



**COMILLAS**

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales  
Grado en Relaciones Internacionales

## Trabajo Fin de Grado

# **Marketing en contextos de censura: estrategia y desafíos en regímenes autoritarios, islámicos y totalitarios**

Estudiante: Adelaida Frauca Fernández

Director: Prof.M<sup>a</sup> del Pilar San Román

Madrid, Junio 2024

## **RESUMEN**

Este Trabajo de Fin de Grado (TFG) explora las estrategias de marketing y los desafíos a los que se enfrentan las empresas en regímenes autoritarios islámicos y totalitarios. Para ello en primer lugar, se examinarán las diferencias entre estos regímenes y las democracias, destacando cómo la censura y el control gubernamental afectan las estrategias empresariales. En segundo lugar, se procederá a analizar la definición y variables del microentorno, macroentorno y *megamarketing*.

Una vez concluida la parte literaria del trabajo, se procederá al estudio de los casos de Airbnb en China, Unilever en Afganistán y Danone en Rusia. Con esto se busca proporcionar una comprensión profunda de cómo las empresas navegan en mercados difíciles y las implicaciones económicas y sociales de operar bajo la censura. Finalmente, se proponen líneas de investigación futuras para continuar explorando este complejo ámbito del marketing en contextos políticos adversos.

**Palabras clave:** marketing, censura, estrategias, regímenes autoritarios, islámicos, totalitarios

## **ABSTRACT**

This dissertation explores the marketing strategies and challenges faced by businesses in authoritarian Islamic and totalitarian regimes. First, it will examine the differences between these regimes and democracies, highlighting how censorship and government control affect business strategies. Secondly, we will proceed to analyze the definition and variables of the microenvironment, macroenvironment and megamarketing.

Once the literary part of the paper is concluded, we will proceed to the case studies of Airbnb in China, Unilever in Afghanistan and Danone in Russia. This seeks to provide an in-depth understanding of how companies navigate difficult markets and the economic and social implications of operating under censorship. Finally, future lines of research are proposed to continue exploring this complex area of marketing in adverse political contexts.

**Keywords:** marketing, censorship, strategies, authoritarian, islamic, totalitarian

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

**Gráfico 1:** Tabla comparativa regímenes

**Gráfico 2:** Tabla comparativa Marketing y *Megamarketing*

**Gráfico 3:** Tipos de desafíos, *megamarketing*

**Gráfico 4:** Estrategias propuestas por el *megamarketing*

**Gráfico 5:** Tipos de poder por el *megamarketing*

**Gráfico 6:** Modelo de negocio Airbnb

**Gráfico 7:** Tarifas de servicio Airbnb

**Gráfico 8:** Estado financiero Airbnb

**Gráfico 9:** Principales clientes China

**Gráfico 10:** Exportaciones, China

**Gráfico 11:** Importaciones, China

**Gráfico 12:** Líneas de producto Unilever

**Gráfico 13:** Ingresos por segmento de productos Unilever

**Gráfico 14:** Estructura del PIB Afganistán

**Gráfico 15:** Principales socios comerciales Afganistán

**Gráfico 16:** Desglose ingresos Danone

**Gráfico 17:** Principales sectores economía rusa

<b>1.INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
1.1 Objetivos .....	6
1.2 Contextualización y justificación del tema.....	6
1.3 Metodología .....	8
1.4 Estructura del trabajo .....	9
<b>2.REGÍMENES POLÍTICOS .....</b>	<b>10</b>
2.1 Definición y tipología de regímenes.....	11
2.2 Análisis comparativo regímenes censurados vs democráticos.....	16
<b>3. MARKETING Y EL ENTORNO.....</b>	<b>18</b>
3.1 Microentorno.....	19
3.2 Macroentorno.....	20
3.3 Megamarketing.....	22
3.3.1 Implicaciones del megamarketing .....	26
<b>4. ESTRATEGIAS DE MARKETING EN CONTEXTOS DE CENSURA .....</b>	<b>27</b>
<b>5. ESTUDIO DE CASOS.....</b>	<b>34</b>
<b>5.1 Airbnb en China .....</b>	<b>35</b>
5.1.1 Airbnb .....	36
5.1.2 China .....	39
5.1.3 Estudio del caso .....	42
<b>5.2 Unilever en Afganistán .....</b>	<b>45</b>
5.2.1 Unilever.....	45
5.2.2 Afganistán .....	48
5.2.3 Estudio del caso .....	50
<b>5.3 Danone en Rusia.....</b>	<b>55</b>
5.3.1 Danone.....	55
5.3.2 Rusia.....	57

5.3.3 Estudio del caso .....	59
<b>6. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>64</b>
6.1 Conclusiones .....	64
6.2 Futuras líneas de investigación .....	67
<b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>67</b>

## **1.INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Objetivos**

El objetivo general de este Trabajo de Fin de Grado (TFG) es tratar de comprender de una manera detallada y profunda las estrategias implementadas por las empresas en regímenes autoritarios, islámicos y totalitarios, así como, los principales desafíos encontrados y el resultado final de su plan de acción para determinar cuán efectivo es.

Para ello, se emplearán a su vez una serie de objetivos específicos con el propósito de delimitar el marco de investigación y poder así llevar a cabo un estudio y análisis más exhaustivo que permita dar respuesta al objetivo principal y final. Los objetivos específicos son:

- Identificar, describir y analizar los regímenes políticos existentes para posteriormente identificar aquellos sobre los cuales versa el estudio.
- Estudiar las diferencias existentes entre los regímenes democráticos, autoritarios, islámicos y totalitarios.
- Analizar el entorno del marketing y cómo dichas variables influyen en la planificación, ejecución y evaluación de las estrategias.
- Identificar y evaluar los desafíos que las empresas suelen encontrarse, así como, las estrategias que diseñan empleadas en regímenes censurados.
- Emplear los estudios de caso de corporaciones que de manera exitosa hayan podido penetrar y operar en estos entornos.

### **1.2 Contextualización y justificación del tema**

La globalización se refiere al proceso de integración y conexión de los mercados y las sociedades a nivel mundial. Este fenómeno ha facilitado la expansión de empresas

y productos a través de fronteras, creando oportunidades sin precedentes para acceder a nuevos mercados y alcanzar a un público global más amplio. Según la Real Academia Española (19 abril, 2024), la globalización implica una "difusión mundial de modos, valores o tendencias que fomenta una homogeneización cultural y económica".

Este proceso ha permitido que las empresas puedan establecer su presencia en múltiples países, beneficiándose de economías de escala y la diversificación de riesgos. Sin embargo, la globalización también enfrenta desafíos significativos, especialmente en entornos donde la censura es prevalente. Países como China, Irán y Corea del Norte imponen restricciones severas en el flujo de información y el acceso a mercados extranjeros, lo que complica la entrada y operación de empresas globales en estos mercados.

Los desafíos en entornos censurados incluyen desde restricciones legales y barreras culturales hasta políticas proteccionistas. La censura puede manifestarse de diversas formas, como la censura previa, la posterior, la autocensura, la censura económica o cultural todo ello limitando la capacidad de las empresas para comunicar sus productos y servicios operando libremente.

Es importante destacar la censura gubernamental la cual bloquea contenido considerado inapropiado o subversivo. Esto no solo afecta a las empresas de medios y tecnología, sino también a cualquier entidad que dependa de la libre circulación de información para su modelo de negocio. Todo ello implica que las empresas deben adaptarse a las regulaciones locales y, a menudo, autocensurarse para evitar represalias legales o económicas

Atendiendo a las consecuencias socio económicas que dicha censura puede llegar a tener en primer lugar, la censura puede restringir el acceso a información y conocimiento, limitando la capacidad de los ciudadanos para tomar decisiones informadas. En segundo lugar y a nivel económico, la censura puede limitar la competencia, reduciendo la innovación y la eficiencia en el mercado resultando en precios más altos y menor calidad de productos para los consumidores. El conjunto de

ambos casos, desmotivan la inversión extranjera, afectando negativamente al crecimiento económico del país, propiciar la corrupción, limitar los derechos humanos y afectar a la estabilidad social.

La relevancia académica de este tema es notable. Autores como Philip Kotler, analizado en mayor detalle en este trabajo, ha explorado el concepto de “*megamarketing*” que se refiere a la necesidad de las empresas de no solo satisfacer a los consumidores, sino también de negociar con los gobiernos y otros grupos de interés que pueden bloquear su entrada en mercados específicos. Asimismo, en su libro “*Greater Good: How Good Marketing Makes for Better Democracy*” John A. Quelch y Katherine E. Jocz (2009) exploran cómo el marketing puede ser una fuerza para el bien en las democracias, pero también abordan los desafíos en regímenes autoritarios. Hardy (2014) en su trabajo aborda las influencias de la estructura de poder y la economía política discutiendo como la censura tanto interna o externa afecta a la comunicación de los mensajes publicitarios. Herman y Chomsky (2002) desvelan como en ciertos contextos se actúa en beneficio de élites poderosas y finalmente, Douglas Holt (2010) en su libro “*Cultural Strategy: Using Innovative Ideologies to Build Breakthrough Brands*” explora como las marcas pueden construir estrategias basadas en ideologías culturales y como la censura política afecta a dichos planes. Todo ello pone de manifiesto los intentos previos de dar respuesta y analizar el marketing el contexto de censura y como navegar en este entorno.

### **1.3 Metodología**

Al haberse concluido los objetivos del trabajo, la justificación y el contexto se procederá a plantear la metodología que la investigación seguirá para poder así dirigir el trabajo a responder el objetivo final.

En primer lugar, para poder llevar a cabo el estudio de los diferentes regímenes políticos existentes y determinar sus particularidades y características, se han empleado palabras clave como “*régimen*”, “*sistema*” u “*orden político*” entre otros. En cuanto a las fuentes, se ha hecho uso principalmente de fuentes secundarias como documentos



gubernamentales y normativos, informes y artículos académicos. Entre ellos destacan los informes y reportes de los distintos Ministerios de Exterior y de la propia Presidencia donde se definen los propios gobiernos y su orden institucional.

En segundo lugar, para poder analizar los desafíos y estrategias implementadas por las empresas a la hora de establecerse en mercados autoritarios, islámicos y totalitarios se ha recurrido de nuevo a fuentes secundarias donde destacan revistas de ciencias políticas, libros académicos e informes. Entre ellos destacan importantes libros escritos por académicos expertos en esta área de investigación publicados por editoriales como *Pearson*, *Oxford* o *McGraw-Hill Education*. Entre las palabras clave encontradas para poder delimitar la búsqueda se encuentran “*censura*”, “*estrategia*”, “*desafíos*”, “*adaptación*” y “*herramientas*”.

Finalmente, para el análisis de los estudios de caso se ha hecho uso una vez más de fuentes secundarias. En este caso se ha recurrido a los comunicados de prensa, materiales de marketing utilizados por la empresa, así como, noticias y artículos de prensa. Entre las palabras clave que figuran en la búsqueda se encuentran “*branding*”, “*campañas exitosas*”, “*publicidad*” y “*casos de estudio*”.

#### **1.4 Estructura del trabajo**

El presente trabajo se encuentra dividido en distintas partes, cada una de ellas focalizadas en dar respuesta a los objetivos expuestos anteriormente. El contenido y estructura del trabajo se ha realizado con la finalidad de presentar la investigación llevada a cabo de manera clara, ordenada y detallada.

En primer lugar, se comenzará por presentar los objetivos, contextualización, justificación del tema y la propia estructura tal y como se está detallando actualmente. Una vez realizado, se procederá con el cuerpo del trabajo definiendo y analizando los distintos regímenes políticos existentes, características y ejemplos. Posteriormente, se continuará con un análisis comparativo en el cual se expongan las diferencias entre los regímenes democráticos, autoritarios, totalitarios e islámicos.

En segundo lugar, se estudiará el entorno del marketing mediante el análisis del microentorno, macroentorno y el concepto de *megamarketing* introducido por Philip Kotler en 1968. Todo ello permitirá determinar el marco sobre el cual versa el estudio, así como, las implicaciones que el entorno tiene sobre las estrategias de marketing de las empresas.

En tercer lugar, se identificarán los principales desafíos y estrategias que las empresas han de afrontar a la hora de establecerse en estos entorno políticos, legales y religiosos donde la censura es la principal barrera. Una vez concretado, el siguiente apartado del trabajo se tratará de analizar tres casos de estudio concretos con la finalidad de ilustrar de manera visual y real los desafíos, estrategias y resultados obtenidos por estas empresas.

Finalmente, en el último apartado se extraerán las principales conclusiones, respondiendo a los objetivos planteados inicialmente. También en este bloque se explorarán futuros campos de investigación.

## **2.REGÍMENES POLÍTICOS**

Atendiendo al primer objetivo planteado en el trabajo, en este apartado se persigue distinguir y matizar el concepto de régimen y sistema político, así como, identificar los que existen actualmente en el ámbito de las relaciones internacionales. En el caso de régimen político este se encuentra formado por las leyes y normas que rigen el comportamiento político de una sociedad en particular. Se trata por tanto de la autoridad concreta que rige ese país y como el poder es ejercido. Por otro lado, el sistema político es una construcción de órdenes y comportamientos, que pueden ser adoptadas por distintos regímenes. (Rojo. A.C, 2012).

Un ejemplo visual, en el caso de España, sería una monarquía parlamentaria (régimen político) donde el jefe de estado es el monarca, pero el poder político recae sobre el Parlamento y Gobierno. Los ciudadanos eligen a sus representantes mediante las elecciones (sistema político) además de dividirse en un sistema autonómico con cierto

grado de autonomía en materias de educación o salud y representadas por gobiernos autonómicos y parlamentos regionales.

No obstante, ambos términos son empleados en el ámbito internacional como sinónimos “para algunos, régimen y sistema político son expresiones sinónimas. Una y otra designan el conjunto de instituciones políticas, que constituyen el sub-sistema político de un sistema social.” (Duverger.M, 1973). En este trabajo se estudiarán los regímenes existentes para posteriormente delimitar y concretar aquellos sobre los cuales versa el estudio.

## 2.1 Definición y tipología de regímenes

- **Democrático:** la democracia es una palabra cuyo origen se remonta a la Antigua Grecia acuñada por los atenienses para poder así describir su forma de organización política “el gobierno del pueblo” *demos kratos*. Abraham Lincoln (1863) lo describe como “el gobierno del pueblo, por el pueblo y para el pueblo”. A su vez, la Real Academia Española lo define como “doctrina política según la cual la soberanía reside en el pueblo, que ejerce el poder directamente o por medio de representantes” (RAE, 2024). La democracia se basa en el principio de *isonomía*, es decir, igual cantidad de poder político ya que a todo ciudadano, una vez entrado en edad legal, es capaz de votar y le corresponde su derecho.

Existen diversos tipos de democracia que abarcan desde la democracia directa (el modelo más sólido es la ateniense donde todo el mundo decidía y la política no era profesional, sino que todos los ciudadanos eran políticos), representativa (los ciudadanos eligen mediante el voto a sus representantes y por tanto quienes van a decidir. A diferencia de la directa, la política aquí sí es una actividad profesional), liberal (gobierno de una mayoría bajo límites constitucionales), republicana (defiende la constante presencia del pueblo en la toma de decisiones y asume que el ciudadano es uno virtuoso el cual antepone los intereses comunitarios frente los suyos propios) o popular (crítica al elitismo de la democracia representativa).

- **Parlamentario:** nace en el siglo XVIII, pero su época de apogeo se sitúa en el siglo XIX. Dicho régimen surge como consecuencia de las competencias, que monarquías de la época, cedieron en favor al Parlamento encargado del poder legislativo además de ejecutivo al ser el organismo que escoge el gobierno que administra dicho poder.

El parlamentarismo puede aparecer tanto en repúblicas parlamentarias como monarquías parlamentarias y ambas guardan en común el pluralismo como valor fundamental recogido en la constitución y personalizado a través de los partidos políticos. Dichos partidos en las elecciones buscan alcanzar el mayor número de votos posibles que les permita obtener escaños en el Parlamento lo cual hace de este régimen una variante de la democracia representativa (López Aguilar, 2022)

- **Monárquico:** “la monarquía, en sus diferentes concepciones y modalidades, ha venido siendo de modo predominante la forma de Gobierno, o de máxima organización de poder político, que se ha conocido en España y resto de territorios”. Así define la Casa Real (2024) este régimen el cual a día de hoy encontramos distintas variantes del mismo. Además, “uno de cada cinco países del mundo tiene un sistema monárquico y de las diez democracias más avanzadas, seis son monarquías constitucionales. (Maclennan-Crespo. J, 2023)

En primer lugar, las monarquías parlamentarias o constitucionales, como es el caso de España, “el Rey es el jefe del Estado el cual modera el funcionamiento de las instituciones y asume la más alta representación del Estado español en las relaciones internacionales”. (La Moncloa, 2024). Sin embargo, su persona no concentra los tres poderes, sino que estos se reparten en cada una de las instituciones pertinentes. En segundo lugar, las monarquías semi constitucionales guardan rasgos parecidos con la monarquía parlamentaria en cuanto a que el presidente o primer ministro es el jefe de gobierno. No obstante, en este tipo de monarquías el rey todavía concentra ciertos poderes ejecutivos que pueden ser empleados como es el caso de Marruecos. Finalmente, las

monarquías absolutas, como es el caso de Brunéi, el monarca concentra los tres poderes en su personalidad ejerciendo un control absoluto.

- **Republicano:** considerado el régimen opuesto a la monarquía ya que el poder no emana de un monarca sino del pueblo. En cuanto al origen de la palabra, proviene de latín *res publica* donde *res*, cosa o asunto, y *pública*, lo público de todos (Ortiz. S, 2007). Su época de apogeo se remonta a la Independencia de Estados Unidos (1775-1783) y la Revolución Francesa (1789-1799). En cuanto a los valores republicanos estos son la libertad, igualdad y fraternidad derivados de la Declaración de Derechos Humanos y la Revolución Francesa. (Unión Republicana, 2019).

No obstante, este régimen, históricamente hablando, nunca ha podido ser encasillado en un único modelo teórico, sino que ha sido implementado tanto en países democráticos (Estados Unidos) como dictatoriales (Corea del Norte). Hoy en día existen cuatro variantes que son régimen republicano parlamentario (poder ejecutivo depende del poder legislativo concentrado en el Parlamento), presidencialista (el poder legislativo recae sobre un Congreso además de ser elegido el presidente directamente por la ciudadanía y no por el Parlamento o Congreso. De este modo, el poder ejecutivo es totalmente independiente) unipartidista (no se permite la convivencia de varios partidos políticos, sino que existe un único partido y su estructura es la estructura del gobierno) y finalmente, semi presidencialista (conviven un primer ministro y presidente quienes comparten el poder ejecutivo).

- **Aristocrático:** con su origen en la Antigua Grecia, la aristocracia, *aristos* (el mejor) y *kratos* (poder), es una forma de gobierno en la cual “la dirección recae sobre unas pocas personas, las consideradas como las más sabias, capaces y diligentes. (Marín.A, 2021). Platón fue quien concibió esta forma de gobierno, a quien le siguió su discípulo Aristóteles, y es un régimen que se posiciona en contra de la tiranía y la oligarquía.

Al igual que sucede en la monarquía, el cargo se sucede de manera hereditaria y solía corresponder a personalidades pertenecientes a la nobleza y clases altas las cuales solían estar mejor formadas en cuestiones políticas, económicas, sociales...La mayor representación de este régimen fue el estado de la ciudad de Esparta y épocas del Imperio Romano con los Patricios donde los reyes e instituciones eran todos ellos aconsejados y guiados por un grupo de expertos denominado *gerusia*. (Editorial Etecé, 2018)

- **Totalitario:** los dos ejemplos más representativos de este régimen son la Alemania Nazi y la Unión Soviética de Stalin donde solo existía un único partido político excluyendo cualquier otro tipo de sistema o ideología. Además, tanto la Gestapo alemana como la KGB soviética se encargaban de controlar y ejercer el poder coercitivo del gobierno entre la ciudadanía. Según Hannah Arendt (1951) define el totalitarismo como “una nueva forma de gobierno que difiere sustancialmente de otras formas como las tiranías y dictaduras, principalmente por la forma particular en que se utiliza el terror”.

Todos los regímenes totalitarios comparten una serie de características que entre otras principalmente son “un solo partido político, existencia de una ideología oficial vista como incontrovertible, poder de coerción, grupo armado o policía secreta, economía nacional controlada y dirigida por el partido, medios de comunicación altamente restringidos...” (Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015).

- **Autoritario:** Según *The Economist*, alrededor de un 37% de la población mundial se encuentra bajo un régimen autoritario (Herrero.J, 2022). A pesar de guardar semejanzas con el totalitarismo dicho régimen presenta ciertas diferencias. En primer lugar, en el autoritarismo se permite cierto grado de pluralismo, a diferencia del totalitarismo donde esto es algo impensable, además carece una ideología oficial, sistema policial de control social y una movilización intensa de masas. Aún así, la libertad de expresión de la oposición y corrientes de pensamiento contrarias al régimen son duramente reprimidas, pero se podría

decir que el totalitarismo es una versión un poco más exacerbada (Castromil. A, 2010)

- **Islámico:** “el islamismo es un movimiento que pretende adaptar los principios del islam a todos los ámbitos de la vida pública” (Villamueva. J, 2021). Dicho régimen político se caracteriza por guardar una relación muy estrecha con la religión monoteísta, donde en este caso, es el islam. A finales del siglo XX, este término comienza a hacerse cada vez más importante y hoy en día supone uno de los principales retos en las relaciones internacionales en su versión más radicalizada.

El islamismo basa su ideología en la *sharia* (ley musulmana) y persigue establecer un Estado Islámico en el cual dicha ley sea aplicada a todos los ámbitos desde la economía y el derecho hasta la política y ámbito social (Kiss. T, 2017). En el caso de los grupos islamistas menos radicalizados, estos tienen como objetivo transformar la sociedad mediante la vía democrática y luchar contra la globalización y los cambios de Occidente para mantener su cultura y costumbres. Un ejemplo serían la Hermandad Musulmana en Egipto o el Partido de la Justicia y Desarrollo en Marruecos. No obstante, en sus versiones más radicalizadas encontramos Al-Qaeda, *Hezbollah*, *Hamás*, los talibanes en Afganistán, *Boko Haram* entre otros (Villamueva. J, 2021).

- **Oligárquico:** atendiendo a la definición dada por la RAE (2014) la oligarquía es “una forma de gobierno en la cual el poder político es ejercido por un grupo minoritario”. Dicho grupo suele corresponder a personas que comparten un mismo orden social y suele relacionarse también con una tiranía. En cuanto a su origen se remonta a la Antigua Grecia donde Platón lo definía como una versión desmejorada de la aristocracia, ya que, a diferencia de este régimen, en la oligarquía Platón consideraba que actuaban independientemente a la ley y guiados por su propio interés (Equipo de Enciclopedia Significados, 2017).

En cuanto a los tipos de oligarquía, existen financiera, terrateniente y criolla (familias de clase alta vinculado al sistema colonial). Suele guardar mayores rasgos con una tiranía o dictadura en contraposición a una democracia al tratarse de un monopolio del poder y no el gobierno del pueblo como se definía anteriormente el concepto de democracia. Un ejemplo histórico de la oligarquía sería el *apartheid* en Sudáfrica donde una minoría blanca gobernaba sobre la población negra donde “les imponía leyes segregacionistas, empobrecedoras, que no les permitían desarrollarse como seres humanos” (Equipo editorial Etecé, 2018)

## 2.2 Análisis comparativo regímenes censurados vs democráticos

Como se menciona en la introducción, este trabajo pretende comparar y analizar las estrategias de marketing empleadas en contextos de censura propios de los regímenes totalitarios y autoritarios. Por ello, resulta igual de importante analizar y distinguir los elementos y características a nivel político que diferencian estos regímenes de uno democrático.

Definición	Democracia	Islámico	Autoritario	Totalitario
<b>Filosofía</b>	Promueve la igualdad, libertad y participación de los ciudadanos en la toma de decisiones. La voz de todos los ciudadanos tiene el mismo peso y valor.	Se fundamenta en los principios del islam que abarcan aspectos religiosos, éticos y sociales.	Control y orden, con menos énfasis en la participación pública y derechos civiles limitados.	Control absoluto sobre todos los aspectos de la vida, ideología dominante el cual busca transformar la sociedad.
	Constitución y leyes que limitan el poder	Puede variar, pero en muchos casos las leyes	El poder se concentra en una	Poder concentrado en



<b>Restricciones sobre el gobierno</b>	del gobierno y la mayoría se impone en todo momento.	están basadas en la <i>Sharia</i> : “ley religiosa islámica reguladora de todos los aspectos públicos y privados de la vida, y cuyo seguimiento se considera que conduce a la salvación” (RAE, 2024).	sola persona o pequeño grupo, con pocas restricciones legales o políticas.	una sola persona o partido, sin restricciones significativas y con un control absoluto del Estado.
<b>Soberanía</b>	Reside en el pueblo quienes a través de las elecciones escogen a sus representantes políticos.	Pertenece a su Dios, Alá, y quienes gobiernan lo hacen siguiendo las enseñanzas islámicas basadas en el Corán.	Reside en el líder o grupo gobernante, sin responsabilidad real ante el pueblo.	Concentrado en el líder o partido único, con una ideología que busca el control de la sociedad.
<b>Sistema político</b>	Puede ser tanto parlamentario, presencial o mixto.	Existen variaciones, pero suelen ser monarquías, repúblicas o teocracias.	Gobiernos centralizados con poder concentrado en líderes fuertes o élites militares / políticas.	Sistema político con un partido único, control total del Estado, sin oposición política permitida.
	Se permite libertad de credo, aunque la mayoría podría limitar las creencias de la	No existe una diferenciación entre Iglesia y Estado, sino que se encuentran	Puede variar; en algunos casos, el Estado controla o influye en la	A menudo el Estado puede imponer una religión oficial o

<b>Religión</b>	minoría sin problema. Además, la religión y el Estado están separados en la mayoría de las democracias modernas.	entrelazados y por ello la ley islámica influye en la legislación.	religión para mantener el poder.	reprimir las existentes para así mantener el control.
<b>Variaciones</b>	Directa, parlamentaria, representativa o presidencial son algunas de las variaciones que existen.	Monarquías islámicas, repúblicas, estados laicos con mayoría musulmana...	Dictaduras militares, gobiernos de partido único sin ideología totalitaria y regímenes oligárquicos.	Comunistas, fascistas o de otro tipo donde existe un control total de los medios, educación y vida social.
<b>Ejemplos modernos</b>	Más de la mitad de los países del mundo como Japón, Estados Unidos o la inmensa mayoría de Europa entre otros.	Irán, Pakistán o Afganistán.	Rusia bajo Putin o Venezuela bajo Maduro.	Corea del Norte

**Gráfico 1:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en Martínez, J. (2020). *Diferencia entre autoritarismo y totalitarismo*. Revista de Ciencia Política, 25(2), 45-59 e “Islam y Democracia” Perez. Ortiz.M.J, (2003)

### 3. MARKETING Y EL ENTORNO

A la hora de analizar los distintos factores que afectan a las estrategias de marketing en las empresas, es necesario analizar por un lado su micro y macroentorno,

así como, los componentes del marketing y ver cómo estas fuerzas bien intrínsecas o extrínsecas afectan al mismo.

En este apartado se procederá a definir y describir de manera individual qué es el microentorno, macroentorno y los elementos que conforman el marketing para posteriormente delimitar aquellos que se ven más afectados por los factores legales y políticos característicos de los regímenes autoritarios. Finalmente, a la vista de los hallazgos y conclusiones obtenidas tras el análisis, se procederá a delimitar aquellos sobre los cuales el trabajo se enfoca.

### 3.1 Microentorno

El microentorno se trata de aquellos factores que guardan una relación estrecha con la empresa llegando a afectar de manera directa a la actividad y capacidad productiva de la misma (Perez.V, 2024). Los elementos que conforman el microentorno son:

- **La empresa:** dentro de la propia empresa los distintos departamentos que la conforman deben de trabajar de manera alineada y coordinada. En este sentido, todas las decisiones respecto a las estrategias de marketing que se tomen dentro de ella están influenciada por el resto de las áreas (Kotler. P & Armstrong.G, 2018).
- **Proveedores:** responsables de suministrar a la empresa con los productos y servicios necesarios, los proveedores son un elemento clave ya que el flujo de factores como la maquinaria, personal o materia prima puede verse afectado por ellos. Asimismo, esto puede finalmente llegar a afectar la calidad, coste y los plazos de entrega del bien o servicio final (Baines.P, Fill.C & Page. K, 2011).
- **Intermediarios:** mayoristas, minoristas, empresas de servicios financieros o distribuidores son algunos de los ejemplos quienes se encargan de promover, vender y distribuir los productos a los consumidores finales de la empresa (Jobber.D & Ellis-Chadwick.F, 2013). Al igual que sucede con los proveedores,

escoger a unos buenos intermediarios es una decisión vital ya que de no ser así la imagen por parte del cliente acerca de la empresa puede verse negativamente afectada bien por falta de comunicación o incumplimiento de los plazos de entrega (Perez.V, 2024).

- **Clientes:** está comprendido por distintos mercados como son el de los consumidores, empresariales, gubernamentales, internacionales o intermedios (Kotler. P & Keller.K.L, 2016). Su naturaleza es cambiante ya que las preferencias y necesidades de una sociedad van evolucionando de manera dispar. En este sentido, la principal dificultad que la empresa debe afrontar es poder predecir los cambios de comportamiento y preferencias del cliente para ajustarse de manera rápida a dichas tendencias.
- **Competidores:** las empresas deben de identificar y analizar el resto de las empresas rivales para poder así entender sus estrategias, fortalezas y debilidades. De este modo, se pueden desarrollar estrategias competitivas efectivas que les permita diferenciarse del resto (Porter. M.E, 1980). Los dos tipos de competidores que se pueden identificar son “aquellos que producen o fabrican bienes o servicios similares...y aquellos que pueden influir en los cambios de preferencia de los clientes” (Conexión Esan, 2016).
- **Socios o aliados estratégicos:** “personas u organizaciones con las cuales la empresa trabaja en forma conjunta para facilitar la venta o distribución de bienes y servicios” (Conexión Esan, 2016)
- **Grupos de interés:** grupos que tienen un interés actual o potencial, así como, un impacto en la capacidad de la empresa para poder alcanzar los objetivos. Se puede tratar de asociaciones de consumidores o productores que de manera colectiva protegen sus intereses y los defiende pretendiendo influir en las organizaciones (Kotler. P & Armstrong.G, 2018).

### 3.2 Macroentorno

A rasgos generales, el macroentorno se compone por una serie de fuerzas externas las cuales no pueden ser controladas por la empresa. Dichos factores afectan a la empresa de manera indirecta y se dan independientemente de la acción comercial (Ranís. A, 2020). Su estudio, guarda una estrecha relación con la macroeconomía ya que hay muchos elementos que se tienen en cuenta en ambas doctrinas. Las fuerzas que conforman el macroentorno son:

- **Demográficas:** tamaño poblacional, distribución de renta, esperanza de vida, nivel de estudios, sexo, edad, tasas de mortalidad y natalidad... Los factores demográficos permiten a las empresas poder determinar el tamaño del mercado, las preferencias de los consumidores y la población laboral disponible. (Hitt, M. A., Hoskisson, S. W., & Johnson, R. A, 2016). De este modo, se pueden desarrollar nuevos productos y servicios, estrategias e identificar nuevos mercados potenciales con características demográficas favorables.
- **Económicas:** afectan a los costes de producción, demanda de los consumidores y capacidad de las organizaciones para poder conseguir financiamiento. Todo ello es medido mediante la tasa de inflación, desempleo, tipo de cambio, crecimiento del PIB o tasas de interés entre otros (Investopedia, 2023). Su análisis es realizado por las empresas para determinar los niveles de rentabilidad, planificación de las inversiones y gestión de los riesgos.
- **Medioambientales:** hoy en día las preocupaciones medioambientales ocupan una gran parte del marco global empresarial. Cuestiones como el coste de la energía, escasez de los recursos naturales, cambio climático y nuevas regulaciones están afectando cada vez más las estrategias y políticas de las organizaciones (Grant, R. M, 2016).
- **Políticas:** el régimen político, la estabilidad, la política monetaria o fiscal, relaciones internacionales, así como, la regulación y legislación. Todo ello, influye en la estabilidad del país, las regulaciones comerciales y las políticas públicas que afectan por consecuente a las empresas. (Investopedia, 2023)

- **Tecnológicas:** permiten el desarrollo de nuevos productos, procesos y modelos de negocio aumentando la eficiencia y competitividad. Esto permite a las empresas poder diferenciarse de la competencia y ser más eficientes. Los elementos a considerar dentro de esta variable son nuevos avances tecnológicos, acceso y coste de la tecnología, impacto de la misma en los negocios y la tasa de adopción de nuevas tecnologías.
- **Socioculturales:** el estilo de vida, las tendencias, los hábitos, la estructura familiar, los valores y actitudes... Todo ello moldea las actitudes y los patrones de consumo de los clientes afectando sus decisiones de compra. Esta fuerza afecta a las empresas en cuanto a la construcción de una marca que sea atractiva y relevante para los consumidores en su contexto social, así como, desarrollar productos y servicios que respondan a sus tendencias y necesidades sociales.

Existen varias herramientas que las empresas pueden implementar a la hora de realizar dicho análisis entre los cuales el análisis PESTEL (analiza factores políticos, económicos, legales, sociales, tecnológicos y ambientales), y los escenarios (identificar y evaluar diferentes escenarios futuros posibles y el impacto de los mismos) (Grant, R. M, 2016).

### **3.3 Megamarketing**

El término *megamarketing* fue introducido por Philip Kotler en 1968 al escribir un artículo publicado en la revista *Harvard Business Review*. En dicho texto se defiende que las empresas para poder implementarse en determinados mercados caracterizados por las altas barreras de entrada, bien de carácter económico, político o sociocultural, deben de dominar la capacidad de no solo satisfacer a los consumidores sino más importante satisfacer a terceros como son gobiernos, sindicatos u otros grupos de interés capaces de bloquear la entrada de una compañía a un mercado y geografía determinada. Kotler los define como los “guardianes” cuya importancia establece es cada vez mayor y que pueden ser de carácter político o la opinión pública. Es por ello que las empresas deben adaptar sus estrategias de marketing más allá de las 4 P

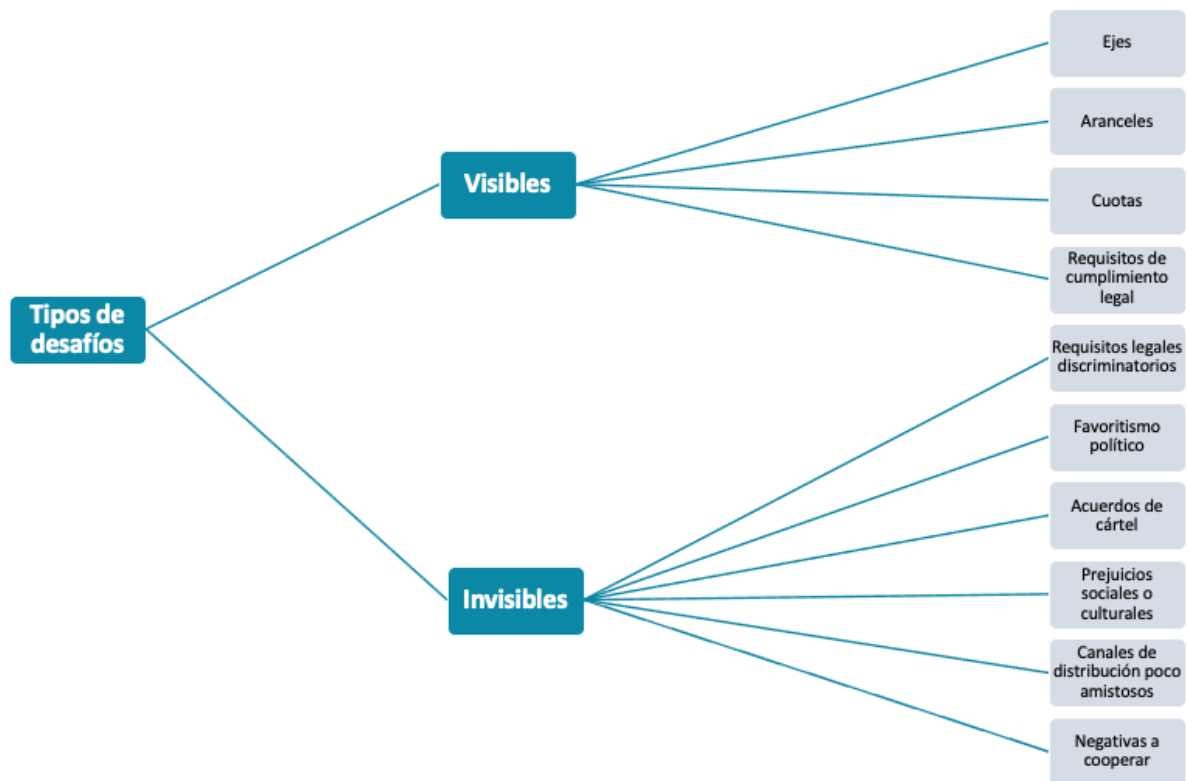
(producto, precio, punto de venta y promoción) e incluir el poder y las relaciones públicas. Esto último es a lo que Kotler define como *megamarketing*.

Recogiendo lo mencionado anteriormente, el autor define *megamarketing* como “la aplicación estratégicamente coordinada de habilidades económicas, psicológicas, políticas y de relaciones públicas para obtener la cooperación de varias partes con el fin de entrar y/o operar en un mercado determinado” (Kotler. P, 1968). Asimismo, se recogen una situaciones y estrategias en las que la aplicación del *megamarketing* resulta imprescindible y como las empresas coordinando sus recursos de poder y relaciones públicas pueden lograr la entrada exitosa en estos mercados bloqueados.

<b>Aspecto</b>	<b>Marketing Tradicional</b>	<b><i>Megamarketing</i></b>
<b>Objetivo</b>	Satisfacer las necesidades del consumidor	Ganar acceso a mercados bloqueados
<b>Partes involucradas</b>	Consumidores, distribuidores y agencias de publicidad	Gobiernos, sindicatos y grupos de interés público
<b>Herramientas</b>	Producto, precio, punto de venta y promoción	Poder y relaciones públicas
<b>Inducimientos</b>	Positivos	Positivos y negativos
<b>Plazo</b>	Corto a medio	Largo
<b>Costes</b>	Moderados	Altos

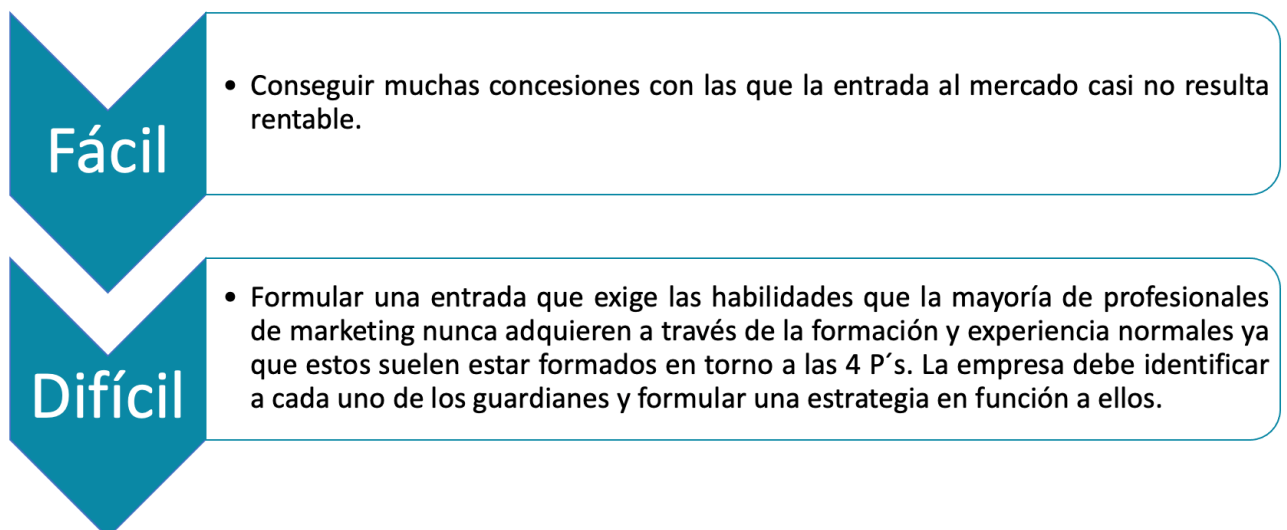
**Gráfico 2:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en Harvard Business Review: *Megamarketing* (Kotler. P, 1968)

Los tipos de desafíos que Kotler expone en su artículo son bien de carácter invisible o visible como se muestra en el esquema a continuación:



**Gráfico 3:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en Harvard Business Review: *Megamarketing* (Kotler. P, 1968)

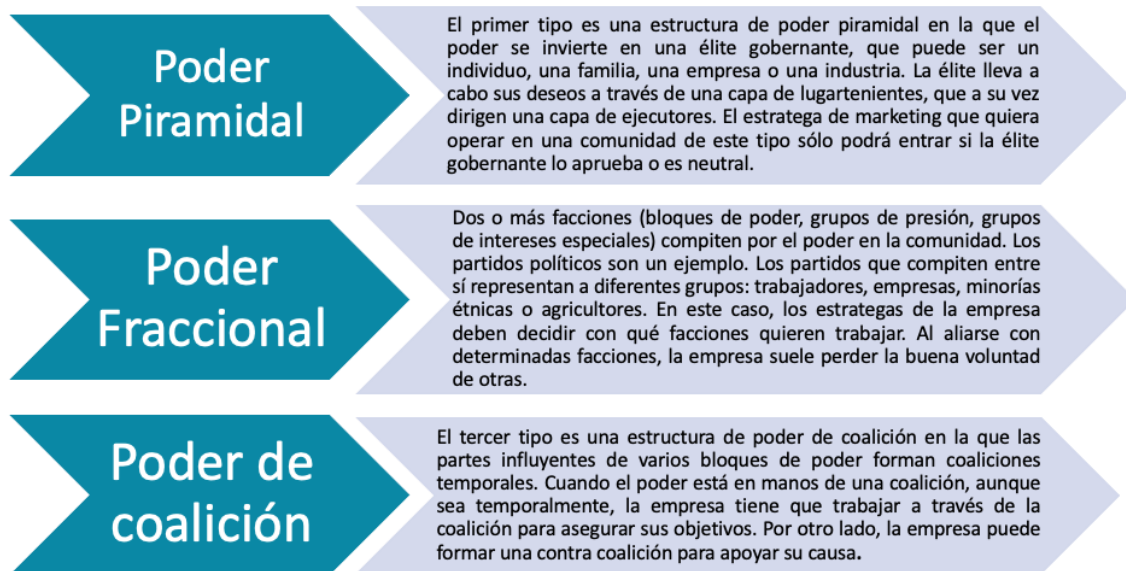
Paralelamente también se exponen las estrategias que las empresas pueden formular y que él denomina como vía fácil o vía difícil:



**Gráfico 4:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en Harvard Business Review: *Megamarketing* (Kotler. P, 1968)



Kotler en su artículo identifica tres tipos de poder entre los cuales diferencia el poder piramidal, fraccional y de coalición. Sin embargo, a la identificación de los poderes ha de sumarse también el poder relativo de las partes, es decir, las relaciones de dependencia, intereses, posibilidad de afectar a la consecución de los objetivos, relaciones directas e indirectas...



**Gráfico 5:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en Harvard Business Review: *Megamarketing* (Kotler. P, 1968)

Finalmente, una vez definido el concepto de *megamarketing*, comparado con el marketing tradicional, identificado los desafíos y poderes el autor concluye el artículo nombrando ciertas estrategias que pueden ser implementadas por las compañías con la finalidad de sobrepasar las barreras de entrada encontradas. En primer lugar, neutralizar a los oponentes mediante la compensación por sus pérdidas, en segundo lugar, organizar los aliados en torno una coalición y finalmente, convertir los grupos neutrales en aliados. Las alianzas estratégicas ya en este artículo eran muy importantes y se incluyen ejemplos pertenecientes a la industria automovilística como General Motors con Toyota o Ford y Mazda.

A todo ello, también ha de sumarse otra perspectiva la cual consiste en utilizar el poder del gobierno nacional para ayudar a abrir el mercado de otro país. Esto requiere una presión efectiva "en casa", como hizo Motorola cuando el gobierno estadounidense

presionó a Japón para que abriera su mercado de telecomunicaciones. Del mismo modo, las empresas informáticas estadounidenses presionaron a Washington para que el presidente Reagan amenazara con prohibir las exportaciones brasileñas de diversos productos a Estados Unidos si Brasil no derogaba un proyecto de ley que prohibía la venta en Brasil de ordenadores fabricados en el extranjero.

### 3.3.1 Implicaciones del *megamarketing*

El *megamarketing* amplía el pensamiento de los profesionales del marketing en tres sentidos:

- **Difuminar la distinción entre variables del entorno y variables controlables:** tradicionalmente, el entorno se ha definido como aquellas fuerzas externas que la empresa no puede controlar. No obstante, el *megamarketing* defiende que algunas fuerzas de dicho entorno pueden llegar a ser modificadas mediante grupos de presión, acciones legales, negociaciones, publicidad temática, relaciones públicas y asociaciones estratégicas.
- **Ampliación del concepto marketing multipartito:** los profesionales del marketing dedican mucho tiempo a descubrir cómo crear preferencia y satisfacción en los compradores objetivo. Dichos profesionales también deben examinar los obstáculos que crean otras partes, como gobiernos, sindicatos, bancos y grupos reformistas porque estas partes pueden bloquear el camino hacia los compradores objetivo. Asimismo, deben desarrollar estrategias para atraer su apoyo o, al menos, neutralizar su oposición.
- **Ampliar la comprensión del funcionamiento de los mercados:** algo comúnmente aceptado es que la oferta se genera a partir de la demanda por lo que la empresa debe de identificar una necesidad en el mercado y satisfacerla lo antes posible. Sin embargo, en los mercados donde existe una censura y limitaciones muchas veces no permite a competidores extranjeros entrar en esos mercados a pesar de ofrecer mejor calidad de productos y servicios a precios inferiores. Es por ello que esta línea de pensamiento y de estrategia no puede ser implementada. El *megamarketing*

desvela una nueva situación en la que el resultado de este desafío es un nivel de satisfacción de los consumidores e innovación de los productos inferior a aquel que se daría en una economía abierta.

#### **4. ESTRATEGIAS DE MARKETING EN CONTEXTOS DE CENSURA**

En el siguiente apartado se procederá a identificar y describir los principales desafíos que las compañías suelen encontrarse a la hora de establecerse en países censurados bien dado por un componente religioso, cultural, político o legal. Posteriormente, se procederá a comentar las principales estrategias que han sido implementadas para poder sortear y hacer frente a dichos desafíos.

Atendiendo a la definición dada por la RAE (2024) la censura se define como “la intervención que practica el censor en el contenido o en la forma de una obra, atendiendo a razones ideológicas, morales o políticas”. Los tipos de censura que existen son la censura previa (antes de que sea publicada o difundida), posterior (eliminación o bloqueo de la información ya pública), autocensura (por miedo a las represalias), así como, económica (aranceles o impuestos) o cultural (imposición de valores y normas culturales sobre un grupo). (Quelch, J. A., & Jocz, E, 2000).

Dado que la censura puede provenir desde un origen político, cultural, religioso o económico, entre muchos otros, es imprescindible comprender su naturaleza y a partir de ello diseñar las estrategias pertinentes. Existen casos exitosos de empresas que han logrado sortear dicha censura y adaptar sus políticas de marketing los cuales se analizarán posteriormente con los casos de estudio. No obstante, existen muchos otros ejemplos en los que las empresas han fracasado y sido imposible adaptar sus estrategias de marketing a estos entornos.

Un ejemplo de ello fue Facebook en China, donde en 2009, la empresa americana encontró fuertes restricciones gubernamentales siendo bloqueado tras protestas en Xinjiang. Las razones por las cuales fracasó fueron debido a la falta de cumplimiento legal y la alta competencia en las plataformas locales como *WeChat* o *Weibo* (Gao. P,

2015). Otro ejemplo, fue Nike en India quien en 2015 llevó a cabo una campaña de publicidad donde la actriz Deepika Padukone discutía temas acerca la igualdad de género en el deporte. Debido a una censura de carácter cultural, muchos partidos conservadores denunciaron dicha campaña al ser vista como una imposición de valores occidentales y a nivel social tampoco fue exitosa al no estar en línea con las complejidades culturales y sociales. (Kumar. A, 2017)

A continuación, se expondrán los principales desafíos y las estrategias planteadas para sortear dichas barreras, además de las ya mencionadas anteriormente proporcionadas por Philip Kotler. En cada uno de los casos se irán también comentando aquellas implementadas por empresas de manera exitosa a la hora de diseñar campañas su plan de marketing en países censurados:

- **Estrategias creativas:** los países islámicos, totalitarios y autoritarios son un entorno desafiante y muchas veces llegar al público objetivo es una tarea casi imposible de realizar. Las campañas y productos deben de considerar cuestiones como ciertos temas tabú, uso de palabras, imágenes o colores, que, de no ser tenido en cuenta, puede tener consecuencias negativas al violar las restricciones de los países. Los mensajes cifrados o las historias visuales son algunas de las herramientas que han sido empleadas para poder sortear dichos obstáculos y poder así dirigirse hacia su público objetivo respetando las normas políticas, culturales y religiosas del entorno.

Un ejemplo es Unilever en Indonesia donde la empresa británica ha adoptado una serie de estrategias que respetan las normas tanto religiosas como culturales al tratarse del país con mayor población musulmana. A través del desarrollo de una línea de productos halal que cuentan con un certificado, la compañía ha sabido comercializar sus productos en Indonesia. Asimismo, durante el periodo de Ramadán los productos y mensajes son adaptados a este momento donde las campañas promueven temas relacionados con la caridad, familia y comunidad muy importantes durante este tiempo donde se practica el ayuno, la oración y reflexión. (Hassan. M, 2017).

- **Personalización de campañas:** las restricciones legales y culturales propias de los regímenes censurados requieren un enfoque adaptativo lo cual requiere una comprensión profunda de las normas locales, ideología, valores culturales o hábitos entre muchos otros factores. Un ejemplo a través el cual se puede ver esta estrategia es mediante el caso de Airbnb en China.

China es una de las geografías más importantes para muchas empresas dada su gran población y amplitud de mercado. No obstante, es a la vez de los países más desafiantes ya que para poder establecerse una corporación en China, esta debe cumplir con las leyes de censura de contenido, protección de datos o la colaboración y transparencia fiscal y legal con el gobierno.

La empresa californiana establecida en 2008, adoptó una serie de estrategias personalizadas las cuales incluía la traducción completa de su plataforma, opciones de pago populares en China como *Alipay* o *WeChat Pay*, trasladar los datos de los usuarios a servidores locales, empleo de redes sociales locales como *Weibo* o *Douyin*, organización de eventos y experiencias donde se mostraban la diversidad de las opciones de alojamiento y actividades, y finalmente campañas de publicidad adaptadas a la cultural y valores chinos resaltando la exploración de la herencia cultural y actividades familiares. (Li. Y & De Kloet. J, 2019).

Todo ello permitió a Airbnb construir una reputación positiva en China al respetar los valores culturales, responsabilidad con las regulaciones exigidas además de tener en cuenta las particularidades locales como las opciones de pago, idioma y plataformas sociales.

- **Empleo de tecnologías:** el bloque de plataformas occidentales ha hecho que varias empresas recurran al uso de redes privadas virtuales y otros servidores lo cual permite el acceso a un público objetivo, que de lo contrario sin el uso de estas herramientas no se podría acceder a ellos (Inácio. C, sf). Sin embargo, a pesar de que esta estrategia sea empleada no es la más segura ya que en

cualquier país islámico, autoritario o totalitario esto sería duramente sancionado. Las empresas a la hora de diseñar sus estrategias de marketing deberían tener un conocimiento previo y amplio de las posibilidades y hacer uso de las plataformas y tecnologías locales para poder cumplir con las regulaciones locales.

Un ejemplo destacado en este sentido es Google en Vietnam. Vietnam es un país cuyo régimen se trata de uno de carácter comunista de partido único (De la Cal, L, 2024) y por lo tanto controlado y regulado, donde las plataformas tecnológicas deben cumplir con la regulación local eliminando todo aquello inapropiado o peligrosos por el gobierno. Dado este difícil entorno, Google hizo uso de una serie de estrategias tecnológicas dentro de su plan de marketing para poder operar en el país.

En primer lugar, implementó una serie de algoritmos avanzados para poder identificar y filtrar el contenido que podía ser censurado por las leyes vietnamitas. En segundo lugar, complementó el uso de estos algoritmos con moderados humanos quienes revisaban el contenido denunciado y aseguraban el cumplimiento de las políticas locales. En tercer lugar, Google estableció *data centers* locales con el objetivo de mejorar la velocidad de conexión de los usuarios, la calidad de los servicios y cumplir con las leyes de almacenamiento del país. Finalmente, la empresa americana implementó programas educativos y de desarrollo tecnológico para apoyar el crecimiento de habilidades digitales en Vietnam. (Nguyen. T. M & Do. T. K, 2020)

- **Colaboración con expertos locales o *influencers*:** la colaboración con expertos locales como pueden ser consultores, abogados o incluso proveedores permite a las empresas entender las regulaciones y sensibilidades culturales específicas del país. El uso de los *influencers* en redes sociales también permite a las corporaciones llegar a la audiencia de esas personalidades de manera confiable y aumentar así la credibilidad y

aceptación de la marca. Todo ello asegura a las empresas que las campañas de marketing sean cultural y legalmente sensibles además de tener una mayor aceptación entre el público.

La compañía Coca Cola al establecerse en Irán hizo uso de los expertos locales para poder superar las barreras políticas, culturales y regulatorias que suponía este entorno. De este modo, Coca Cola colaboró con *Khoshgovar*, una empresa iraní, para poder así tanto producir como distribuir lo cual le permitió sortear las regulaciones locales y ganar la aceptación local. El refresco vendido por la compañía nombrado como “el gran satán americano” (Aréchaga. I, 1993) procedente de la “decadente cultura occidental”, por el poder político del país, actualmente es de las bebidas más consumidas. A pesar de las sanciones que le han sido impuestas, la bebida ha conseguido triunfar debido a la importación de jarabe por parte de la subsidiaria empleada también por la compañía iraní *Zamzam Cola*. (Romero. F, 2023)

- **Publicidad localizada:** los anuncios en los regímenes autoritarios, totalitarios e islámicos deben de cumplir con las regulaciones locales además de respetar la cultura ya que de lo contrario podría resultar ofensivo. En ciertos países islámicos el alcohol o el tabaco son productos que están prohibidos al igual que campañas a favor de la igualdad de género o un rol superior por parte de la mujer. En regímenes totalitarios, como es el caso de Rusia, se prohíbe la promoción de productos occidentales (Rusia es de los pocos países junto con Cuba y Corea del Norte que no venden Coca Cola) (Aldana. A, 2023) y requieren la aprobación por parte del gobierno quien controla los medios de comunicación y además solo aprueba aquellas campañas que refuerzan la imagen del Estado y el gobierno. (Kottasasová. I, 2015). Finalmente, en los regímenes autoritarios queda prohibido todo aquello que critique al gobierno, que abogue por la libertad de prensa y en general el uso de cualquier plataforma extranjera como método de promoción.

Un ejemplo exitoso de la publicidad localizada fue Nike en Irán en el año 2017. Bajo el slogan “¿Qué dirán de ti? Nike anunciaba una nueva línea de ropa deportiva femenina entre la cual se incluía un *hijab*. En países islámicos como Irán o Arabia Saudí se prohíbe la participación de las mujeres en competiciones tanto nacionales como internacionales y la educación física para muchas niñas es algo que brilla por su ausencia. En el anuncio de la compañía americana, se incluían celebridades locales como la actriz Fatima al Banawi, de origen saudí, la cual inspiraba a las mujeres musulmanas a practicar deporte y romper con los esquemas sociales. A ella se le sumaban deportistas jordanas como la boxeadora Arifa Bseiso, la patinadora artística de Emiratos Zahra Lari o la medallista olímpica procedente de Túnez Ines Boubakri. (Artola. I, 2017). Mediante la colaboración con mujeres musulmanas Nike fue capaz de introducirse en los países islámicos más radicales respetando la vestimenta exigida y manteniendo una relación positiva con los consumidores locales.

- **Contenido adaptativo:** esta estrategia consiste en la adaptación del contenido para poder reflejar las costumbres y tradiciones locales respetando la cultura del país y las normativas impuestas por el gobierno. Algunos ejemplos se tratan de traducir las plataformas o sitios web de la compañía, uso de imágenes y vídeo que reflejen la cultura local y evitar contenido ofensivo, adaptación del tono y el estilo y finalmente, eliminar contenido que pueda ser considerado tabú o sensible. (Smartling, sf). La cadena americana *Mc Donald's* adapta sus menús a los países en los que está establecido atendiendo a las preferencias culinarias y evitando vender productos que no estén permitidos.

Un segundo ejemplo es la plataforma Netflix y Turquía aterrizada en el país desde el año 2016. Este país a pesar de auto determinarse como una república presidencialista hoy en día puede considerarse más bien un autoritarismo electivo y autocrático (Insel. A, 2021). Es por ello, que la empresa tuvo que adaptar el contenido de su catálogo de series y películas para poder sortear la censura en Turquía. Para ello, Netflix ha invertido dinero para poder producir series y películas originales grabadas en Turquía como es el caso de “*Atiye*” o



“*Yakamoz S-24*”, así como, renombrado ciertas series como “La Casa de Papel” bajo el nombre “La Casa de Papel: Estambul” o “*House of Cards*” por “*Çarpisma*”. Debido a la legislación turca la plataforma también tuvo que completar la adquisición de contenido con licencia de productores turcos. En cuanto al resto de estrategias de adaptación estas incluyen el doblado y subtulado adaptando el catálogo al lenguaje local, ubicaciones, guiones y actores proporcionados por equipos nacionales adaptando el contenido y finalmente, eliminación de ciertas escenas que puedan resultar ofensivas. (Hayhurst. M, 2023)

- **Conocimiento legal:** el conocimiento relacionado con las leyes de propiedad intelectual, publicidad, privacidad de datos, competencia o de cumplimiento son algunas de las muchas que se deben de cumplir en estos entornos. Una vez identificadas estas leyes es equitativamente importante evaluar el impacto de estas en la estrategia de marketing y considerar impactos como la severidad de las leyes, la probabilidad de cumplimiento, impacto en la reputación y el propio coste de cumplimiento e incumplimiento. Mediante el asesoramiento legal, implementación de programas de cumplimiento o auditorías internas entre otros factores las empresas pueden lograr mitigar estos desafíos y reducir los riesgos de sanciones legales y protegerse a si mismas.
- **Relaciones gubernamentales:** la comprensión de la estructura gubernamental, influencias de poder y orden político es imprescindible en los entornos censurados. Los países cuyos regímenes pertenecen a un poder autoritario, autocrático o islámico se caracterizan por una concentración del poder y por tanto para poder hacer negocios en estas geografías lo primero es tener una buena relación con la forma de gobierno. El cuidar dichas relaciones además facilita la navegación de la burocracia y el establecimiento de vínculos clave que pueden apoyar la entrada y expansión en el mercado censurado.

Eritrea es uno de los países con mayores niveles de censura donde su presidente lleva en el poder desde el año 1993 y desde 2001 controla todos los medios de comunicación. Apenas un 1% de la población tiene acceso a Internet y se

caracteriza por vivir bajo un régimen totalitario (CPJ, sf). La empresa minera canadiense, *Barrick Gold*, opera en este país desde el año 2004 teniendo que negociar con el gobierno las licencias y permisos necesarios para poder operar, pero a pesar de los desafíos encontrados la empresa canadiense ha sido capaz de crecer en el país llegando incluso a contribuir al desarrollo económico y generando puestos de empleo. Esto ha sido capaz gracias a la firma de acuerdos con el gobierno sobre cuestiones como la propiedad de las minas, responsabilidad social, el desarrollo económico y mejorar la situación de los derechos humanos en Eritrea.

No obstante, debido a la complejidad que estos regímenes suelen implicar, esta estrategia suele ir de la mano de alguna que otra controversia, polémica o dificultad añadida. En el caso de *Barrick Gold* y el país de África Oriental, (Aljazeera, 2022) un grupo de aldeanos próximos a la mina situada en North Mara, a 30 kilómetros de la frontera con Kenia, denunciaron que la policía encargada de vigilar dichas minas lleva a cabo ejecuciones, torturas y otros abusos.

- **Análisis de riesgos políticos:** cuestiones como restricciones a la libertad de expresión, censura del contenido, regulaciones de publicidad, corrupción o la inestabilidad política son algunas de las variables que las empresas han de analizar y evaluar previamente a su penetración en un mercado censurado. A través de las estrategias de diversificación, contratos sólidos o contratación de seguros y garantías son algunas de las estrategias que tras evaluar los riesgos políticos pueden llegar a ser implementadas. (Eleven Markets, 2023).

## 5. ESTUDIO DE CASOS

Una vez concluido el marco teórico que engloba este Trabajo de Fin de Grado, se procederá a ilustrar mediante el estudio de tres casos las estrategias que empresas occidentales han diseñado e implementado en países autoritarios, islámicos y totalitarios. Desde las alianzas estratégicas hasta la inversión en infraestructura local y

cambios en sus productos y publicidad cada caso ofrece distintas estrategias que son las que han ayudado y permitido a dichas empresas navegar en estos entornos.

Para la selección de los casos, se han prestablecido varios criterios y filtros que los casos debían de cumplir. En primer lugar, dado que este trabajo investiga entornos donde la censura, bien de carácter político, religiosa y legal, prohíbe y restringe la entrada y desempeño de las estrategias de marketing se ha querido seleccionar aquellos casos en los que se cubriese las tres tipologías que se han ido analizando a lo largo de todo el estudio que son los regímenes autoritarios, islámicos y totalitarios. De este modo se ha seleccionado Airbnb en China (régimen autocrático), Unilever en Afganistán (régimen islámico) y Danone en Rusia (régimen totalitario).

En segundo lugar, se ha filtrado por casos que hayan tenido éxito o semi éxito dentro de cada uno de los países donde se han establecido. Bien es cierto que cada caso es susceptible de ser matizado. No obstante, dichos matices se explorarán en mayor profundidad en cada uno de los apartados correspondientes.

En tercer lugar, también se han escogido aquellos casos que fuesen de carácter actual y cuya relevancia aportase una comprensión significativa acerca del impacto que los regímenes pueden tener sobre las estrategias de marketing de las empresas. La trascendencia de estos ejemplos radica en su capacidad para ilustrar los obstáculos y las estrategias, así como, de cara a investigaciones futuras proporcionar lecciones aplicables a contextos similares.

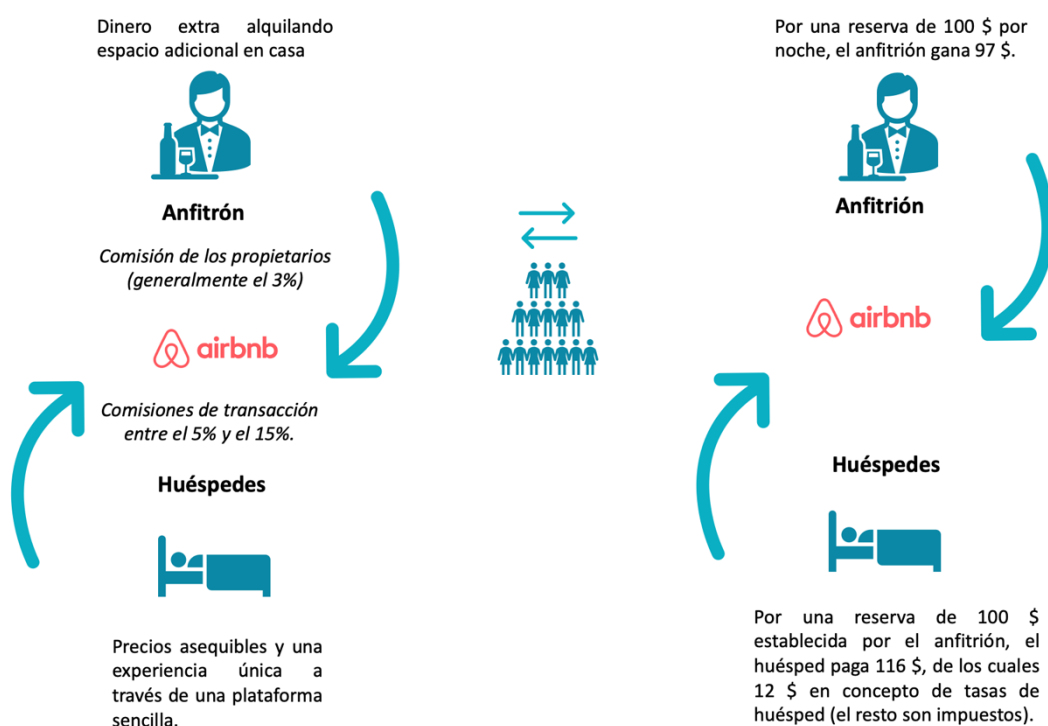
Finalmente, antes de adentrarse en cada uno de los casos la estructura que se seguirá en ellos es la siguiente: en primer lugar, se dará una breve introducción, contextualización y análisis preliminar de la empresa objetivo del caso. Una vez concluido se procederá a analizar el país y su régimen determinado para finalmente una vez contextualizado todo adentrarse en el caso en mayor profundidad.

## **5.1 Airbnb en China**

### 5.1.1 Airbnb

Airbnb, 2008 San Francisco, fue una *startup* creada por Brian Chesky y Joe Gebbia la cual buscaba “transformar la industria del turismo y la hospitalidad, impulsando la economía local y creando oportunidades económicas y sociales en todo el mundo”. Su misión a día de hoy es “convertirse en una plataforma global y líder que redefine la manera en la que las personas viajan y experimentan el mundo”. (Guardiola. J, s.f). Hoy en día están presentes en más de 100.000 ciudades, 220 países y logró generar un beneficio de 250 billones de dólares durante el pasado año (Airbnb, 2023).

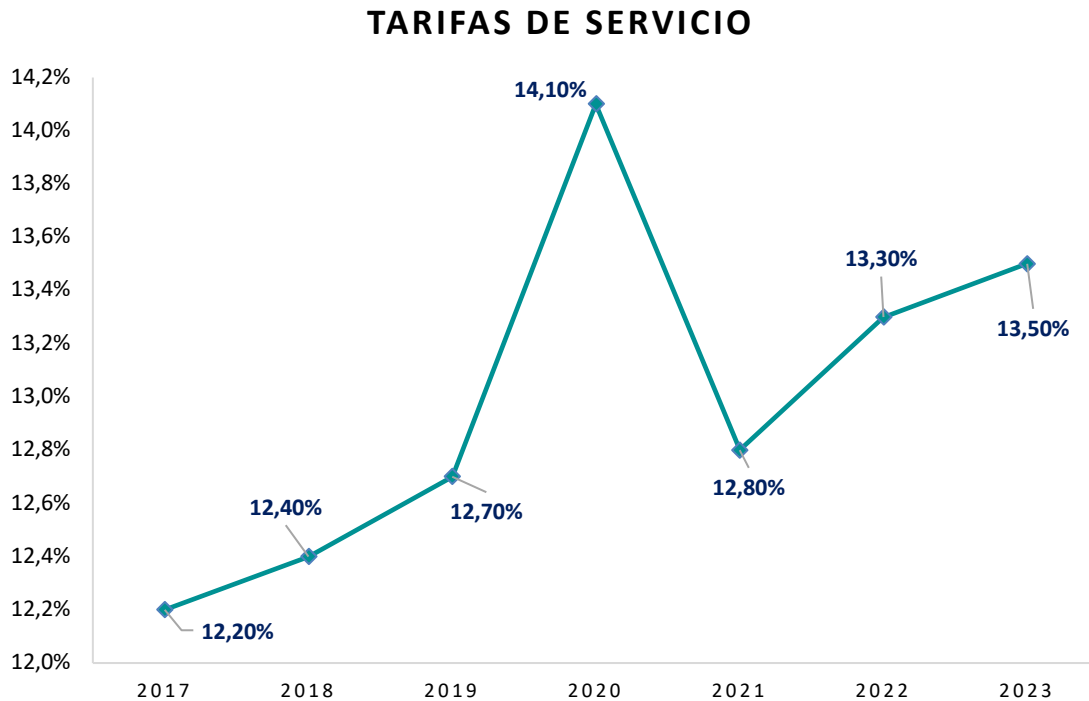
La compañía californiana triunfó debido a la disrupción en la industria del alojamiento que supuso el diseño de esta plataforma la cual se describe en el gráfico a continuación:



**Gráfico 6:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en *FourWeek MBA*, (2004)

Tal y como se observa, en el gráfico anterior, por cada reserva Airbnb cobra a los huéspedes una tasa entre el 5% y el 15% del precio por noche mientras que en el caso de los anfitriones este es del 3%. No obstante, es importante recalcar que las tarifas

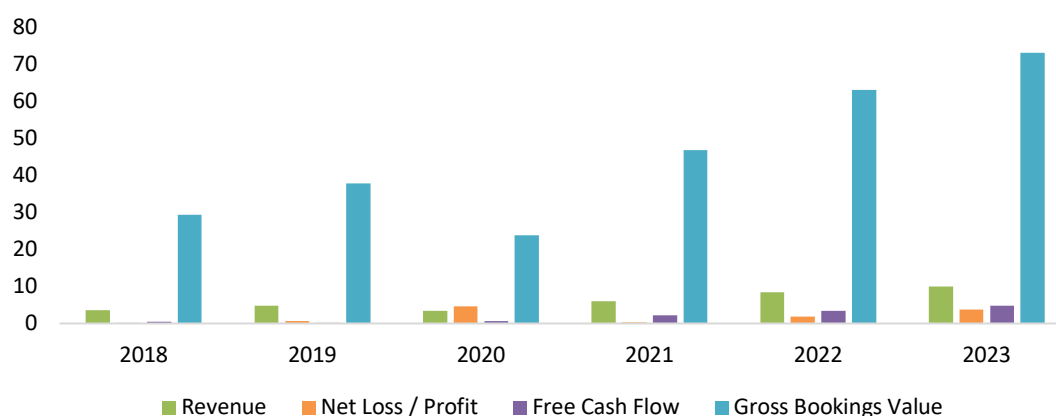
varían por factores como la demanda, oferta, ubicación y geografía, pero su valor promedio se sitúa en 13,5%. (Cuofano.G, 2024)



**Gráfico 7:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en *FourWeek MBA*, (2004)

La compañía americana a lo largo de los años ha ido batiendo récords de ingresos alcanzando un beneficio mayor a los 250 billones de dólares en el último ejercicio. La plataforma genera ingresos mediante diversas fuentes entre las cuales figuran las tarifas de anfitrión, tarifas para huéspedes, tarifas extra por viajes de negocios y Airbnb Plus la cual ofrece listados de propiedades *premium* por el pago de una suscripción. En el gráfico a continuación se detalla y desglosa la procedencia de los ingresos de Airbnb, así como, la trayectoria y evolución que los mismo han tenido.

## Estado Financiero Airbnb



**Gráfico 8:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en FourWeek MBA, (2004)

Finalmente, atendiendo a un estudio realizado por Sayan Chatterjee (2016) para *Harvard Business Review*, titulado “Airbnb: modelo de desarrollo de negocio y futuros desafíos” establece que la base del éxito de la compañía se debe a su estrategia de marketing inteligente la cual se centra en los siguientes aspectos:

- **Foco en la experiencia del usuario:** la priorización de la comodidad, fomento de la confianza mediante el sistema de reseñas y calificaciones que ayuda a generar confianza entre huéspedes y anfitriones, así como, el fomento de la conexión humana y las experiencias locales.
- **Construir comunidades sólidas:** Airbnb permite a los usuarios buscar alojamiento de acuerdo con sus preferencias filtrando por el precio, ubicación, tipo de propiedad, actividades... esto ayuda a conectar personas que comparten los mismos gustos y preferencias ofreciéndoles el alojamiento que mejor se ajusta. Asimismo, los anfitriones comparten su conocimiento de la zona y ofrecen sus recomendaciones a los huéspedes promoviendo la cultura y tradiciones locales.

- **Uso del marketing digital:** a través del uso del marketing de contenidos Airbnb es capaz de generar y compartir contenido atractivo mediante el uso de fotos, vídeos y guías de viaje. Además, el uso de las redes sociales permite conectar con su público objetivo y generar *engagement* en su plataforma. Igualmente, la colaboración con *influencers* y la publicidad digital son también algunas de las herramientas que la compañía ha empleado y que ha marcado su éxito.
- **Adaptación a las tendencias del mercado:** Airbnb está cada vez expandiendo más su gama de servicios y experiencias como son clases de cocina, tours y actividades locales. Dada la relevancia e importancia que hoy en día se le da a la sostenibilidad, la empresa californiana ha introducido también alojamientos ecológicos y prácticas sostenibles con las que atraer viajeros protegiendo el turismo y haciéndolo de manera sostenible sin dañar la comunidad. Por último, el uso de la inteligencia artificial y la realidad virtual han permitido mejorar la experiencia del usuario y hacer de Airbnb una empresa líder dentro de la industria de la hostelería.

### 5.1.2 China

China, también conocida como la República Popular de China es un país situado al este de Asia y es el cuarto país más grande del mundo después de Rusia, Canadá y EEUU ocupando el 6,5% de la superficie terrestre (Oficina de Información Diplomática, 2024). Su capital es Pekín y cuenta con una población de 1.4 billones de habitantes según los datos obtenidos hasta 2021 de los cuales 5.154 son residentes españoles (INE, 2022). Su presidente, Xi Jinping, ocupa el cargo desde marzo de 2013 y ha sido reelegido en dos ocasiones más octubre de 2017 y marzo de 2023. Su discurso político siempre ha estado marcado por la referencia a un “sueño chino” y “nación fuerte” (Oficina de Información Diplomática, 2024).

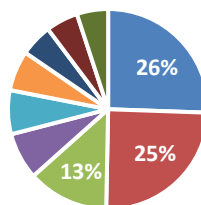
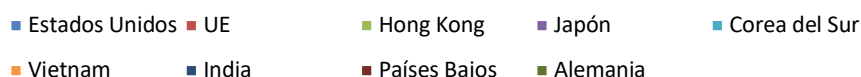
El país se divide en 23 provincias, 5 regiones autónomas y 4 municipalidades directamente bajo el gobierno central además de 2 regiones administrativas especiales que son Hong Kong y Macao. China ha sido testigo del surgimiento y caída de varias

dinastías siendo la última la dinastía *Qing* en 1912 tras la cual se estableció la República de China. Tras la guerra civil de 1949 el Partido Comunista Chino liderado por Mao Zedong fundó la República Popular China y la apertura económica del país en 1978 por Deng Xiaoping es lo que ha permitido al país posicionarse como la segunda economía mundial actual. (Banco Santander, 2022)

En cuanto a su orden político, la República Popular de China está dirigida por el Partido Comunista Chino cuyo órgano supremo es el Congreso Nacional que se reúne cada cinco años para elegir un Comité Central. La estructura del Estado incluye a su vez la Asamblea Nacional Popular (órgano supremo estatal con miembros elegidos indirectamente excepto los cargos más bajos donde es a través del sufragio directo), la Presidencia, el Consejo de Estado, la Comisión Militar Central y el Tribunal Popular Supremo. (Oficina de Información Diplomática, 2024).

Su economía en los últimos años sigue el XIV Plan Quinquenal (2021-2025) el cual se centra en la estrategia de “Circulación Dual” enfocada en las reformas estructurales para incentivar la producción y el consumo interno, reduciendo la dependencia de las exportaciones. En lo que respecta a sus principales socios comerciales, exportaciones e importaciones son los que figuran a continuación:

### PRINCIPALES CLIENTES

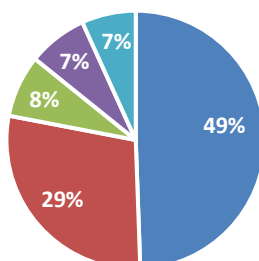


**Gráfico 9:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en Ministerio de Asuntos Exteriores, UE y Cooperación. *Oficina de Información Diplomática: Ficha País China* (2024)



## EXPORTACIONES

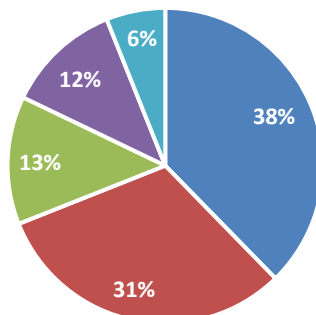
- Aparatos y material eléctrico
- Máquinas y aparatos mecánicos
- Vehículos automóbiles, tractores
- Materias plásticas y sus manufacturas



**Gráfico 10:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en Ministerio de Asuntos Exteriores, UE y Cooperación. *Oficina de Información Diplomática: Ficha País China (2024)*

## IMPORTACIONES

- Aparatos y material eléctrico
- Combustibles, aceites minerales
- Minerales, escorias y cenizas
- Máquinas y aparatos mecánicos
- Piedras y metales preciosos, joyería



**Gráfico 11:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en Ministerio de Asuntos Exteriores, UE y Cooperación. *Oficina de Información Diplomática: Ficha País China (2024)*

Finalmente, China es miembro de todas las instituciones de la ONU, miembro permanente del Consejo de Seguridad y desde 2001 la Organización Mundial de Comercio (OMC). Dentro del FMI es uno de los países con mayor influencia, así como,

miembro del G7, G20, BRICS además de lanzar iniciativas como el Banco Asiático de Infraestructuras e Inversiones y Ruta de la Seda. No obstante, su reclamación sobre gran parte del Mar del Sur de China le ha generado disputas con países vecinos como Filipinas y Vietnam, conflictos con Japón por las islas Daiyou y Senkaku y Corea del Sur por otros territorios y apoyo al régimen del norte. Sus relaciones con Rusia se han visto fortalecidas al igual que ocurre con India. Por otro lado, la Unión Europea ha estrechado y diversificado sus relaciones con el gigante asiático a través de diálogos y cumbres. Por último, entre los principales desafíos de China figuran la rivalidad con Estados Unidos, la transformación económica y las cuestiones del Mar de China Meridional y Taiwán (Oficina de Información Diplomática, 2024).

### 5.1.3 Estudio del caso

Airbnb se introdujo en el mercado chino en el año 2015 centrándose en las principales ciudades de Beijing, Shanghái y Chengdu dado su alto volumen de viajeros internacionales y locales, así como, su atractivo turístico y donde sus principales competidores dentro del país son *Tujia*, *Xiaozhu* y *Meituan*. (Reuters.T, 2022). En 2017, lanzó un nombre chino “*Aibiying*” (Xiang & Dolnicar, 2018) o “Dejemos que el amor nos abrace” que fue la traducción dada por Airbnb. A finales de 2019, Airbnb había logrado incrementar su cuota de mercado en un 50% pero en marzo de 2022 la empresa informaba en un comunicado oficial que abandonaba el país “Airbnb China se centrará en el negocio de viajes salientes, y suspenderá el apoyo a los recursos de alojamiento de viajes nacionales, experiencias y reservas relacionadas” (Blecharzyk. N, 2022). No obstante, los ciudadanos chinos siguen teniendo la posibilidad de usar la plataforma con la finalidad de realizar reservas en el extranjero y escoger Airbnb como su forma de alojamiento en lugar de un hotel.

Las estrategias empleadas por Airbnb para introducirse en China fueron en primer lugar, lanzar el nuevo nombre “*Aibiying*” para resonar con los consumidores chinos. En segundo lugar, la colaboración con empresas locales y proveedores incluyendo colaboraciones con plataformas de pago para facilitar las transacciones locales como fue el caso de WeChat. En tercer lugar, la propia plataforma fue adaptada para satisfacer las

necesidades y preferencias específicas ofreciendo el soporte en chino y finalmente, organización de eventos donde la empresa pudiese presentar su servicio y resolver las inquietudes de quienes acudieron.

A pesar de que estas estrategias permitiesen a Airbnb operar de manera exitosa durante 5 años finalmente se dieron una serie de factores por los cuales la plataforma tuvo que abandonar el mercado chino tal y como se detalla a continuación:

- **Diferencias culturales:** en la cultura china el concepto del hogar queda rezagado a una perspectiva y esfera puramente privada. De este modo, en muchas ocasiones, al no ser que la vivienda sea una propiedad de inversión, resulta impensable alquilar a un extraño, y más aún siendo turista, su propia casa. Asimismo, los turistas chinos suelen decantarse más por las plataformas de comercio en línea y suelen preferir hoteles en sus estancias más cortas al priorizar los servicios y no el precio ya que suelen desconfiar de las plataformas *peer-to-peer* como es el caso de Airbnb. (Li, 2016).

Dada esta diferencia cultural, en China existe una gran variedad de hoteles económicos que ofrecen servicios estandarizados, conveniencia y sensación de seguridad. Finalmente, los viajes corporativos requieren una factura para poder así ser reembolsados ante la compañía, pero esto solo ocurre en los hoteles en el país cerrando por tanto la posibilidad de Airbnb de poder acceder a este público objetivo. (Cai & Li, 2016)

- **Alta competitividad en el mercado local:** al cierre de sus operaciones el mercado chino representaba aproximadamente el 1% del negocio de Airbnb a nivel mundial (Reuters. T, 2022). Esto se debe en parte a la intensa competencia local, mientras que Airbnb contaba con aproximadamente 6,9 millones de usuarios en China (Feng, 2019) otros como *Ctrip* contaba con cerca de 400 millones y *Flying Pig* unos 320 millones.

Al iniciar sus operaciones, Airbnb tuvo que competir con otras plataformas *peer-to-peer* ya establecidas como *Piggy Short-term Rental* y *Tujia*, 2011, así como, *Meituan* y *Homestay* que surgieron en 2017. Las plataformas tradicionales como es el caso de *Ctrip* frenaron la adopción de Airbnb y a pesar de que *Piggy Short* y *Tujia* son consideradas una versión derivada de Airbnb les diferencia el control de servicios *offline* además de haberse adaptado mejor a la cultura de consumo china ofreciendo servicios más accesibles (libre de tarifas y empleando métodos de pago locales como *Alipay* y *WeChat*). Este hecho ha permitido a las plataformas locales ser más accesibles y convenientes ya que en el caso de la compañía americana solo admite sistemas de transferencia internacional como PayPal y MasterCard.

- **Dificultad para adaptarse a la normativa legal:** las regulaciones del gobierno chino clasifican los alojamientos *peer-to-peer* como hoteles lo cual implica responsabilidades adicionales como son impuestos, seguridad, inspecciones policiales... Varios intermediarios chinos y Airbnb han infringido dichas regulaciones, pero debido al crecimiento tan rápido que se está experimentando en este sector y tipo de alojamientos los reguladores no pueden hacer que dichas normativas sean cumplidas efectivamente al estar constantemente incrementando el número de empresas listadas. (Li, 2016)

No obstante, con el progreso de la economía china, la supervisión gubernamental y las elevadas responsabilidades los riesgos regulatorios de Airbnb se han visto incrementados. La pandemia y el año 2019 supuso un cambio en las políticas de turismo cultural en china lo cual ha traído consigo mismo una serie de desafíos como son la disminución en el número de clientes, caída de los precios de las acciones o pérdidas operativas entre otras.

- **Propuesta de valor difícil de alcanzar:** la propuesta de valor de Airbnb reside en crear una red compartida de viviendas lo cual requiere que se den dos requisitos: por un lado, que la vivienda esté desocupada y no se emplee para alquileres a corto plazo y que la casa listada en la plataforma no pertenezca a un arrendador

profesional sino un propietario. Esto es lo que permite a los huéspedes poder vivir la experiencia local y sentirse en como en casa fuera de su casa. Esto último, es lo que diferencia a Airbnb de los hoteles y su identidad como marca.

Sin embargo, desde su entrada en China ha habido muy pocos productos de alojamiento que sigan dicho concepto de “compartir “sin llegar a ofrecer del todo la idea de experiencia que Airbnb promueve. Propietarios y empresas de alquiler han hecho uso del concepto de “estadía en hogares” pero cuyos atributos se asemejan más a los de un hotel y no un hogar. Esto ha hecho que Airbnb en el mercado chino opere como un mero intermediario cobrando comisiones y tarifas de gestión dificultando su posibilidad de alcanzar su propuesta de valor original. (Camilleri. J & Neuhofer. B, 2017).

- **Crisis de confianza:** en China los canales en línea empleados para compartir información son muy diferentes de la mayoría del resto de países. Normalmente, las personas emplean sus nombres reales para compartir la información online la cual está vinculada a sitios web y redes sociales como Twitter y Facebook. WeChat es la plataforma más popular en China la cual no requiere el registro formal de nombres ni identidad personal. Características clave de Airbnb como las reseñas o desarrollo de registro de redes no son tan efectivas para poder regular la oferta y demanda y generar confianza dentro de la plataforma. Finalmente, la falta de un sistema sólido de control de calidad y seguridad limita el crecimiento de la compañía americana en el país. (Qiu et al, 2016).

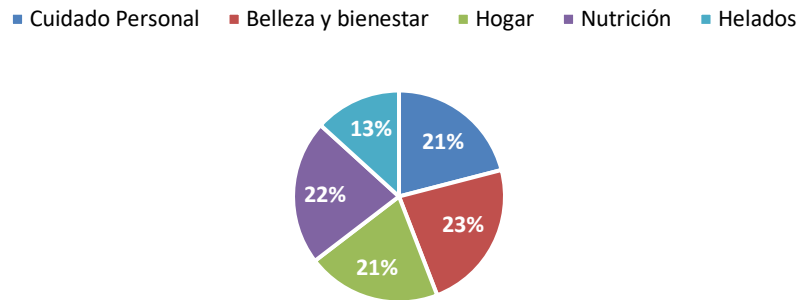
## 5.2 Unilever en Afganistán

### 5.2.1 Unilever

Unilever es una compañía presente en más de 120 países la cual fue fundada hace cerca de 100 años, en 1930, y es actualmente una de las empresas de bienes de consumo más grandes del mundo. En el año 2023 la empresa de origen británico facturó 59.600 millones de euros de los cuales el 58% provenía de mercados emergentes (Unilever, 2024). 3.400 millones de personas usan productos de Unilever en el día a día

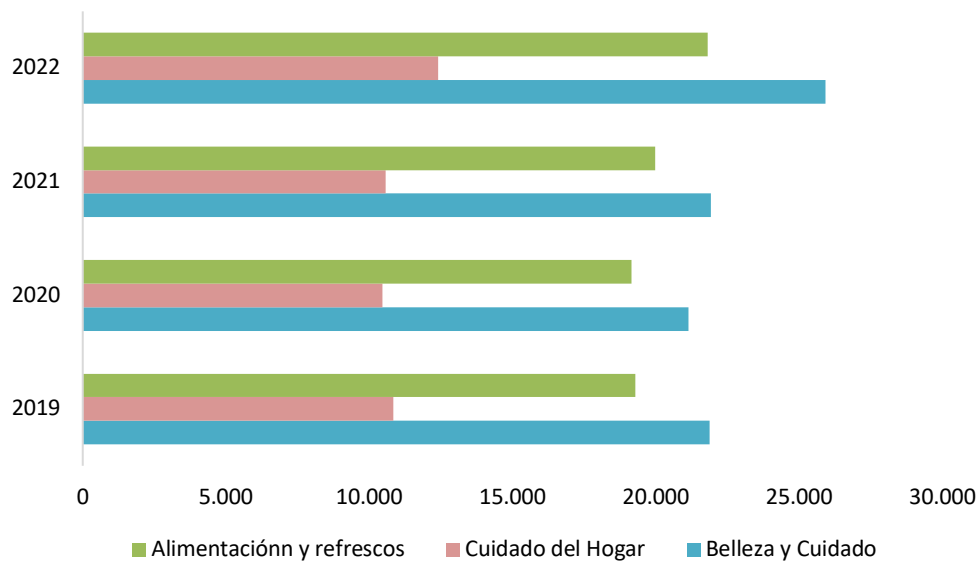
y la compañía destina 8.600 millones de euros a la inversión en marcas y marketing. Entre sus marcas más conocidas se encuentran *Dove*, *Knorr*, *Ben & Jerry's*, *Magnum* y *Rexona*. Su línea de productos y peso por ingresos se detallan en el gráfico a continuación:

### Líneas de productos Unilever



**Gráfico 12:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en Unilever (2024).

### Ingresos por segmento de productos



**Gráfico 13:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en Statista (2023).

Unilever es una de las compañías mundiales que más gasta en I + D llegando a invertir 847 millones de euros en el año 2021 (Sevilla. C, 2022) con el objetivo de mejorar la innovación y desarrollo de sus productos y marcas. Un ejemplo fue el proyecto Neutrón en 2007 que consistía en “elementos totalmente nuevos, como latas modificadas y

gráficos disruptivos” lo cual se tradujo en el incremento de las ventas superando la media del mercado de desodorantes en Latinoamérica (Conexión Esan, 2019).

Asimismo, la compañía británica es también uno de los mayores inversores en su departamento de marketing y comunicación llegando a invertir una totalidad de 2.000 millones de euros en el diseño de sus estrategias lo cual ha permitido incrementar las ventas online en un 44% representando el 13% de la facturación total. (Sevilla. C, 2022). La estrategia de marketing de la compañía se concentra alrededor de los siguientes puntos:

- **Segmentación de mercado:** el uso de variables demográficas, geográficas y psicológicas permite a Unilever identificar y segmentar su mercado objetivo adaptando así sus mensajes de marketing y productos para poder satisfacer mejor las necesidades de cada segmento de consumidores específico.
- **Posicionamiento de marca:** *Dove* se posiciona como una marca que promueve la autoestima y la belleza real mientras que *Axe* se presenta y posiciona como una marca de cuidado personal para hombres jóvenes y seguros de si mismos. Cada marca se posiciona de manera única para poder así diferenciarse de la competencia y resaltar sus atributos únicos.
- **Marketing mix integrado:** el desarrollo de productos innovadores, la fijación de precios competitivos o la distribución a través de canales y la implementación de campañas publicitarias creativas son algunas de las herramientas empleadas por Unilever.
- **Marketing digital:** el uso de redes sociales, publicidad en línea, marketing de *influencers* y contenido de marca para involucrar a los consumidores y generar conciencia sobre sus productos son tan solo algunos de los cambios que Unilever ha integrado.

- **RSC:** “*Dove Real Beauty*” o “*Knorr Sustainability Partnership*” destacan en primer lugar la autoestima de las mujeres y en segundo lugar los esfuerzos de la marca para promover la agricultura sostenible. Según in informe publicado por S&P Global Unilever ha sido otorgado 89 de 100 puntos en materia ASG y donde destaca su programa “*Future Foods*” para combatir el desperdicio alimentario. (Compromiso RSE, 2022)
- **Innovación continua:** la compañía apuesta por la innovación para mantenerse relevante en un mercado competitivo. La inversión en I + D para desarrollar nuevos productos y mejorar los existentes, responder a las tendencias del mercado y las necesidades cambiantes de los consumidores.

### 5.2.2 Afganistán

Afganistán, o el Emirato Islámico de Afganistán, tiene por capital la ciudad de Kabul y su población, atendiendo a los últimos datos de 2022, se sitúa en los 34.3 millones de habitantes. (Datos Macro, 2022). Administrativamente, se divide en 34 provincias y 364 distritos y no existe una entidad administrativa regional, sino que se divide en cuatro cuadrantes (norte, sur, este y oeste). Afganistán ocupa el puesto 178 de 188 en materia de IDH, indicador que da a conocer el grado de progreso de cada país (Iberdrola, s.f) y que por tanto demuestra la situación de sus habitantes.

Tras proclamar su independencia del Imperio Británico en 1919 y la derogación de la monarquía la republica de Afganistán fue establecida en 1973. En 1979, en el contexto de la Guerra Fría, la Unión Soviética invadió el país desencadenado toda una época de guerras donde los muyahidines, apoyados por Estado Unidos, finalmente expulsaron a las tropas soviéticas en el año 1989. En 1996 los talibanes tomaron el poder imponiendo una estricta interpretación de la ley islámica, pero en 2001 tras el 11-S Estados Unidos invadió el país derrocando el régimen talibán. No obstante, las décadas consiguientes estuvieron marcadas por los constantes conflictos internos con insurgencia talibanas quienes finalmente en 2021 tras la retirada de Estados Unidos retomaron el control del país. (Quesada. F, 2021).

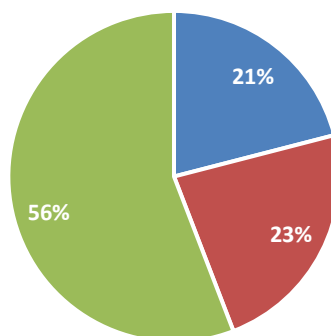


Hasta 2021, el presidente afgano era Ashraf Ghani pero tras la invasión talibana el orden político del país ha experimentado un cambio drástico en los últimos 3 años. La estructura política actual se trata de un Emirato Islámico, a diferencia de la república que existía anteriormente, y la organización se basa en una interpretación estricta de la *Sharia*. Su líder supremo se trata de Hibatullah Akhundzada quien tiene la última palabra en cuestiones religiosas, políticas y militares además de concentrar el poder judicial y ejecutivo. Este se encuentra a su vez aconsejado por un Consejo de Liderazgo (*Rahbari Shura*) compuesto por figuras prominentes del Talibán. Para poder ejercer el poder de manera local y directa, los talibanes han designado gobernadores provinciales y comandantes para administrar las regiones bajo su control y asegurándose del cumplimiento de la *Sharia* por la población. (Olmo. G, 2021).

La economía afgana es principalmente de carácter rural siendo un país característico por su exportación en materias como el opio, frutos secos, lana, algodón, así como, piedras semi preciosas y preciosas. (Oficina de Información Diplomática, 2021). En cuanto a las importaciones entre estas destacan la maquinaria y bienes de equipo, alimentos, petróleo y derivados y alimentos. En el año 2022 fue el mayor importador mundial de harina de trigo alcanzando los 843 millones de dólares. (OEC, 2022). En los gráficos a continuación se detalla la estructura del PIB, así como, sus principales socios comerciales:

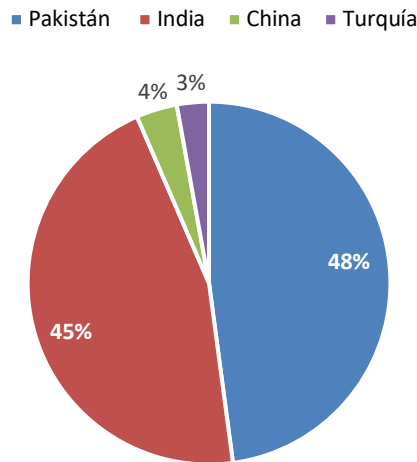
### Estructura del PIB

■ Agricultura ■ Industria ■ Servicios



**Gráfico 14:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en Ministerio de Asuntos Exteriores, UE y Cooperación. *Oficina de Información Diplomática: Ficha País Afganistán* (2021).

### Principales socios comerciales



**Gráfico 15:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en Ministerio de Asuntos Exteriores, UE y Cooperación. *Oficina de Información Diplomática: Ficha País Afganistán* (2021).

Finalmente, en cuanto a la política exterior de Afganistán y su posición dentro del ámbito internacional, el principal desafío al que se enfrenta el país actualmente es la falta de reconocimiento lo cual afecta la capacidad del país para participar plenamente en la comunidad internacional y acceder a fondos internacionales. Para dicho reconocimiento varias naciones y organismos han establecido condiciones como el respeto a los derechos humanos en especial los derechos de las mujeres, minorías y lucha contra el terrorismo. (Deiros. T, 2023). Asimismo, entre sus principales aliados regionales figuran Pakistán, Irán, China, Rusia e India mientras que sus relaciones con occidente se han visto deterioradas tras la retirada de las fuerzas americanas. Tanto Estados Unidos como la OTAN y la UE han proporcionado asistencia humanitaria y ejercen una presión sobre el nuevo régimen para luchar contra el terrorismo y proteger los derechos humanos.

### 5.2.3 Estudio del caso

Unilever comenzó a operar en Afganistán en el año 2003 tras la caída del régimen talibán en 2001. Dicho acontecimiento permitió abrir las puertas a muchas entidades internacionales quienes aprovecharon el establecimiento de un nuevo gobierno como fue el caso de Coca Cola, *Ericsson*, *Hyat Hotels* o Nestlé (Reuters 2003). No obstante, la reciente situación caracterizada por la ocupación talibana ha hecho que muchas empresas se hayan visto forzadas a abandonar el país entre ellas la empresa objeto del caso quien lo hizo en 2021. Hoy en día, las únicas que persisten son organizaciones humanitarias como médicos sin fronteras, cruz roja o el programa mundial de alimentos, empresas nacionales afganas y operadoras de telefonía móvil.

La razón por la cual se ha escogido Unilever como caso de estudio a pesar de no tener presencia directa en Afganistán se debe a sus intentos de manera indirecta de seguir aportando al país, así como, el fuerte éxito que tuvo en su día y como se adaptó para operar en un régimen islámico.

Actualmente, Unilever sigue brindando asistencia financiera además de estratégica intentando reubicar sus empleados afganos en otras posiciones. La empresa ha llegado a crear un fondo de ayuda a través del cual apoyar a sus empleados cuyas condiciones económicas son muy precarias y en muchas ocasiones no pueden permitirse bienes básicos. La compañía británica también colabora activamente con la ONU, concretamente ACNUR, desde 2017 donando productos de higiene y alimentos a refugiados y desplazados afganos a países vecinos como es el caso de su marca de jabones *Lifebuoy* y el Programa Mundial de Alimentos (UNHCR, 2020). Sin embargo, dada la compleja situación del país Unilever sigue evaluando la situación y buscando formas en las que poder ayudar al pueblo afgano de manera responsable.

Para poder introducirse en 2003 la compañía, en primer lugar, optó por comenzar introduciendo poco a poco sus productos comenzando por aquellos esenciales como *Lifebuoy* (marca reconocida por su jabón), Surf (detergente adaptado a las condiciones del agua en Afganistán) y *Vaseline* (productos del cuidado de la piel incluyendo cremas y lociones modificados para el clima afgano). (The Guardian, 2014) En segundo lugar, acuerdos con distribuidores locales como *Sadaqat Trading Co* ayudó a Unilever acceder

a puntos remotos en todo el país y beneficiarse de sus redes de distribución. Finalmente, las campañas educativas en colegios sobre higiene, anuncios en medios locales como radio y televisión o promoción en los principales mercados y bazares permitió a Unilever acceder a su público objetivo exitosamente.

Todo ello hizo de Unilever uno de los mayores empleadores en el país (2.000 empleos directos y alrededor de 10.000 indirectos) como la fábrica de helados en Kabul que empleaba alrededor de 200 personas, así como, contribuir sus operaciones nacionales al 1% del PIB afgano además de apoyar la economía local mediante la compra de materias primas y productos a más de 1.000 pequeños agricultores y proveedores locales (Jones. G, 2002). En cuanto al impacto social que su actividad tuvo en Afganistán, la multinacional invirtió más de 10 millones de dólares americanos en programas desarrollo social, educación a más de 10.000 niños a través de sus programas sociales, así como, proporcionar acceso a agua potable y servicios de saneamiento a más de 50.000 afganos. También caben destacar los programas de capacitación y desarrollo de habilidades dirigido a mujeres, como el programa *Sheen* en 2018, con los que Unilever perseguía mejorar su condición social. (Jones. G, 2002).

Como se mencionaba en el análisis de Afganistán como país, en los regímenes islamistas la *Sharia* es el cuerpo del derecho islámico y decide cuestiones relacionadas con la vida política desde el código de conducta hasta el orden público y privado. Por lo tanto, al analizar las barreras en Afganistán es necesario hacerlo desde una perspectiva político-religiosa. Para ello se ha tomado como referencia un estudio realizado por Johari Bin Abdullah (2015) titulado “Estrategias de éxito en el marketing mix islámico” donde se exponen las barreras y requisitos que tanto los productos como servicios deben de cumplir en el mercado islámico, así como, las estrategias pertinentes en cada caso. Entre los principales hallazgos se encuentran:

- **Conformidad y compromiso con la *Sharia*:** hoy en día, es común que la aparición de ciertos estándares que ponen énfasis en la calidad haya atraído muchos interesados. A la luz de las directrices de la *Sharia*, esto representa un compromiso con la calidad en la industria Halal y, sin duda, se ha convertido en

una herramienta importante de marketing en el entorno empresarial actual. Es esencial garantizar que el producto y el servicio puedan ser consumidos o utilizados por los clientes de acuerdo con la *Sharia* debido a este entorno cambiante y para atraer clientes musulmanes.

Primero, el proceso de producción debe ser puro desde el principio hasta el final; en este caso, debe seguir las reglas de la *Sharia*. Es aún más importante asegurarse de que el proceso esté en línea con dicha ley porque es lo que determinará si el producto puede ser consumido o no finalmente. Para vigilar dicho proceso, es esencial tener un sistema que observe los elementos cruciales del proceso de acuerdo con las normas de la *Sharia*. En ocasiones es necesario un tercero que tenga la capacidad de supervisar dichas conformidades.

La empresa debe ser evaluada continuamente para ver si puede mantener un control de calidad riguroso durante todo el proceso de producción, desde la adquisición de materias primas hasta el uso de maquinaria adecuada y material de empaque adecuado. Por lo tanto, una vez que la empresa obtiene una certificación Halal genuina, debe esforzarse por mantener este estatus para sus productos, asegurándose de que todas las etapas del proceso de producción, las materias primas, los equipos, las herramientas y la maquinaria estén libres de cualquier duda.

- **Características distintivas:** la diferenciación es esencial para la supervivencia en un entorno de intensa competencia. En el ámbito del marketing islámico, se logra mediante la implementación de los principios de la *Sharia* por lo que las empresas deben proporcionar bienes y servicios lícitos y permisibles, garantizando la calidad y cumpliendo con los principios islámicos.

El diseño de los productos debe ser atractivo y reflejar características islámicas como alimentos y ropa que sigan la *Sunnah* del Profeta Muhammad. Además, la promoción debe enfatizar los valores islámicos y promover un consumo moderado. Finalmente, la comunicación debe resaltar la importancia del gasto

cuidadoso y la accesibilidad de los productos en lugar de promover lujos y gastos excesivos.

- **Confianza:** tal y como lo enseñó el Profeta Muhammad a través de la honestidad y las credenciales, la confianza y la seguridad del cliente son esenciales para la supervivencia a largo plazo de un negocio. Las transacciones deben ser justas y las empresas deben demostrar su compromiso mediante cinco elementos clave: metas de marketing claras, ofertas informativas, comunicación veraz, cumplimiento de promesas y personal ético.

Las metas de marketing deben evitar la maximización de beneficios que fomenta el comportamiento egoísta, sino que deben crear valor y mejorar el nivel de vida. Para evitar confusiones, la información sobre bienes y servicios debe ser comprensible. Alineándose con las enseñanzas del *Al Qur'an* que enfatizan el cumplimiento de promesas, es crucial que las empresas divulguen cualquier defecto conocido del producto y eviten exagerar las afirmaciones promocionales.

El compromiso de las empresas debe incluir la creación de un sistema que controle y monitoree la información de marketing para garantizar que sea precisa y veraz. Las promesas de rendimiento del producto deben ser razonables y respaldadas por garantías y garantías que proyecten la dedicación de la empresa. Dado que el personal representa la empresa y su carácter y personalidad deben reflejar los valores islámicos, las empresas deben mostrar una conducta altamente ética o *Akhlak*.

Por último, pero no menos importante, el personal debe recibir capacitación continua para mejorar sus habilidades y comprensión, tanto en términos de operaciones técnicas como de alineación espiritual con los valores islámicos. Esto les permite actuar de manera profesional y crear una imagen positiva de la empresa. Implementar estas prácticas ayudará a las empresas a desarrollar una

combinación de marketing que sea sensible y alineada con los principios islámicos, lo que es crucial para satisfacer y retener a los clientes musulmanes.

- **Moral y Conciencia:** en el islam el marketing ético es esencial, lo que implica claridad en la promoción y precios justos. Las empresas deben utilizar una mezcla de marketing que fomente la honestidad y la transparencia y se alinee con los valores islámicos. Esto mejora la percepción del cliente y fortalece la relación entre el cliente y la empresa basada en la confianza y el respeto mutuo.
- **Enfoque en el cliente:** en el marketing islámico, el enfoque en el cliente es fundamental. Las empresas deben comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes musulmanes ofreciendo bienes y servicios que no solo satisfagan sus necesidades, sino que también respeten sus valores y principios religiosos. Las empresas pueden desarrollar una base de clientes fieles y satisfechos con este enfoque centrado en el cliente.

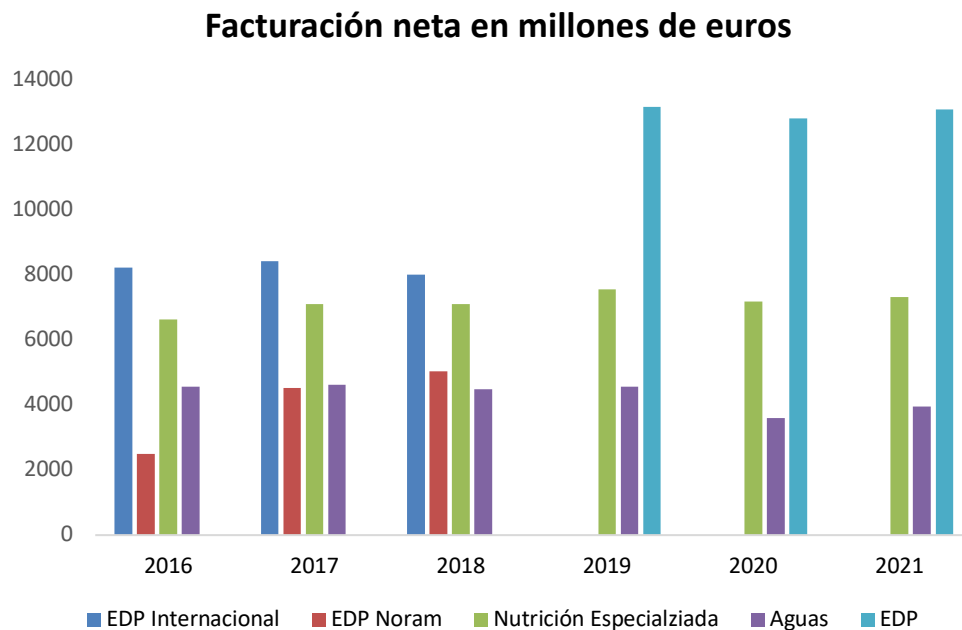
### 5.3 Danone en Rusia

#### 5.3.1 Danone

La empresa Danone nació en el año 1919 en Barcelona y actualmente, está presente en más de 120 países, cuenta con alrededor de 100.000 empleados y sus ingresos en 2022 alcanzaron los 27.6 mil millones de euros (Statista, 2022). Su misión es “proporcionar alimentos saludables y accesibles que mejoren la calidad de vida de las personas, respetando al mismo tiempo el planeta y su biodiversidad” (Danone, 2024).

El grupo Danone presenta cuatro actividades entre las que se encuentran los productos lácteos frescos (Activia), aguas (Evian), nutrición infantil (Danonino) y nutrición médica (Nutricia). Sus principales clientes son las cadenas de distribución de alimentación y su diferenciación frente al resto de sus competidores, entre los cuales destacan Nestlé y Pascual, es la calidad de sus productos y buenas relaciones con sus clientes. No obstante, la principal amenaza a la que el grupo debe de afrontarse actualmente es la aparición

de las marcas blancas a lo que han reaccionado mediante el ajuste de precios y penetración de nuevos nichos que estaban sin cubrir. (Hernández.M, 2018).



**Gráfico 16:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en Statista (2024)

Es importante matizar que EDP internacional hace referencia a las actividades de los productos lácteos en Europa, América Latina y China mientras que EDP *Noram* hace referencia a su cadena en Estados Unidos. En 2019, ambos se unieron creando un único segmento que fue denominado EDP (Orús. A, 2022).

La estrategia de marketing de la compañía española se centra en los siguientes puntos:

- Adaptación de los productos:** su amplia y diversificada cartera de productos ha hecho que la compañía haya podido atender a las necesidades de varios segmentos de consumidores desde niños hasta adultos y personas mayores, así como, ajustarse a las necesidades dietéticas de cada uno de ellos. En el caso de los yogures y lácteos, las estrategias de marketing se han centrado en destacar los beneficios saludables, calidad y variedad de sabores y texturas. En los productos vegetales y bebidas la sostenibilidad y beneficios nutricionales, en la nutrición especializada la investigación científica y seguridad de los productos y



por último en el caso de las aguas embotelladas la reducción del impacto ambiental de sus envases. (Máster en marketing digital, 2023).

- **Segmentación de mercado y público objetivo:** donde se pueden distinguir entre familias y niños (promoción de la nutrición, crecimiento, desarrollo y diversión), consumidores preocupados por la salud (marcas como Oikos light & free destacando el aporte de proteínas y mejora de la digestión), consumidores preocupados por el medioambiente (Alpro y Silk centradas en el impacto ambiental y cuidado de los recursos naturales) y personas con necesidades nutricionales específicas (Nutricia y Fortimel).
- **Posicionamiento y diferenciación en el mercado:** la calidad y experiencia sensorial de sus productos, constante investigación, la incorporación de la sostenibilidad y responsabilidad social de sus acciones, colaboración en iniciativas comunitarias, así como, su habilidad para poder innovar y adaptarse a las tendencias de mercado es lo que hace de Danone una empresa líder dentro de su industria. un ejemplo sería la marca de agua Evian donde Danone ha colaborado con UNICEF para llevar agua potable a comunidades necesitadas, utilizando plástico reciclado y desarrollando formatos y sabores del producto. (Danone, 2024)
- **Publicidad y comunicación:** “el enfoque en la salud y el bienestar, conexión emocional y experiencial con los consumidores, la segmentación y personalización de los mensajes, y la presencia activa en el entorno digital y las redes sociales han permitido a Danone transmitir sus valores y propuestas de manera efectiva y atractiva”. (Máster en marketing digital, 2023). Un ejemplo de ello es Actimel y su mensaje “Despierta tu fuerza interior” que llamaba a los consumidores a empezar el día con energía.

### 5.3.2 Rusia

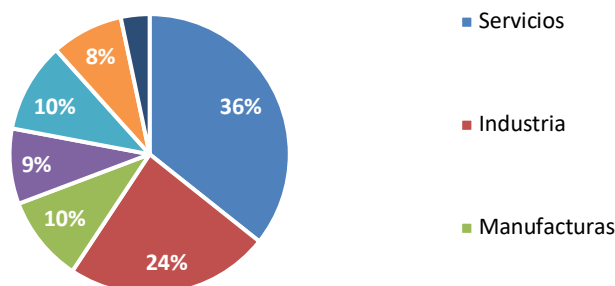
La federación de Rusia nació tras la disolución de la Unión Soviética en 1991 y su presidente, Vladimir Putin, ocupa el cargo desde 1999 a excepción del periodo

comprendido entre 2008 y 2012 donde fue Dmitri Medvédez quien ejerció de presidente y Putin de primer ministro (Espinosa de los Monteros. M, 2022). Con capital en la ciudad de Moscú, Rusia es el país más grande del mundo ocupando un 10% de la superficie terrestre y con una población de 144,4 millones de habitantes y donde el 7,96% son inmigrantes (Datos Macro, 2022).

El presidente es el jefe de estado y cuenta con amplios poderes ejecutivos como determinar la política interior y exterior, legislativos como emitir decretos y directivas, aunque este poder se compone por la Duma Estatal y Consejo de la Federación, designar al primer ministro, nombrar a determinados ministros o los encargados de la defensa y seguridad nacional entre otros poderes. El poder judicial a pesar de estar conformado por el Tribunal Constitucional, Supremo y otros tribunales federales es en muchas ocasiones influenciado desde el poder ejecutivo. El proceso electoral ruso ha sido objeto de numerosas críticas internacionales debido a la falta de transparencia y manipulación y a pesar de existir varios partidos políticos el partido dominante es Rusia Unida. (Oficina de Información Diplomática, 2021).

Asimismo, la concentración del poder en el presidente, la represión de la oposición, medios de comunicación controlados, restricción de opiniones disidentes y libertades civiles como la libertad de expresión y asamblea se ven severamente limitadas. Desde el poder central la propaganda se caracteriza por la legitimización del gobierno lo cual sumado a todo lo descrito hacen de Rusia un país con fuertes tendencias hacia un régimen totalitario.

### Principales sectores economía rusa



**Gráfico 17:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en Ministerio de Asuntos Exteriores, UE y Cooperación. *Oficina de Información Diplomática: Ficha País Rusia* (2021).

“La diplomacia está parada de facto en las relaciones de Rusia con Ucrania, la OTAN, las principales potencias de la UE y con Estados Unidos al menos en lo que respecta a Kiev” (Trenin. D, 2021). La política exterior de Rusia se caracteriza por querer restaurar su papel como actor global relevante y reafirmar su influencia en áreas como Europa del Este, Asia Central, Oriente Medio y África. Euroasia es considerada una región clave y para ello ha promovido organizaciones como la OTSC (alianza militar que incluye cinco repúblicas exsoviéticas) y la UEE (asociación económica entre Rusia, Kazajistán y Bielorrusia) (Cadenas. J, 2022). La anexión de Crimea y la crisis en Ucrania le ha supuesto fuertes sanciones impuestas por occidente por lo que el país ha dado un giro y centrado en sus relaciones regionales como su intervención en Oriente Medio, concretamente en Siria, y el estrechamiento de las relaciones comerciales con China e India.

### 5.3.3 Estudio del caso

Danone comenzó a operar en Rusia en 1992 y actualmente cuenta con 13 fábricas en el país (Gonchar. P, 2021). Sin embargo, el éxito de Danone no fue algo fácil, sino que es el resultado de una serie de adaptaciones, estrategias y alianzas en su plan de marketing y de negocio. En cuanto a los principales desafíos con los que Danone se encontró en sus inicios, así como, aquellos más actuales entre estos figuran:

- **Entorno político y económico inestable:** la entrada de Danone fue en parte posible a la caída del bloque soviético, pero esto a su vez presentaba un desafío para la compañía. En ese momento, Rusia experimentaba una transición económica donde la corrupción, burocracia, inestabilidad política y económica eran desafíos significativos y barreras para las empresas extranjeras que trataban de establecerse en el país.

- **Diferencias culturales y de consumo:** los consumidores rusos tienen una fuerte tradición de consumir productos lácteos, pero con ciertos matices. Dentro de Rusia los productos fermentados como el kéfir y el *tvorog* son especialmente populares y suelen ser consumidos en el desayuno o la cena. Asimismo, la población rusa prioriza la naturaleza y frescura de los productos además de guardar una buena relación calidad-precio debido a la volatilidad económica. (Advantour, s.f). también existe una preferencia por los productos locales y escepticismo hacia los productos extranjeros por lo que Danone ha tenido que posicionarse como una marca que entiende y respeta las tradiciones rusas.
- **Veto ruso para vender leche:** el embargo alimentario ruso se implementó en agosto de 2014 como respuesta ante las sanciones económicas impuestas por Estados Unidos y la UE tras la invasión rusa de Crimea y conflicto en el este de Ucrania. Dicha sanción cubre todo tipo de productos lácteos desde leche, queso, yogur y derivados. Todo ello ha resultado en el incremento de la importación de productos lácteos desde Bielorrusia en un 80% y geografías como la UE han comenzado a exportar leche en polvo a Oriente Medio y África. (Agronews Castilla y León, 2015).
- **Competencia local:** Danone cuenta con una fuerte competencia en el mercado ruso donde destacan cinco: PepsiCo y su adquisición de *Wimm-Bill-Dann* (ofrece una amplia gama de productos lácteos además de caracterizarse por su amplia distribución, fuerte reconocimiento y amplia gama de productos adaptados al mercado ruso), *Savushkin Product* (una de las principales empresas lácteas en Rusia y Bielorrusia conocida por su buena reputación e innovación), *Ehrmann* (de origen alemán ofreciendo productos lácteos además de postres y helados y contar con estrategias de marketing efectivas), *Valio* (de origen finlandés principalmente conocida por sus quesos y productos sin lactosa) y finalmente, *Rusagro* (una de las mayores empresas agrícolas en Rusia con una fuerte red de distribución e integración vertical)

- **Tensiones geopolíticas y sanciones:** las relaciones entre Rusia y el resto del bloque internacional occidental ha derivado en la imposición de tensiones y sanciones económicas como castigo. Esto ha derivado en la disrupción en las cadenas de suministro, la capacidad de inversión y expansión en el país, así como, el éxodo de empresas occidentales como ha sido el caso de Adidas, H&M, Nike o Google (López. E, 2022).

El consejero delegado de Danone, Antoine de Saint-Affrique, a la luz de estos acontecimientos, lanzó un mensaje en el cual recalca “la responsabilidad con las personas a las que alimentamos” (El independiente, 2022) y su compromiso con los más de 8.000 empleados con los que cuenta en el país. Asimismo, Saint-Affrique defendía mejorar el núcleo de negocio de la compañía y alcanzar un crecimiento de sus ventas entre el 3% y el 5%. Para ello el nuevo plan de negocio se define alrededor de cuatro pilares: “restaurar su competitividad en las principales categorías y geografías; una expansión selectiva en términos de segmentos, canales y geografías; la siembra activa de futuras vías de crecimiento y la rotación activa de cartera” (El independiente, 2022).

- **Normativas alimentarias:** los requisitos específicos en cuanto al etiquetado, composición, formulaciones, certificados sanitarios y de calidad son tan solo algunas de las cuestiones que Danone tiene que cumplir para poder operar en Rusia. Todo ello encarece y retrasa el proceso operativo de las compañías alimentarias en el país donde los productos lácteos tienen que cumplir con los estándares GOST y pasar la certificación sanitaria emitida por *Rospotrebnadzor* (Rospotrebnadzor, 2020).

En cuanto a las estrategias implementadas por Danone para sortear dichas barreras se encuentran:

- **Alianza con Unimilk:** dicha compañía de origen ruso y carácter privado ocupa el segundo puesto como líder en Rusia en materia de fabricante de productos lácteos y alimenticios para bebés. En diciembre de 2010, se anunciaba la fusión

de Danone y *Unimilk* pasando a estar controlado el 58% por la compañía española y el 42% restante por los accionistas de la entidad rusa. Dicho proceso de fusión permitía a Danone expandirse por geografías como Ucrania, Kazajistán y Bielorrusia además de generar unas ventas anuales de 1.500 millones (Redacción Aral, 2010).

La operación fue valorada en 10.5x 2009 EBITDA y permitió a ambas compañías hacerse con el 21% de la cuota de mercado ruso en materia de productos lácteo (Danone, 2010). Asimismo, la sinergia permitió a Danone ingresar en una zona geográfica con un gran potencial de crecimiento además de recibir por parte de *Unimilk* un profundo y amplio conocimiento del mercado local, así como, toda una infraestructura operativa y red de distribución ya establecida. Por otro lado, *Unimilk* se benefició del respaldo financiero y la experiencia internacional del grupo Danone.

Actualmente, la sinergia entre ambas compañías ha permitido la expansión y modernización de sus instalaciones de producción teniendo presencia en Moscú, Chekhov (en 2018 se destinó una cantidad a su reformación) y Samara. Además, también se han llevado a cabo lanzamientos de nuevos productos como aquellos yogures, con probióticos o kéfir.

Finalmente, la implementación de programas como "*Danone Ecosystem Fund*" persigue mejorar la calidad y sostenibilidad de la producción de leche en Rusia mediante la capacitación, asistencia técnica y financiera a pequeñas granjas lecheras. (Danone Ecosystem, s.f) Siguiendo estas líneas, la colaboración con la ONG "*Dobroye Delo*" ha ayudado a más de 100 granjas en la región de Novosibirsk a mejorar sus prácticas de producción, aumentar la calidad de la leche y obtener acceso a mercados más amplios (Danone Rusia, 2021).

- **Compra de granjas en Siberia:** en 2017, una vez cumplidos tres años desde la imposición rusa los productos frescos, Danone procedió a comprar una granja de 60 hectáreas localizada en Siberia acogiendo a 5.000 vacas las cuales fueron

transportadas desde Países Bajos y Alemania. De este modo, Danone consiguió sortear la censura y el veto que ha producido el incremento de los productos lácteos un 32% desde su imposición. (Castro. C, 2017).

Dicha estrategia ha demostrado ser exitosa ya que Rusia es el tercer mercado más importante para la compañía además de haber garantizado a Danone un mayor control sobre la calidad de sus productos, cumplimiento de los estándares y regulaciones además de reducir su dependencia en proveedores externos y protegerse contra las fluctuaciones de precios e interrupción de la cadena de suministro. Asimismo, dada la alta preferencia por la oblación rusa de consumir productos nacionales y locales al producir la leche en Siberia, Danone puede satisfacer de manera más exitosa las demandas locales e impulsar su negocio por el territorio. Durante el primer semestre de 2023, Danone registró unos beneficios de 700 millones de euros (Forbes, 2023).

- **Adaptación de sus productos:** en el caso de Actimel, en Rusia la publicidad de este producto muestra a familias felices y saludables, se presenta como un producto que fortalece el sistema inmunológico y digestivo al contrario que su contenido probiótico como sucede en otros países. Asimismo, Danone ha desarrollado sabores específicos como arándanos y fresa silvestre muy populares en Rusia.

Algo similar sucede con Danissimo el cual se ha convertido en uno de los postres más populares en el país dada su amplia gama de sabores como requesón, mermelada, vainilla y chocolate. La colaboración con marcas rusas conocidas y ediciones limitadas ha generado interés entre la población rusa incrementando las ventas de este producto y siendo bien recibido por la ciudadanía. Destinado a una audiencia más joven, Tyoma ha sido reformulado por Danone para poder adaptarse mejor a los gustos rusos con sabores y aderezos como frutas, hierbas y especias.

No obstante, a mediados de julio de 2023 los altos cargos rusos decidieron situar la sucursal rusa del grupo Danone bajo la administración de la *Rosimushchestvo*, es decir, Agencia Federal Rusa para la Gestión de la Propiedad Estatal cambiando a la vez tanto la junta directiva como su consejero delegado y haciéndose con el accionariado. (Forbes 2023). Dichos cambios no fueron notificados previamente a la compañía, sino que además no contaban con la aprobación del grupo internacional. La respuesta desde la compañía fue por lo tanto excluir Rusia de su perímetro comparable desde julio de 2023. Dicha desconsolidación provocó un “deterioro de efectivo de aproximadamente 200 millones de euros, además de un impacto de unos 500 millones de euros por diferencias en la conversión del tipo de cambio” (Forbes 2023).

En febrero de 2023 la empresa planteaba vender su negocio en Rusia a la empresa láctea Vamin Ttarstan propiedad de Mintimer Mingazov quien ofreció pagar 191,88 millones de euros por la sucursal rusa (Marketscreener, 2024). Finalmente, en marzo de este año Danone recibió la aprobación de los reguladores rusos para poder vender a la empresa Vamin R LLC su filial consolidando así sus planes iniciales comenzados en febrero de 2023. (Bolsamanía, 2024). La inyección de 191,88 millones fortalecerá el balance financiero de Danone mejorando su liquidez y capacidad de inversión y poder redirigir estos fondos a otras geografías como Asia, América Latina y África donde existe también un alto potencial de crecimiento.

## **6. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

### **6.1 Conclusiones**

Este Trabajo de Fin de Grado, ha demostrado la dificultad que las compañías encuentran a la hora de establecer estrategias de marketing exitosas las cuales les permitan sortear las barreras características de los entornos censurados, particularmente lo referido a regímenes autoritarios, islámicos y totalitarios.

Respondiendo al primer y segundo objetivo, focalizados en identificar, describir y analizar los regímenes políticos relevantes para el estudio, se llevó a cabo una comparación exhaustiva entre regímenes democráticos, autoritarios islámicos y



totalitarios, destacando cómo las políticas y prácticas de censura varían significativamente entre ellos. En regímenes democráticos, como se observó, las empresas disfrutaban de una mayor libertad para implementar estrategias de marketing innovadoras sin temor a represalias gubernamentales. Esto contrasta fuertemente con los regímenes autoritarios y totalitarios, donde el control gubernamental sobre la información y la censura juegan un papel crucial.

Una vez completado el análisis comparativo de los regímenes y delimitado el campo sobre el cual versa el trabajo se procedió de definir el macroentorno, microentorno, así como, el principio de *megamarketing* por Philip Kotler. En lo que respecta al microentorno se halló que las variables que lo componían eran la empresa, los proveedores. Intermediarios, clientes, competidores, socios y los grupos de interés. En el caso del macroentorno, el resultado fueron variables demográficas, económicas, medioambientales, políticas, tecnológicas y socioculturales. Finalmente, el término *megamarketing*, introducido en 1968, plantea una aplicación estratégicamente coordinada de habilidades económicas, psicológicas, políticas y de relaciones públicas y a su vez plantea una serie de desafíos tanto visibles como invisibles y tres tipos de poder (piramidal, fraccional y de coalición). Casos como el de General Motors con Toyota o Motorola con Estados Unidos ayudan a ilustrar los argumentos expuestos por Kotler en 1968.

El cuarto y penúltimo objetivo se focalizaba en identificar y evaluar los desafíos que las empresas suelen encontrarse, así como, las estrategias que diseñan empleadas en regímenes censurados. En lo que respecta a los principales desafíos se hallaron que estos eran la censura gubernamental, diferencias culturales y religiosas, favoritismo hacia la competencia local, restricciones tecnológicas y riesgos legales y políticos. Por otro lado, las estrategias halladas fueron la adaptación cultural y religiosa, la tecnología localizada como el uso de plataformas y tecnologías locales aprobadas por el gobierno central, la colaboración local y estrategias, publicidad y contenido adaptativo, cumplimiento legal riguroso y el cuidado de una buena relación gubernamental entre otras.

Finalmente, en cuanto a los principales hallazgos de los casos de estudio en primer lugar, el caso de Airbnb en China adaptó su nombre a "*Aibiying*" y colaboró con empresas locales como WeChat. Sin embargo, enfrentó desafíos significativos, incluyendo diferencias culturales donde los chinos preferían hoteles debido a desconfianza y requerimientos corporativos, una fuerte competencia de plataformas locales como *Tujia* y *Meituan*, y estrictas normativas que clasificaban los alojamientos *peer-to-peer* como hoteles. La pandemia de COVID-19 agravó estos problemas, reduciendo la clientela y causando pérdidas operativas. En marzo de 2022, Airbnb anunció su retirada del mercado chino, enfocándose en viajes salientes y suspendiendo el soporte para alojamientos y experiencias nacionales.

En el caso de Unilever en Afganistán la multinacional inició operaciones en Afganistán en 2003, tras la caída del régimen talibán, introduciendo productos esenciales como *Lifebuoy*, *Surf* y *Vaseline*. Para ello la compañía adaptó sus productos a las condiciones locales y establecieron acuerdos con distribuidores para llegar a áreas remotas. Invirtieron más de 10 millones de dólares en programas de desarrollo social, educación, acceso a agua potable y servicios de saneamiento, beneficiando a miles de afganos. Sin embargo, la reciente situación política obligó a Unilever a abandonar el país en 2021, aunque continúan proporcionando asistencia a sus empleados afganos y colaboran con la ONU en donaciones de productos de higiene y alimentos. Además, aseguraron que sus productos y servicios cumplieran con la ley islámica para operar en un régimen islámico.

Por último, Danone se estableció en Rusia en la década de los años 1990, adaptándose al mercado local mediante la adquisición de empresas rusas. A pesar de enfrentar desafíos económicos durante las crisis financieras en Rusia, Danone se mantuvo resiliente mediante estrategias de adaptación y localización de productos. En 2010, adquirió *Unimilk*, convirtiéndose en el líder del mercado de productos lácteos en Rusia. Implementaron estrategias de marketing localizadas y promovieron la salud y el bienestar a través de sus productos. Danone ha navegado las regulaciones locales y las sanciones internacionales, adaptándose a las políticas gubernamentales y económicas cambiantes finalmente vendiendo su sucursal en el país a una empresa láctea rusa.

Los hallazgos aquí expuestos destacan la importancia de la flexibilidad, la adaptación cultural y la alineación con las expectativas gubernamentales locales. Estas estrategias no solo permiten a las empresas operar en entornos restringidos, sino que también les proporcionan una ventaja competitiva al mostrar un compromiso profundo con las realidades locales. Además, estas estrategias pueden ser aplicadas y adaptadas a otros contextos, proporcionando una base sólida para futuras investigaciones en la intersección de marketing y política.

## **6.2 Futuras líneas de investigación**

De cara a futuras líneas de investigación, convendría investigar el impacto que los entornos censurados, que bien por una cuestión política, legal, cultural, social o religiosa, tienen sobre los cuatro elementos del marketing mix. En este sentido, se recomendaría analizar específicamente cómo el producto, promoción, precio y punto de venta se ven alterados. Asimismo, también sería interesante analizar cómo las empresas utilizan la tecnología, inteligencia artificial y las redes sociales para superar la censura y comunicar mensajes de marketing de manera efectiva en entornos restringidos.

Finalmente, otra senda de investigación podría ser analizar cómo las empresas manejan la comunicación corporativa y las relaciones públicas en países con alta censura política para mantener una imagen de marca positiva y gestionar las crisis de manera efectiva, así como, extrapolar el análisis aquí realizado a más países además de los seleccionados en este trabajo (China, Rusia y Afganistán).

## **7. BIBLIOGRAFÍA**

20 Minutos. (2023). *Estos son los únicos países del mundo donde no puedes comprar una Coca-Cola*. Recuperado el 28 de mayo de 2024, de <https://www.20minutos.es/gonzoo/noticia/5190346/0/estos-son-los-unicos-paises-mundo-donde-no-puedes-comprar-una-coca->



<https://www.researchgate.net/publication/371475218> *The Impact of Airbnb Platform on China's Tourism Market and Its Analysis of Reasons for Withdrawal*

BBC Mundo. (2021). *Afganistán: los talibanes toman el control de Kabul y del país tras la retirada de las fuerzas internacionales*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-58263319>

Bloomberg Línea. (2023). *Los únicos tres países en el mundo que no tienen Coca-Cola*. Recuperado el 27 de mayo de 2024, de <https://www.bloomberglinea.com/2023/05/02/los-unicos-tres-paises-en-el-mundo-que-no-tienen-coca-cola/>

Bolsamania. (2024). *Danone recibe luz verde para vender sus activos rusos*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://www.bolsamania.com/noticias/empresas/economiaempresas--danone-recibe-luz-verde-para-vender-sus-activos-rusos--16489662.html>

Cai, D., & Li, X. (2016). *Research on the development prospect of China's hotel sharing platform*. Jiangsu Review, 5, 10-12.

Camilleri, J., & Neuhofer, B. (2017). *Value co-creation and co-destruction in the Airbnb sharing economy*. International Journal of Contemporary Hospitality Management.

Casa Real. (2024). *Historia de la monarquía española*. Recuperado el 6 de abril de 2024 de <https://www.casareal.es/ES/MonarquiaHistoria/Paginas/historia-monarquia.aspx>

CEI. (s.f.). *Evolución de la publicidad a través del tiempo*. Recuperado el 21 de mayo de 2024, de <https://cei.es/evolucion-de-la-publicidad-a-traves-del-tiempo/>

Claudio Inácio. (2023). *Censura del marketing global*. Recuperado el 24 de mayo de 2024, de <https://claudioinacio.com/2023/11/20/censura-del-marketing-global/>

CNN en Español. (2015). *Prohibido: 9 cosas que no encontrarás en Rusia*. Recuperado el 28 de mayo de 2024, de <https://cnnespanol.cnn.com/2015/08/19/prohibido-9-cosas-que-no-encontraras-en-rusia/>

Comité para la Protección de los Periodistas (CPJ). (2019). *Los 10 países con los mayores niveles de censura*. Recuperado el 28 de mayo de 2024, de <https://cpj.org/es/2019/09/los-10-paises-con-los-mayores-niveles-de-censura/>

Compromiso RSE. (2022). *Unilever, la compañía de alimentación y consumo más sostenible del mundo*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://www.compromisorse.com/rse/2022/01/14/unilever-la-compania-de-alimentacion-y-consumo-mas-sostenible-del-mundo--/>

Corts Valencianes. (2011). *El sistema político español*. Recuperado el 6 de abril de 2024 de [https://www.cortsvalecianas.es/sites/default/files/media/file\\_author/413.pdf](https://www.cortsvalecianas.es/sites/default/files/media/file_author/413.pdf)

Danone Russia. (2021). *Sustainability and community projects*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://www.danone.ru/about-danone/sustainability/>

Danone. (2010). *Danone and Unimilk*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/en-investor-conferences/2010/danone-and-unimilk/180610 Presentation Neva 9.pdf>

Datosmacro. (2022.). *Población de Afganistán*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/afganistan>

Datosmacro. (2022). *Población de Rusia*. Afganistán. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/rusia>

Desperta Ferro Ediciones. (2021). *Afganistán: historia de una invasión, la derrota soviética y el ascenso de los talibanes*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de

<https://www.despertaferro-ediciones.com/2021/afganistan-historia-invasion-derrota-sovietica-ascenso-talibanes/>

Diario AS. (2022). *Danone, en el punto de mira de las autoridades rusas por razones sanitarias. Afganistán.* Recuperado el 10 de junio de 2024, de [https://as.com/diarioas/2022/03/03/actualidad/1646300656\\_506936.html](https://as.com/diarioas/2022/03/03/actualidad/1646300656_506936.html)

Doofinder. (2024). *Estadísticas de eCommerce.* Recuperado el 21 de mayo de 2024, <https://www.doofinder.com/es/blog/estadisticas-de-ecommerce#:~:text=1.-,Cuál%20es%20el%20volumen%20de%20ventas%20en%20eCommerce%20en%20el,travel%20de%20una%20tienda%20online.>

Economipedia. (2020). *Macroentorno.* Recuperado el 22 de abril de 2024 de <https://economipedia.com/definiciones/macroentorno.html>

EcoRepublicano. (2019). *Significado de república. Qué es, concepto y definición.* EcoRepublicano. Recuperado el 7 de abril de 2024 de <https://www.ecorepublicano.es/2019/08/significado-concepto-definicion-republica.htm>

Edelman, B., & Geradin, D. (2016). *Airbnb: Business model development and future challenges.* Harvard Business School. Recuperado el 8 de junio de 2024, de <https://store.hbr.org/product/airbnb-business-model-development-and-future-challenges/W16782>

Ekon. (2020) *Estrategias de distribución importantes.* Recuperado el 21 de mayo de 2024, <https://www.ekon.es/blog/estrategias-distribucion-importantes/>

El Independiente. (2017). *Así esquiva Danone el veto ruso para seguir vendiéndoles leche.* Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://www.elindependiente.com/economia/2017/08/29/asi-esquiva-danone-el-veto-ruso-para-seguir-vendiendoles-leche/>

El Independiente. (2022). *Danone se queda en Rusia: "Tenemos una responsabilidad con las personas a las que alimentamos"*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://www.elindependiente.com/economia/2022/03/08/danone-se-queda-en-rusia-tenemos-una-responsabilidad-con-las-personas-a-las-que-alimentamos/>

El Orden Mundial. (2023). *“¿Qué es el islamismo?”* Recuperado el 11 de abril de 2024 <https://elordenmundial.com/que-es-islamismo/>

El País. (2023). *La comunidad internacional se resigna a tratar con los talibanes, pero evita reconocer su gobierno*. Afganistán. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://elpais.com/internacional/2023-05-09/la-comunidad-internacional-se-resigna-a-tratar-con-los-talibanes-pero-evita-reconocer-su-gobierno.html#>

El Periódico. (2022). *Las empresas abandonan Rusia por la guerra de Ucrania*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://www.elperiodico.com/es/economia/20220303/empresas-abandonan-rusia-guerra-ucrania-13319384>

Eleven Markets. (2023.). *Cómo manejar los riesgos políticos*. Recuperado el 28 de mayo de 2024, de de <https://www.elevenmarkets.com/como-manejar-los-riesgos-politicos/>

ESAN. (2016). *¿Qué es el microentorno y cómo influye en las empresas?* Recuperado el 22 de abril de 2024 de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-el-microentorno-y-como-influye-en-las-empresas>

ESAN. (2019). *Go-To-Market: el caso de éxito de Unilever*. Recuperado el 9 de junio de 2024, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/go-to-market-el-caso-de-exito-de-unilever>

Euronews. (2022). *Airbnb, la compañía china*. Recuperado el 9 de junio de 2024, de <https://es.euronews.com/next/2022/05/24/airbnb-china-company>



Feng, L. (2019). *A scorecard breaking down everyone from Xiaozhu, Tujia to Airbnb*. EqualOcean. Retrieved June, 21, 2019.

Forbes España. (2023) *Danone gana un 4,8% más hasta junio y desconsolidará su negocio en Rusia, con un impacto de 700 millones*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://forbes.es/empresas/317514/danone-gana-un-48-mas-hasta-junio-y-desconsolidara-su-negocio-en-rusia-con-un-impacto-de-700-millones/>

Gennaro Cuofano. (2024). *Modelo de negocio de Airbnb: desglose y explicación*. Recuperado el 5 de junio de 2024, de <https://fourweekmba.com/es/modelo-de-negocio-airbnb/>

Get Blend. (2023). *Localization strategies for international streaming success*. Recuperado el 28 de mayo de 2024, de <https://www.getblend.com/blog/localization-strategies-for-international-streaming-success/>

Grant, R. M. (2016). *The role of the macroenvironment in strategic management: A review and synthesis*. Strategic Management Journal, 37(1), 227-240.

Gutiérrez, R. y Gómez, A. (2018). *Democracia y republicanismo en el siglo XXI*. Argumentos, 20(53), 1-20. Recuperado el 7 de abril de 2024 de <https://www.scielo.org.mx/pdf/argu/v20n53/v20n53a1.pdf>

HBS Working Knowledge. (2002). *Unilever: A Case Study*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://hbswk.hbs.edu/item/unilevera-case-study>

Hitt, M. A., Hoskisson, S. W., & Johnson, R. A. (2016). *Strategic management: Concepts and applications*. Cengage Learning

Kiss.T (2023). *“Islamismo”*. Recuperado el 11 de abril de 2024 <https://humanidades.com/islamismo/>

Iberdrola. (s.f.). *Índice de Desarrollo Humano*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://www.iberdrola.com/compromiso-social/indice-desarrollo-humano>

Investopedia. (2023). *Macroenvironment*. Recuperado el 22 de abril de 2024 de <https://www.investopedia.com/terms/m/macro-environment.asp>

Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2013). *Principles and Practice of Marketing* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Juan Carlos Sevilla. (2022). *Los 8 pilares del modelo de negocio de Unilever*. Recuperado el 9 de junio de 2024, de <https://www.juancarlossevilla.es/blog/2022/10/22/los-8-pilares-del-modelo-de-negocio-de-unilever/>

Kotler, P. (1986). *Megamarketing*. Harvard Business Review. Recuperado el 27 de mayo de 2024, de <https://hbr.org/1986/03/megamarketing>

La Moncloa. (2024). *Organización del Estado en España*. Recuperado el 6 de abril de 2024 de <https://www.lamoncloa.gob.es/espana/organizacionestado/Paginas/index.aspx>

Li, Y. (2016). *The crisis of Airbnb model in China*. Business Culture, 36, 40-43.

Li, Y., & De Kloet, J. (2019). *Airbnb and the Chinese market: Strategies and challenges*. Journal of China Tourism Research, 15(1), 45-60.

Marín García, A. (2021). *Aristocracia*. Economipedia. Recuperado el 7 de abril de 2024 de <https://economipedia.com/definiciones/aristocracia.html>

Guardiola. J (s.f.). *Misión, visión y valores de Airbnb*. Recuperado el 5 de junio de 2024, de <https://www.markarina.com/mision-vision-y-valores-de-airbnb/#::~:~:text=Airbnb%20busca%20transformar%20la%20industria,en%20cualquier%20lugar%20del%20planeta.>

MarketScreener. (2024). *Danone planea vender su negocio ruso a un empresario vinculado a Chechenia, según el Financial Times*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://es.marketscreener.com/cotizacion/accion/DANONE-4634/noticia/Danone-planea-vender-su-negocio-ruso-a-un-empresario-vinculado-a-Chechenia-seg-n-el-Financial-Time-45994697/>

Martínez, J. (2020). *Diferencia entre autoritarismo y totalitarismo*. Revista de Ciencia Política, 25(2), 45-59.

Qualitas.D (2023). *Plan de marketing Danone*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://masterenmarketingdigitaldq.es/plan-de-marketing-danone/#ftoc-heading-3>

Perez.V (2024). *Microentorno y macroentorno: todo lo que debes saber*. Recuperado el 22 de abril de 2024 de <https://medac.es/blogs/comercio-y-marketing/microentorno-macroentorno>

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación de España. (2023). *China: Ficha país*. Recuperado el 8 de junio de 2024, de [https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/CHINA\\_FICHA%20PAIS.pdf](https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/CHINA_FICHA%20PAIS.pdf)

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación de España. (2021). *Afganistán: Ficha país*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de [https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/AFGANISTAN\\_FICHA%20PAIS.pdf](https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/AFGANISTAN_FICHA%20PAIS.pdf)

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación de España. (2021). *Ficha país: Rusia*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de [https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/RUSIA\\_FICHA%20PAIS.pdf](https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/RUSIA_FICHA%20PAIS.pdf)

Newtral. (2022) *La OTSC, la alianza militar liderada por Rusia que ha reclamado la victoria en Afganistán*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://www.newtral.es/otsc-alianza-militar/20221113/>

Nguyen, T. M., & Do, T. K. (2020). *Internet Regulation in Vietnam: Challenges for Global Companies*. *Journal of Business and Public Affairs*, 39(3), 145-162.

NUSO. (2021). *La Turquía de Erdogan: un autoritarismo electivo y autocrático*. Recuperado el 28 de mayo de 2024, de <https://nuso.org/articulo/la-turquia-de-erdogan-un-autoritarismo-electivo-y-autocratico/#:~:text=Ahmet%20Insel,nacionalismo%20turco%20como%20principal%20argamasa>.

OEC. (2022). *Perfil de país - Afganistán*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://oec.world/es/profile/country/afg>

OK Diario. (2017). *Nike lanza un anuncio promoviendo el deporte femenino en países musulmanes*. Recuperado el 28 de mayo de 2024, de <https://okdiario.com/sociedad/nike-lanza-anuncio-promoviendo-deporte-femenino-paises-musulmanes-808748>

Política Exterior. (2023). *Monarquías en el siglo XXI*. Recuperado el 6 de abril de 2024 de <https://www.politicaexterior.com/monarquias-en-el-siglo-xxi/>

Política Exterior. (2021). *La política exterior rusa: cambio de marcha*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://www.politicaexterior.com/la-politica-exterior-rusa-cambio-de-marcha/>

Castromil, A (2010). *"Totalitarismo vs. autoritarismo: la tipología de Linz"*. Recuperado el 11 de abril de 2024 <https://politicaymedios.net/totalitarismo-vs-autoritarismo-linz/>

Quelch, J. A., & Jocz, E. (2000). *Global branding: Challenges and opportunities*. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 523-548.

Real Instituto Elcano. (2023). *La nueva política exterior de Rusia*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://www.realinstitutoelcano.org/comentarios/la-nueva-politica-exterior-de-rusia/>

Red NovaGob. (2015). *Abraham Lincoln: "El gobierno del pueblo, por el pueblo y para el pueblo"*. Recuperado el 6 de abril de 2024 de <https://red.novagob.org/abraham-lincoln-ael-gobierno-del-pueblo-por-el-pueblo-y-para-el-puebloa/>

RegimenPolitico (s.f). *Tipos de régimen*. Recuperado el 6 de abril de 2024 de <https://www.regimenpolitico.com/tipos-regimen/>

Reuters. (2003). *Businesses and Economic Development in Afghanistan*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://www.reuters.com>

Revista ARAL. (2010). *Danone y Unimilk completan la fusión de sus divisiones lácteas en Rusia*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://www.revistaaral.com/texto-diario/mostrar/3188314/danone-y-unimilk-completan-la-fusion-de-sus-divisiones-lacteas-en-rusia>

Rock Content. (2021). *Megamarketing: qué es y cómo implementarlo*. Recuperado el 27 de mayo de 2024, de <https://rockcontent.com/es/blog/megamarketing/#:~:text=El%20trabajo%20de%20Megamarketing%20se,estar%20ajustado%20a%20la%20ley.>

Rojos, C. (2012.). *Diferencias entre régimen y sistema político*. SlideShare. Recuperado de <https://es.slideshare.net/camilorojosj/diferencias-entre-rgimen-y-sistema-poltico>

Rospotrebnadzor. (2020). *State registration of food products*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://www.rospotrebnadzor.ru/en/activities/?section=15>

Russia Beyond. (2021). *Danone, una gran empresa que favorece el desarrollo laboral de las mujeres en Rusia*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://es.rbth.com/estilo-de-vida/88311-danone-gran-empresa-favorece-desarrollo-laboral-mujeres-rusia>

Santander Trade. (2022). *Política y economía de China*. Recuperado el 8 de junio de 2024, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/china/politica-y-economia#:~:text=China%20es%20la%20segunda%20economía,de%20la%20pandemia%20COVID%2D19.>

Smartling. (s.f.). *Localization*. Recuperado el 28 de mayo de 2024, de <https://www.smartling.com/localization/>

Statista. (2023). *Facturación neta de Danone a nivel mundial por segmento*. Afganistán. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://es.statista.com/estadisticas/1312797/facturacion-neta-de-danone-a-nivel-mundial-por-segmento/>

Statista. (2024). *Online advertising spending worldwide*. Recuperado el 21 de mayo de 2024, de <https://www.statista.com/statistics/237974/online-advertising-spending-worldwide/>

Statista. (2024). *Volumen mundial de ingresos del Grupo Unilever por segmento de productos*. Recuperado el 9 de junio de 2024, de <https://es.statista.com/estadisticas/600337/volumen-mundial-de-ingresos-del-grupo-unilever-por-segmento-de-productos/>

The Guardian. (2024). *Unilever*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://www.theguardian.com/business/unilever>

Unilever South Latam. (s.f.). *Nuestra compañía*. Recuperado el 9 de junio de 2024, de <https://www.unilever-southlatam.com/our-company/>

Xiang, Y., & Dolnicar, S. (2018). *13 Networks in China*. Peer-to-peer accommodation networks, 148.