

# **GRADO EN COMERCIO**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

### **“Las competencias interculturales en la gestión de las grandes empresas”**

**DIEGO GARCÍA VALENTÍN**

**FACULTAD DE  
COMERCIO  
VALLADOLID, 10/01/2023**



# **UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

## **GRADO EN COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO 22/23

### **TRABAJO FIN DE GRADO**

**“Las competencias interculturales en la  
gestión de las grandes empresas”**

**Trabajo presentado por: Diego García Valentín**

**Tutor: Catalina Soto de Prado Otero**

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, 10/01/2023

# Índice

TRABAJO FIN DE GRADO	1
“Las competencias interculturales en la gestión de las grandes empresas”	1
DIEGO GARCÍA VALENTÍN	1
TRABAJO FIN DE GRADO	2
“Las competencias interculturales en la gestión de las grandes empresas”	2
1. Introducción	5
2. Estado de la cuestión: La cultura y la globalización.	6
2.1 Cultura	6
2.1.1 Definiciones	7
2.1.2 Enfoques culturales	8
2.1.3 Enfoque de cultura híbrida	9
2.2 Globalización	14
2.2.1 Definición	14
2.2.2 Oportunidades y amenazas de la globalización	15
2.2.2.1 Oportunidades	15
2.2.2.2 Amenazas	18
3. Metodología. La preparación para la internacionalización.	23
3.1 Interculturalidad nacional	23
3.2 Preparación internacional	23
3.2.1 Preparación técnica	23
3.2.2 Preparación cultural	24
3.2.2.1 Dimensiones de Hofstede	24
3.2.2.2 Análisis de otros datos culturales	26
3.2.2.3 Inteligencia cultural y su aplicación en los negocios en países árabes	29
4. Análisis y resultados	31
4.1 Errores comunes en la gestión intercultural	31
4.1.1 Caso Wal-Mart	31
4.1.2 Caso Procter & Gamble	32
4.1.3 Caso Home Depot	32
4.2 Caso IKEA: El dilema ético-cultural de IKEA en su expansión a Rusia	33
4.2.1 Introducción al caso:	33
4.2.2 De una pequeña compañía a una multinacional	34
4.2.3 Antes y después de la caída del telón de acero	37
4.2.4 Problemas tras la apertura del centro comercial de Khimki	39
4.2.5 La exitosa gran apertura de IKEA en Khimki	40
4.2.6 Planes de expansión en Rusia	41
4.2.7 Una preocupación creciente en IKEA	42

4.2.8 El funcionamiento de la justicia en Rusia	43
4.2.9 Cómo Rusia gestionó la corrupción	44
4.2.10 El mercado ruso era muy interesante	47
4.2.11 Como IKEA gestionó finalmente la corrupción	48
4.2.12 IKEA da a conocer su caso	49
4.2.13 La gestión de IKEA del conflicto interno	49
4.2.14 Aprendizaje continuo	50
5. Conclusiones	54
6. Lista de referencias	56
6.1 Libros	56
6.2 Artículos web	57

# 1. Introducción

El mundo empresarial siempre ha estado lleno de retos y solo los mejores gerentes y empresarios han sabido reconocer la oportunidad en la adversidad. Así se han implementado mejoras en la producción como el conocido “trabajo en cadena” de Henry Ford hasta, más en la actualidad, el último logaritmo de Amazon. Sin embargo, de la mano de la evolución, los problemas a los que nos enfrentamos también son novedosos y se desarrollan, por lo que siempre se debe estar preparado.

La preparación intercultural de las grandes empresas parece un tema muy interesante y actual para poder trabajar sobre él. En este trabajo de fin de grado trataré de investigar y entender la relación entre la globalización y la cultura y de qué manera afecta a la empresa. También se investigará qué pasos ha de dar una gran empresa para prepararse culturalmente y poder expandirse a otros territorios en busca de nuevos mercados con el objetivo de mejorar su producción y beneficios, convirtiendo la cultura del país destino, que en primera instancia podría ser una barrera de entrada, en una ventaja para tener éxito, siguiendo con algunos casos prácticos que pondrán a prueba a la teoría.

La motivación para elegir este tema surge de haber vivido un año fuera, percatándome de que las diferencias culturales a la hora de realizar trabajos o actividades influyen en gran medida. Detalle que muchas empresas obvian o deciden no invertir en él y que resulta de gran importancia para lograr los objetivos, ya que está comprobado que la producción y el éxito aumentan cuando la comunicación y la relación entre las partes son fluidas.

Los principales conceptos sobre los que pivotará este trabajo son la cultura, la globalización y la relación que existe entre las mismas. No solo eso, también se investiga el papel que tiene el desarrollo de nuevas tecnologías en esta correlación. Gracias a Internet y las redes se produce una interconexión casi inmediata y lo que sucede en un lugar puede repercutir casi al mismo momento en la otra punta del mundo. A su vez los problemas evolucionan y se extienden más rápido, por lo que encontrar soluciones a tiempo es más complejo.

El principal desafío al que sobre todo las empresas multinacionales se deben enfrentar es la preparación cultural de la empresa para poder tener un éxito rotundo en la expansión a una nueva región.

Ya no solo países, sino zonas o regiones de un mismo país pueden tener culturas o costumbres diferentes y lo que puede ser atractivo en el mercado para uno, para otro eso mismo puede resultar hasta ofensivo. Es un detalle que puede parecer insignificante, pero que a largo plazo si no se estudia, prepara y se tiene en cuenta, puede tener consecuencias nefastas para el funcionamiento de la empresa en el nuevo territorio.

## 2. Estado de la cuestión: La cultura y la globalización.

Es importante para toda empresa multinacional conocer estos dos conceptos y entender de qué manera afectan a la sociedad donde se encuentra asentada y en la que trabaja. La relación entre ambos y la empresa si se estudian y se toman las medidas necesarias puede suponer un gran éxito para la empresa, de lo contrario, puede generar problemas y un gran desequilibrio tanto interno como externo de la compañía.

La globalización y la cultura son dos términos que en principio no tienen por qué estar relacionados, pero desde el punto de vista empresarial y sobre todo pensando en el crecimiento y la posible expansión de la sociedad, adquieren un vínculo muy sólido que puede ser muy positivo o crear un choque sin retorno en la comunidad en la que está operando la compañía. Por ello hay que cuidar estos dos conceptos con mucha cautela para que no se abra una brecha incapaz de cerrarse entre la empresa y la sociedad en la que está buscando expandirse y generar beneficios.

Es un hecho demostrado que para poder entrar a un mercado de otra región y triunfar se deben conocer las particularidades de las costumbres de la zona y solo acceder al mismo cuando realmente se esté preparado. Este estudio puede incluso revelar aspectos negativos de la región por los que la entrada a la misma puede suponer mucho riesgo y que realmente no interese, al menos en ese momento.

### 2.1 Cultura

La palabra cultura<sup>1</sup> encierra en sí gran complejidad al intentar descifrar su significado. Muchos son los autores que han hablado sobre cultura y aun entre los expertos su definición cambia según las ideas y tendencias de la autoridad. Hablar sobre el significado de la cultura en una sola definición es imposible, son demasiados conceptos y visiones para tratarlos de plasmar en un par de frases.

No solo los expertos hablan sobre cultura, es una palabra muy utilizada en la vida cotidiana de las personas, pero al no tener un significado tangible, una persona se puede referir a cultura y, sin estar equivocado, otra persona puede estar en completo desacuerdo con su definición del término.

En relación con la globalización, que se desarrolla más adelante en este trabajo, los países que están interconectados entre sí generan una “cultura globalizada” en la que se mezclan las costumbres de las personas que viven en dichos países, lo que puede llegar

---

<sup>1</sup> Haciendo un análisis etimológico de la palabra, descubrimos que la connotación original de “cultura” hace referencia al labrado de la tierra (cultivo). Posteriormente esa definición se aplicará también al cultivo de la mente y conocimiento. Ya a finales del siglo XIX, este término empieza a referirse al desarrollo intelectual de un conjunto concreto de individuos, lo que se aproxima cada vez más a las definiciones actuales. A esta definición se la puntualizó añadiendo que no se trataba solo de los esfuerzos intelectuales, sino también de todas las costumbres y hábitos de una población o sociedad.

a generar muchos conflictos entre los que se niegan a pertenecer a este tipo de cultura y se sienten muy arraigados a la cultura propia de su país o región. Las teorías más extremas afirman incluso que la nueva cultura que se genera a raíz de la globalización es incompatible con la cultura anterior del país y que finalmente la globalización puede acabar haciendo desaparecer las culturas propias de los países que conecta entre sí. En la actualidad, si bien es cierto que la globalización cambia algunas costumbres de ciertas regiones en las que influye, hasta el momento la propia cultura del país siempre acaba siendo más fuerte y se antepone a costumbres globales, sobre todo en los aspectos más intrínsecos del “iceberg” que supone dicho concepto.

### **2.1.1 Definiciones**

Para concretar un poco más el significado de cultura, pero siendo difícil encerrar todo lo que se quiere transmitir con este término, voy a dar unas definiciones, que van a ser a las que me voy a referir a lo largo de todo este trabajo.

Según la Unesco (2017) la cultura es todo lo que constituye nuestro ser y configura nuestra identidad. La Real Academia Española (2001) habla de “cultivo”, del “conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico”, del “culto religioso”, pero la más interesante para este trabajo es el “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social...” (p. 714).

Apoyándome en un estudio de Throsby (2001) encasillamos esta definición en un “marco antropológico y sociológico que se refiere al conjunto de actitudes, creencias, convenciones, costumbres, valores y prácticas comunes o compartidos por un conjunto de individuos o grupos que se van transmitiendo de generación en generación” (p.18). El conjunto de individuos se refiere a personas que consideran formar parte de algo más grande que las une entre ellas, pudiendo ser sus motivos geográficos, políticos, étnicos, religiosos.... Los símbolos, el idioma, los signos, textos y tradiciones pueden ser características que diferencian los grupos entre sí. Esto último resalta la funcionalidad de estas manifestaciones, alcanzar la identidad única de grupo, con la que compartir, socializar y sentirse cómodo y seguro diferenciándose así de otros grupos.

Para la segunda definición, se da una connotación más funcional, refiriéndose a las actividades emprendidas por individuos y lo producido de dicha actividad, relacionado con algún aspecto moral, intelectual y artístico de la vida humana. Se refiere así a lo que ya habíamos mencionado anteriormente, el cultivo de la mente dando como resultado la ilustración y la educación. Esta definición implica la creatividad en la producción, refiriéndose a la generación y generando además de comunicando algún tipo de

simbología. Así estarían entrando en esta definición propiedades intelectuales y actividades practicadas por el hombre tales como la danza, la música, la literatura, el teatro, sin olvidar las artes más modernas como el cine, la televisión, la radio, los festivales....

Ilustración 2.1.1 ¿QUÉ ES LA CULTURA?



Fuente: Mercadito Pop. (2020). ¿Qué entendemos por cultura? Facebook. <https://acortar.link/yXPP1W>

Aun siendo extensas estas dos definiciones, abarcando numerosos conceptos que ya podemos definir como cultura, no se debe pensar que son definiciones completas y cerradas, pues muchos fenómenos que también se pueden incluir en el campo de la cultura quizá se encuentren excluidos de estas dos definiciones. Por lo que si se investiga más, encontraremos definiciones de otros autores refiriéndose a cultura con otra explicación completamente válida para la misma, no teniendo que ser excluyentes unas de otras, siendo completamente compatibles y pudiendo superponerse e influenciarse unas a otras.

### 2.1.2 Enfoques culturales

Conociendo ya las definiciones de cultura sobre las que se va a trabajar en este documento, podemos empezar a correlacionar ideas a fin de entender la importancia de una buena preparación intercultural para la gestión de grandes empresas. No es una tarea ni mucho menos sencilla, se debe entender cómo la cultura y la globalización interactúan entre sí, pudiendo generar conflictos muy serios dependiendo de la visión empresarial.

Para empezar, nos encontramos dos teorías completamente antagónicas. Así, siguiendo la teoría de Samuel P. Huntington (1988), “las culturas de las diferentes regiones están destinadas a chocar entre sí, generando conflictos y distanciando unos grupos de otros” (p 240). Según Huntington, una cultura no puede abrazar a otra, eso supondría perder el

significado de cultura propia, lo que diferencia e identifica los grupos. Perder esa cultura inherente y personalísima consistiría en la pérdida de la identidad, lo que haría del ser humano un robot dejándolo huérfano de un “hogar”. Se trata de una visión pesimista acerca de la globalización y la cultura, una tendencia muy actual hoy en día que tras un periodo de calma tensa, finalmente ha estallado bruscamente llegando incluso a conflictos bélicos en países desarrollados, lo que parecía muy difícil tras la caída del muro de Berlín y el fin de la guerra fría.

### **2.1.3 Enfoque de cultura híbrida**

Mientras, Francis Fukuyama (1990), defiende una idea totalmente contraria. Las culturas están destinadas a fusionarse unas con otras, formando finalmente una cultura única para toda la población, acabando así con los enfrentamientos culturales creando una identidad singular de la que todo ser humano se sienta parte. Esta idea en la actualidad es utópica, dado que las regiones se sitúan en un punto más distante encontrando más diferencias que similitudes en sus culturas con una mentalidad más proteccionista. Sin embargo, es cierto que comunidades con valores e inquietudes similares cada vez acercan más sus posturas para apoyarse entre sí y responder en conjunto a la adversidad, incluso generando que esa unión sea un impulso económico y social para sus integrantes.

La Unión Europea no deja de ser una pequeña fracción de esa sociedad utópica que defiende Fukuyama, la unión de varios países para formar una gran comunidad, con la que gran parte de la población europea se vea identificada en valores provocando a su vez un gran impulso en las economías de los países integrantes, compartiendo incluso una moneda única haciendo más fácil las fluctuaciones de población entre estos países. Es cierto que, en este caso, contribuyó mucho al origen de la Unión el hecho de que se percibiera la misma como una manera de concebir la persona humana a partir de su dignidad y no sólo como un conjunto de derechos que hay que defender o de pretensiones que reclamar. El inicio de la idea de Europa fue el espíritu de solidaridad y la conciencia de que el origen de la civilización europea se encuentra en el cristianismo, lo que empujó a los países fundadores a unir sus fuerzas al final de la 2ª Guerra Mundial tras la devastación de Europa y movidos por el del espíritu de servicio que minimizó las diferencias entre ellos.

No se debe olvidar la importancia del papel que juegan las grandes empresas multinacionales en este proceso de cultura global. Sin ir más lejos, podemos ver fotos de tres grandes ciudades como son Hong Kong, Dubái y Nueva York y apreciar la gran similitud en el urbanismo de las mismas.

**Ilustración 2.1.3.1 Vista nocturna de la ciudad de Nueva York**



Fuente: El viajero feliz. (2019). *Nueva York*. Qué ver en Nueva York. <https://cutt.ly/r0eOekc>

**Ilustración 2.1.3.2 Vista nocturna de la ciudad de Hong Kong**



Fuente: Sapore di Cina. (2022). *Hong Kong*. Cómo crear una sociedad en Hong Kong. <https://cutt.ly/B0eOpbc>

**Ilustración 2.1.3.3 Vista nocturna de la ciudad de Dubai**



Fuente: N-Economía. (2015). *Dubai*. De un desierto a una ciudad futurista en solo 30 años. <https://cutt.ly/n0eOvIG>

Esta es la razón por la que tres ciudades situadas a miles y miles de kilómetros de distancia unas de otras y en regiones con culturas completamente diferentes tengan un

paisaje tan semejante, no es fruto de la casualidad. El alto nivel de negocio que se realiza en estas ciudades incentiva que todas las grandes empresas quieran trasladarse a estas urbes con numerosos rascacielos, formando una estampa casi idéntica en las mismas, donde se puede ver un claro ejemplo de la cultura global que las propias grandes empresas promueven.

El traslado de las grandes empresas no solo lleva consigo edificios del mismo estilo, también con la llegada de la multinacional llega la cultura propia del país proveniente de la empresa. Ese es el punto crítico para el éxito en este territorio, saber adaptar su propia cultura, sin renunciar a ella, a la cultura del país para que no se creen conflictos innecesarios que puedan generar retrasos, pérdidas o malestar por cualquiera de las partes, siendo este el origen de la cultura híbrida (Bentata, P. 2017).

Esto se ve reflejado en los hábitos que la población va adquiriendo en este tipo de regiones que no dejan de ser oportunidades de negocio, como la celebración de las mismas festividades y eventos, la comunicación mediante aplicaciones móviles, hábitos alimenticios comunes, la utilización de aplicaciones para organizar viajes...

La globalización de hábitos se trata de un fenómeno de “estandarización de la vida” en la que personas de regiones y culturas completamente diferentes llevan rutinas muy similares, comparten valores modernos y objetivos, donde todo ser humano tiene como objetivo la felicidad.

Este fenómeno aporta multitud de aspectos positivos a la vida de las personas que pueden disfrutar del mismo, como prosperidad, crecimiento y una organización racional lo que deriva en mayor igualdad en condiciones de existencia, un ambiente tolerante, y gran libertad del individuo para tomar decisiones. Todo esto no sería posible si las multinacionales y grandes empresas no se propagasen entre los países buscando beneficios y fomentando mayor competencia empresarial.

Sin embargo, a pesar de todos los beneficios que puede aportar este tipo de cultura híbrida, muchos son los reticentes a aceptar la “invasión” de una cultura distinta a la suya propia. En la actualidad, este movimiento está en auge debido al miedo a perder una identidad propia que diferencia a unos y a otros, enjuiciando que todo lo que no sea defender la propia cultura siempre será peor y tendrá consecuencias negativas hacia los habitantes de este territorio. A este movimiento se le conoce como “nacionalismo”.

Si bien es cierto, este tipo de movimiento adquiere mayor fuerza en épocas de escasez y pobreza donde las desigualdades entre unos y otros se acentúan. Parece que el malestar social alimenta esta fuerza, que en vez de explorar una solución justa y equitativa para todos, busca un responsable encontrándolo en otras culturas y en la cultura híbrida que

hemos mencionado anteriormente.

Los principales objetivos del nacionalismo, en la actualidad neo-nacionalismo, consisten en adquirir una política proteccionista extrema frente a la globalización, defendiéndose de esta manera de que los problemas que ocurran en otras regiones afecten a estos estados considerándose autosuficientes, y una política anti-inmigratoria (dándose esta especialmente en los países desarrollados) debido al pensamiento de que la entrada de población de otras regiones pueda producir un efecto negativo a la propia nación, aumentando la delincuencia, el paro, las desigualdades, la escasez....

Estos dos fenómenos opuestos colisionan causando una crisis cultural de la que no solo las empresas, sino la propia población y las naciones deben encontrar la forma de afrontar. Buscando los motivos más intrínsecos del surgimiento de este neo nacionalismo, encontramos de nuevo un sentimiento imperialista que se manifiesta a través de un resentimiento existencial hacia otras culturas o territorios. La historia de los actuales países se lleva construyendo a lo largo de miles de años, mostrando un largo historial de enfrentamientos entre poblaciones que hoy en día causa sentimientos de envidia o humillación entre territorios. No solo eso, si no que cada vez más se crea un sentimiento de anomia en la población, haciendo sentir nostalgia por un pasado que no se vivió y que solo se conoce por las experiencias personales que se transmiten de generación en generación. Todo ello acaba en un falso sentimiento de independencia, en el que los individuos creen que son libres pensadores sin normas a las que someterse, cuando nada más allá de la realidad, se encuentran sujetos a las normas sociales que son impuestas por este pensamiento (Bentata, P. 2017).

Todos estos conceptos pueden resumirse fácilmente; cuando las condiciones son ideales para la economía y sociedad, este tipo de pensamiento apenas tiene cabida y tanto culturas y territorios trabajan y colaboran juntos generando riqueza. En cambio, cuando las condiciones empiezan a enturbiarse, se origina algún tipo de conflicto o recesión, el primer damnificado siempre va a ser esta colaboración, culpándose entre los colaboradores por las causas del contratiempo.

Por otra parte, la cultura híbrida origina un conflicto existencial entre los individuos, dado que este modelo de cultura va desvaneciendo los límites entre estilos de vida diferentes y las fronteras entre los territorios, por lo que puede motivar un sentimiento de orfandad; si todos los lugares son se consideran como casa, ¿qué es realmente lo que significa la palabra “hogar”? No solo eso, la cultura híbrida defiende que todas las personas que pertenecen a ella son diferentes pero iguales, por lo que la comparación no es una opción. Esto puede originar una crisis de identidad en la que sentirse especial entre los

grupos no es posible (Canclini, N. G. 2012).

Para encontrar la respuesta de todas estas cuestiones, se debe enfocar en el origen de los mismos, un fenómeno conocido como retrotopía<sup>2</sup> (Zygmunt Bauman ,2018, p.168). Se trata de un concepto relacionado con la anomia, pero que se deben diferenciar. La anomia es la nostalgia por un pasado que no se vivió, sabiendo que este pudo existir. La retrotopía, por otro lado, se trata de sentir nostalgia por un pasado que no existió. Para que no se trate de retrotopía se debe tener un conocimiento fidedigno de que ese pasado del que siente nostalgia realmente existió. Un individuo puede pensar conocer el pasado a través de las experiencias y conocimientos de sus antecesores, sin embargo, estos conocimientos siempre estarán sesgados por las personas que hayan narrado la historia, haciendo que no se trate de un conocimiento objetivo y el sujeto que sienta nostalgia se encontrará en un estado de retrotopía.

Atendiendo a la idea de Zygmunt Bauman (2013), en la actualidad las sociedades debido a la cultura híbrida son más inestables y líquidas<sup>3</sup>, en la que las economías se convierten en interdependientes y las relaciones son cada vez más pragmáticas y efímeras. El movimiento y la inestabilidad se han convertido en la nueva norma debido al rápido crecimiento tecnológico y todo esto se traslada incluso a las relaciones entre familiares y amigos. Los individuos que se encuentran en un estado de retrotopía romantizan las épocas anteriores, las que aseguran que eran sociedades más libres y seguras y defienden la vuelta a los antiguos recursos y estilo de vida que parecen ya olvidados. Guiados por sus emociones e instintos desconfían y rechazan la modernidad queriendo preservar las tradiciones del pasado y protegiendo su cultura propia, con el deseo de que su territorio adquiriera una sociedad cerrada y jerárquica para poder mantener su cultura intacta.

Al final, solo caben dos finales ante la universalidad y la globalización de la cultura. Se puede rechazar, defendiendo la pureza y los límites de las sociedades o adoptar las nuevas culturas aunque pueda generar inseguridad, con el deseo de crear fuertes lazos entre territorios en busca de mayores beneficios.

Para Fukuyama (1990, p.15), “con el fin de que la unión de civilizaciones tenga éxito, no se debería caer en soluciones que parten de un principio único (monistas)”. Los conflictos entre los valores no tienen que resolverse con elecciones arbitrarias que pueden generar incomodidad o tensiones entre alguna de las partes que puede creer que esta resolución

---

<sup>2</sup> Aflicción de nostalgia por un pasado que nunca ha existido

<sup>3</sup> La Modernidad Líquida es una categoría sociológica que sirve para definir la actualidad de nuestra sociedad. Bauman lo explica como un estado de cambio constante y transitoriedad, vinculada a factores educativos, culturales y económicos. La metáfora de la liquidez intenta demostrar la inconsistencia de las relaciones humanas en diferentes ámbitos, tanto en lo afectivo como en lo laboral.

es desfavorable o injusta. Tampoco se deberían buscar términos culturales fijos e inflexibles debido a que la cultura, como hemos observado previamente en su definición, no es algo que se pueda controlar ni cuantificar, convirtiéndose estas medidas de seguridad en algo absurdo e inútil, debiendo el sujeto experimentar en qué tipo de cultura se siente más reconocido y seguro.

*Ilustración 2.1.3.4 Las costumbres a lo largo del mundo*



Fuente: Veschi, B. (2020). *Las costumbres a lo largo del mundo*. Etimología y cultura. <https://etimologia.com/cultura/>

## 2.2 Globalización

Una vez definidos los conceptos de cultura y la actualidad de la misma según las tendencias imperantes, es el momento de hablar sobre un concepto relacionado con, sobre todo, la cultura híbrida y muy promovido por las grandes empresas, la globalización. Este fenómeno ha aportado muchas ventajas al ser humano y la empresa no iba a ser menos: como consecuencia se han encontrado mejores métodos de producción, más eficientes y a menor coste, los negocios se han podido expandir más allá de sus fronteras, se han creado empresas especializadas en las exportaciones e importaciones..., pero consigo también ha traído dificultades y problemas a los que enfrentarse. Así, eventos como, la pandemia del coronavirus o la invasión de Rusia a Ucrania son acontecimientos que afectan tanto a pequeñas como grandes empresas de todo el mundo, lo que hace 150 años era impensable. En la actualidad, que un barco se estanque en el Canal de Suez, puede producir un resentimiento muy negativo en la economía global, lo que demuestra la gran dependencia que se ha generado entre los países y las economías a causa de la globalización. Este término es muy muy amplio e implica numerosas consecuencias y temas vinculados, en este trabajo nos centraremos en los contenidos relacionados con el mismo, principalmente la cultura.

### 2.2.1 Definición

Primero una definición de globalización, que al igual que ocurría anteriormente con cultura, se puede desglosar en varias acepciones. Si nos referimos a lo técnico, se relaciona con la introducción de nuevas tecnologías, y la posibilidad de transferencias de

información. Instantáneamente permiten comunicarse a dos regiones muy distantes entre sí apoyando el concepto de una “aldea global”<sup>3</sup>. En lo político, empieza a desarrollarse rápidamente con el fin de la guerra fría. A raíz de este acontecimiento, las organizaciones internacionales adquieren aún mayor fuerza y cohesión y se experimenta un gran periodo de paz y colaboración en los países desarrollados principalmente.

Sin embargo el principal aspecto en el que este trabajo está centrado es al económico que se entiende como el libre tráfico de mercancías, servicios, capitales y dinero; a la búsqueda de métodos de producción más eficientes internacionalmente y a la posición cada vez más predominante de las grandes multinacionales. No debe pasarse por alto que el capital es cierto que ha sobrepasado fronteras, no así la fuerza de trabajo, los seres humanos siguen perteneciendo a las fronteras de las naciones salvo que estén obligados a migrar o huir debido a situaciones límite. En cualquier caso, es la primera vez que se puede afirmar que el capitalismo es el sistema económico dominante y universal por la fuerza que ha adquirido gracias a la globalización y a las multinacionales.

Por último, en lo cultural, se entiende globalización por la universalidad de ciertos modelos de valores, como el reconocimiento internacional de los Derechos Humanos de la Organización de Naciones Unidas, aunque también puede entenderse como la aceptación del modelo de consumo capitalista en todo el mundo. Progreso que se vincula en gran medida al desarrollo de los medios de comunicación y redes que son capaces de propagar información instantánea a varios lugares del mundo a la vez aun estando muy distantes entre sí.

## **2.2.2 Oportunidades y amenazas de la globalización**

Una vez definido los conceptos de globalización, se debe ahondar en todo lo que supone este fenómeno partiendo de lo ya mencionado anteriormente siendo este un proceso por el cual la interdependencia de los países aumenta<sup>4</sup>. Siguiendo la teoría de Bentata, P. (2017), podemos diferenciar entre oportunidades y amenazas que se originan a partir de la globalización.

### **2.2.2.1 Oportunidades**

La globalización es un motor para el flujo de la economía actual como comentaba una de las definiciones anteriores a través de importaciones y exportaciones, contratación de personal y trabajadores extranjeros o expatriados, e inversión extranjera lo que enriquece

---

<sup>4</sup> Es importante remarcar que cuando hablemos de comercio global, nos estaremos refiriendo al comercio entre personas, mientras que cuando lo hagamos de comercio internacional estaremos aludiendo al comercio entre estados. Según M. McLuhan (1968, p.272) el término Aldea Global “hace referencia a las consecuencias socioculturales de la comunicación inmediata y mundial de todo tipo de información gracias al desarrollo de los medios electrónicos o de comunicación convencionales”.

mucho la economía local. Los bienes de capital y las personas se mueven libremente entre los países.

Sin embargo este fenómeno debe gestionarse adecuadamente ya que dar el paso equivocado podría provocar problemas de gran magnitud como la sobrecompra de importaciones al extranjero que generaría fuga de capital y excedentes en la región, el “dumping” y la competencia desleal con países menos desarrollados, que supondría enriquecimiento de la empresa multinacional a costa de la nación en la que desarrollan su actividad internacional y sus habitantes, problemas medioambientales y climáticos e inestabilidad política o soberanía nacional.

No se debe olvidar que la globalización puede aportar numerosos beneficios a la sociedad del territorio siempre y cuando se tenga una buena gestión, ya que el trabajo de los expatriados y las importaciones son positivas mientras sean equilibradas; los sueldos bajos de países menos desarrollados o en vías de desarrollo son un problema únicamente para trabajos que requieran mano de obra no cualificada e industrias muertas mientras que para la mano de obra cualificada los salarios serán adecuados al puesto o incluso podrán crecer; si bien es cierto que la globalización si puede causar un problema medioambiental, la solución se encuentra en la propia globalización: la cooperación internacional.

Este fenómeno busca que todo individuo tenga la oportunidad de enriquecerse teniendo como uno de sus fines la igualdad global, mientras que medidas proteccionistas opuestas a la globalización no crean riqueza en otros países centrándose en la riqueza del país “protegido” y la autosuficiencia.

En resumen, los mayores problemas que puede generar la globalización que tienen soluciones más complejas se dividen en cuatro grupos:

- Migratorios: desempleo, competencia desleal y cambios culturales y sociales.
- En la política fiscal: Surgimiento de paraísos fiscales, corrupción y aparición de mercados negros.
- Peligro medioambiental.
- En la política económica: interdependencia entre países y riesgos económicos que esta conlleva.

Como ya hemos mencionado en apartados anteriores, la globalización es un fenómeno que irrumpe con el fin de la guerra fría, pero éste no es el origen del mismo. La globalización ya existía desde el mundo antiguo, cuando griegos y romanos extendían su cultura, conocimientos y tecnología por toda la costa mediterránea. A lo largo de la

historia la economía de determinadas regiones o territorios se han impuesto por encima de las demás pudiendo considerarse, bajo el término acuñado por P. Brown (1989, p.27), “ciudades corazón del mundo”. Estas ciudades eran el punto de referencia e influían en cómo se desarrollaba la economía del resto de grandes ciudades. El porqué estas ciudades destacaban sobre las demás económicamente se debe fundamentalmente a la innovación tecnológica, los inventos y la creación de sistemas que facilitan tanto la vida cotidiana como a los negocios. Todo ello unido a políticas que favorecen el máximo rendimiento de estas innovaciones dará como resultado un gran impulso en la economía de la región ocasionando la “ciudad corazón”. Sin embargo, las ciudades corazón siempre han permutado como consecuencia de crisis financieras, reducción en la innovación y conflictos de toda clase que se convertían en un obstáculo para seguir creciendo, dando oportunidad a otras regiones para convertirse en la “ciudad corazón”.

Lo que nos enseñan las “ciudades corazón” acerca de la globalización y la cultura, es que el territorio más próspero siempre será el más influyente, estable y seguro, protegiendo la libertad individual, manteniéndose sólo a través de la continua innovación que puede venir de la mano tanto del sector privado como del público. Como mencionamos antes, en la actualidad la economía se ha intensificado influyendo cada vez en más países, reconociendo que el centro del mundo se está moviendo de Oeste a Este disputándose hoy en día ser el territorio más influyente entre Estados Unidos y China.

Para entender el motivo por el cual la globalización es un fenómeno que se está extendiendo de forma tan rápida, debemos conocer cuáles son las fuerzas y fortalezas que la mueven.

Las fronteras están más abiertas que en ningún otro momento de la historia, los ciudadanos se trasladan de unos estados a otros con gran facilidad, así como las mercancías, el capital y el dinero. Esto genera una gran interdependencia entre estados que hace muy improbable que estallen conflictos bélicos estimulando muy largos periodos de paz. Este es un claro ejemplo de cómo el poder político pierde fuerza frente al poder económico que está ligado a la paz. Relacionado con esto, apoyando la globalización, abandonando el proteccionismo, los gobiernos han promovido medidas en sus políticas para que las tasas fronterizas entre países sean cada vez menores incentivando de esta manera la economía mediante importaciones y exportaciones y promoviendo la inversión extranjera.

Como establece el sistema capitalista, el mercado se abre a las empresas para que puedan elegir donde instalarse y de donde recibir los recursos para su actividad, optimizando de esta manera su producción buscando siempre el mayor beneficio

teniendo total libertad y gozando de toda posibilidad para estudiar y elegir cual es el lugar idóneo donde asentarse. Las grandes multinacionales, como indica Navarro, J. Á. (2018), perciben el mundo como un mercado único y global, donde invertirán diversificando, siendo el destino favorito en la actualidad los países en desarrollo.

Como ya se explicaba anteriormente, si algo ha hecho posible la globalización son las nuevas tecnologías. Las innovaciones en transporte y comunicaciones como Internet, los microprocesadores, las telecomunicaciones..., facilitan en gran medida el movimiento de las personas y mercancía, abaratando en gran medida el coste, con ello la difusión y expansión de las culturas de múltiples regiones por todo el mundo.

Como consecuencia, hoy en día se ha creado un mercado electrónico global. Además, el resto de mercados globales han crecido en gran medida gracias a un auge en la inversión para la innovación del transporte que han conseguido abaratar en gran medida los traslados y las comunicaciones, creándose una cultura global en la que los estados son interdependientes entre ellos por lo que las dificultades y contratiempos de uno afectan al resto y deberán cooperar para afrontar las recesiones de la manera más eficaz. Asimismo, las culturas también se han extendido a lo largo de las naciones creando culturas híbridas lo que interconecta aún más si cabe los territorios.

#### **2.2.2.2 Amenazas**

No obstante, la globalización no solo aporta aspectos positivos, también tiene algunas consecuencias negativas que deben vigilarse y suavizarse para que impacten lo menos posible tanto en la población, como en la economía y el planeta. No es una tarea nada sencilla, por eso la globalización es un fenómeno al que se debe respetar ya que es muy sencillo perder el control de la situación si no se toman las medidas adecuadas en el momento oportuno.

Podemos enumerar los siguientes conflictos que desarrollaremos inmediatamente después:

- Movimientos migratorios
- Propagación de las crisis financieras
- Política de intervencionismo estatal
- Sostenibilidad

Para mucha gente el movimiento de personas entre países o inmigración supone un problema cultural y económico que hace que su idea de la globalización sea negativa. Sin embargo, la inmigración no supone un problema económico, más bien todo lo contrario, un movimiento migratorio puede afectar de manera neutra o positiva al país que acoge a

los inmigrantes. Es una regla de tres muy simple: cuanto mayor sea el número de población, mayor será la actividad. Los inmigrantes que llegan como mano de obra sin cualificar, ocupan puestos de trabajo que son necesarios, pero a los que la población local es reticente a dedicarse; mientras que los inmigrantes que aterrizan como mano de obra cualificada proporcionan un incremento en la riqueza de conocimientos de un país provocando que las empresas necesiten más personal y que los salarios suban para atraer a las empresas las mentes más brillantes. Para una empresa siempre será más rentable contratar personal cualificado que nuevas máquinas tecnológicas. De hecho, el único perjudicado de la inmigración es el país del que salen los migrantes en búsqueda de mejores oportunidades ya que pierden población, y con ello actividad y conocimientos.

Lo que sí supone un problema real son las crisis financieras, pero habría que preguntarse si es verdaderamente la globalización la única culpable de las mismas. Lo cierto es que este fenómeno es el responsable de que la crisis que acontece en un país se extienda por el resto debido a la interdependencia de los mismos en la actualidad. Sin embargo, las verdaderas causas de las crisis fiduciarias y burbujas son éstas: se debe producir un aumento masivo de inversores en un mismo sector originando un “boom” crediticio a través de políticas monetarias y bancos oportunistas, además de euforia en el mercado con un exceso de confianza en el futuro y en el mercado animado por el pensamiento de que los precios nunca dejarán de subir.

Estas condiciones son lo que forman las burbujas, pero si ésta estalla, se debe a una mala gestión de la crisis por parte del Estado<sup>5</sup>. Si cuando la burbuja estalle el gobierno decide no actuar, el mercado se saneará solo, pero costará el sacrificio de los más afectados por la burbuja, lo que no es muy buena campaña política. Sin embargo, si el gobierno trata de parar la caída de cualquier forma provocará la infección del resto de sectores de una crisis que al principio sólo afectaba a uno, es decir, para salvar a unos caen todos. En un sistema capitalista el consumo es la base de todo, si este para, el mercado entrará en un bucle del que nunca saneará y por eso los gobiernos tratan de tomar las mejores decisiones posibles para evitar el cese del consumo. La clave es tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno.

Como se mencionaba al principio de este punto, las crisis financieras no son responsabilidad de la globalización pero sí su propagación al resto de países. Así, los ciclos económicos positivos y negativos repercuten a todas las poblaciones de alguna

---

<sup>5</sup> En 1977 en EE.UU. se acusaba a los bancos estadounidenses de racismo por no conceder préstamos a personas de raza negra. El gobierno decidió intervenir e incentivar a los bancos para que lo hicieran a través de incentivos. Así comenzaron a concederse préstamos sin control a este sector de la población, lo que acabó provocando una crisis fiduciaria, puesto que no se midieron las consecuencias que podían originar este tipo de ayudas.

manera. La globalización es un fenómeno que se extiende por los países que se encuentren interconectados, tanto los aspectos positivos como los negativos y en estos últimos es cuando la innovación, en búsqueda de mejores condiciones, adquiere un papel más importante alcanzando de esta manera sus picos en desarrollo. Realmente numerosos expertos aseguran que en época de recesiones es cuando se experimentan los mejores avances tecnológicos y económicos. En resumen, la especulación es un gran problema y las crisis son inevitables; lo que se debe resolver es la forma en que afecta a la gente que no participa en esta especulación para que se vea menos afectada.

El último problema que nos plantea la globalización es la sostenibilidad. Este es el conflicto de mayor complejidad para resolver y el más relacionado con la globalización, si bien es cierto que las posibles soluciones también se encuentran en este fenómeno, como veremos más adelante. El principal problema es el desequilibrio entre población – recursos – residuos, que afecta ambientalmente en gran medida al planeta.

La primera vez que se utilizó el término sostenibilidad fue por el alemán Hans Carl Von Carlowitz (1713, p.8), en la que define una “teoría sobre la utilización óptima de los bosques como fuente de energía para los inicios industriales de la época”. Quería expresar su preocupación por la explotación abusiva del entorno que hacía la minería y muy especialmente la industria maderera. Para plasmar sus recomendaciones, acuñó el término “Nachhaltigkeit”, sostenibilidad, en alemán.

El Club de Roma, un grupo formado por expertos investigadores y científicos reconocidos mundialmente creado en 1968 para abordar múltiples crisis que enfrentan la humanidad y el planeta, afirmó por primera vez en 1972 que el crecimiento económico se había estancado debido a que los recursos naturales que el planeta podía ofrecer de forma natural podría ser escaso para abastecer a la población. Solo 7 años después, en 1979, este grupo confirmó que la economía crecía negativamente ya que añadido al problema de los recursos, para que la economía experimentase crecimiento se necesitaban estos recursos para producir energía que si se aplicaba la 3ª ley de la termodinámica a su vez generaba gran cantidad de emisiones y deshechos. Este año la economía sufre una recesión importante conocida como “crisis del petróleo”.

Ante esta dificultad, se empiezan a estudiar las necesidades de la población. Para combatir esta regresión en la economía y a su vez luchar contra la pobreza se deben conocer cuáles son los requerimientos de los países más pobres o en vías de desarrollo, sin dejar de pensar en las necesidades de las generaciones futuras. Es decir, pensar cómo es posible un desarrollo sostenible. De este modo aparecen dos enfoques o teorías, el primero, más radical, defiende el abandono de las explotaciones naturales dejando de

esta manera de utilizarse recursos naturales, lo que frenaría por completo la economía renunciando a la lucha contra la pobreza. Esta teoría propone volver a los nuestros orígenes como seres humanos, retrocediendo a la vida de hace siglos. Por otro lado, existe una teoría más moderada que busca un desarrollo sostenible a través de la innovación sustituyendo los recursos naturales por otros activos o formas de capital a través de nuevas tecnologías e I+D+i

Esta última teoría es la más aceptada y con más posibilidad de futuro que promueve un desarrollo sostenible, en búsqueda de nuevas formas de producir energía de manera más eficiente y sostenible aprovechando fundamentalmente las energías renovables. En la actualidad, con la reciente invasión de Rusia a Ucrania y la crisis del gas, se ha puesto aún más de manifiesto la necesidad de estas nuevas formas de producción de energía para evitar recesiones y poder combatir la pobreza energética.

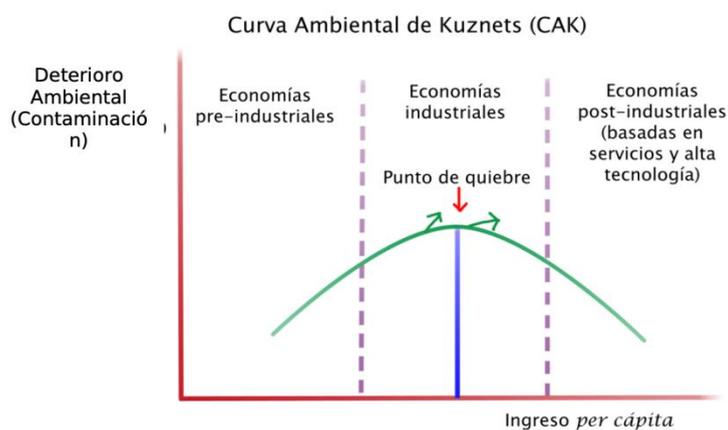
Sabedores de la importancia de preservar el planeta, todas las entidades políticas y países tratan de tomar medidas y llegar a acuerdos para lograr un desarrollo sostenible sin que ningún país se quede atrás en términos económicos. Muchos son los encuentros entre estos para alcanzar consensos políticos como Estocolmo 1972, Kioto 1997 o París 2015, aunque las medidas todavía no son lo suficientemente poderosas como para lograr una sostenibilidad firme y estable. Algunas de las políticas que se han acordado son la creación de fondos medioambientales de alrededor de 100 billones de dólares al año, la colaboración entre países desarrollados y en vías de desarrollo estableciendo diferentes metas, y las más recientes, la reducción del uso de energías fósiles y la retirada progresiva de motores de combustión.

No obstante, la insuficiencia de recursos ha sido una preocupación a lo largo de toda la historia. Es evidente que no se puede predecir que va a pasar en el futuro con una perspectiva de presente, no se sabe qué tipo de innovaciones pueden surgir para facilitar la vida de las generaciones futuras. Hace 100 años jamás se imaginó que el hombre pudiera llegar a la luna y ahora ya está pensando en conquistar Marte.

Lo que sí es cierto es que los países más ricos y ya desarrollados emiten menor contaminación o tienden a negativo en su curva de emisiones, siendo los principales impulsores e inversores para tomar medidas en contra del cambio climático. Por ejemplo, la UE ha reducido sus emisiones más de un 6% en tan solo 5 años, lo que resulta en que el conjunto de los países miembros solo suponga un 9% de la contaminación mundial. Sin embargo, los países que se encuentran en vías de desarrollo se encuentran entre los más contaminantes del mundo, donde podemos encontrar a China en pleno apogeo industrial, siendo la responsable de alrededor del 30% de las emisiones totales y la máxima

contaminante, o a India que en este proceso de industrialización es la responsable de un 8% de las emisiones totales, casi el mismo porcentaje que el conjunto de países miembros de la UE. La tecnología ambiental por el momento no es de bajo coste, lo que hace que solo las grandes economías pueden pensar en adquirirla. Por eso es importante para alcanzar la sostenibilidad que se trabaje cooperando entre naciones con el fin de que los países puedan desarrollarse de la manera sostenible, a través de inversiones de los países ya desarrollados que puedan aportar tecnología medioambiental para una industrialización que implique un menor porcentaje de emisiones de CO<sub>2</sub>.

**Gráfico 2.2.2.2. Curva ambiental de Kuznets**



Fuente: Gaceta UNAM. (2022). *Curva ambiental de Kuznets. ¿Es el medio ambiente un producto de lujo?*

<https://onx.la/f65e9>

Como resumen y sacando conclusiones sobre la sostenibilidad y la globalización, queda manifiesto que reducir las libertades individuales no es un modo de garantizar la salud del planeta, la mejor de las maneras de afianzar un desarrollo sostenible es sin duda promover la riqueza de los países y la cooperación internacional. Para esto falta el elemento más importante, el recurso más importante, la creatividad humana para la innovación.

### **3. Metodología. La preparación para la internacionalización.**

Una vez definidos los conceptos de cultura y globalización y todo el marco teórico que les rodea podemos entender mucho mejor cuál es el papel de las grandes multinacionales en este escenario y la importancia una preparación adecuada para poder solventar todo tipo de situaciones y alcanzar éxito y beneficios en los países a los que se expandan. Al fin y al cabo, si la globalización es un fenómeno tan poderoso es gracias a estas corporaciones que se encargan de mover capitales e inversiones entre naciones y no solo eso, también la cultura.

#### **3.1 Interculturalidad nacional**

No podemos olvidar mencionar que no hace falta salir de un país para encontrarse grandes diferencias culturales para las que se debe estar preparado. Por eso es más correcto hablar de diferencias culturales entre territorios o regiones que entre países. No hace falta irse muy lejos para observar estas diferencias, en España existe una brecha cultural muy grande entre el norte y el sur del país, los hábitos y costumbres de un vasco no tienen nada que ver con los de un andaluz y por ello las oportunidades de negocio y la forma de actuar de las empresas puede que se tenga que modificar para adaptarse a la cultura.

#### **3.2 Preparación internacional**

##### **3.2.1 Preparación técnica**

Como hemos comentado en repetidas ocasiones, la preparación de una empresa al expandirse al extranjero debe ser concienzuda y minuciosa, pero antes de prepararse para el nuevo territorio, debe elegir cuál es el territorio en el que le conviene asentarse. Para ello deberá analizar los factores riesgo que supone la entrada en ese país, conociendo bien el mercado donde se quiere operar y las posibilidades del producto o servicio además de la competencia. Para ello, la empresa debe contar con un plan de internacionalización que estime cómo de exitosa será la entrada de la empresa a este nuevo mercado y su rentabilidad, además de planear qué decisiones se deben tomar en el momento de la entrada. Siempre pueden surgir imprevistos, pero cuanto mejor se esté preparado para ellos, más fácil será enfrentarse a los mismos.

Un factor que pueda ser determinante y sea muy útil en el momento de la entrada es contar con un socio local (especialmente en algunas culturas como las árabes) que pueda establecer una primera toma de contacto en la relación mercantil antes de que se produzca una relación accionarial. Se debe ser consciente en todo momento de la

situación de la empresa y proponer unos objetivos desafiantes pero realistas. La internacionalización es un proceso lento por lo que lo mejor será fijarse objetivos a medio/largo plazo.

Para poder realizar la expansión con seguridad, se debe tener conocimiento fidedigno de los recursos de los que se dispone, es decir, que inversión necesitará esta nueva sede desde la matriz hasta que sea autosuficiente y genere beneficios pudiendo hacerse real la expansión o no. Además de esto, es fundamental elegir de manera consciente el equipo humano que liderará el proyecto en el país de destino, un equipo en el que la empresa pueda depositar su confianza esperando que siempre velen por el bien de la empresa sin sobrepasar ningún límite ético y confiando en que tomarán las decisiones correctas.

Las relaciones y contactos son clave del éxito en cualquier negocio, convirtiéndose en fundamentales cuando se va a operar en una cultura y contexto diferentes. Esto no implica que sea una tarea fácil, todo lo contrario, cada cultura tiene una forma diferente de comunicación por lo que se debe preparar con precaución qué se va a comunicar y cómo. Aquí es donde entra una figura crucial, el responsable comercial.

Por último, pero sin embargo, aspectos sustanciales a preparar antes de la internacionalización, son los burocráticos y administrativos. Una buena gestión administrativa puede suponer el éxito de la empresa en el extranjero. Es necesario conocer al milímetro la legislación contable, fiscal, laboral y mercantil de los países a los que se decida entrar. Cumplir con las obligaciones fiscales y laborales del país desde un principio ahorrará grandes problemas y enredos burocráticos a la empresa. Asimismo, también es crucial la optimización fiscal internacional, teniendo claro cuál es la mejor posibilidad tributaria de los activos y pasivos de la empresa para que la compañía no se vea penalizada sin salirse de los límites de la legislación.

### **3.2.2 Preparación cultural**

Tras hacer un repaso a los conceptos técnicos que toda empresa necesita conocer a la hora de expandirse al extranjero, nos centramos ahora en lo que atañe a este trabajo, los aspectos culturales.

#### **3.2.2.1 Dimensiones de Hofstede**

Uno de los métodos más utilizados para la preparación cultural acerca de un país en comparación con otro cuantificando del 0 al 100, enumerando y describiendo las características de los mismos son las 6 dimensiones de Geert Hofstede<sup>6</sup> (2009). Estas

---

<sup>6</sup> Hofstede identificó seis áreas clave en las diferentes culturas y las llamó las seis dimensiones culturales. Este modelo permite comparar dos países cualesquiera entre sí y mostrar qué diferencias culturales existen, lo cual puede usarse para definir la estrategia de comunicación y gestión.

son:

- La distancia al poder, esta dimensión aborda el hecho de que los individuos en las sociedades no son iguales y expresa la actitud de la cultura hacia estas desigualdades. La distancia de poder se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de forma desigual.
- El individualismo frente al colectivismo, la cuestión fundamental que aborda esta dimensión es el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. Tiene que ver con si la imagen de las personas se define en términos de "yo" o "nosotros". En las sociedades individualistas se supone que las personas se ocupan sólo de sí mismas y de su familia directa. En las sociedades colectivistas las personas pertenecen a grupos que cuidan de ellos a cambio de lealtad.
- Masculinidad frente a feminidad, una puntuación alta (masculina) en esta dimensión indica que la sociedad estará impulsada por la competencia, los logros y el éxito, definiéndose el éxito por lograr ser el mejor en un campo, un sistema de valores que se inculca en la escuela y continúa a lo largo de la vida organizativa.

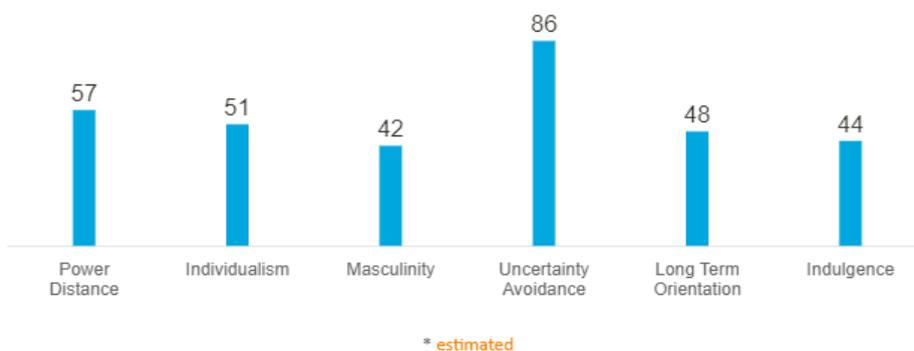
Una puntuación baja (femenina) en la dimensión significa que los valores dominantes en la sociedad son el cuidado de los demás y la calidad de vida. Una sociedad femenina es aquella en la que la calidad de vida es el signo del éxito y destacar entre la multitud no es la meta principal. La cuestión fundamental aquí es lo que motiva a la gente, querer ser el mejor (masculino) o que seas feliz haciendo lo que te gusta (femenino).

- Evasión de la incertidumbre, tiene que ver con el modo en que una sociedad se enfrenta al hecho de que el futuro nunca puede conocerse: ¿debemos intentar controlar el futuro o simplemente dejar que ocurra? Esta ambigüedad puede generar ansiedad y según la cultura gestiona esta ansiedad de distintas maneras. La medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por las situaciones ambiguas o desconocidas y han creado creencias e instituciones que tratan de evitarlas se refleja en esta dimensión.
- Orientación a largo plazo, esta dimensión describe cómo cada sociedad tiene que mantener algunos vínculos con su propio pasado al tiempo que se enfrenta a los retos del presente y del futuro. Según la sociedad prioriza estos dos objetivos existenciales de forma diferente. Las sociedades normativas, que tienen una puntuación baja en esta dimensión prefieren mantener las tradiciones y normas

consagradas y ven el cambio social con recelo. Las que tienen una cultura que puntúa alto, en cambio, adoptan un enfoque más pragmático: fomentan el ahorro y el esfuerzo en la educación moderna como forma de prepararse para el futuro.

- Por último, la indulgencia. Esta dimensión se define como el grado en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos, en función de la forma en que fueron criadas. El control relativamente débil se llama "indulgencia" y el control relativamente fuerte se llama "restricción". Por tanto, las culturas pueden describirse como indulgentes o restringidas.

**Gráfico 3.2.2.1 Las 6 dimensiones de Hofstede en España**



Fuente: Hofstede insights. (2020). *Las 6 dimensiones en España*. Comparación por países. <https://onx.la/8e8e7>

Gracias a las 6 dimensiones de Hofstede, es más fácil para una empresa observar las diferencias culturales que pueden ocasionar conflictos y estudiar la compatibilidad de la empresa con el mercado que quiere alcanzar. Esta es solo una de las muchas herramientas que una empresa puede utilizar para profundizar acerca de las dimensiones culturales de un país y así prepararse para lograr el éxito de entrada y mantenerse en el mercado haciendo que tanto trabajadores como clientes estén satisfechos.

### 3.2.2.2 Análisis de otros datos culturales

Una vez analizado todo lo anterior, no podemos olvidar que existen otros aspectos que la empresa debe tener en cuenta y cuidar a la hora de internacionalizarse. Podemos enumerarlos de la siguiente manera, analizando cada uno de ellos:

- Organización de sociedad
- Comunicación
- Inteligencia cultural
- Idioma
- Las redes sociales y tecnologías de la comunicación

1. Como comentaba en la definición de cultura, existen 6 formas de organización de

la sociedad: económica, familiar, educativa, legal, religiosa y artística. Estas influyen en todos los aspectos de la vida de la población del territorio. Si la marca consigue entender y aprovechar estos aspectos, la aguardará un éxito asegurado. Se debe comprender la otra cultura y no encerrarse en una verdad universal.

2. Este punto de vista es importante no solo en la relación de la empresa hacia el exterior, también en las relaciones internas que tiene la empresa. La comunicación tanto interna como externa es fundamental para que una compañía consiga trabajar con eficiencia y logre el éxito. Por ello se debe cuidar el lenguaje verbal y el no verbal adaptándose a la cultura de la región para que no haya malentendidos ni fallos en el trato. Una gran empresa, salvo en casos excepcionales, debe tratar de evitar tocar temas que puedan ser controversiales, como la política o la religión eludiendo de esta manera litigios o mala imagen de empresa que puedan acabar en resultados negativos.
3. La empresa debe tener “inteligencia intercultural” entendiendo en todo momento los aspectos y hábitos de la otra cultura e incluso disfrutando de ellos para adquirir ventajas competitivas. Para ello debe tener un conocimiento propio de la empresa en sí misma, sabiendo cuáles son sus valores, visión y objetivos y adaptarlos en la medida de lo posible a la nueva cultura, la cual debe investigar y estudiar para conocer por completo. De esta manera puede adaptar productos o incluso nombres. En la investigación de la nueva cultura se debe observar sin prejuicios ni juicios, encontrando comportamientos y hábitos comunes que puedan suponer una oportunidad de mercado, tratando de entender cuáles son las claves de los mismo, teniendo un control absoluto sobre las emociones y sobre todo, siendo pacientes en todo este proceso, ya que puede ser un proceso largo pero muy fructífero.

Estos detalles que pueden parecer insignificantes en el tiempo, si no se tienen en cuenta pueden convertirse en un gran problema del que es muy difícil salir. Por ello conocer las claves culturales de la nueva región es fundamental. En algunas regiones es muy importante tener una red de contactos previa a la llegada para que preparen el terreno, en otras culturas, es crucial entender cómo funciona la jerarquía, cuándo y cómo corregir los errores que ha cometido uno de los empleados o incentivar la participación de los empleados en la organización. No se debe dejar escapar ningún detalle de estos aspectos para lograr un funcionamiento brillante de la empresa.

4. El idioma puede suponer una gran barrera a la que enfrentarse. No es importante

sólo la traducción del mismo, también la interpretación. Conocer la cultura y el contexto cuando se mantiene una conversación es fundamental para que lo que queremos transmitir llegue de la forma que deseamos a los receptores. Lo importante de los mensajes no son sólo las palabras que ponemos en ellos, si no la idea que queremos hacer llegar. Para poder entender la importancia de la interpretación en los mensajes, comparamos dentro del mismo idioma, la variante de significados -siendo incluso totalmente opuestos- que se puede dar a las mismas palabras según la cultura, utilizando la variedad del español de España y la de México.

**Tabla 3.2.2.2 Diferencia de significados entre las mismas palabras según la variedad del español de España o de México**

Castellano	Mexicano
Ser tímido	Ser penoso
Ser molesto	Ser enfadoso
Enfadarse	Agüitarse
Revisar/Comprobar	Checar
Mimar	Chiquear
Tacaño	Coda
Hacerse el despistado	Estar en trance
Maíz	Elote
Hacer un favor	Hacer el paro
Levantarse	Pararse
Dar oportunidad	Dar chance
Césped	Pasto
Piscina	Alberca
Ducharse	Bañarse
Calderilla	Feria
Nevera	Refrigerador

Chupete	Chupón
Cordones	Agujetas
Chaqueta	Chamarra
No hacer caso	Darte el avión
Limón	Lima
Lima	Limón
Autobús	Camión
Coche	Carro
Rubio	Güero
Soborno	Mordida

Fuente: García, S. (2018). *Comparación de las palabras entre España y México*. Palabras diferentes entre México y España. <https://onx.la/e2e55>

Esta es una pequeña muestra de las diferencias de los significados de las palabras dentro de un mismo idioma, pero esto ocurre igual entre diferentes idiomas, de ahí la importancia que tiene saber traducir e interpretar para recibir y comunicar correctamente un mensaje.

5. El último gran aspecto que se debe conocer y utilizar de manera correcta son las redes sociales. En la actualidad, toda gran empresa debe ser activa en las redes sociales contando con un equipo de los mejores “community managers” para fidelizar a sus clientes y captar la atención de nuevos públicos. Podría decirse que si una empresa no trabaja bien su marketing digital posiblemente a ojos del mercado no existe. Por ello también se debe estudiar no solo la estrategia que se quiere utilizar de marketing digital y a qué públicos se quiere llegar si no donde realizar esta estrategia. Según la cultura, se utilizan unas aplicaciones u otras, por ejemplo en España la aplicación Snapchat está casi desaparecida mientras que en Francia es una de las aplicaciones principales para comunicarse. En China, la aplicación que más se utiliza se llama WeChat en la que toda empresa debe tener una cuenta.

### 3.2.2.3 Inteligencia cultural y su aplicación en los negocios en países árabes

Para poder examinar con mayor nitidez todos estos aspectos culturales mencionados anteriormente, fijémonos en los siguientes datos antes de realizar negocios en algún país

árabe, siguiendo los consejos de Olegario Llamazares (2020).

Para poder realizar negocios en este tipo de países es necesario saber que la cultura y la religión son inseparables y se deben respetar de suma manera. Para la entrada al país se debe contar con contactos o intermediarios que pertenezcan a una red de personas que puedan expandir tu marca para lograr tener la confianza de los consumidores. En estos países la confianza es clave para el éxito.

Para esta cultura el tiempo no es una preocupación y ven la vida desde una posición más relajada. La puntualidad no es algo importante aunque sí se debe llegar puntual para mostrar respeto hacia la otra cultura. Es fundamental que no se contradiga una idea u opinión en público, si se debe hacer tiene que ser de forma indirecta, porque para ellos si sería una falta de respeto.

La comunicación no verbal es muy importante y se deben reconocer gestos que no deben hacerse para no ofender a las personas de estas culturas como no levantar el pulgar hacia arriba o señalar con la punta del pie.

Se deben conocer las vacaciones y el calendario laboral, en estas regiones la religión dominante es la musulmana, por lo que se debe conocer el funcionamiento del Ramadán, que los días no lectivos son los sábados, los horarios de la oración..., así nadie se sentirá incómodo y la empresa estará preparada para este tipo de situaciones.

Pequeños detalles como saber cómo tratar y saludar son claves para hacer sentirse cómodos a las personas de esta cultura, con respeto y saludos de manos largas. La hospitalidad es un elemento básico y clave para poder trabajar en este tipo de países.

Este ejemplo de los países árabes y los puntos que se estudian para la preparación intercultural se puede extrapolar al resto de países en los que una gran empresa quiera tener presencia. Cada cultura tiene sus hábitos y costumbres que se deberán investigar y preparar para poder adaptarse a ellos, anticipándose de a los posibles conflictos que puedan surgir, siendo consciente de que tipo de vestimenta e higiene es la correcta según la situación y las condiciones, sabiendo cómo actuar en todo momento y fundamentalmente conocer las reglas no escritas de cómo funciona la sociedad. Con toda esta información, la empresa tiene muchas más posibilidades de tener éxito en esta nueva cultura y una capacidad resolutoria ante conflictos muy buena y flexible.

## **4. Análisis y resultados**

### **4.1 Errores comunes en la gestión intercultural**

A continuación y para poder observar en la práctica qué ocurre si las empresas no realizan una buena preparación intercultural en su expansión, voy a exponer brevemente algunos casos reales. A través de ellos, podremos ver claramente cuáles son los errores culturales más comunes a la hora de plantearse un proceso de internacionalización en la empresa, señalando algunos de los que hemos expuesto teóricamente con anterioridad. Algunos son las diferencias a la hora de trabajar, el idioma, el modelo de negocio frente a la cultura país, la adaptación de productos y marketing....

#### **4.1.1 Caso Wal-Mart**

Hacia fines de la década de 1990, la empresa más grande del mundo en distribución de productos de consumo masivo, la estadounidense Wal-Mart, decidió entrar a dos mercados que la compañía consideraba similares tanto en lo cultural como en lo operativo: el Reino Unido y Alemania.

En Reino Unido, la compañía no tuvo mayores dificultades, pues existen muchas semejanzas culturales entre los norteamericanos y los británicos. En este mercado Wal-Mart compró en 1999 una empresa local llamada Asda. La transacción fue de 10.700 millones de dólares. Asda pasó del cuarto al segundo lugar como fuerza de distribución local, ubicándose tras el gigante Tesco que ocupaba el puesto número tres a nivel global. Es decir, operacionalmente fue un éxito.

En Alemania ocurrió todo lo contrario. Asda adquirió dos empresas: una de las líderes llamada Wertkauf y otra muy deficitaria, InterSpar. Tras la compra y de manera constante, Wal-Mart ha registrado cuantiosas pérdidas de dinero en Alemania. Diversos estudios sobre esta experiencia indican que los gestores norteamericanos de Wal-Mart no superaron las diferencias culturales, nunca llegaron a establecer acuerdos con los gestores alemanes e incluso se negaban a hablar en alemán.

En Alemania, Wal-Mart se considera uno de los peores lugares donde trabajar debido a su actitud extremadamente austera, ofreciendo salarios bajos y por su tendencia a ofrecer planes de retribución ridículos para los puestos altos e intermedios. La explicación a los serios problemas operativos en Alemania se encuentra en que su modelo global americano no encaja con la idiosincrasia cultural de los alemanes.

### **4.1.2 Caso Procter & Gamble**

Otro caso es el de Procter & Gamble al comenzar su expansión internacional. En 1973 la compañía decidió entrar al mercado japonés con un mayoritario contingente de trabajadores norteamericanos con escasa preparación en el entorno multicultural. Sus altos directivos pensaron que podían trasladar sus exitosos productos americanos y su también exitoso estilo de publicidad americana agresiva sin realizar adaptación alguna al mercado japonés.

Mientras acumulaba millonarias pérdidas, Procter & Gamble tardó tres años en gestionar correctamente el mercado japonés. Tuvieron que hacer profundos cambios en la estrategia, a la cual introdujeron aspectos culturales japoneses y eliminaron la publicidad radical. También se deshicieron de la crítica hacia la competencia, pues "descubrieron" que los japoneses valoran la armonía e intentan evitar conflictos directos. Los productos fueron rediseñados al gusto de los japoneses, es decir, productos de alto rendimiento sin ser tan conscientes del precio como suelen serlo los americanos. En 1990 Japón ya era el segundo mercado más beneficioso para la compañía después de Alemania.

### **4.1.3 Caso Home Depot**

Un último ejemplo es Home Depot. Esta empresa minorista se dedica al bricolaje, materiales de construcción y todo tipo de artículos para el hogar. Si bien ocupa el puesto 14 en la lista de las 500 empresas más productivas de los Estados Unidos según la revista Fortune, no lo ha tenido tan fácil en el exterior. Home Depot quiso conquistar el mercado asiático sin éxito. Invirtió 160 millones de dólares para abrir 12 tiendas en China en el año 2006. Tuvo que cerrarlas todas tan sólo 6 años después. Y con grandes pérdidas. Supusieron que la clase media china actuaría igual que sus homólogos estadounidenses en áreas de mejora para el hogar, pero "China no es la tierra del bricolaje", decían sus directivos tras el fracaso. Paula Drake, portavoz de Home Depot describía China como un mercado de "háganlo por mí" y no de "hágalo usted mismo".

## 4.2 Caso IKEA: El dilema ético-cultural de IKEA en su expansión a Rusia

Ilustración 4.2 Logo de IKEA



Fuente: Wikipedia. (2019). Logo IKEA. IKEA. [https://es.m.wikipedia.org/wiki/Archivo:Ikea\\_logo.svg](https://es.m.wikipedia.org/wiki/Archivo:Ikea_logo.svg)

Ahora voy a presentar un caso con mayor profundidad, un problema intercultural que no solo crea pérdidas en la empresa, sino que traspasa la barrera de la ética y moralidad debido a esta incompatibilidad intercultural. Este es el caso de IKEA-Rusia.

### 4.2.1 Introducción al caso:

A través del caso real de IKEA y su implantación en Rusia, se quiere demostrar la necesidad de las empresas de prepararse a la hora de expandirse fuera de sus fronteras de origen. La cultura de los distintos países puede chocar mucho y hacer que una grandísima y muy experimentada empresa como es IKEA se encuentre con importantes problemas que afecten a su expansión e incluso a la propia organización.

En el caso IKEA se ve reflejado a la perfección como una muy adecuada preparación técnica en el proceso de internacionalización a un país distinto al de origen puede ser insuficiente si no se acompaña de una preparación cultural, sin obviar los riesgos país que pueden generar numerosos contratiempos a posteriori. No dominar la organización cultural del país previamente a la entrada de IKEA en Rusia, les costó un gran incremento en costes y numerosas pérdidas en algunos establecimientos.

En este caso, las culturas de los dos países de los que se va a hablar, Suecia y Rusia, y el choque de las mismas no solo genera un conflicto entre empresas o trabajadores, una reducción en la eficiencia de la producción o mal ambiente de trabajo, sino un dilema moral y ético inesperado al que IKEA debe responder con creatividad y defendiendo los valores y cultura por la que se la reconoce.

La corrupción es un problema que afecta muy negativamente al entorno en el que se produce ya que el beneficio de unos pocos se origina a costa de las pérdidas del resto de las partes. El mundo empresarial no está exento de la misma pero si es cierto que suele variar según el país y la cultura del mismo, normalmente los países menos desarrollados suelen tener esta práctica más extendida que los países ya desarrollados.

Para terminar esta introducción y contextualizar el caso es importante remarcar que Suecia, el país de origen de IKEA, tiene índices de corrupción de los más bajos del mundo, mientras que Rusia ocupa los puestos más altos en cuanto a economía y sistema fraudulentos se refiere. La transparencia sueca choca con la opacidad rusa, e IKEA no tenía la preparación suficiente para saber a lo que se podía enfrentar en su entrada al país encontrándose una cultura totalmente opuesta.

*Ilustración 4.2.1 Bandera de Rusia ondeando en frente de una tienda IKEA*



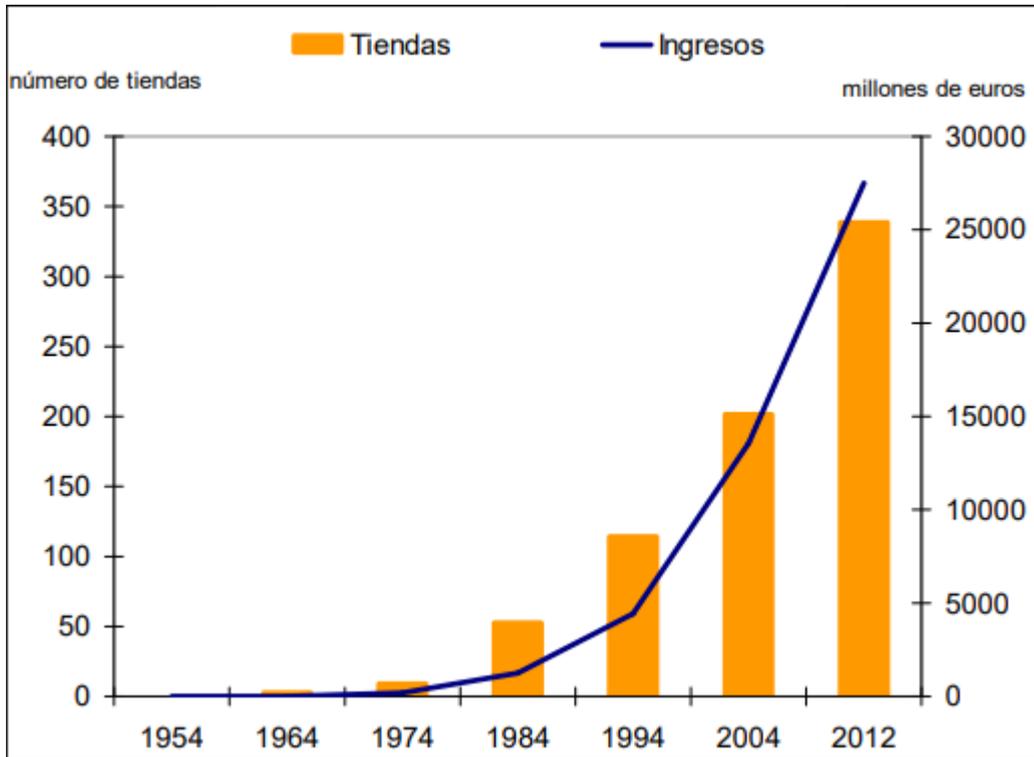
Fuente: El Ceo. (2022). *Bandera de Rusia ondeando*. IKEA anuncia su salida de Rusia. <https://onx.la/be46a>

#### **4.2.2 De una pequeña compañía a una multinacional**

Gracias a lo que la propia página web de IKEA nos describe, y a la web “FundingUniverse” sabemos que IKEA fue fundada en 1943 como una empresa de venta por correo en una pequeña ciudad del sur de Suecia. A finales de los 2000, el Grupo IKEA operaba 151 tiendas en 29 países con un volumen de facturación de alrededor de 9.5 billones de euros. La misión de IKEA hoy en día continúa siendo ofrecer muebles de calidad con un diseño innovador y un precio económico para consumidores con ingresos medios, más concretamente familias. IKEA ha descrito su visión de negocio como el

intento de mejorar la vida diaria de mucha gente. La idea de negocio va acorde con la visión ofreciendo un amplio rango de productos para el hogar funcionales y con un diseño vistoso a precios que mucha gente se puede permitir.

**Gráfico 4.2.2 Crecimiento del grupo IKEA desde el inicio de su expansión internacional hasta el 2012**



Fuente: Martínez Nieto, N. (2013). El crecimiento y la expansión de IKEA. In *Políticas de crecimiento de IKEA* (p. 18).

<https://onx.la/fb890>

En 1955, IKEA estableció un modelo de negocio innovador conocido como “autoservicio” y un empaquetado de producto más cómodo para que el cliente no dependiera de un vendedor o dependiente a la hora de escoger un producto y que pudiera transportarlo sin tener que contratar ese servicio a mayores. El fundador y propietario de IKEA Ingvar Kamprad describió esto como un método óptimo para “evitar transportar y almacenar aire” IKEA abrió su primer gran establecimiento a las afueras de Estocolmo en 1965. Abriendo un establecimiento cerca de Estocolmo, IKEA probó que la nueva idea de la compañía de producir y vender mobiliario a bajo coste podría tener éxito en un mercado metropolitano. Este nuevo concepto rompió con las reglas de una industria en la que tradicionalmente había predominado la idea de que se necesitaban gran cantidad de vendedores en las tiendas.

A mediados de los 60, Ikea comenzó su expansión internacional, primero hacia su vecino escandinavo Noruega y después mudándose a Dinamarca. En las siguientes dos décadas IKEA abrió tiendas en la mayoría de países del este de Europa, expandiéndose a Alemania en 1974 y a Francia en 1981. Teniendo tiendas abiertas en Australia en 1975

y en Canadá en 1976, IKEA alcanzó el mercado estadounidense casi diez años después, abriendo su primera tienda en Filadelfia, Pensilvania en 1985.

*Tabla 4.2.2: Lista de países con presencia de IKEA a finales del 2000.*

Año de entrada	País	Número de tiendas al final del 2000
1958	Suecia	13
1963	Noruega	4
1969	Dinamarca	4
1973	Suiza	6
1974	Alemania	25
1975	Australia	3
1976	Canadá	7
1977	Austria	5
1978	Singapur	1
1980	España	6
1981	Islandia	1
1982	Países Bajos	7
1983	Francia	11
1983	Arabia Saudita	2
1984	Bélgica	3
1984	Kuwait	1
1985	Estados Unidos	15
1987	Hong Kong	3
1987	Reino Unido	10
1989	Italia	7

1990	Hungría	2
1991	Polonia	6
1991	República Checa	2
1991	Emiratos Árabes	1
1992	Eslovaquia	1
1994	Taiwán	1
1996	Finlandia	1
1996	Malasia	1
1998	China	2

Fuente: IKEA. (2009). *La presencia de IKEA*. Facts and Figures. <https://onx.la/35ce0>

Durante su rápida expansión, el objetivo de IKEA era la gente joven de entre 20 y 35 años. Demostrando su apuesta por las familias y su conocimiento del mercado, Ikea lanzó la “Tarjeta Familiar” en 1984, una tarjeta de fidelización que otorgaba descuentos y ofertas especiales a los poseedores de la tarjeta, incluyendo un café gratuito cada vez que se visitase a la tienda. IKEA servía café en su propio restaurante, el primero de los cuales se inauguró en Suecia en 1960. Además, IKEA se hizo muy famosa por crear espacios de juego adaptados a los más pequeños, ofreciendo cuidado y supervisión de los niños mientras los padres recorrían los pasillos de la tienda.

El fundador de IKEA Ingvar Kamprad continuó siendo el CEO de la compañía hasta 1986, pero como propietario y directivo de honor de la compañía sigue manteniendo una influencia significativa en la estrategia y cultura de la misma. Hansegard (2011) ha descrito estas estrategias como de gran control de costes, incluso las tildó de estrategias “austeras”. IKEA siempre trata de alcanzar el menor coste de producción posible para ofrecer un precio competitivo. Acorde con esto, la expansión de IKEA no solo se debe al deseo de vender más productos al consumidor internacional, sino también a la búsqueda de oportunidades y capacidades de una producción a menor coste. Por ello, IKEA se convirtió en un negocio internacional muy pronto.

### **4.2.3 Antes y después de la caída del telón de acero**

Antes de 1989, IKEA reconoció que comprar materias primas de países del otro lado del telón de acero les había proporcionado un coste competitivo ventajoso. La marca sueca ya mantenía negocios con las fábricas de Alemania del Este, Polonia y Yugoslavia. En la

década de los 70, los negocios con los proveedores de Europa del Este alcanzaban entre el 20 y 25 por ciento de las necesidades totales de la compañía, incluso, durante la crisis política del petróleo en 1989, alrededor del 15 por ciento de las materias primas tenían provenían de Europa del Este.

Después de la disolución de la Unión Soviética, IKEA rápidamente vislumbró la oportunidad de expandir su concepto al Este de Europa, con su primera apertura en Budapest (Hungría) en 1990, y después expandiéndose hacia la República Checa y Polonia al año siguiente. El inmediato éxito de IKEA en estos mercados demostró que los consumidores con ingresos medios de Europa del Este mostraban gran interés por mobiliario atractivo y económico. Entre 1990 y 2000, IKEA abrió un total de 5 tiendas en Polonia, 2 tiendas en Hungría y República Checa respectivamente, y una en Eslovaquia. Lo que parecía el siguiente paso lógico era una expansión a Rusia.

En el año 2000, IKEA tenía planeado abrir su primera tienda en Moscú. Entrando en Rusia, IKEA quería acceder a un gran mercado con un potencial altamente atractivo de alrededor de 146 millones de consumidores. Entre su fundación en 1943 y el año 2000 IKEA había entrado (y conquistado) gran parte de las economías ya establecidas y desarrolladas, incluso había comenzado a extenderse en los mercados emergentes como Malasia (1996) y China (1998). Alcanzar mayor crecimiento parecía sólo posible obteniendo mayor cuota de mercado en las economías emergentes; dado el tamaño de Rusia, esta era una elección evidente, especialmente sabiendo que Rusia ya había sido proveedor de materias primas y productos acabados de IKEA con anterioridad. En el año 2000 Rusia seguía siendo percibida por el resto del mundo como “el salvaje Este”. Una década después de la caída del muro, el país seguía atravesando revueltas políticas y económicas incluyendo un pequeño receso en el volumen de su población (de 148.3 a 146.6 millones de habitantes del año 1990 al 2000) y periodos de inflación extremadamente alta con un crecimiento negativo del PIB. Únicamente los años inmediatamente anteriores al 2000 la situación se estabilizó a pesar de que la inflación seguía al 20,1%. Aun así los indicadores económicos parecían apuntar en la dirección correcta y el país seguía lejos de la media europea de consumo de mobiliario, con un gasto esperado de 7€ de media por persona en el año 2000. Comparado con los 300€ anuales que en Alemania se gasta de media por persona, había una clara oportunidad de desarrollo en un gran y creciente mercado, especialmente si la compañía podía alcanzar con éxito la clase media emergente. Una clase media emergente rusa que buscaba mejorar su estilo de vida, incluyendo cambios en el diseño interior de sus viviendas. Se venían realizando pequeñas mejoras a los apartamentos desde el fin de los tiempos soviéticos en los que se mezclaban armarios y mesas pasados de moda con muebles

indispensables para el hogar. Los muebles soviéticos eran grandes y pesados y a menudo ocupaban todo el espacio de las pequeñas viviendas rusas. Según el “New York Times” los hogares rusos eran una “mina de necesidades” de bienes duraderos. Rusia, de hecho, era una parada obligada para todas las cadenas internacionales de distribución.

**Ilustraciones 4.2.3.1 y 4.2.3.2 A la izquierda, una vivienda comunal soviética, a la derecha una vivienda en la actualidad en Moscú**



Fuente: Meet Rusia Online. (2019). *Apartamentos comunales*. Los apartamentos comunales como parte de la historia rusa. <https://onx.la/59f3a>

Delikatissen. (2022). *Vivienda actual en Moscú*. Moderno piso pequeño en Moscú. <https://onx.la/e3417>

#### **4.2.4 Problemas tras la apertura del centro comercial de Khimki**

Poco después de decidir la expansión a Rusia, IKEA se dio cuenta que hacer negocios en este país requería algunos ajustes. La compañía tuvo algo de éxito al principio como nos señala Semenenko (1999), por ejemplo siendo resolutiva en el cálculo de impuestos sobre la importación en mobiliario. En cualquier caso, IKEA pronto tuvo problemas para conseguir una primera localización manteniendo la directriz del bajo coste necesaria para adaptarse a su modelo de negocio. Después de una infructuosa búsqueda en Moscú, IKEA decidió abrir su primera tienda a 3 km en las afueras de la ciudad en un lugar llamado Khimki. Encontrar el lugar, el desarrollo y la construcción supuso dos años y medio, pero surgieron nuevos problemas. Después de una desastrosa campaña comercial de IKEA, la ciudad de Moscú paralizó la construcción de un paso elevado que iba a facilitar el acceso a la nueva tienda. Los funcionarios de la región informaron a IKEA que debía encargarse de la construcción del paso elevado pero después de haber invertido 4,5 millones de dólares y sólo faltando dos columnas por construir para que la estructura estuviese completa, la ciudad de Moscú paralizó la construcción. La ciudad tenía el control de una calle sobre la que se debía construir el paso elevado de acceso, el día de la apertura se acercaba sin haberse resuelto el problema de tráfico.

Finalmente, unas semanas antes de la gran apertura del primer IKEA en Rusia en el año 2000, la compañía local de servicios públicos se dirigió a la dirección de la empresa y les

dio un ultimátum: Lennart Dahlgren, director general de IKEA en Rusia, podía pagar una tasa de servicios especial o continuar sin electricidad. Ya con la presión de los desafíos previos de la gran apertura, Dahlgren debía tomar una decisión.

Siguiendo los principios culturales y en línea con la imagen innovadora de la compañía, está sorprendió a la empresa de servicios públicos rusa que le pedía esa “tarifa especial” con una solución muy creativa. En vez de ceder al chantaje, la distribuidora de mobiliario internacional alquiló generadores de diésel para poder suministrar electricidad a la tienda. Aun así, este desencuentro sirvió para que IKEA se diera cuenta que la corrupción formaba ya parte de la cultura rusa, era sistémica y que no siempre iba a poder defenderse con creatividad o innovación únicamente.

#### **4.2.5 La exitosa gran apertura de IKEA en Khimki**

A pesar de todos los inconvenientes, la inauguración de la primera tienda en Rusia tuvo un grandísimo éxito. Cuando los generadores empezaron a funcionar a primera hora consiguieron dar electricidad a bombillas, ordenadores y cajas registradoras, mientras los clientes se acumulaban en la puerta haciendo cola para poder entrar. Una multitud de alrededor de 37.000 personas llenaron los pasillos de una tienda de 31.000 metros cuadrados el primer día. Sin embargo, continuaban sin resolverse los problemas con la ciudad de Moscú a cerca del paso a nivel al que todavía le faltaban las dos últimas columnas. Por ello, las retenciones de tráfico que se producían en la salida de la autovía hacía la tienda estaban cerca de los 5 kilómetros al mediodía. A pesar de esto, el 70% de las 265.000 personas que entraron a la tienda durante la primera semana solo “echaban un vistazo”, el 30% restante (casi 80.000 personas, lo que significa más de 6,500 personas por día) ya se empezaban a adaptar al estilo de vida que ofrece IKEA. El estudio de mercado de la compañía fue acertado: la mayoría de rusos tenían entre sus necesidades mejorar el interior de sus apartamentos. Solo el 3% de todas las compras fueron pagadas con tarjetas de crédito y el gran número de coches de clase media que se podía observar en el parking que no solo la clase alta podía permitirse comprar en IKEA. Tras esto, se empezaron a plantear próximas aperturas por el país en base al gran potencial del mercado ruso.

Las cosas parecían incluso mejorar: después de que IKEA demostrara que no iba a entrar al juego de la corrupción, la compañía de servicios cedió y empezó a proveer la electricidad necesaria. Ningún desafío significativo a mayores ocurrió en las nuevas aperturas en Rusia. Durante las consecutivas aperturas los siguientes años, IKEA se enfrentó a intentos similares de corrupción por parte de empresas de servicios, pero la distribuidora siguió con su patrón de actuación establecido alquilando generadores diésel

para conseguir la electricidad necesaria para los centros comerciales en los que IKEA estaba ubicado. Los directivos de IKEA sacaban pecho en haber encontrado una solución creativa a los chantajes. En una entrevista para la prensa escrita, Lennart Dahlgren comentó: “Nosotros los suecos estamos educados en contra de la corrupción. Cualquiera que se queje acerca de la corrupción debe saber una cosa, si nadie da, nadie recibe.”

#### 4.2.6 Planes de expansión en Rusia

A finales de 2008, IKEA había abierto once centros comerciales gigantes, llamados MEGA, en Rusia. Los MEGA no solo albergaban tiendas de IKEA, también otros distribuidores, restaurantes y servicios de ocio como pistas de patinaje sobre hielo. Tres tiendas estaban ubicadas en Moscú, donde fueron abiertas las dos primeras tiendas en 2000 y 2001. San Petersburgo las siguió en 2003 donde recibió otra tienda en 2006. En 2006, IKEA abrió un total de tres tiendas, récord en un año aunque después redujo su ritmo de expansión abriendo solo dos tiendas en 2007 y otra en 2008.

*Tabla 4.2.6 Lista de tiendas en Rusia y su año de apertura hasta 2008*

Localidad	Año de apertura	Tamaño en m <sup>2</sup>
Moscú (Jimki)	2000	33.000
Moscú (Teply Stan)	2001	34.000
San Petersburgo (Kudrovo)	2003	32.000
Kazán	2004	23.500
Moscú (Belaya Dacha)	2005	37.700
Ekaterimburgo	2006	26.000
Nizhny Nóvgorod	2006	26.300
San Petersburgo (Parnas)	2006	26.210
Novosibirsk	2007	25.900
Rostov del Don	2007	25.800
Adigueya (Krasnodar)	2008	26.000

IKEA. (2013). *Año de apertura y tamaño de las tiendas en Rusia*. Megamall. <https://onx.la/748eb>

IKEA había planeado expandirse por Rusia más rápidamente; la reducción en el ritmo de aperturas reflejaba el incremento de problemas, la mayoría en relación con las

administraciones y la burocracia opaca rusa. Como con el paso a nivel sin terminar, IKEA encontraba repetidamente más desafíos burocráticos. Un ejemplo de ello es la construcción de un MEGA que se planeaba ubicar en Samara. La construcción comenzó en 2007, pero los funcionarios locales prohibieron repetidamente la apertura de la tienda de IKEA en Samara debido a una violación de “numerosas leyes de seguridad y otras leyes”. Este tipo de problemas pusieron freno a los planes de rápida expansión de IKEA.

A pesar de la regresión de nuevas aperturas, Rusia contabilizó el 5% del negocio global de IKEA a finales de 2008. La compañía inicialmente tenía un crecimiento de un 20% anual en Rusia y gozaba de una popularidad en aumento entre la población, incluso haciendo necesaria la presencia de vehículos de emergencia durante las grandes aperturas de nuevas tiendas. IKEA quería quedarse en Rusia y crecer mucho más rápido de lo que lo estaban haciendo. Los clientes rusos, por otro lado, querían productos de IKEA. Pero circunstancias externas dificultaban el crecimiento de la compañía.

#### **4.2.7 Una preocupación creciente en IKEA**

Después de muchos años de negocios en Rusia, el origen de los problemas se trasladó del exterior al interior de la empresa. Rechazando ceder a la corrupción sistémica rusa, IKEA continuó alquilando generadores diésel cuando una compañía de servicios trataba de chantajear a la compañía por la electricidad. Este método comprobado funcionó durante años y parecía ser la solución ideal para zafar los chantajes. La compañía alquiló una vez más generadores diésel cuando se enfrentó a los chantajes de pago con las compañías de servicios en las aperturas de las tiendas de finales de 2006. Las tiendas abrieron según lo establecido y justo a tiempo para la campaña de fin de año. Pero hasta finales de 2008, se seguía dependiendo de los generadores para los dos centros comerciales porque las compañías de electricidad seguían obstinadas en pedir tasas especiales por su trabajo.

Al principio, IKEA no se percató de que el alquiler de estos generadores disparaba sus costes pero con el tiempo, las primeras señales de vicios ocultos empezaron a salir. En 2008, cuando IKEA empezó a preocuparse de los altos costes, el consejo contrató una empresa de investigación privada con base en Londres. Después de observar cómo se operaba en Rusia, los investigadores identificaron a un empleado que llevaba trabajando varios años para la empresa. Este testificó que el director ruso de IKEA encargado del alquiler y gestión de los generadores diésel era el responsable de este desmesurado incremento de los costes. Aparentemente, el director aceptaba importantes sobornos en forma de pago en efectivo semanal por la compañía de alquiler de los generadores diésel. A cambio, la compañía de los generadores cobraba a IKEA un precio de alquiler mucho

más elevado de lo normal. Este presunto fraude podría haberse estado produciendo durante más de dos años, e IKEA estimó los daños en cerca de los 135 millones de euros. Al enfrentarse a las acusaciones, el directivo de IKEA negó cualquier infracción o mala conducta y el propietario de la compañía de alquiler de generadores alegó que los altos costes se debían a que los generadores se habían alquilado como una fuente de energía de reserva, pero llevaban suministrando electricidad continuamente a los centros comerciales MEGA muchos años. El año siguiente Kramer (2009) daría a conocer toda esta información.

Mientras los generadores diésel seguían funcionando después de dos años en activo y los clientes seguían visitando frenéticamente las 11 tiendas en Rusia, IKEA debía redirigir su atención al interior de su organización. Después de encontrar corrupción fuera de la organización, IKEA se enfrentaba a un nuevo problema: la corrupción interna.

Finalmente IKEA decidió seguir su política de anticorrupción, después de descubrir signos de corrupción dentro de la organización, IKEA rescindió los contratos con la compañía de generadores diésel y con el director de compras, aunque ambos insistieron en su inocencia. El ex directivo de IKEA acusado de aceptar sobornos negó haber actuado de forma ilícita y aseguró que los directivos suecos de IKEA trataban de cubrir su costosa incompetencia culpando a los subordinados rusos. También añadió que la policía rusa había investigado el caso y no había encontrado pruebas de corrupción en la organización.

#### **4.2.8 El funcionamiento de la justicia en Rusia**

Aunque estaban orgullosos de la solución a los intentos de soborno en Rusia, los directivos de IKEA pronto se verían obligados a reconocer que el problema sistemático de corrupción no estaba resuelto. Christer Thordson, miembro de la junta directiva y director general de asuntos legales, admitió públicamente que IKEA reconocía muy lentamente el aumento de costes por el alquiler de los generadores. Explicó que se debía fundamentalmente a que IKEA tenía demasiada prisa por expandirse.

Después de esta experiencia, los directivos de IKEA querían recuperar el control. Sumada a la rescisión de los contratos con las compañías de generadores diésel y con el directivo de compras, IKEA llevó el caso a los tribunales y pidió compensación por fraude. En cualquier caso, en vez de recibir el reembolso de los supuestos 135 millones de euros por daños a causa de la red de sobornos, un arbitrario tribunal de apelación en Moscú sentenció en junio de 2009 que IKEA debía pagar 5 millones de euros por rescindir el contrato con la compañía de generadores diésel.

IKEA apeló, pero tenía que depositar los 5 millones de euros en una cuenta de garantía

real para pagar al director de la compañía de alquiler de generadores en caso de que el recurso se perdiera también. Por otro lado, un tribunal menor ordenó que el dinero fuera retirado directamente de la cuenta de IKEA. En este punto IKEA había desembolsado 10 millones de euros, el doble que en la sentencia inicial a pesar de que el proceso de apelación no había comenzado todavía.

#### 4.2.9 Cómo Rusia gestionó la corrupción

Mientras todos negaban que hubiese corrupción en Rusia, los políticos rusos empezaron a admitir que el país tenía un problema. Varios políticos de muy alto rango criticaban repetidamente que la corrupción era una barrera dañina para la inversión extranjera. Además organizaciones no gubernamentales les presionaban pidiendo que tomaran medidas como Transparencia Internacional (TI). TI publicó en 2009 un Índice de Corrupción Anual, que medía los niveles de corrupción de varios países y situaba Rusia (junto con Bangladesh y Kenia) en el puesto 146 (siete puestos por detrás de Pakistán) de 180 países en el área de “gobierno y negocios transparentes”. A pesar de la preocupación política, los líderes rusos no parecían encontrar una respuesta a la corrupción.

*Tabla 4.2.9 Índice de Corrupción Anual (ICA) por Transparencia Internacional en 2009.*

Ranking ICA	País/Territorio	Puntuación ICA	Primera tienda IKEA	Número de tiendas
1	Nueva Zelanda	9.4	-	-
2	Dinamarca	9.3	1969	4
3	Singapur	9.2	1978	2
3	Suecia	9.2	1958	17
5	Suiza	9.0	1973	7
6	Finlandia	8.9	1996	3
6	Países Bajos	8.9	1982	12
8	Australia	8.7	1981	5
8	Canadá	8.7	1976	11
8	Islandia	8.7	1981	1

11	Noruega	8.6	1963	5
12	Hong Kong	8.2	1987	3
12	Luxemburgo	8.2	-	-
14	Alemania	8.0	1974	45
14	Irlanda	8.0	2009	1
16	Austria	7.9	1977	7
17	Japón	7.7	2006	5
17	Reino Unido	7.7	1987	18
19	Estados Unidos	7.5	1985	37
20	Barbados	7.4	-	-
21	Bélgica	7.1	1984	6
(A partir de aquí solo selección)				
24	Francia	6.9	1983	26
27	Chipre	6.6	2007	1
30	Emiratos Árabes	6.5	1991	2
32	Israel	6.1	2001	1
32	España	6.1	1980	15
35	Portugal	5.8	2004	2
37	Taiwán	5.6	1994	4
46	Hungría	5.1	1990	2
49	Polonia	5.0	1991	7
52	República Checa	4.9	1991	4
56	Malasia	4.5	1996	1
56	Eslovaquia	4.5	1992	1

61	Turquía	4.4	2005	4
63	Italia	4.3	1989	15
63	Arabia Saudita	4.3	1983	3
66	Kuwait	4.1	1984	1
71	Grecia	3.8	2006	1
71	Rumania	3.8	2006	1
79	China	3.9	1998	7
84	India	3.4	-	-
106	Argentina	2.9	-	-
111	Egipto	2.8	-	-
139	Pakistán	2.4	-	-
146	Kenia	2.2	-	-
146	<b>Rusia</b>	<b>2.2</b>	<b>2000</b>	<b>12</b>
154	Yemen	2.1	-	-
176	Iraq	1.5	-	-
179	Afganistán	1.3	-	-
180	Somalia	1.1	-	-

Fuente: Transparency International. (2010). *ICA 2009*. Índice de percepción de la corrupción 2009.

[http://www.transparency.org/research/cpi/cpi\\_2009/0/](http://www.transparency.org/research/cpi/cpi_2009/0/)

El mismo año, el presidente ruso Dimitri A. Medvedev redactó una ley prohibiendo inspecciones sorpresa por parte de trabajadores estatales, una práctica a menudo utilizada por bomberos e inspectores de prevención de riesgos laborales como forma de extorsión. Esta ley obligaba también a los cónyuges de los burócratas a hacer públicos sus ingresos y activos para evitar la evasión de impuestos y el blanqueo de dinero entre familiares. La reacción de TI fue optimista pero prudente, mientras aplaudió la posición de IKEA frente a la corrupción, la ONG añadió que significarían muy malas noticias para Rusia que grandes empresas como IKEA no obtuvieran resultados de su actividad diaria en el país.

El Comité Nacional Anticorrupción estimó que un quinto del PIB anual de Rusia, entre 200 y 300 billones de dólares, se pagaba en sobornos a burócratas. Lennart Dahlgren, director general de IKEA en Rusia, que dimitió en 2006, publicó un libro titulado “A pesar del absurdo: Cómo conquisté Rusia mientras me conquistaba”. En este libro comenta que a menudo había tantos burócratas en las oficinas de IKEA que era imposible distinguirlos de los verdaderos empleados.

#### **4.2.10 El mercado ruso era muy interesante**

Lo que estaba realmente claro era que los rusos necesitaban muebles, un mercado aparentemente sencillo al que acceder para una distribuidora de este producto reconocida a nivel internacional. El legado de la era soviética había provocado un déficit en el consumo de bienes duraderos, incluido el mobiliario. El ratio de crecimiento en Rusia alcanzaba el 20 por ciento de media para IKEA en los años 2000, que definitivamente hacía más fácil ignorar todos los desafíos que hacer negocios en este país suponía en lo que el New York Times describía como un lugar extremadamente opaco pero potencialmente lucrativo con un mercado de 140 millones de personas. Y a pesar de todos los problemas, IKEA consiguió abrir su decimosegunda tienda, otros 25.000 metros cuadrados, en Omsk en 2009.

En este punto, IKEA parecía haber superado chanchullos, corrupción y una burocracia opaca con persistencia, creatividad y ajustándose a la cultura y política de la empresa. El periódico “Moscow Times” citó a Dahlgren describiendo la necesidad de obtener más de 200 permisos diferentes para construir una tienda. Por ello, la compañía siempre buscaba acuerdos con las autoridades locales para poder empezar las construcciones de las tiendas y recibir permisos “de paso”. Pero los problemas no solo se habían extendido del exterior al interior: después de la sentencia del tribunal y la doble retirada de 5 millones de euros, parecía que los problemas habían pasado de únicamente el área de negocios al sistema judicial también, que desveló un problema social aún mayor. Por un lado, IKEA parecía que se había quedado solo en esta lucha, pero por otro, la multinacional sueca se preguntaba si había algo que pudiera hacer verdaderamente para seguir operando en un mercado que parecía ser tóxico. Plantearse hacer negocios en un país situado entre el 20 por ciento de los países más corruptos del mundo y donde el sistema legal también parecía fallar no era una tarea nada fácil. La media de Índice de Corrupción en todos los países en los que IKEA operaba desde que inició su expansión había caído por década un 8,7 en los 50 y 70 y un 5,4 en los 90. En Rusia sólo había bajado un muy escaso 2,2%. Quizá el problema era que la multinacional había abarcado demasiado en su expansión.

**Tabla 4.2.10 Puntuación media ICA en 2009 de acuerdo a la década de la primera apertura de una tienda IKEA en el país**

Década	Países a los que se expande IKEA	Puntuación media ICA
50'/70'	Suecia, Noruega, Dinamarca, Suiza, Alemania, Canadá, Austria, Singapur	8.7
80'	España, Australia, Islandia, Países Bajos, Francia, Arabia Saudí, Bélgica, Kuwait, Estados Unidos, Hong Kong, Reino Unido, Italia	6.9
90'	Hungría, Emiratos Árabes, Polonia, República Checa, Eslovaquia, Taiwán, Finlandia, Malasia, China	5.4
2000	Rusia	2.2
00'	Israel, Grecia, Portugal, Turquía, Japón, Rumania, Chipre, Irlanda	5.8

Fuente: Transparency International. (2010). *ICA 2009*. Índice de percepción de la corrupción 2009.

[http://www.transparency.org/research/cpi/cpi\\_2009/0/](http://www.transparency.org/research/cpi/cpi_2009/0/)

En septiembre de 2009, los directivos de IKEA publicaron los continuos casos de corrupción a los que se había enfrentado desde su entrada en Rusia en el “New York Times”. La compañía esperaba que el inusual paso de hablar sobre corrupción abiertamente finalmente forzara tanto a gobiernos como autoridades a tomar medidas contundentes.

#### **4.2.11 Como IKEA gestionó finalmente la corrupción**

IKEA se negó rotundamente a entrar en el juego de la corrupción en Rusia, lo que causó muchas dificultades en la apertura de nuevas tiendas. No sólo multitud de empresas de servicios se negaban a proveer electricidad sin un soborno, en muchas otras ocasiones agencias burocráticas habían impedido la apertura de tiendas terminadas. Así fue el caso de Samara: la firma para la gran apertura seguía pendiente después de tres años. La que hubiera sido la decimoprimer tienda de IKEA en ese momento, tenía a IKEA planteándose contratar una constructora local para subsanar las supuestas deficiencias.

En vez de eso, IKEA abrió una tienda en Adygeya en 2008. Este centro comercial había sido ideado inicialmente para la ciudad vecina de Krasnodar, pero IKEA tuvo que cambiar de localidad después de que funcionarios de la ciudad vendieran la propiedad a un agente privado que quería por el terreno 5 veces más la cantidad que inicialmente se

había negociado.

#### **4.2.12 IKEA da a conocer su caso**

Está fue la gota que colmó el vaso e IKEA decidió hacer público todo lo que estaba sucediendo en Rusia. El 23 de junio de 2009, el fundador de IKEA Ingvar Kamprad anunció en una entrevista de radio que IKEA detenía todas las nuevas inversiones en el país como respuesta a todo lo que estaba ocurriendo en la tienda de Samara y en el resto de tiendas. Añadiendo los problemas de corrupción en Rusia, Kamprad aseguró que IKEA no iba a solucionar sus problemas pasando dinero por debajo de la mesa.

En ese punto, IKEA era el máximo inversor extranjero en Rusia después de las compañías petrolíferas y el mayor propietario de inmuebles comerciales en Rusia. La compañía que solo llevaba presente en Rusia 10 años ya se había convertido en un icono y muchos jóvenes emprendedores aseguraban ser parte de la “generación IKEA”. A pesar del gran éxito en el país, IKEA anunció la interrupción de todas las futuras inversiones. Este paso supuso mandar un mensaje claro, pero la compañía quería poner más presión al gobierno ruso.

Mientras que la mayoría de compañías (incluida IKEA hasta ese momento) evitaban cuidadosamente hablar acerca de la corrupción, el distribuidor de mobiliario sueco decidió involucrarse en política. Esperando que las autoridades rusas pasaran a la acción, la compañía hizo público al “New York Times” sus pérdidas. El periódico aprovechó la oportunidad y publicó un extenso artículo en primera página de la sección de negocios, que luego fue reimpresso en la portada del “International Herald Tribune”. El caso se estaba convirtiendo finalmente en un debate internacional. Las esperanzas de que el gobierno ruso pasara a la acción eran altas para asegurar que la compañía sueca continuara invirtiendo en el país, además de otras multinacionales.

#### **4.2.13 La gestión de IKEA del conflicto interno**

Después del despido del director de ventas y el restablecimiento de su política de 0 corrupción, cabía asumir que IKEA había tomado los pasos necesarios para asegurarse el cumplimiento de la normativa, pero la compañía pronto se daría cuenta de que no era inmune a la corrupción entre sus propios integrantes. IKEA despidió a dos de sus máximos directivos en Rusia en febrero de 2010 después de haberse visto implicados en la aceptación de supuestos sobornos, solo seis meses antes uno de esos dos directivos había subrayado la importancia de la política anticorrupción de IKEA. La revelación de esta acusación causó mucho desconcierto en los observadores occidentales y rusos, lo que también hizo plantearse a IKEA si sus procedimientos internos eran suficientes y si la

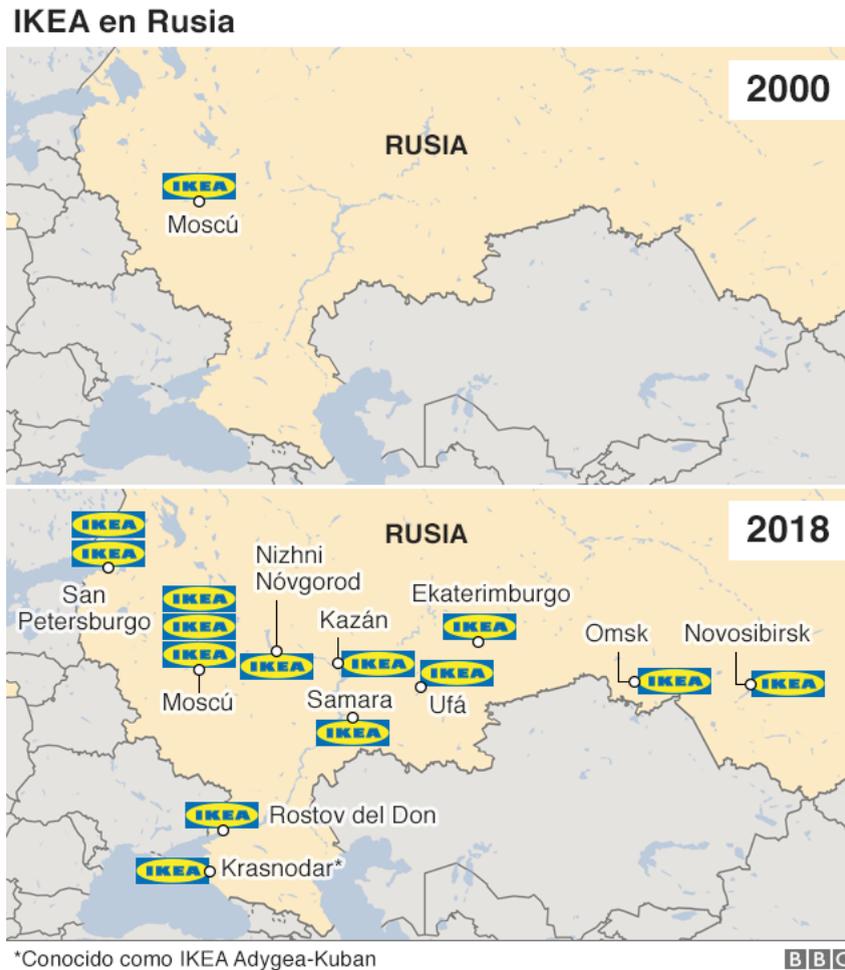
misión de IKEA de conquistar Rusia era había perdido toda esperanza.

#### **4.2.14 Aprendizaje continuo**

El 13 de enero de 2011, el CEO internacional de IKEA, Michael Ohlsson, comentó que la multinacional había aprendido muchas cosas de su experiencia en Rusia y abogaría por un principio de expansión más conservador en China y en otros países con mercados emergentes para intentar evitar todos los problemas que el distribuidor de mobiliario sueco había sufrido en Rusia. En un artículo del “Financial Times”, Ingvar Kamprad, admitió que IKEA se había desviado del camino a seguir en Rusia. El artículo también informaba que el Sr. Ohlsson había decidido que la expansión en China sería más lenta, con planes de añadir a las ocho tiendas ya existentes en el país asiático un máximo de una o dos por año. Afirmaba que el potencial del mercado chino era enorme pero que la prisa en expandirse ya había tenido consecuencias muy negativas en Rusia. La intención de la compañía era asegurarse de estar haciendo las cosas bien en los lugares en los que ya estaba establecida antes de buscar nuevas localizaciones. Estas apreciaciones se realizaron con el anuncio de los resultados financieros de 2010. Se trataba de una respuesta a la opinión pública desfavorable como por ejemplo la del exdirectivo Johan Stenebo, con la publicación de su libro “La verdad sobre IKEA”, la compañía decidió publicar sus resultados financieros por primera vez en su historia. El señor Ohlsson aseguró que la transparencia reflejaba el interés activo en el funcionamiento interno de la compañía hacia sus empleados y en todas las partes interesadas en su expansión internacional.

Sin embargo y a pesar de todos los esfuerzos de la multinacional, en suelo ruso la corrupción ha seguido estando a la orden del día en IKEA. Fueron numerosos los casos en los que acciones fraudulentas involucraron a directivos rusos de IKEA en los años posteriores. A pesar de los valores y de la cultura sueca que la compañía trataba de inculcar a sus trabajadores, la cultura rusa siempre acababa aflorando y con ella, la corrupción. Todo esto no impidió que la compañía sueca se siguiera expandiendo por territorio ruso en los años posteriores, tratando de poner solución a todos los problemas ético-culturales a los que se enfrentaba en el país.

Figura 4.2.14 Comparación del número de tiendas IKEA en Rusia desde su primera apertura en el 2000 hasta el 2018



Fuente: BBC. (2018). Tiendas IKEA 2000-2008. *10 gráficos para entender cómo ha cambiado Rusia bajo el mandato de Vladimir Putin.* <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-43383726>

Sin embargo, la historia entre IKEA y Rusia terminó este año, a principios de marzo de 2022. La compañía tomó la decisión de abandonar el país aunque esta vez no por la corrupción sino por un problema ético-cultural aún más grave: la invasión de Ucrania por parte de Rusia.

IKEA anunció el cierre temporal de sus tiendas a principios de marzo con el inicio de la guerra, además de suspender el abastecimiento a las tiendas. Aunque siguiendo sus principios éticos prometió cumplir con los contratos de todo el personal afectado por esta dura medida, eso sí, con el rublo como moneda de pago. Sin embargo, esta medida se trataba de algo temporal, y dado que la invasión parece no tener fin, el rumbo de la compañía en suelo ruso ya es definitivo; se despedirá personal, se cerrarán las oficinas y se venderán las fábricas.

Esto no solo se trata del fin de miles de puestos de trabajo y la pérdida de riqueza y del producto interior bruto del país, también acaba con la conocida “generación IKEA” un

periodo de estabilidad que estaba marcado por el crecimiento económico de la clase media rusa.

IKEA afirma que mientras la guerra siga su curso, sus negocios tanto con Rusia como con su aliado Bielorrusia se verán mermados al mínimo posible. Lo que significa el despido de 15 mil empleados, el cierre permanente de las 17 tiendas que operaban en Rusia hasta la actualidad y la intención de venta de sus 4 fábricas en suelo ruso.

Desde luego, este no es un problema exclusivo de IKEA, todas las empresas y cadenas de suministro que operan en Rusia se verán muy afectadas por las consecuencias de la guerra, por ello, muchas multinacionales como MCDONALDS o ADIDAS también han tomado la decisión de abandonar el país.

Para IKEA no vale todo, aunque el mercado ruso era uno en los que mayor crecimiento había experimentado, con millones de clientes potenciales y beneficios, después de todos los problemas de corrupción a los que se había tenido que enfrentar esto era la gota que colmaba el vaso. La multinacional fiel a la cultura sueca que la precede antepuso sus límites éticos a los posibles grandes beneficios que hubiera podido seguir obteniendo de seguir operando en Rusia.

Con este caso como ejemplo, se trata de demostrar como la diferencia entre culturas entre el país de origen, en este caso Suecia, y el de destino, Rusia, puede suponer el origen de muchos problemas, llegando incluso a superar los límites éticos.

La cultura sueca es conocida por su rechazo completo a todo lo relacionado con la corrupción, tal y como aparece representado anteriormente en la tabla de ICA (pág.46), siendo uno de los países con menos corrupción del mundo, mientras que Rusia se encuentra en los puestos más bajos de la tabla formando ya la corrupción parte de su cultura y de su día a día.

La falta de preparación por parte de la multinacional sueca a la hora de estudiar el país en el que se iba a instalar le hizo encontrarse con dificultades con las que no contaba que frenaron en gran medida su proceso de expansión. Finalmente tomando decisiones ingeniosas consiguieron solucionar sus contratiempos a corto plazo. Sin embargo, en el largo plazo, las soluciones que habían servido para solventar los problemas al inicio se convirtieron en el origen de un problema aún mayor, la cultura de la corrupción rusa había envenenado a sus propios trabajadores y directivos.

Por muy fuerte que sea la cultura de origen y aunque se trate de inculcar la misma mediante cursos y otras actividades a los trabajadores del país de destino, si las acciones no se toman a tiempo y no se tiene una preparación inicial de que es lo que se puede encontrar en su entrada al país, la cultura del país del destino siempre será más fuerte y

acabará aflorando sobre la cultura de origen, invadiendo todos los reductos de la compañía en ese país. De ahí la inmensa importancia de la preparación que una gran multinacional como IKEA debe tener a la hora de conquistar un nuevo territorio, estudiando cuales son los diferencias culturales que se pueden encontrar entre los dos países y trabajándose para abordar los problemas con anterioridad y que la entrada al nuevo mercado sea mucho más sencilla mucho menos costosa.

## 5. Conclusiones

- En la actualidad nos encontramos sumergidos en una revolución digital en la que, a diferencia de las anteriores, todos los cambios que produce son mucho más rápidos - también fugaces- y a mayor escala, ya que afectan a todos los países de alguna manera.
- La globalización es un movimiento que se ha introducido con mucha fuerza en todos los aspectos de nuestro día a día, siempre encontrará la manera de abrirse paso de una forma u otra, al menos, mientras el sistema capitalista sea el predominante. La interconexión entre los países se ha vuelto tan vinculante que tratar de cerrarse a este fenómeno significaría el hundimiento de las economías.

Gran parte de la responsabilidad de este fenómeno la tienen las grandes empresas y multinacionales que impulsados por la oportunidad de encontrar mayores beneficios, se mueven por los diferentes territorios en busca de mejoras en la producción, materias primas, ventajas fiscales..., extendiendo de esta manera la cultura de su país de origen al de destino creando una “cultura híbrida”.

- Las naciones se encuentran interconectadas entre sí y deben colaborar para subsistir y desarrollarse. Se pensaba que esta interconexión sería suficiente para evitar guerras gracias a la difusión y creación de culturas híbridas a raíz del crecimiento de las grandes multinacionales, promoviendo de esta forma la comprensión y la cooperación entre países. Sin embargo, todo esto no es suficiente y esta idea no se encuentra nada más lejos de ser utópica.
- El triunfo para las grandes empresas en el extranjero no es una tarea ni mucho menos sencilla. Para ello, no solo deben conocer a la perfección todos los requisitos técnicos y culturales en la entrada al nuevo país, sino también conocer adecuadamente a la propia organización, y encontrar qué aspectos pueden causar conflicto en este nuevo país, adaptándolos para tener un mayor acogimiento por la población y anticiparse a posibles futuros problemas.

Por ello, y amplificándose aún más en el mundo actual, la preparación empresarial a la hora de trasladarse a un nuevo país es más que necesaria para evitar conflictos y poder mimetizarse aprovechando al máximo todas las oportunidades que puede ofrecer este nuevo territorio con su respectiva cultura, sin olvidar por supuesto cuáles son los orígenes, los objetivos, la visión y la misión originales de la empresa.

- Como conclusión a este trabajo se recalca que se han cumplido los objetivos propuestos al inicio del mismo; se ha demostrado la gran importancia que tiene la

preparación intercultural por parte de las grandes empresas a la hora de expandirse al extranjero y también las consecuencias de la no preparación, ya no solo de forma teórica, si no también apoyándose en casos prácticos. Se ha explicado qué relación tienen la cultura y la globalización en todo este proceso y cómo influyen directamente en las empresas. Por último, se ha demostrado que a través de un trabajo de investigación, se pueden sacar diferentes lecciones o aprendizajes que seguro servirán de gran ayuda para el futuro, ya sea para seguir aprendiendo o para poner en práctica todos los conocimientos adquiridos.

## 6. Lista de referencias

### 6.1 Libros

Bentata, P. (2017). *Les désillusions de la liberté*. Éditions de l'Observatoire.

Beck, U., Moreno, B., & Borrás, M. R. (1998). *¿Qué es la globalización?*

Bauman, Z. (2013). *Liquid modernity*. John Wiley & Sons.

Arciniegas Rodríguez, W., & Carolina Peña, N. (2015). *Consideraciones semióticas: un acercamiento a la definición de cultura*. Cuadernos de Lingüística Hispánica

Bodemer, K. (1998). *La globalización. Un concepto y sus problemas*. Nueva sociedad.

Brown, P. (1989). *El mundo en la antigüedad tardía*. De Marco Aurelio a Mahoma.

Canclini, N. G. (2012). *Culturas híbridas*. Debolsillo.

Echeverría, B. (2019). *Definición de la cultura*. Fondo de Cultura Económica.

Fukuyama, F. (1990). *¿El fin de la historia?* Estudios públicos.

Hirsch, J. (1997). *¿Qué es la globalización?* Realidad Económica

Huntington, S. P. (1998). *El choque de las civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial*. Cuadernos de estrategia

Luna, R. B. (2013). *El concepto de la Cultura: definiciones, debates y usos sociales*.  
Revista de Claseshistoria

Marcuse, H. (1970). *Ensayos sobre política y cultura*. Notas para una nueva definición de la cultura.

Mariani, M. (2021). Zygmunt Bauman, *Retrotopia*. Alpha Omega.

Millán, T. R., & Sociólogo, A. S. (2000). *Para comprender el concepto de cultura*. UNAP  
Educación y desarrollo

Pérez, T. A. (2012). *Marshall McLuhan, las redes sociales y la aldea global*. Revista

educación y tecnología, (2), 8-21.

Throsby, D. (2001). *Economía y cultura*. Ediciones AKAL.

Torekull, B. (1998) *Leading by design*. New York: Harper Business.

Von Carlowitz, H. C. (1732). *Sylvicultura oeconomica*. Erben.

## 6.2 Artículos web

Bush, J (2009). *Why IKEA is fed up with Russia*. BusinessWeek. <https://onx.la/59bf1>

Juan Martín (2018) *5 dimensiones de la cultura*. Cerem, International Business School sobre Geert Hofstede. <https://n9.cl/x8o52>

Cockburn, P. (2000). *Have roubles, want sofa-bed*. Independent. <http://www.russialist.org/archives/4237.html##11>.

Conexión ESAN. (2016). *Crasos errores por no considerar la interculturalidad corporativa*. ESAN graduate school of business. <https://n9.cl/o6n3o>

EAE Business School. (2017). *Factores que considerar antes de expandir tu negocio internacionalmente*. Noticias. <https://n9.cl/93gdq>

El Comercio. (2017). *5 fusiones empresariales que no tuvieron éxito en la historia*. Zona Ejecutiva. <https://n9.cl/zdkju>

El fracaso de gigantes americanos en el exterior. (2014). *Dirigentes Digital*. <https://n9.cl/adn2h>

Farsalia. (2011). *EL MUNDO EN LA ANTIGÜEDAD TARDÍA – Peter Brown*. Hislibris. <https://www.hislibris.com/el-mundo-en-la-antiguedad-tardia-peter-brown/>

Fuerbringer, J. (2000). *The business world; a miffed Moscow means headaches for Ikea*. New York Times. <https://n9.cl/lms6r>

Fundinguniverse. *IKEA International A/S History*. <https://n9.cl/wommam>

Geografía Infinita (2021) *Los países más contaminantes del mundo*. <https://n9.cl/4kddx>

- Hansegard, J. (2011). *Early frugal nature guides today's IKEA innovations*. Wall Street Journal. <https://n9.cl/lv35s>
- Hofstede, G. (2009). *Cultural dimensions*. <https://www.hofstede-insights.com>
- Hofstede, G. (2017). *Dimensiones culturales*. <https://n9.cl/encz1>
- IKEA Australia (2010). Facts and figures. <https://n9.cl/kaxfx>
- IKEA Ireland. Our business idea. <https://n9.cl/buuov>
- Kramer, A.E. (2009). *IKEA plans to halt investment in Russia*. New York Times. <http://www.nytimes.com/2009/06/24/business/global/24ruble.html>
- Kramer, A.E. (2009). *Ikea tries to build a public case against Russian corruption*. New York Times. <https://n9.cl/59pn5>
- Kramer, A.E. (2010). *IKEA fires two officials in Russia bribe case*. New York Times. <http://www.nytimes.com/2010/02/16/business/global/16ikea.html>
- Laurel Delaney. 20 *Factors to Consider Before Going Global*. Entrepreneur.com <https://www.entrepreneur.com/article/75138>
- Llamazares, O. (2020). *Protocolo y Cultura de Negocios en Países Árabes* -. Global Negotiator. <https://n9.cl/vyz3z>
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (2018). *The limits to growth*. Club de Roma. <https://clubderoma.es>
- Mexicali, C. (2021). *La importancia de la interculturalidad en el éxito o fracaso de las empresas*. Vocetys portal informativo. <https://n9.cl/69wo2>
- Navarro, J. Á. (2018). *El Poder de las multinacionales*. McGraw-Hill. <https://www.mheducation.es/blog/el-poder-de-las-multinacionales>
- Odynova, A. (2011). *IKEA mired in bribery scandal*. Moscow Times. <http://www.themoscowtimes.com/news/article/ikea-mired-in-bribery-scandal/450201.html>

- Real Academia Española (2021). *RAE Cultura*. <https://dle.rae.es/cultura>
- Rocha, E. (2022). *IKEA alista salida definitiva de Rusia, pondrá a la venta fábricas*. InformaBTL. <https://n9.cl/1zi3s>
- Sagdiyev, R, and A. Popova (2010). *IKEA masters rules of Russian business*. Moscow Times. <https://n9.cl/h7fnq>
- Sánchez, J. (2015). *Consejos para la internacionalización de la empresa*. Pymes y autónomos. <https://n9.cl/lhbgv>
- Semenenko, I. (1999). *Feud over IKEA import duties ends*. Moscow Times. <https://n9.cl/tkk7op>
- Ward, A. (2011). *IKEA still strong on the home front*. Financial Times. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/52ba4636-1f43-11e0-8c1c-00144feab49a.html>
- Ward, A. (2011). *IKEA takes cautious approach in China*. Financial Times. <https://n9.cl/g48751>
- Webarchive (2008). *Tendencies in furniture consumption in Russia*. Furniture.ru. <https://n9.cl/e9d3vh>
- Webarchive (2010). *IKEA History 1960s-1970s*. IKEA.com. <https://n9.cl/yd963> & <https://n9.cl/omwix>
- Webarchive (2010). *IKEA History 1990s*. IKEA.com. <https://n9.cl/yd963> & [http://www.ikea.com/ms/en\\_US/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/history/1990.html](http://www.ikea.com/ms/en_US/about_ikea/the_ikea_way/history/1990.html)