a sentirse segura.

Por el contrario, otras sociedades son educadas para intentar adelantarse al futuro, por lo que serán sociedades con altos niveles de ansiedad y mayor nerviosismo o agresividad. Estas sociedades se conocen como “sociedades de fuerte evitación de la incertidumbre”. En estas sociedades existen instituciones que crean seguridad y evitan el riesgo por medio de: tecnología, ley y religión.

En este caso, al igual que en la anterior dimensión, podemos relacionar evasión de la incertidumbre con la distancia al poder. Así bien, podemos afirmar que países como Grecia, Turquía, Japón y países latinos de Europa y América muestran una fuerte evitación del riesgo y gran distancia al poder.

Mientras que países como Dinamarca, Suecia, Inglaterra son países con débil evitación al riesgo y reducida distancia al poder.

Otros países como Alemania, Israel o Finlandia tienen una reducida distancia al poder y una evitación al riesgo que va de media a fuerte.

- 4. Masculinidad – Feminidad:** en dicha dimensión se trata la división de las tareas entre sexos de una sociedad. La asociación de unas tareas u otras dependiendo del sexo ha llevado a una división social.

La realidad, hablando de las diferencias culturales, es que la división social de tareas es más o menos arbitraria, esto es, lo que se ve como una típica tarea para los hombres o para las mujeres puede variar en función de la sociedad o cultura en la que nos encontramos.

Por lo tanto, podemos clasificar las sociedades según si se trata de minimizar o maximizar la división social.

Algunas sociedades permiten a ambos sexos adoptar tareas diferentes, sin embargo otras sociedades realizan una división específica entre las tareas que pueden hacer hombres de las que pueden hacer las mujeres.

Según Hofstede, llama “sociedades masculinas” a aquellas con una división maximizada de roles entre sexos, mientras que llama “sociedades femeninas” a aquellas con una reducida división de roles entre sexos.

Siguiendo el estudio llevado a cabo en las anteriores dimensiones, podemos decir que Japón es el país más masculino, así como países de habla germana como Alemania, Suiza o Austria. Otros países como Holanda y los países nórdicos son sociedades femeninas, así como Portugal, Chile y España que lo son moderadamente.

**5. Orientación a largo plazo:** como hemos mencionado anteriormente, esta dimensión se la Hofstede introdujo más tarde en cooperación con el estudio de Michael Bond.

Esta nueva dimensión se encuentra fundamentada en la moral y ciertos preceptos éticos de Confucio sobre la dinámica del trabajo, que incluyen el ahorro, la perseverancia, un sentido de la vergüenza, y la aceptación de ciertas estructuras jerárquicas. Aunque esta dimensión se pudo identificar a partir de una encuesta sobre los valores chinos, es reconocible en cualquier entorno cultural.

El efecto de “*Las consecuencias de la Cultura*” de Hofstede (1980) en el campo de los estudios interculturales ha sido enorme. Con mucho, todas las investigaciones posteriores en el área se han basado en el enfoque de estudio de la cultura de Hofstede. A pesar de que Hofstede nunca reclamó que su enfoque fuera el único apropiado, la investigación posterior no se desvió del modelo que él describió.

En este sentido varios postulados, generalmente derivados de los trabajos de Hofstede, han dominado el campo de los estudios interculturales en las pasadas tres décadas:

- 1) las culturas son valores;
- 2) los valores son cultura;
- 3) las culturas son extremadamente estables;
- 4) la cultura es la causa, no el efecto;
- 5) el análisis a distintos niveles de la cultura conduce a la falacia ecológica;
- 6) las culturas se agrupan dentro de fronteras geográficas;
- 7) la puntuación media y la clasificación cuantifican suficientemente la cultura;
- 8) se deberían utilizar muestras comparadas para estudiar las diferencias culturales;
- 9) los cuestionarios de auto respuesta evalúan de forma adecuada la cultura;
- 10) el marco de Hofstede es único y el único marco viable para estudiar la cultura.

Aunque Hofstede nunca afirmó explícitamente estos postulados, e incluso advirtió contra algunos de ellos, sin embargo están fuertemente enraizados en sus pensamientos y propuestas que están expuestos en sus trabajos, y que a menudo han sido mal aplicadas, generalizadas de forma extremista, o simplemente mal interpretadas y han dado origen a muchos estudios que se basaron sobre diseños de investigación cuestionables y con fallos lógicos.

### 1.6.2 Clasificación de Edward T. Hall

Edward Hall propuso un marco cultural popular en el que estableció que todas las culturas pueden estar situadas unas en relación de las otras mediante los estilos en los que se comunican. Hall distinguió dos tipos de culturas: culturas de alto contexto y culturas de bajo contexto.

En las culturas de bajo contexto, la comunicación se lleva a cabo mediante afirmaciones explícitas en texto y discurso, es decir, es directa y las palabras tienden a contener todo el significado. Son culturas individualistas en las que se valora la lógica, objetividad y competencia. De este tipo de culturas podemos destacar países como Alemania, Suiza o Escandinavia.

En cambio, las culturas de alto contexto, los mensajes incluyen señales como el lenguaje corporal, simbólico, emotivo y el uso del silencio, es decir, buscan interactuar. Son culturas colectivistas donde se valora la subjetividad, consenso, cooperación y tradición. Destacamos países como Japón o China.

En la siguiente figura podemos ver cómo están organizadas las culturas según estén situadas en el bajo, alto contexto o se mantengan en el medio:

FIGURA 1.2. CULTURAS ORDENADAS SEGÚN CONTEXTO



Fuente: Patricia Cerdá-Hegerl

Estas diferencias en estilos de comunicación intercultural, como veremos en el marco empírico, representan como cada país comunica el mensaje en las páginas web, anuncios... de la forma más óptima.

La comunicación, ya sea por medio de páginas web, anuncios de televisión, publicidad... debe también adaptarse a las diferentes culturas. Para atraer a las diferentes culturas, no es suficiente con traducir un simple texto, sino que también hay que seguir determinadas estrategias de comunicación.

Posteriormente, se analizará e identificará de qué forma están reflejadas las variables que caracterizan las culturas de alto y bajo contexto en la publicidad de diferentes países.

En la siguiente tabla se recoge una conclusión de las diferencias culturales en ambas dimensiones o contextos:

**TABLA 1.4. DIFERENCIAS CULTURALES (Alto contexto VS Bajo contexto)**

CULTURAS ALTO CONTEXTO	CULTURAS BAJO CONTEXTO
Acuerdos verbales	Acuerdos escritos y legalizados
Negociaciones largas	Negociaciones cortas
En los negocios la relación familiar es muy importante	La familia no forma parte de los negocios
Indirectos y emotivos	Directos, precisos y claros
Usan la comunicación para interactuar	Usan la comunicación para intercambiar información
La gente comparte espacios y tiende a estar cerca unos de otros	La gente necesita su espacio privado y distante de los demás
Realizan muchas cosas a la vez	Realizan una sola cosa
Si es una buena idea, debe funcionar	Si funciona, entonces puede ser considerado una buena idea
Comprometidos con las relaciones humanas y con la gente	Comprometidos con su trabajo
Tendencia a conseguir relaciones que perduren en el tiempo	Tendencia a tener relaciones de corto plazo
Tiene flexibilidad y facilidad para cambiar de planes	No tienen flexibilidad para cambiar de planes y se adhieren a ellos
Tienden a ser muy distraídos y fáciles de interrumpir	Alta concentración en el trabajo

*Fuente: Elaboración propia basada en Hall*



# **CAPÍTULO 2**

## **Marco Empírico**

## 2 MARCO EMPÍRICO

### 2.1 Medición de la variable cultura: Hofstede, Hall y Hofstede - Bond.

En este apartado analizaremos los trabajos en los cuales se ha llevado a cabo un análisis sobre la cultura, llevando a cabo una medición de los resultados obtenidos.

La investigación sobre la cultura que realizó Hofstede entre 1976 y 1978 intentó cumplir varios objetivos: desarrollar una terminología con base empírica y bien definida para describir las culturas; y usar datos obtenidos de forma sistemática sobre un gran número de culturas.

La terminología que usó Hofstede para describir las culturas consiste en cuatro criterios a los que llamó “dimensiones”, comentadas anteriormente. La muestra (Tabla 2.5) utilizada por el autor para realizar dicha investigación, está compuesta por 50 países.

TABLA 2.5. MUESTRA DE PAÍSES

ARA	Arab countries (Egypt, Lebanon, Libya, Kuwait, Iraq, Saudi-Arabia, U.A.E.)	JAM	Jamaica
ARG	Argentina	JPN	Japan
AUL	Australia	KOR	South Korea
AUT	Austria	MAL	Malaysia
BEL	Belgium	MEX	Mexico
BRA	Brazil	NET	Netherlands
CAN	Canada	NOR	Norway
CHL	Chile	NZL	New Zealand
COL	Colombia	PAK	Pakistan
COS	Costa Rica	PAN	Panama
DEN	Denmark	PER	Peru
EAF	East Africa (Kenya, Ethiopia, Zambia)	PHL	Philippines
EQA	Equador	POR	Portugal
FIN	Finland	SAF	South Africa
FRA	France	SAL	Salvador
GBR	Great Britain	SIN	Singapore
GER	Germany	SPA	Spain
GRE	Greece	SWE	Sweden
GUA	Guatemala	SWI	Switzerland
HOK	Hong Kong	TAI	Taiwan
IDO	Indonesia	THA	Thailand
IND	India	TUR	Turkey
IRA	Iran	URU	Uruguay
IRE	Ireland	USA	United States
ISR	Israel	VEN	Venezuela
ITA	Italy	WAF	West Africa (Nigeria, Ghana, Sierra Leone)
		YUG	Yugoslavia

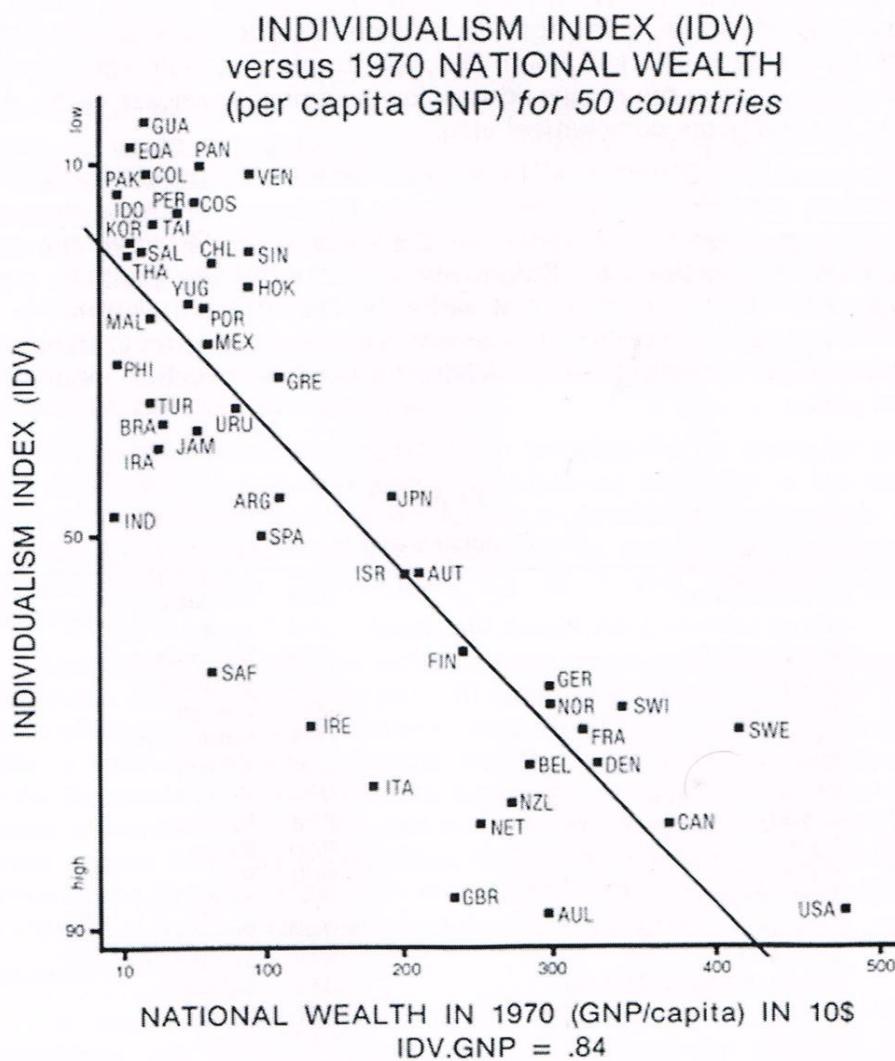
Fuente: *The cultural relativity of organizational practices and theories* (Geert Hofstede)

En esta investigación Hofstede usará 4 dimensiones para clasificar la variable cultura en los distintos países que componen la muestra.

La 1<sup>a</sup> dimensión, Hofstede la llamó “Colectivismo vs Individualismo”. En esta primera dimensión a cada país se le dio un índice de puntuación, siendo 100 una sociedad fuertemente individualista, y el 0 una sociedad fuertemente colectivista.

En la Figura 2.3 se muestra en el eje de ordenadas las puntuaciones de la muestra de los 50 países, y en el eje de abscisas se representa su riqueza expresada en PNB per cápita en 1970, año en que se realizaron las encuestas.

FIGURA 2.3. CLASIFICACIÓN PAISES SEGÚN INDIVIDUALISMO



Fuente: *The cultural relativity of organizational practices and theories* (Geert Hofstede)

Podemos ver como los países pobres son sociedades más colectivistas como Colombia, Guatemala, Pakistán, Perú... entre otros.

Mientras que los países ricos son sociedades más individualistas como Estados Unidos, Gran Bretaña, Australia u Holanda entre otros. En el medio encontraríamos otros países como Austria, Israel, Japón, España o India.

Otro estudio ha confirmado la relevancia de las dimensiones culturales de Hofstede en el marketing internacional y en el comportamiento del consumidor. En la siguiente tabla podemos observar como el colectivismo tiene influencia sobre la innovación, el rendimiento del servicio y la publicidad (Alber-Miller y Gelb, 1996).

**TABLA 2.6. IMPACTO DE LAS DIMENSIONES DE HOFSTEDE EN EL MK INTERNACIONAL Y EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

<b>Dimensiones Hofstede</b>	<b>Individualismo</b>	<b>Aversión al riesgo</b>	<b>Distancia al poder</b>	<b>Masculinidad</b>	<b>Orientación a largo plazo</b>
<b>Innovación</b>	X	X	X	X	X
<b>Rendimiento del servicio</b>	X		X	X	
<b>Publicidad</b>	X	X	X		
<b>Comportamiento de intercambio de información</b>		X	X		
<b>Rol sexual</b>				X	

*Fuente: Ana María Soares, Minoo Farhangmehr, Aviv Shoham (2006)*

Además, la aversión al riesgo tiene un impacto en el comportamiento de intercambio de información, la innovación y la publicidad.

También vemos como la distancia al poder tiene influencia en todas las variables estudiadas menos en el rol sexual, donde si tiene influencia la masculinidad. En cuanto a la orientación a largo plazo, sólo influye en la innovación.

El siguiente estudio que se realizó para llevar a cabo una medición de la variable cultura fue el de Elizabeth Würtz por medio de las culturas de alto y bajo contexto que propuso Edward T. Hall.

Para definir el trabajo de Würtz podríamos usar la siguiente frase “*Culture is communications and communications is culture*” (Würtz, 2005) ya que es un estudio enfocado al lenguaje humano tanto verbal como no verbal, a través del cual podemos describir y reconocer una cultura.

Como hemos comentado anteriormente, Hall estableció tres factores:

- **Contexto:** dentro de este factor, Hall distingue entre culturas de alto contexto (comunicación no verbal) y de bajo contexto (comunicación verbal y son necesarias más explicaciones).
- **Tiempo:** establece la cultura monocrónica (el tiempo es lineal y sólo se realiza una cosa cada vez. Características como la puntualidad, cumplimiento del calendario o la planificación a largo plazo son fundamentales) y policrónica (tienen una visión del tiempo que no es lineal y se realizan varias tareas a la vez. Planificación a corto plazo).
- **Espacio-distancia:** se refiere a la distancia entre dos personas, el espacio personal y la relación dentro de ese espacio. Hall distinguió entre culturas de alta territorialidad (aquellas que marcan límites y establecen distancias más amplias. Están relacionadas con las culturas de bajo contexto) y baja territorialidad (no

dan importancia a los límites y necesitan menos espacio. Suelen estar relacionadas con las culturas de alto contexto).

El estudio se llevó a cabo como un análisis intercultural cualitativo de sitios web de países categorizados como pertenecientes a culturas de alto contexto (AC) o de bajo contexto (BC). Los sitios web analizados incluyen a Japón, China o Corea como culturas de AC, y a Dinamarca, Alemania, Suecia, Noruega, Finlandia y EEUU como culturas de BC.

El análisis de este estudio se centra en la comunicación visual de los sitios web, ya que el uso de diferentes imágenes, fotografías y animaciones difiere entre las culturas de alto y bajo contexto.

El análisis intercultural de sitios web se restringe a la empresa internacional de McDonald's ya que tiene restaurantes de comida rápida en 119 países. Al ser una empresa con tanto éxito y muy extendida en el mundo debe adaptar sus sitios web para atraer a los distintos consumidores en cada cultura.

FIGURA 2.4. PÁGINA WEB JAPÓN (Alto Contexto)



FIGURA 2.5. PÁGINA WEB CHILE (Alto Contexto)



FIGURA 2.6. PÁGINA WEB ALEMANIA (Bajo Contexto)

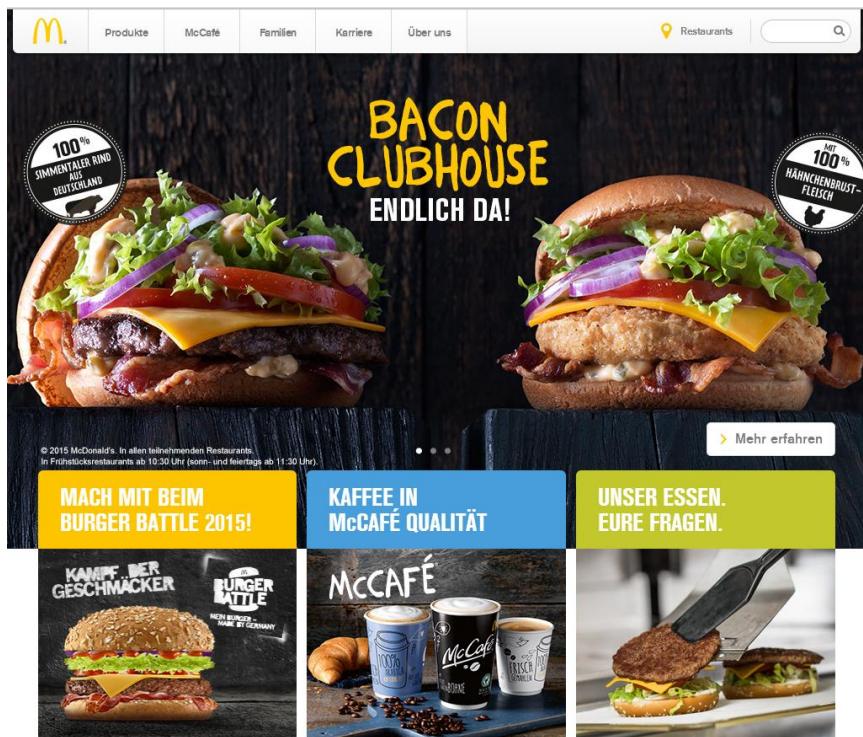
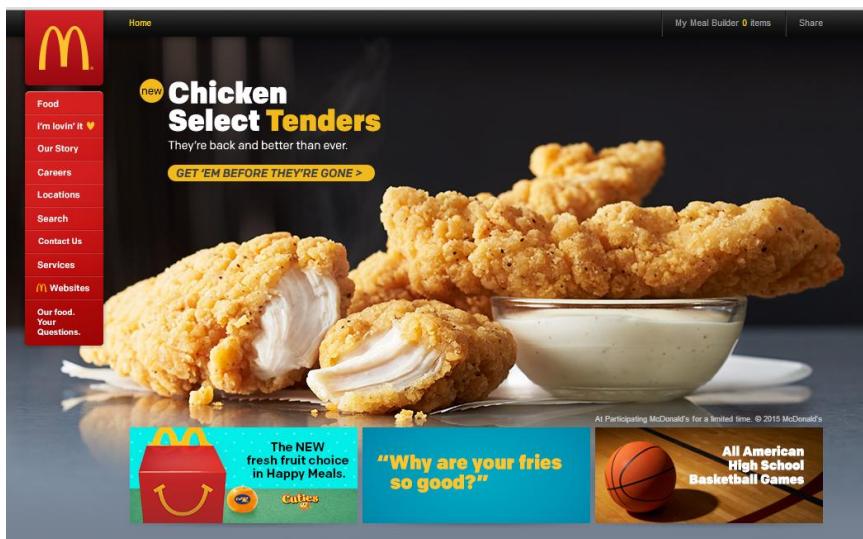


FIGURA 2.7. PÁGINA WEB EEUU (Bajo Contexto)



Podemos ver como los efectos animados en los sitios web tienden a ser más prominentes y elaborados en las culturas de AC que en las web de BC, donde estos efectos están reservados para llamar la atención sobre logos o enlaces.

Las páginas web de las culturas de BC son estáticas, mientras que las de AC son páginas dinámicas y variadas. Esto podría ser explicado por los valores culturales prevalentes en cada país.

Los valores prevalentes en culturas de AC están ligados al colectivismo, y los prevalentes en las culturas de BC lo están con el individualismo, por lo que podemos

asumir que los sitios web de las culturas de AC y BC manifiestan distintos valores según las ideologías.

Por ejemplo, las culturas colectivistas, es decir las de AC, tienen como valores dominantes la salud y el tiempo que se pasa con la familia. Mientras que en las culturas individualistas, es decir las de BC, tienen sus valores en el tiempo personal de cada individuo.

Si examinamos las anteriores imágenes, vemos que las dos páginas web de las culturas de alto contexto representan una idea de colectivismo mostrando una mujer en actitud relajada y disfrutando del momento, así como promocionando una buena salud y compartir los momentos con la familia. Mientras en las otras dos páginas web de culturas de bajo contexto, únicamente promocionan sus productos por encima de cualquier otro valor.

## **2.2 Impacto de las variables culturales en el proceso de comunicación**

*“La comunicación es inseparable de la cultura. Es el otro lado de la misma moneda. No puede existir la una sin la otra. La cultura es comunicación y la comunicación es cultura”.* (Hall, 1990)

Por lo tanto, si Würtz demuestra que las diferencias culturales según Hall afectan al fenómeno de la comunicación publicitaria, podemos deducir que lo mismo ocurre con las de Hall y, a partir de ahí, podemos preguntarnos cuál de las dos clasificaciones, si la de Hall o la de Hofstede, es más adecuada en el caso específico del fenómeno publicitario para adaptar la estrategia de marketing a las diferencias internacionales.

Podríamos decir que la clasificación que propone Hall es la más apropiada debido a que publicidad es comunicación, que es lo que analiza Hall, pero por otro lado el marketing tiene un componente sociológico que hace que tengan también bastante importancia las diferencias que propone Hofstede a la hora de configurar una estrategia de marketing, ya que la publicidad es comunicación pero también es el resultado de un análisis del entorno y de una estrategia.



# **CAPÍTULO 3**

## **Estudio Empírico**

### **3 ESTUDIO EMPÍRICO**

#### **3.1 Objetivos y metodología**

En este apartado se va a llevar a cabo un análisis de una empresa multinacional como es McDonald's. Se tratará de ver qué tipo de clasificación de las propuestas anteriormente (Hall o Hofstede, o ambas) se usa más tanto en la publicidad de sus productos vía página web como la comunicación a través de anuncios.

McDonald's es la franquicia más importante, conocida y reconocida del mundo. En 2014 atiende aproximadamente a 58 millones de clientes al día en 33 000 establecimientos en 119 territorios y países alrededor del mundo. La cadena emplea a 1,7 millones de personas. En la mayoría de los restaurantes se han incluido distintas áreas con juegos para niños.

Las cifras son impresionantes, y manteniendo en un segundo plano la impresión de cada uno sobre sus productos, esta empresa se esfuerza cada vez más en el marketing para mejorar día a día su imagen corporativa.

En el mundo actual, la globalización ejerce un papel importante en la configuración de los gustos y preferencias de las personas, sin embargo, las empresas que deseen competir a escala global deben desarrollar estrategias que les permitan hacer frente a las diferencias culturales de cada región. El análisis de una compañía líder mundial en la venta de comida rápida como McDonald's nos permitirá comprender de una forma concreta y sencilla, su estrategia para adaptarse a cada uno de los mercados en los que ha decidido participar.

Algunos de los temas que ha tenido en cuenta dicha empresa para analizar la expansión de su negocio son:

- El grado en que una cultura está dispuesta a aceptar la introducción de cualquier cosa que sea extranjera.
- Si las diferencias culturales principales son pequeñas o grandes.
- La capacidad de las personas para adaptarse a lo que encuentren en las culturas extranjeras.
- La orientación de la administración general de la empresa que opera en una cultura extranjera.

El éxito de esta compañía radica en que ha sabido instalarse en países con estilos de vida tan diferentes unos de otros, y el haber comprendido que hay algunos patrones de carácter cultural en temas tan sensibles como las costumbres, los valores, la religión y la gastronomía que no podrán ser modificados independientemente de la estrategia, las campañas de marketing, la publicidad o el éxito probado de los productos.

La información que se muestra a continuación está obtenida de la página oficial de McDonald's en el apartado de la Responsabilidad Social de la empresa.

## ESTADOS UNIDOS

### *Go Active; Happy Meals para adultos.*

En mayo de 2004, McDonald's lanzó el primer Happy Meal para adultos. Éste combinaba los 3 elementos de una vida equilibrada, una ensalada y una botella de agua más un folleto de "Step with it" (*sigas sus pasos*) del filósofo Bob Greene, y un podómetro con el cual los clientes pueden contar la cantidad de pasos que dan por día. En 2003 la venta de ensaladas de McDonald's en EEUU, ayudó a los clientes de esta marca a consumir alrededor de 300 millones de porciones de vegetales.

## REINO UNIDO

### *Como ayudar a los niños con las 5 raciones diarias recomendadas.*

En abril de 2003, la cadena McDonald's del Reino Unido incorporó a los Happy Meals bolsas de frutas frescas con manzanas y uvas como alternativas a las patatas fritas. Durante los primeros 12 meses, esta compañía vendió más de 10 millones de bolsas de frutas. Para destacar aún más la importancia de consumir frutas y verduras, McDonald's trabajó junto a la destacada nutricionista Anita Bean en la elaboración de un folleto de ayuda que ofrece a los padres sugerencias e información sobre cómo hacer que sus hijos consideren comer fruta y vegetales algo divertido.

## ESPAÑA

### *Opciones para Happy Meal.*

En 2003, la cadena de McDonald's en España comenzó a ofrecer a sus clientes la posibilidad de crear sus propios Happy Meal para así brindar flexibilidad y variedad. Los clientes pueden elegir una de cuatro posibilidades de comidas principales, dos de nueve opciones de acompañamiento y bebidas (incluida leche) y uno de cuatro postres adicionales

## JAPÓN

### *Rumbo al campo de juego.*

La cadena japonesa contribuye a la actividad física infantil con su Torneo nacional de béisbol, en el que participaron cerca de 380.000 niños en el año 2004.

## CHINA

### *Horizontes más amplios.*

Los proveedores de McDonald's brindan un apoyo significativo para muchas de nuestras metas. Uno de estos proveedores en China, The Marketing Store, lo demostró con la Gala deportiva de 2004. Este evento estuvo destinado a la concienciación sobre la salud y el bienestar y la promoción de la actividad física, la autoestima y el trabajo en equipo. Participaron 8000 personas y la recaudación de este evento fue destinada a ayudar a los niños más necesitados.

## CANADÁ

### *Iniciativa de estilos de vida equilibrados.*

En 2002 la cadena de la marca en Canadá fue la primera en incluir en el menú una variedad de opciones al incorporar la categoría de menú *Lighter Choices*. Al año siguiente, se agregaron 4 artículos nuevos a este menú. Y a principios de 2004, McDonald's Canadá anunció una gran campaña a favor del bienestar de los consumidores mediante la cual se propone agregar más opciones al menú, ampliar la información nutricional que en la actualidad se brinda en los restaurantes y continuar con la tradición de fomentar el deporte en los jóvenes.

## BRASIL

### *Ritmo Ronald*

En junio de 2004, la cadena McDonald's de Brasil desarrolló y ofreció en sus restaurantes el programa Ritmo Ronald para fomentar en los niños estilos de vida equilibrados de una manera divertida e interactiva. El programa incluyó un Happy Meal con distintos juguetes para los niños. En la actualidad se siguen usando pasos del Rock de Ronald como forma divertida de impulsar la actividad física en los niños.

## FRANCIA

### *Programa de inspección de calidad.*

Conocer el origen de la comida es importante para tomar decisiones inteligentes. Por esta razón, durante el año 2004, la cadena McDonald's en Francia invitó a varios de sus clientes a visitar a manera de "inspectores" las instalaciones de sus proveedores de patatas, carne, pollo, trigo y ensaladas.

## ALEMANIA y AUSTRALIA

### *Ensaladas Plus.*

En abril de 2004, la cadena de la marca en Alemania y en Australia, se convirtieron en el primer mercado europeo y no europeo en lanzar ensaladas plus, una nueva categoría de menú que está siendo presentado en muchos países europeos. El menú ensaladas Plus incluye dos tipos.

Para realizar el estudio empírico, clasificaremos los anuncios publicitarios mediante una escala ordinal de 5 puntos con el fin de clasificar cada una de las diferencias culturales estudiadas a lo largo de nuestro trabajo.

TABLA 3.7. CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

<b>DISTANCIA AL PODER</b>	<b>1 (mínima distancia al poder)</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 (máxima distancia al poder)</b>
<b>INDIVIDUALISMO VS COLECTIVISMO</b>	<b>1 (fuerte preeminencia del colectivismo)</b>	<b>2 (más colectivismo que individualismo)</b>	<b>3 (no destaca por el individualismo ni por el colectivismo)</b>	<b>4 (más individualismo que colectivismo)</b>	<b>5 (fuerte preeminencia del individualismo)</b>
<b>MASCULINIDAD VS FEMINIDAD</b>	<b>1 (fuerte preeminencia de la feminidad)</b>	<b>2 (más feminidad que masculinidad)</b>	<b>3 (mismo grado de masculinidad y feminidad)</b>	<b>4 (más masculinidad que feminidad)</b>	<b>5 (fuerte preeminencia de la masculinidad).</b>
<b>AVERSIÓN AL RIESGO</b>	<b>1 (fuerte tendencia a asumir riesgos)</b>	<b>2 (existe tolerancia al riesgo)</b>	<b>3 (tolerancia media al riesgo)</b>	<b>4 (existe aversión al riesgo)</b>	<b>5 (fuerte tendencia a evitar riesgos)</b>
<b>DINAMISMO CONFUCIANO</b>	<b>1 (mínima presencia de valores confucianos)</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 (máxima presencia de valores confucianos)</b>
<b>BAJO CONTEXTO VS ALTO CONTEXTO</b>	<b>1 (comunicación de muy bajo contexto)</b>	<b>2 (comunicación de bajo contexto)</b>	<b>3 (grado intermedio)</b>	<b>4 (comunicación de alto contexto)</b>	<b>5 (comunicación de muy alto contexto)</b>

A continuación, se mostrarán los diferentes anuncios de McDonald's basándose en la clasificación anterior que la propia empresa ha realizado en su página web. Estos anuncios nos darán una visión del alcance internacional de la empresa y de cómo se han ido adaptando a cada país.

✓ Anuncios Japón

ANUNCIO	VARIABLE	PUNTUACIÓN	INDICIO
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=UKLncvGxQ8&amp;feature=youtu.be">https://www.youtube.com/watch?v=UKLncvGxQ8&amp;feature=youtu.be</a>	Indiv VS Colectiv	5	Sólo aparece una persona pero no es esencial en el argumento.
	Masc VS Femin	1	Apelan más a deseos que a razones.
	Aversión riesgo	0	No se aprecia
	Distancia al poder	0	No se aprecia
	Dinamismo Confuciano	0	No se aprecia
	Alto contexto VS Bajo contexto	4	Anuncio muy simbólico y poco explícito. Al final sí que dice de forma explícita lo que vende.

ANUNCIO	VARIABLE	PUNTUACIÓN	INDICIO
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=8y-H6onUsQg">https://www.youtube.com/watch?v=8y-H6onUsQg</a>	Indiv VS Colectiv	5	Se busca el éxito individual por encima del colectivo.
	Masc VS Femin	5	Razones de fuerza, destreza...
	Aversión riesgo	0	No se aprecia
	Distancia al poder	3	Razones culturales (hombre fuerte = rico)
	Dinamismo Confuciano	0	No se aprecia
	Alto contexto VS Bajo contexto	3-4	El producto no es el principal argumento del anuncio.

✓ Anuncios China

ANUNCIO	VARIABLE	PUNTUACIÓN	INDICIO
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=QoKkk7UfU9w">https://www.youtube.com/watch?v=QoKkk7UfU9w</a>	Indiv VS Colectiv	1	Se busca el éxito colectivo por encima del individual.
	Masc VS Femin	3	No hay grandes diferencias
	Aversión riesgo	0	No se aprecia
	Distancia al poder	0	No se aprecia
	Dinamismo Confuciano	0	No se aprecia
	Alto contexto VS Bajo contexto	2	Se aprecia que la finalidad del anuncio es disfrutar de los productos de la empresa con los demás.

ANUNCIO	VARIABLE	PUNTUACIÓN	INDICIO
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=90AvGNGd1ec">https://www.youtube.com/watch?v=90AvGNGd1ec</a>	Indiv VS Colectiv	4	Se busca el éxito individual por encima del colectivo.
	Masc VS Femin	2	Razones sentimentales.
	Aversión riesgo	0	No se aprecia
	Distancia al poder	0	No se aprecia
	Dinamismo Confuciano	4	Evolución del tiempo a largo plazo.
	Alto contexto VS Bajo contexto	5	Referencia directa al consumo del producto.

ANUNCIO	VARIABLE	PUNTUACIÓN	INDICIO
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=F21xaB3kGeg">https://www.youtube.com/watch?v=F21xaB3kGeg</a>	Indiv VS Colectiv	2	Se busca el éxito colectivo.
	Masc VS Femin	3	Sin grandes diferencias.
	Aversión riesgo	0	No se aprecia
	Distancia al poder	0	No se aprecia
	Dinamismo Confuciano	0	No se aprecia
	Alto contexto VS Bajo contexto	3	Anuncio muy simbólico y poco explícito. Al final sí que dice de forma explícita lo que vende.

ANUNCIO	VARIABLE	PUNTUACIÓN	INDICIO
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=VOd0Bc6by7Y">https://www.youtube.com/watch?v=VOd0Bc6by7Y</a>	Indiv VS Colectiv	1	Se busca el éxito individual.
	Masc VS Femin	5	Razones de fuerza y competitividad.
	Aversión riesgo	0	No se aprecia
	Distancia al poder	0	No se aprecia
	Dinamismo Confuciano	0	No se aprecia
	Alto contexto VS Bajo contexto	1	Referencia clara al producto de la marca.

✓ [Anuncios América](#)

ANUNCIO	VARIABLE	PUNTUACIÓN	INDICIO
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=PmrTDZy3f2M">https://www.youtube.com/watch?v=PmrTDZy3f2M</a>	Indiv VS Colectiv	5	Se busca el éxito individual.
	Masc VS Femin	5	Razones de fuerza y competitividad.
	Aversión riesgo	4	Competición por conseguir un fin, el producto.
	Distancia al poder	0	No se aprecia
	Dinamismo Confuciano	0	No se aprecia
	Alto contexto VS Bajo contexto	1	Referencia clara al producto de la marca.

ANUNCIO	VARIABLE	PUNTUACIÓN	INDICIO
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=abH0t60qi5c">https://www.youtube.com/watch?v=abH0t60qi5c</a>	Indiv VS Colectiv	2-3	Se busca el éxito colectivo aunque en algunas escenas también se busca el individual.
	Masc VS Femin	2	Razones sentimentales.
	Aversión riesgo	0	No se aprecia
	Distancia al poder	0	No se aprecia
	Dinamismo Confuciano	0	No se aprecia
	Alto contexto VS Bajo contexto	2	Referencia clara al producto de la marca.

✓ Anuncios Francia

ANUNCIO	VARIABLE	PUNTUACIÓN	INDICIO
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=cU89YvmjJ-Q">https://www.youtube.com/watch?v=cU89YvmjJ-Q</a>	Indiv VS Colectiv	1	Dirigido claramente a un colectivo, en este caso, a los gays.
	Masc VS Femin	1	Dirigido a un público “afemiado” y sentimental.
	Aversión riesgo	3	Riesgo al rechazo.
	Distancia al poder	0	No se aprecia
	Dinamismo Confuciano	0	No se aprecia
	Alto contexto VS Bajo contexto	2	Referencia al producto de la marca.

ANUNCIO	VARIABLE	PUNTUACIÓN	INDICIO
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=9kKcyo4wMXw">https://www.youtube.com/watch?v=9kKcyo4wMXw</a>	Indiv VS Colectiv	5	Éxito individual.
	Masc VS Femin	5	Razones competitivas.
	Aversión riesgo	0	No se aprecia
	Distancia al poder	0	No se aprecia
	Dinamismo Confuciano	0	No se aprecia
	Alto contexto VS Bajo contexto	2	Referencia al producto de la marca.

✓ Anuncios España

ANUNCIO	VARIABLE	PUNTUACIÓN	INDICIO
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=QNa63HjeB0o">https://www.youtube.com/watch?v=QNa63HjeB0o</a>	Indiv VS Colectiv	1	Se busca el éxito colectivo por encima del individual.
	Masc VS Femin	3	No hay grandes diferencias
	Aversión riesgo	0	No se aprecia
	Distancia al poder	0	No se aprecia
	Dinamismo Confuciano	0	No se aprecia
	Alto contexto VS Bajo contexto	2	Se aprecia que la finalidad del anuncio es disfrutar de los productos de la empresa con los demás.

ANUNCIO	VARIABLE	PUNTUACIÓN	INDICIO
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=Ww2MnWe_gs">https://www.youtube.com/watch?v=Ww2MnWe_gs</a>	Indiv VS Colectiv	1	Se busca el éxito colectivo por encima del individual.
	Masc VS Femin	3	No hay grandes diferencias
	Aversión riesgo	0	No se aprecia
	Distancia al poder	0	No se aprecia
	Dinamismo Confuciano	0	No se aprecia
	Alto contexto VS Bajo contexto	1	Se aprecia que la finalidad del anuncio es disfrutar de los productos de la empresa con los demás.

ANUNCIO	VARIABLE	PUNTUACIÓN	INDICIO
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=4rOYazaqkIA">https://www.youtube.com/watch?v=4rOYazaqkIA</a>	Indiv VS Colectiv	1	Se busca el éxito colectivo por encima del individual.
	Masc VS Femin	3	No hay grandes diferencias
	Aversión riesgo	0	No se aprecia
	Distancia al poder	0	No se aprecia
	Dinamismo Confuciano	0	No se aprecia
	Alto contexto VS Bajo contexto	2	Se aprecia que la finalidad del anuncio es disfrutar de los productos de la empresa con los demás.

✓ Anuncios Brasil

ANUNCIO	VARIABLE	PUNTUACIÓN	INDICIO
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=-T7zyezBkuY">https://www.youtube.com/watch?v=-T7zyezBkuY</a>	Indiv VS Colectiv	2	Se busca el éxito colectivo por encima del individual.
	Masc VS Femin	3	No hay diferencias
	Aversión riesgo	0	No se aprecia
	Distancia al poder	0	No se aprecia
	Dinamismo Confuciano	0	No se aprecia
	Alto contexto VS Bajo contexto	5	No hace referencia al producto.

✓ Anuncios Reino Unido

ANUNCIO	VARIABLE	PUNTUACIÓN	INDICIO
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=a3iZiXo6ZdQ">https://www.youtube.com/watch?v=a3iZiXo6ZdQ</a>	Indiv VS Colectiv	2	Se busca el éxito colectivo por encima del individual.
	Masc VS Femin	3	No hay diferencias
	Aversión riesgo	0	No se aprecia
	Distancia al poder	5	Se aprecia la relación empleado – director.
	Dinamismo Confuciano	0	No se aprecia
	Alto contexto VS Bajo contexto	3	No se hace especial referencia a los productos de la marca y sólo se muestran al final del anuncio.

ANUNCIO	VARIABLE	PUNTUACIÓN	INDICIO
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=Xd7Y8L-RBNo">https://www.youtube.com/watch?v=Xd7Y8L-RBNo</a>	Indiv VS Colectiv	1	Se busca el éxito colectivo por encima del individual.
	Masc VS Femin	3	No hay diferencias
	Aversión riesgo	0	No se aprecia
	Distancia al poder	0	No se aprecia
	Dinamismo Confuciano	0	No se aprecia
	Alto contexto VS Bajo contexto	3	No se hace especial referencia a los productos de la marca y sólo se muestran al final del anuncio.

ANUNCIO	VARIABLE	PUNTUACIÓN	INDICIO
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=_8-bgZcRI5vQ">https://www.youtube.com/watch?v=_8-bgZcRI5vQ</a>	Indiv VS Colectiv	1	Se busca el éxito colectivo por encima del individual.
	Masc VS Femin	3	No hay grandes diferencias
	Aversión riesgo	0	No se aprecia
	Distancia al poder	0	No se aprecia
	Dinamismo Confuciano	0	No se aprecia
	Alto contexto VS Bajo contexto	2	Se aprecia que la finalidad del anuncio es disfrutar de los productos de la empresa con los demás.

ANUNCIO	VARIABLE	PUNTUACIÓN	INDICIO
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=jWQTVOfAH8">https://www.youtube.com/watch?v=jWQTVOfAH8</a>	Indiv VS Colectiv	1	Se busca el éxito colectivo por encima del individual.
	Masc VS Femin	3	No hay grandes diferencias
	Aversión riesgo	0	No se aprecia
	Distancia al poder	0	No se aprecia
	Dinamismo Confuciano	0	No se aprecia
	Alto contexto VS Bajo contexto	3	No se hace referencia directa a los productos de la marca.

✓ [Anuncios Canadá](#)

ANUNCIO	VARIABLE	PUNTUACIÓN	INDICIO
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=NpP1zfvLtGY">https://www.youtube.com/watch?v=NpP1zfvLtGY</a>	Indiv VS Colectiv	1	Se busca el éxito colectivo.
	Masc VS Femin	3	No hay grandes diferencias
	Aversión riesgo	0	No se aprecia
	Distancia al poder	0	No se aprecia
	Dinamismo Confuciano	0	No se aprecia
	Alto contexto VS Bajo contexto	5	Hace referencia general a la marca pero no a sus productos en concreto.

ANUNCIO	VARIABLE	PUNTUACIÓN	INDICIO
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=x-DuySWD6AY">https://www.youtube.com/watch?v=x-DuySWD6AY</a>	Indiv VS Colectiv	4	Se busca el éxito individual.
	Masc VS Femin	3	Mismo grado.
	Aversión riesgo	0	No se aprecia
	Distancia al poder	3	Se puede apreciar una relación laboral.
	Dinamismo Confuciano	0	No se aprecia
	Alto contexto VS Bajo contexto	1	Hace referencia en concreto a los productos de la marca.

✓ Anuncios Alemania

ANUNCIO	VARIABLE	PUNTUACIÓN	INDICIO
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=J3yAHwd5Ucc">https://www.youtube.com/watch?v=J3yAHwd5Ucc</a>	Indiv VS Colectiv	5	Se busca el éxito individual.
	Masc VS Femin	3	Mismo grado.
	Aversión riesgo	0	No se aprecia
	Distancia al poder	0	No se aprecia
	Dinamismo Confuciano	0	No se aprecia
	Alto contexto VS Bajo contexto	3	Grado intermedio ya que el argumento general no gira directamente a los productos.

ANUNCIO	VARIABLE	PUNTUACIÓN	INDICIO
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=cm4IqHLQ0eI">https://www.youtube.com/watch?v=cm4IqHLQ0eI</a>	Indiv VS Colectiv	2	Se busca el éxito colectivo.
	Masc VS Femin	3	Mismo grado.
	Aversión riesgo	0	No se aprecia
	Distancia al poder	0	No se aprecia
	Dinamismo Confuciano	0	No se aprecia
	Alto contexto VS Bajo contexto	1	Referencia directa al consumo del producto.

ANUNCIO	VARIABLE	PUNTUACIÓN	INDICIO
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=cZfv-KlnswA">https://www.youtube.com/watch?v=cZfv-KlnswA</a>	Indiv VS Colectiv	5	Se busca el éxito individual.
	Masc VS Femin	1	Razones de orden, perfección...
	Aversión riesgo	0	No se aprecia
	Distancia al poder	0	No se aprecia
	Dinamismo Confuciano	0	No se aprecia
	Alto contexto VS Bajo contexto	3	Grado intermedio ya que el argumento general no gira directamente a los productos

**ANEXO I**  
**Resultados**  
**Y**  
**Conclusiones**

## CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha llevado a cabo un análisis de los diferentes aspectos y variables del entorno cultural, así como de la comunicación según la cultura de cada país para conocer con más profundidad, mediante los estudios de los modelos de Hofstede y de Hall, las diferencias que existen en los diferentes países y en las diferentes culturas.

Para ver de una forma más clara las conclusiones obtenidas de este trabajo, hemos realizado un estudio empírico de una empresa tan global y tan adaptada a las diferentes culturas como es McDonald's.

McDonald's tuvo que enfrentarse a las diferencias culturales pero ha logrado penetrar en el mundo gracias a su capacidad de adaptación a la cultura, ya que piensan a nivel global pero actúan a nivel local. Por ejemplo, McDonald's tiene diversos productos que sólo se ofrecen en ciertos mercados, como por ejemplo no ofrecer carne de vaca o cerdo en países como India, o países árabes, respetando de esta forma las creencias religiosas. La importancia de esta adaptación es clave, dado que si la empresa no hiciera esto, no conseguiría vender todos sus productos en estos mercados.

De esta forma, atendiendo a las clasificaciones de las variables interpretadas por los trabajos de Hofstede y de Hall, podemos ver como en los países más importantes donde la empresa McDonald's vende sus productos, tanto la comunicación como las variables sobre la cultura cambian dependiendo del lugar en el que se encuentren.

Así, obtenemos los resultados que podemos ver en la tabla anexa en la que comparamos los países comentados anteriormente con las conclusiones que hemos sacado de los estudios vistos a lo largo del trabajo.

De esta forma, podemos concluir que la clasificación llevada a cabo por Hall y por tanto, la clasificación basada en el contexto cultural y comunicativo, se puede apreciar de una forma más fácil en los anuncios publicitarios. Mientras que la clasificación de Hofstede es una clasificación en la que no se aprecian todas sus variables y en muchos casos solo podemos analizar una o dos variables comunes en muchos anuncios como son las variables de masculinidad-feminidad y individualismo-colectivismo.

A través de la documentación consultada, podemos concluir que como hemos visto a lo largo de la elaboración de dicho trabajo es que es necesario adaptarse y entender que es lo que demandan los distintos consumidores del mundo, teniendo en cuenta sus valores y aspectos culturales

*"Las palabras sólo transmiten el 7% del mensaje, (...) el 93% de un mensaje se transmite mediante comunicación no verbal."* Chris Knight, antropólogo.

Países Variables									
<b>D.P</b>	Baja distancia al poder	Baja distancia al poder	Gran distancia al poder	Baja distancia al poder	Gran distancia al poder	Moderada distancia al poder	Moderada distancia al poder	Alta distancia al poder	Baja distancia al poder
<b>INDIVID VS COLECT</b>	Predomina la variable individualismo	Predomina la variable individualismo	Tendencia al colectivismo	Tendencia al individualismo	Predomina el colectivismo	Tendencia al individualismo	Moderado al individualismo	Tendencia al individualismo	Tendencia al individualismo
<b>MASC VS FEM</b>	Grado intermedio	Tendencia a masculinidad	Predomina la masculinidad	Moderado a la masculinidad	Tendencia a masculinidad	Tendencia a masculinidad	Moderado a la masculinidad	Tendencia a la feminidad	Tendencia a masculinidad
<b>A.R</b>	Tendencia a mayor aversión al riesgo	Moderada aversión al riesgo	Tendencia a mayor aversión al	Moderada aversión al riesgo	Baja aversión al riesgo	Alta aversión al riesgo	Alta aversión al riesgo	Alta aversión al riesgo	Baja aversión al riesgo
<b>BAJO VS ALTO CONTEXTO</b>	Grado intermedio en general pero más cercano al bajo contexto	Bajo contexto	Alto contexto	Grado intermedio con tendencia al alto contexto	En general alto contexto	Alto contexto	Bajo contexto	Bajo contexto	Grado intermedio

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SANTESMASES MESTRE, MIGUEL (2012) “*Marketing: Conceptos y estrategias*” 6<sup>a</sup> edición

MUNUERA ALEMÁN, JOSE LUÍS & RODRIGUEZ ESCUDERA, ANA ISABEL (2012) “*Estrategias de marketing: un enfoque basado en procesos de dirección*”

KOTLER, P. (2001) “*Dirección de Mercadotecnia*” (Octava Edición)

TARAS, V. & STEEL, P. (2009) “*Beyond Hofstede: Challenging the ten commandments of cross-cultural research*”

MICHAEL HARRIS BOND “*The Confucius connection: From cultural roots to economic growth*”

JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, FALL (1983) “*The cultural relativity of organizational practices and theories*”

WÜRTZ, E. (2005) “*A cross cultural analysis of websites from high-context cultures and low-context cultures*” (article 13)

SOARES, ANA MARIA, FARHANGMEHR, M. & SHOHAM, A. (2007) “*Hofstede dimensions of culture international marketing studies*”

SOOK MOON, Y. & CHAN, K. (2003) “*Advertising appeals and cultural values in television commercials. A comparision of Hong Kong and Korea*”

STEENKAMP, E.M, FRENKEL TER HOFSTEDE & WEDEL, M. (1999) “*A cross national investigation into the individual and national culture antecedents of consumer innovativeness*”

HUIB WURSTEN & TOM FADRHONC (Abril 2012) “*International Marketing and culture*”