



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

**Diferencias culturales en
Marketing Internacional:
una aproximación desde el caso de
IKEA**

Estudiante: Guadalupe García de Alvear Fernández de Mesa

Director: Prof. Clemente Hernández Sánchez

Madrid, Junio 2022

Resumen

Vivimos en un mundo cada vez más global, en donde es necesario poder competir en diferentes regiones y mercados. Uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas al expandirse internacionalmente y definir su estrategia en el nuevo mercado, son las diferencias culturales. Las distintas normas y variables culturales que rigen una sociedad como las creencias, los valores, gustos, comunicación, etc. serán las que luego conformen las preferencias y comportamientos de los consumidores. Por ello, es importante que las empresas estudien en profundidad las culturas a las que se enfrentan para lograr llevar a cabo una estrategia de internacionalización exitosa. Si una empresa es capaz de analizar el entorno cultural y adaptarse, podrá gozar de la ventaja que supone la diversidad cultural. Todo ello se ilustra a través del ejemplo de la llegada de IKEA al mercado japonés.

Palabras Clave: Cultura, Marketing internacional, diferencias culturales, internacionalización, IKEA

Abstract: We live in an increasingly global world, where companies find it necessary to be able to compete in different regions and markets. One of the main challenges that companies face, when expanding internationally and defining their strategy in the new market, are the cultural differences. The different cultural norms and variables that govern a society, such as beliefs, values, tastes, communication, etc., will later shape consumer preferences and behaviors. Therefore, it is important for companies to study in depth the cultures they face in order to carry out a successful internationalization strategy. If a company is able to analyze the cultural environment and adapt, it will be able to enjoy the advantage of cultural diversity. This is illustrated by the example of IKEA's entry into the Japanese market.

Key Words: Culture, international marketing, cultural differences, internationalization, internationalization, IKEA

Indice

1.INTRODUCCIÓN	1
1.2 ¿Por qué estudiar el impacto de las diferencias culturales en el marketing internacional?	2
1.3. Metodología empleada	2
1.4 Objetivos del trabajo	3
2. MARKETING INTERNACIONAL	4
2.1 Concepto	4
2.2 Internacionalización de las empresas	6
3.2 Estrategias Especificas del Marketing Internacional	8
3.2.1 Estandarización vs. Adaptación	8
3.2.2 Estrategias Competitivas internacionales	11
3. CULTURA	13
3.1 Concepto	13
2.3 Niveles a los que afecta la cultura	15
2.3 Variables Culturales	16
3.1 Principales teorías culturales	18
3.1.2 Teoría de las dimensiones culturales de Hofstede	19
3.1.3. The Culture Map	24
4. CASO DE IKEA EN JAPÓN	29
4.1. Acerca de IKEA	29
4.2 Diferencias culturales según Hofstede entre Japón y Suecia (IKEA)	30
4.3 Mercado de Japón	34
4.4 Sector mobiliario y consumidores en Japón	35
4.5 IKEA 1er intento entrar en Japón 1973	37
4.6 IKEA 2ndo intento entrar en Japón 2006	38
5. Superar Barreras Culturales	46
6. Conclusiones	48

1.INTRODUCCIÓN

En el mundo en el que vivimos, cada vez más globalizado, el marketing internacional y por tanto la internacionalización de las empresas se han convertido en aspectos claves para el éxito de una organización. La entrada a nuevos mercados es un proceso difícil y arriesgado. Por ello, a la hora de decidir el enfoque estratégico que se va a llevar a cabo para que una empresa tenga éxito, es imprescindible que analice los diversos factores que puedan determinar su futuro. Entre ellos, destaca la cultura a la que se enfrentará en este proceso. El conocimiento de las preferencias de los consumidores, las normas que rigen la sociedad y las características del nuevo mercado son los elementos claves para afrontar el reto de la expansión internacional.

Cada cultura tiene sus propias pautas y características que influyen sobre la manera de actuar. Por ello, y de este modo, poder determinar en qué medida es necesario adaptarse a cada mercado, es importante que se estudien los distintos elementos de la cultura y las diferencias existentes entre unas y otras. La estrategia de internacionalización, por lo tanto, se debe definir una vez obtenida una comprensión profunda del mercado y los consumidores a los que se enfrenta. El principal reto reside en lograr un equilibrio entre el grado de adaptación y estandarización. Si se logra equilibrar la balanza, se convierte en una fuente de ventaja competitiva que le permite a la empresa estar adaptada localmente con una mayor eficiencia de costes.

Es imprescindible que tanto las empresas como los empleados y directivos, aprendan a desprenderse de sus propios valores culturales y conocimientos para tomar decisiones correctas en el nuevo mercado destinatario. Además, es importante evitar la creencia de que la cultura propia es la mejor, y evitar caer en los estereotipos propios de la cultura, ya que muchas veces son percepciones erróneas e impiden beneficiarse realmente de la diversidad. Para poder gozar de las ventajas, uno debe adaptarse a la sociedad y aprender observando el comportamiento de los demás, manteniendo una mente abierta a las necesidades de la gente, debe estar dispuesto a alejarse de la perspectiva personal con la que uno ve el mundo.

El objetivo de este Trabajo Fin de Grado (TFG) es analizar el impacto de las diferencias culturales en el desarrollo internacional y como afrontarlas. Para ello, en un primer lugar, se introducen los conceptos básicos de cultura, marketing internacional e internacionalización para comprender el contexto. A continuación, se expondrán las

principales teorías culturales y variables que se deben estudiar a la hora de decidir sobre que estrategia de internacionalización se llevará a cabo. Por último, todo ello quedará reflejado en un análisis comparativo de la marca IKEA en su entrada en el mercado japonés.

¿Se pueden aplicar las estrategias de marketing por igual en las distintas regiones?

¿Es verdaderamente la adaptación cultural un factor decisivo en el éxito internacional?

¿Puede una marca reconocida internacionalmente fracasar sólo por su desconocimiento de la cultura local?

A través del presente documento, se tratara de resolver estas y otras cuestiones.

1.2 ¿Por qué estudiar el impacto de las diferencias culturales en el marketing internacional?

La inquietud que me despierta observar como puede cambiar la cultura dependiendo el país en el que vivas y mi interés por las relaciones internacionales, ha motivado la elección de este Trabajo Fin de Grado (TFG).

Esta curiosidad se me acentuó a través del profesor Dr. Daniel Galinau de negocios internacionales de la Universidad de Kansas (USA) el cual compartió con pasión su experiencia en Asia durante una década. En las clases siempre comparaba las distintas culturas, mencionaba la importancia de poseer un conocimiento profundo sobre ellas, la ventaja que suponía adaptarse al cambio y la importancia de saber mirar con ojos nuevos.

Por ultimo, he elegido un caso de internacionalización a Japón porque durante mi estancia en Febrero 2019, me despertó mucha curiosidad ver los comportamientos y el estilo de vida tan distinto al que estaba acostumbrada. No sabia como actuar ni que comportamientos eran los aceptables, y resultó como pude averiguar más tarde, que hasta una empresa tan reconocida como IKEA, al principio, también tuvo problemas enfrentándose a una cultura tan diversa a la suya por no tener conocimiento profundo de ello.

1.3. Metodología empleada

La metodología empleada con el fin de alcanzar los objetivos definidos en este Trabajo fin de Grado se llevará a cabo de manera deductiva. En un primer momento, en el marco teórico

se desarrolla los aspectos del tema de forma general y se acaba analizando de manera particular a través de un análisis práctico con el caso real de IKEA.

La investigación ha sido llevada a cabo a través de fuentes propias de la materia. En el marco teórico se ha hecho uso principal de fuentes secundarias provenientes de autores como Hofstede o Erin Meyers que escribió *“The Culture Map”*. Además, también he podido expandir mi conocimiento a través de escuchar conferencias *Ted Talks*. Finalmente, he consultado varios artículos académicos y científicos publicados en Dialnet. .

Por otro lado, para desarrollar el caso de IKEA se ha hecho uso principalmente de su página web oficial y artículos publicados en revistas y periódicos. No obstante, había escasa información sobre la entrada en la década de los 70 de IKEA en Japón, pero aún así se han podido recoger datos relevantes para el análisis de fuentes secundarias y artículos que se centran en la segunda entrada.

1.4 Objetivos del trabajo

El objetivo principal del presente trabajo es conocer las distintas variables culturales de cada sociedad, así como comprender la importancia de la adaptación por parte de las compañías que buscan expandirse internacionalmente.

- Definir los conceptos generales de cultura y marketing internacional.
- Estudiar las variables que componen una cultura y donde residen las diferencias entre distintas naciones.
- Analizar las claves del éxito para la correcta adaptación durante el proceso de internacionalización.
- Estudiar la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede y el mapa cultural que propone Erin Meyers.
- Conocer las diferencias entre las estrategias de estandarización y adaptación y estudiar tanto las ventajas como desventajas de ambos enfoques
- Identificar las principales estrategias de internacionalización llevadas a cabo por IKEA y los factores que llevaron a su fracaso y posterior éxito.
- Enfatizar la importancia de conocer las diferencias culturales como clave de éxito y fuente de ventaja competitiva.

2. MARKETING INTERNACIONAL

2.1 Concepto

Primero, para poder hablar acerca del marketing internacional, es preciso comprender el concepto de marketing.

La definición de marketing ha ido evolucionando desde la primera vez que se le dio nombre a finales del siglo XIX. En 2013, la American Marketing Association (AMA) estableció lo que conocemos como la última definición hasta la fecha:

“el marketing como la actividad, conjunto de prácticas relevantes y procesos para crear, comunicar, liberar e intercambiar las ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y para la sociedad en general.” (García, 2014)

El concepto de marketing ha ido evolucionando, y ante el escenario en el que nos encontrábamos de un mundo cada vez más globalizado, se vio necesario crear un concepto de marketing internacional.

Las empresas empezaron a establecer relaciones y operar en las distintas zonas geográficas con la aparición de distintos factores que lo facilitaban como: la reducción de barreras aduaneras en Europa o con acuerdos comerciales, los grandes avances tecnológicos, aumento de inversión extranjera, más exportaciones y facilidad de realizar movimientos financieros, etc. Los mercados internacionales favorecen el crecimiento y desarrollo de las distintas economías y actualmente nos enfrentamos a constantes cambios, cada vez más dirigidos a la integración de los mercados nacionales hacia un único mercado global, exigiendo una constante adaptación.

Las empresas, por lo tanto, ven constantemente la necesidad de adaptarse a nuevos entornos, con nuevas estrategias no solo internacionales, pero también locales. Debido a la globalización, lo local está transformándose en una multicultural, no solo por la expansión e integración de las empresas, sino también, por el movimiento de las personas. Como veremos más adelante, la cultura juega un papel imprescindible a la hora de definir la estrategia en el ámbito internacional de la empresa. (Valverde, 2017)

Según la definición de la American Marketing Association (AMA), el marketing internacional es:

“el proceso multinacional que implica planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales” (García, 2014)

Por marketing internacional se entiende, todas las actividades de marketing y ventas destinadas a ofrecer diferentes productos fuera de las fronteras nacionales, ya sea en los propios países de destino o en otros. La correcta y efectiva implantación de las actividades relacionadas con esta práctica necesita un conocimiento de los mercados extranjeros en los que se va a vender un producto, así como los factores económicos, sociales, culturales, políticos, jurídicos y tecnológicos del entorno que pueden influir en el marketing internacional.

A continuación, se presenta una tabla (Tabla 1) para tener una visión más clara en las diferencias que presenta el marketing internacional respecto al nacional.

Tabla 1:

Marketing Internacional vs. Marketing Nacional

Marketing Internacional	Marketing Nacional
- Diferentes culturas, nacionalidades, idiomas	- Una nacionalidad e idioma
- Diferentes monedas	- Moneda única
- Más de un país	- En un solo país
- (+) influencia grandes empresas	- (-) influencia pequeñas empresas
- Inestabilidad	- Estabilidad
- Reglas distintas en cada mercado	- Reglas definidas
- Riesgo alto	- Riesgo bajo

Fuente: Elaboración propia

Cuando uno habla de marketing se refiere a las estrategias que debe afrontar una empresa para vender un producto o servicio a un determinado público. Cuando una empresa traspasa la barrera nacional, tras la internacionalización, es cuando comienza el marketing

internacional y es necesario que se estudien las características y demandas de la nueva región. El marketing internacional debe considerarse como un plan de aplicación que está evolucionando constantemente para responder a las necesidades del entorno.

En muchos casos, las empresas no separan sus estrategias para su táctica internacional y nacional. Sin embargo, esto puede ser un error. De hecho para obtener una mayor eficiencia, un factor diferencial es la capacidad de una empresa para examinar y adaptarse a los hábitos y a la forma de pensar de los clientes de los distintos países. Es importante, por lo tanto, que se tenga en cuenta las diferencias culturales, religiosas, políticas e ideológicas del país, así como posibles dificultades que pueden surgir debido a las barreras del lenguaje cuando una empresa busca internacionalizarse.

El marketing internacional es un concepto que se relaciona directamente con la internacionalización de empresas, ya que busca un aumento en la demanda de sus productos y, por ende, de su venta. Para una mayor comprensión del tema a tratar, a continuación se desarrolla el concepto de internacionalización y los retos que pueden surgir durante el proceso para llevarlo a cabo.

2.2 Internacionalización de las empresas

La primera decisión importante que toma una empresa relacionada con el marketing internacional es si internacionalizarse o no. Una vez que haya decidido querer entrar en un nuevo mercado, debe estudiar tanto las oportunidades como los posibles retos que puede suponer su entrada a un nuevo mercado. La internacionalización se puede definir, por lo tanto, como “el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno” (Leandro, 2009).

Existen una serie de motivaciones que inciden sobre la decisión de internacionalización de una empresa, entre ellas destacan las siguientes:

- Acceso a un mercado más amplio.
- Alargar el ciclo de vida del producto.
- Saturación del mercado local.
- Diversificar riesgo.

- Mejorar y consolidar la imagen de la marca.
- Mayor rentabilidad (mano de obra más barata, economías de escala, acceso materias primas...).

En el proceso de internacionalización, es importante que una empresa empiece por estudiar las distintas amenazas del entorno, a través de herramientas como PESTEL (análisis externo), PORTER (análisis interno) y análisis DAFO para conocer los distintos retos a los que se pueda enfrentar y las oportunidades que existen. Algunos de los retos más relevantes con los que se pueden encontrar son:

- Fuertes competidores extranjeros.
- Regulaciones gubernamentales.
- Dificultades financieras y costes altos.
- Falta de experiencia en otras culturas y conocimiento sobre ellas.

A lo largo de este trabajo nos centraremos en este último reto mencionado (diferencias culturales) ya que supone un desafío importante para las empresas, pudiendo llegar a ser determinante en su éxito internacional. Los factores culturales afectan a la mayoría de los ámbitos relacionados con la internacionalización o la actividad exterior de la empresa:

- los procesos de negociación: si uno no está bien formado sobre el idioma, las costumbres, creencias, etc. del otro, puede provocar malentendidos y conflictos. Si no se manejan bien, generarán obstáculos.
- Elementos de *marketing-mix*: la estrategia sobre el producto, precio, promoción y distribución se verá influenciado por la cultura de cada sociedad ya que esta determina las preferencias de los consumidores y los hábitos de compra. Una vez tomada la decisión de internacionalizarse, tras la negociación, la empresa pasará a estudiar el nivel de adaptación necesario para la entrada al mercado donde se pretende exponer el producto. En concreto, se analizará el nivel de adaptación del *marketing mix* (4ps – producto, precio, place, promoción) según las características del mercado y la cultura en cuestión, para optar así por la estrategia que le resulte más eficiente.

En el presente trabajo nos centraremos principalmente en el impacto que tienen las diferencias culturales en la fase de elección de su estrategia. Por ello, a continuación, se

desarrollarán las distintas estrategias que se llevan a cabo por una organización según el nivel de adaptación o estandarización que adopta de su *marketing mix*, así como las motivaciones que le llevan a ello.

3.2 Estrategias Específicas del Marketing Internacional

3.2.1 Estandarización vs. Adaptación

La internacionalización es uno de los procesos más complejos a los que se pueden someter las organizaciones. Una de las decisiones más importantes que debe tomar una empresa a la hora de expandirse a un nuevo mercado, es la estrategia con la que entrará a penetrar el país de acogida, y esta, debe determinarse teniendo en cuenta las características del producto y del mercado. El *marketing-mix* se refiere a todo aquello relacionado con productos, precios, distribución y promoción y la empresa adoptara una estrategia de estandarización o adaptación según la ventaja competitiva que le proporcionara respecto a los demás y las exigencias del mercado al que se enfrenta (diferencias legales, barreras culturales...):

- **Estandarización:** consiste en comercializar en el mercado extranjero el mismo producto que en el mercado nacional y con la misma estrategia de marketing. La aplicación de la estrategia parte de la base de que el mercado del producto es global. Esta idea surge de considerar que las preferencias de los consumidores son homogéneas, o la idea de que los mercados tienden a homogeneizarse bajo la presión de la tecnología y la comunicación y, por lo tanto, los consumidores estarán dispuestos a renunciar a algunos de sus deseos para obtener un producto de alta calidad a un precio menor. Estandarizar consiste en ofrecer la misma estrategia o elementos del *marketing mix* a un nivel regional, nacional y global. (Kraus, Meiei, Eggers, Bouncken, & Schuessler, 2016). Existirán elementos que
- **Adaptación:** también conocida como estrategia de localización, consiste en adaptar el producto o servicio a las diferentes necesidades y condiciones del mercado en cuestión, modificando el producto o la estrategia de marketing para adaptar la oferta de la empresa a los gustos de los clientes y a las condiciones del mercado extranjero. Se opta por este tipo de estrategia cuando el comportamiento del mercado difiere completamente entre dos o más países. Por ejemplo, puede haber diferencias en cuanto a restricciones legales dirigidas al envase, embalaje y producto que requieren adaptaciones para el lanzamiento y la venta de los productos. Además, es importante

tener en cuenta que los consumidores no se comportan de la misma manera en todos los mercados, aunque los medios de comunicación parezcan uniformarlos. La razón principal que motiva a elegir este tipo de estrategia surge de la necesidad de superar las barreras culturales y poder adaptarse al mercado y la comercialización del producto, las diferencias de idioma, estética, costumbres, creencias y valores. La adaptación se produce cuando se modifican elementos o estrategias de marketing para ajustarse a los diferentes mercados (Kraus, Meiei, Eggers, Bouncken, & Schuessler, 2016). El producto se podrá adaptar en cuanto a su posicionamiento, envase, o presentación para ajustarse a los gustos de los consumidores; el precio puede diferir según las leyes, competición y regulación existente; la distribución según los intermediarios y tradiciones en la cultura; y la promoción según el tipo de consumidor y las plataformas usadas en el mercado.

A continuación, en la Tabla 2, se muestran las distintas razones por la cual una empresa decide adaptar o estandarizar sus distintos compontes del *marketing-mix*:

Tabla 2:

Adaptación vs. Estandarización

	Adaptación	Estandarización
Producto	<ul style="list-style-type: none"> - Regulación autoridades locales - Hábitos del consumidor - Expectativas del producto - Diferencias culturales 	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen - Economías de escala
Precio	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas pueden variar - Pérdida de control por diferenciación en el mercado - Mala imagen de empresas multinacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Buena imagen de empresas multinacionales <p>No hay necesidad de maximizar esfuerzos por beneficio con un precio fijo</p>
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> - Naturaleza del mercado - Cultura - Legislación - Nombre del producto - Características consumidores 	
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del consumidor - Diferencias culturales - Otros factores como los políticos o legales 	<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro de costes - Aumenta eficiencia - Mejora la imagen

Fuente: (Akgün, Keskin, & Ayar, 2014)

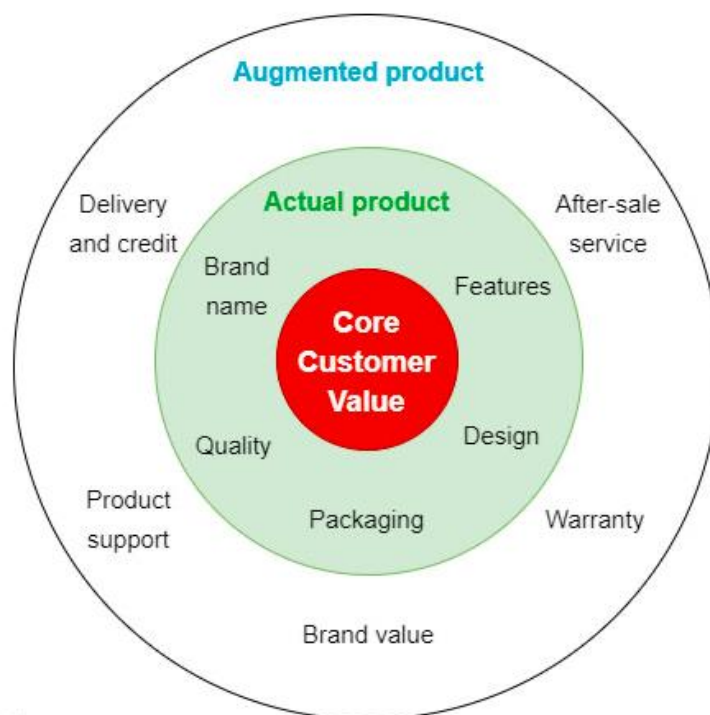
Se podría decir que, en resumen, una empresa adopta una estrategia principal de estandarización si esta promovida por economías de escala mientras que la estrategia de adaptación suele ser por discriminación de precios, imperativo legal o para obtener flexibilidad ante diferencias culturales. (Shoham, 2010).

Como se refleja en la Figura 1 a continuación, el *core value* del producto es la base de todo, por lo que será aquel más estandarizado. Se trata de los valores básicos que componen la marca y en los que se centra para conseguir satisfacer una determinada necesidad del cliente. Se diferencia de otros elementos del marketing en que no es algo visible para los consumidores, sino que denota algo abstracto e intangible (Hoc Marketing, 2021).

Por otro lado, la parte funcional del producto, en la mayoría de los casos, no se adapta. Por ejemplo, la función de una lavadora (que lave) no se adapta, se adaptan aspectos regulatorios (enchufes, potencia), el idioma, precio, servicio técnico, etc. Se adaptarán, por lo tanto, elementos básicos que componen el producto y aquellos que buscan aumentar la competitividad. Por ejemplo, el precio, diseño, servicio post-venta, etc. Todos estos deben complementar el *core value* del producto.

Figura 1:

Core Value



(Hoc Marketing, 2021)

No obstante, es importante destacar que una estrategia global efectiva no se compone únicamente de productos estandarizados y marcas conocidas, ni debe ser una decisión entre la estandarización o la adaptación completa, si no que existen grados de estandarización. Como muchos otros aspectos, en esta situación no se está frente a dos elementos opuestos como el blanco y el negro, si no que más bien nos encontramos ante una escala de grises. Son poco los casos que poseen una estandarización casi total, como puede ser el iPhone, y pocos los que adoptan una adaptación casi total.

Una empresa puede, por lo tanto, adaptar su precio al mercado pero mantener las otras variables estandarizadas, o adaptar solo ciertas características dentro de cada una. Por ejemplo, adaptar el envase de un producto, pero mantener la marca, los atributos intrínsecos e intangibles estandarizados. A su vez, habrá otros atributos que se tendrán que adaptar casi siempre, como el idioma.

Según el enfoque que se decida llevar a cabo y el grado en el adaptará o estandarizará, se definen las estrategias de internacionalización explicadas a continuación.

3.2.2 Estrategias Competitivas internacionales

Porter, un pensador referente en el mundo de gestión y competitividad, conocido como el padre de la estrategia empresarial moderna, distingue entre dos estrategias para lograr aumentar los beneficios de la empresa: lograr la diferenciación (adaptar) o costes bajos (estandarizar) (Hagemeister, 2006).

Bartlett y Ghoshal proponen las cuatro siguientes estrategias de internacionalización (Larrinaga, 2006) basado en la estrategia de Porter según la decisión sobre el grado de adaptación o estandarización:

- 1. Estrategia Global:** se basa en la idea de que el mundo es un mercado único por lo que busca la integración global de la empresa, renunciando a una adaptación del mercado local. Adoptan, por lo tanto, una estrategia de marketing estandarizada ya que buscan crear una imagen universal sobre su producto y marca, reduciendo al máximo los costes. La toma de decisiones, por lo tanto, es centralizada y las filiales actúan en base a la

matriz, al contrario que en la multi-doméstica. Sin embargo, no significa que se lleva a cabo el mismo *marketing mix* en cada país, si no que identifica los segmentos donde se puede estandarizar la estrategia y adapta lo necesario.

Al llevar a cabo esta estrategia, la principal ventaja que se consigue es la reducción de costes por las economías de escala. A su vez, permite crear una imagen universal y más reforzada del producto, mayor coordinación por seguir una estructura centralizada, etc. En cambio, también da lugar a ciertas desventajas como la dificultad de poder estandarizar todos los segmentos o los conflictos de intereses que pueden surgir entre la central y sus filiales. Entre otras que apuestan por esta estrategia, destacan empresas como Lego, Apple, Toyota (Díaz Lucena & López Pedrajas).

- 2. Estrategia Multi-doméstica:** se podría clasificar como contraria a la estrategia anterior. En este caso, se centra completamente en la adaptación en cada uno de los países donde busca establecerse, con la idea de que no existe un mercado homogéneo si no que cada mercado es diferente. Por ello, se basan en que cada consumidor necesita una personalización a sus preferencias y hábitos tanto del producto como el precio, promoción y distribución. A diferencia de la anterior, existe una toma de decisiones descentralizada donde la filial actúa independientemente de la matriz y del resto, adaptándose según los gustos locales donde se encuentra.

La principal ventaja que conlleva esta estrategia es que posee mayor número de consumidores potenciales y aceptación en el país. Sin embargo, resulta más costoso y se dificulta la coordinación entre las distintas unidades de la empresa por la descentralización. Se pretende actuar de la misma manera que lo haría una empresa local, buscando conocer todo acerca de sus costumbres y preferencias para poder satisfacer sus necesidades de la mejor manera.

Empresas que llevan a cabo esta estrategia con aquellas como McDonald's que cambia el tipo de productos según el país donde esté. Por ejemplo, en países como la India no ofrece carne de vaca o cerdo por las creencias y valores culturales existentes en el país (Rael, 2015).

- 3. Estrategia Internacional:** conocido también como “exportación”, y se adopta dentro de la sede central normalmente cuando una empresa tiene la mayoría de las ventas del negocio en el mercado nacional. La estrategia suele llevarse a cabo cuando no se precisa de un gran esfuerzo a nivel internacional ya que se considera que la demanda puede ser cubierta con los mismos productos y estrategias en el mercado de origen. Por lo tanto, no adapta su *marketing-mix*. Es una ventaja para aquellas pequeñas y medianas

empresas (PYMES) ya que es la manera más fácil de empezar a vender a nivel internacional y suele atribuirse a las primeras fases de expansión a nivel internacional. Además, implica bajo costes por mayor estandarización y más control (Rael, 2015).

4. **Estrategia Transnacional:** es la que engloba de manera simultánea ambos enfoques, buscando un punto intermedio en la balanza. Con este enfoque se busca poder reducir costes y a la vez de poder responder a las necesidades de adaptación, transmitiendo el mismo conocimiento por igual a las unidades de la empresa. En este caso, suele ser llevada a cabo por empresas que se han encontrado tanto con una fuerte competencia de precios como con la necesidad de brindar productos o servicios que sean adecuados para el público de cada país. Como resultado, las empresas deberán combinar economías de escala con la flexibilidad necesaria para que cada rama comercial en cada país pueda adaptarse a las sensibilidades locales y hacer concesiones. Se pueden clasificar bajo esta estrategia de internacionalización empresas como IKEA o Walmart (Hagemeister, 2006).

3. CULTURA

3.1 Concepto

El concepto de cultura ha ido evolucionando a lo largo de la historia y existen una gran variedad de definiciones.

- La Real Academia Española (RAE) define la cultura como.
“conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” (Real Academia Española (RAE), s.f.).
- La UNESCO (1982) define el concepto cultura como
“conjunto distintivo de una sociedad o grupo social en el plano espiritual, material, intelectual y emocional comprendiendo el arte y literatura, los estilos de vida, los modos de vida común, los sistemas de valores, las tradiciones y creencias. Esta visión, engloba además de las artes y las letras, nuestros modos de vida, derechos fundamentales, como seres humanos, nuestros sistemas de valores, tradiciones, costumbres y creencias.” (UNESCO Office San José [103], Honduras. Secretaría de Cultura, Artes y Deportes, 2012)

- Geert Hofstede defiende que no existe un concepto de cultura en sentido tangible, sino que es resultado de nuestra imaginación, lo define como:

“la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros.” (Hofstede, Gert Jan, & Michael, Cultures and Organizations , 2010)

A pesar de las distintas definiciones, todas coinciden con que es un termino que se relaciona directamente con la idea de una *identidad*. La cultura, determinada a partir de las tradiciones, costumbres, ideologías, valores, creencias, es lo que crea un sentimiento de pertenencia a un grupo social, a una identidad concreta. Por lo tanto, se podría decir que la cultura es un conjunto de reglas indefinidas que se siguen para formar parte de un grupo que comparte idioma, intereses, tradiciones, maneras de vivir y pensar, etc. y, que a su vez, se diferencia de otros grupos. (Hofstede, Cultures and Organizations Software of the mind, 1991) Además, se observan una serie de características que componen el concepto de cultura:

- **Aprendida:** desde que nacemos vamos asimilando nuestra cultura a través de nuestro entorno y las personas que nos lo enseña. A este aprendizaje se le denomina *enculturación*, el proceso de integración tanto en la cultura como la sociedad para formar parte de ella. (Rodríguez, 2007)
- **Adaptativa:** se va ajustando a los tiempos y cambia generación a generación
- **Grupal:** no pertenece a un individuo, sino, como su propia definición indica, es propia de un grupo social que comparten una serie de elementos. Cabe destacar que no esta fijado obligatoriamente por zona geográfica si no que puede ser propia de personas en distintas localizaciones
- **Simbólica:** a través de ella y los símbolos que la componen, las personas se logran entender y reconocer. Los símbolos son todos aquellos gestos, palabras o imágenes que son propias y distinguen a una cultura. No obstante, los símbolos se copian entre si con facilidad, convirtiéndolo en un aspecto mas superficial del concepto. (Hofstede)
- **Elementos interrelacionados:** la cultura es el conjunto de todos los elementos que se interrelacionan entre si, por lo que es imprescindible que para entenderla, se tenga una visión global de ella y todo los factores que la componen. (Barber & Darder, 2004)

2.3 Niveles a los que afecta la cultura

Cuando se habla de cultura no se refiere a los países, si no que puede referirse a la cultura de una región, empresa, grupo, etc. Todas estas subculturas tienen sus propias normas, reglas, nombres que hay que conocer y respetar para sentirse parte de ella.

Los distintos niveles donde se puede encontrar la cultura son (Hollensen, 2014):

- **Cultura Nacional** : establece las bases para un marco general de las variables culturales y la legislación para las actividades empresariales. Los valores nacionales generalmente se consideran estables en el tiempo, variando mínimamente de generación en generación.
- **Cultura Sector**: toda empresa se desarrolla dentro de un marco competitivo y sector determinado. Este nivel tiene sus propias raíces culturales y su propia historia conocida por las compañías que la componen. La cultura del sector se relaciona estrechamente con una rama de la industria, y tanto el comportamiento como la ética de esta es similar mas allá de las fronteras nacionales. Por ejemplo, el negocio del petróleo tiene características similares en distintos países.
- **Cultura Empresarial**: una organización posee sus propios valores, creencias y comportamientos que le distingue de sus competidores u otras empresas y que comparten los miembros que la componen o un área específica dentro de ella (marketing, finanzas, dirección...).
- **Cultura Individual**: como se ha mencionado anteriormente, el individuo se ve afectado por el resto de niveles culturales, es quien interactúa" con los otros actores en los distintos entornos. La cultura se aprende, no es innata, por lo que el individuo es quien va tomando decisiones en base a las experiencias personales que va adquiriendo combinando todos los niveles. Al individuo le influye cada una de los niveles a su comportamiento y proceso de toma de decisiones. Por otro lado, la cultura nacional determina los valores que influyen en la cultura empresarial/industrial, que a su vez determina la cultura de la empresa individual.

Como se verá a continuación, la cultura reside en lo aprendido, que se manifiesta a través de distintas variables que la empresa debe tener en cuenta a la hora de internacionalizarse.

2.3 Variables Culturales

Cada cultura tiene sus propias pautas y características que determinan como se debe actuar. Por ello, es importante que se estudien los distintos elementos y las diferencias que surgen, siendo la adaptación cultural la mejor opción en caso de encontrarse ante una cultura completamente distinta. (Fanjul, 2010)

En primer lugar, es importante aclarar que la cultura tiene aspectos tanto tangibles (que confirman su capa exterior), como intangibles (capa interior):

- **Intangible**

- Suposiciones básicas de la cultura: la identidad nacional, religión, cultura étnica, etc.
- Valores y moral social: amistades, el rol del hombre y la mujer, valores familiares, etc.

- **Tangible**

Comportamiento diario: se manifiesta en el estilo de vida, la manera de vestir o comer, el lenguaje corporal, idioma

Estos aspectos fundamentales tanto tangibles como intangibles se deben analizar por la empresa para evitar conflictos, tanto a la hora de negociar, como a la hora de decidir sobre su estrategia de internacionalización:

○ **Comunicación:**

- **Idioma** es reflejo de los estilos de comunicación que, como veremos a continuación, puede ser indicador de un “*high-context*” o “*low-context*” como se explicará más adelante en base a “The Culture Map” que desarrolló Erin Meyer (Meyer, The Culture Map, 2014). Como bien sabemos, en la etapa de negociación, es imprescindible saber sobre el idioma del otro y las expresiones o palabras a evitar. Además, es importante que se tenga en cuenta como la propia marca o producto puede cambiar en significado o en manera de ser percibido, así como la publicidad y slogans que se usen.
- **No verbal:** a través de lo que Hofstede denomina “símbolos”, siendo estos gestos, movimientos, posturas, expresiones propias de una cultura, y pueden

variar en gran medida su significado dependiendo de donde nos encontremos. Esto se puede ver claro con un ejemplo. Si miramos a Grecia, incluso estando en Europa, un gesto como el de asentar la cabeza representa un signo de negación, y en España todo lo contrario. Por ello, es importante conocer las diferencias claves y mostrar interés por la cultura del otro para establecer relaciones interpersonales buenas. (Fernández, 2018)

- **Creencias y religión:** en ocasiones la religión es la base de la sociedad y, como consecuencia, se establecen ciertas normas o practicas que derivan de ella. Por ejemplo, en los países como Marruecos, solo pueden consumir alimentos permitidos por el Corán. Empresas como McDonald's han tenido éxito porque han sabido ajustar su menú a los valores éticos de ese país. (Stern, 2010)
- **Costumbres:** cada sociedad y las personas que la componen tienen su propia manera de actuar, de entablar relaciones, y son conscientes de que conductas son las aceptadas dentro de ella. Si tomamos como ejemplo la manera de saludar en un país u otro, en México, no está bien visto que dos hombres se besen, mientras que en Rusia es propio del día a día. Por lo tanto, es imprescindible que se tengan en cuenta las distintas costumbres, especialmente a la hora de negociar, para adaptarse a las formalidades que consideran fundamentales dentro de su país (Esclapez, 2007).
- **Estereotipos:** por lo general todos tenemos una opinión preconcebida de las conductas de otros países y culturas ajenas a las nuestras. Sin embargo, muchas veces es errónea y nos limita a la hora de buscar conocer el verdadero comportamiento de los integrantes de la sociedad. Es por ello, que una empresa a la hora de internacionalizarse debe esforzarse por verdaderamente conocer la manera de actuar de la sociedad donde busca expandirse. Cabe destacar, que una empresa no debe imitar la cultura para intentar ser aceptado, sino respetar la del otro y dejarse conocer. (Paul M. & Carlos, 2013)
- **Valores:** son adquiridos desde pequeños de manera inconsciente, aprendidos a través de la experiencia y provienen de la moral de un individuo. Cada sociedad difiere en los valores y sistemas que la componen. Si comparamos, por ejemplo, Estados Unidos y la India, podemos ver que difieren notablemente. En Estados Unidos, tienen un alto valor a las cosas materiales, lo que le lleva a ser un país consumista. En cambio, si miramos a países como la India, dan menos importancia a lo material y se centran en valores como el positivismo. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los valores no son

estáticos y van evolucionando, unas siendo mas receptivas que otras, por lo que es importante que a la hora de mirar internacionalmente se sepa identificar que valores operan en la cultura y que modificaciones podrían sufrir (Abreu & Castro, 2008).

- **Gustos y preferencias:** algo fácilmente observable son los diferentes gustos y preferencias que tiene cada país que se refleja a través de, por ejemplo, la vestimenta o la gastronomía. Por ejemplo, en México se busca mucho lo picante, en países como Colombia el arroz, y en China se consume mucho té. Por otro lado, también existen distintas preferencias y percepciones de colores, especialmente entre Asia y occidente, algo muy importante a tener en cuenta a la hora de establecer un logo o lanzar una campaña de publicidad. Por lo tanto, es importante conocer esta variable para beneficiarse y saber adaptar tanto el producto/servicios o la publicidad como para saber que vestimenta es aceptable a la hora de negociar (Abreu & Castro, 2008).

En definitiva, las empresas deben estudiar los diferentes aspectos como el idioma, las costumbres, los valores y la religión si quieren internacionalizarse con éxito. El marketing consiste en entender los distintos comportamientos y actitudes de los consumidores, estos en si son impulsados por los propios valores culturales. Si aprenden a utilizar el lenguaje adecuado, adaptarse a las costumbres para evitar poder ofender y adaptar si necesario el producto a los gustos y preferencias locales, estarán destinados al éxito. (Muñoz, 2013). No significa que adaptarse sea siempre la solución y la clave del éxito, si no que la clave reside en conocer la cultura donde buscan entrar. De esta manera, podrán entrar con seguridad al nuevo mercado y valorar que variables exigen una adaptación y cuales no para evitar costes innecesarios.

Las teorías culturales que veremos a continuación son algunas de las herramientas que se ponen a disposición para comprar diferencias culturales entre distintos países y las variables características de cada una.

3.1 Principales teorías culturales

Cada vez más se ha ido reconociendo la importancia de la investigación transcultural, y ha dado lugar a varios marcos rigurosos de gran relevancia. En este TFG nos centramos principalmente en las siguientes: “Teoría de las Cinco Dimensiones de Hofstede” y “The Culture Map” ya que son de gran utilidad para la internacionalización de una empresa.

Como explicado anteriormente, una comprensión cultural profunda es una fuente de ventaja competitiva para las empresas globales. Gracias a ello, una empresa es capaz de conseguir confianza en su negocio, aprovechar oportunidades culturales que otras empresas no pueden ver y da la posibilidad de desarrollar una visión local y empatía con la cultura de destino. Las teorías culturales que veremos más adelante son algunas de las herramientas que se ponen a disposición para saber como debe actuar uno.

Estos modelos proponen unos criterios uniformes para medir las diferencias culturales que surgen de comparar un país con otro, especialmente en el ámbito del trabajo. A continuación, los desarrollaremos más a fondo para poder analizar que deben estudiar las empresas para tener en cuenta las diferencias culturales y saber afrontarlas.

3.1.2 Teoría de las dimensiones culturales de Hofstede

Geert Hofstede es un influyente psicólogo social y profesor de antropología que estudió la interacción entre culturas y escribió el libro “*Las consecuencias de la cultura*” (1980), en el que formuló su teoría de las dimensiones culturales, proporcionando un marco sistemático para evaluar las diferencias entre naciones y culturas. (Lorenzo, 2015)

La teoría la elaboró con el fin de demostrar la influencia que tienen los valores presentes en cada sociedad sobre la empresa, identificando las principales dimensiones culturales que varían según la sociedad y que son responsables de distintos comportamientos.

La primera propuesta de Hofstede fue en 1980 cuando identificó cuatro variables claves que determinan la toma de decisiones de una sociedad, estas son: distancia al poder, individualismo, aversión al riesgo y masculinidad versus feminidad. En 2001, identificó una quinta variable que denominó “orientación a largo plazo”, y finalmente, en 2010, junto a Michael Minkov, incorporaron la sexta dimensión cultural denominada “indulgencia contra restricción”. (Hofstede, Gert Jan, & Michael, *Cultures and Organizations* , 2010)

A continuación las desarrollaremos cada una de las dimensiones en profundidad:

1. Distancia al poder (*Power distance*)

Representa el grado en el que los miembros de menor grado de poder dentro de una sociedad aceptan la desigualdad que existe y cuanto esperan y desean que esta cambie. Es decir, el nivel de aceptación de desigualdad de poder de los integrantes de la sociedad. (Hofstede,

Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations , 2001) Existe desigualdad de poder en todas las sociedades (algunas poseen más y otras menos), pero la diferencia reside en que algunas permiten que estos aumenten y en otras buscan minimizarlo. El grado de distancia de poder se refleja en una escala de 0 a 100, siendo 0 la ausencia de ello y 100 el máximo grado de desigualdad. Según su nivel en la escala, se les pueden caracterizar por ser una sociedad con:

- **Alta distancia de poder:** en estos casos, a pesar de haber diferencias en la jerarquía dentro de la sociedad, los miembros no cuestionan a aquellos que poseen el poder, lo aceptan. Es una característica que se puede observar, por lo general, en países menos desarrollados como África, Latinoamérica, Países Árabes o Asia. (AFS, 2012) Se ha encontrado, a su vez, cierta correlación positiva entre el liderazgo autocrático y centralización de un país con esta dimensión. Por ejemplo, en países como Venezuela o la India, existe una distancia de poder mayor que en países como Austria o Dinamarca. (Lorenzo, 2015)
- **Baja distancia de poder:** en estos casos, ocurre todo lo contrario, los miembros que componen la sociedad buscan ser tratados de la misma manera y que exista el menor grado de diferencia en cuanto a jerarquías. Los países que se clasifican por tener un índice bajo, como puede ser Estados Unidos o los países nórdicos, buscan reducir al máximo cualquier desigualdad que pueda existir y tienen como objetivo lograr el equilibrio de poder entre los miembros que componen la sociedad. (Martín, 2019)

Esta dimensión a su vez, se relaciona estrechamente con otra, “colectivismo versus individualismo” ya que los países colectivistas como Japón o Colombia muestran una gran distancia de poder, mientras que países individualistas como Austria o Nueva Zelanda se caracterizan por tener una baja distancia de poder.

No obstante, cabe destacar que también se encuentran ciertos países con una puntuación intermedia, como existe en el caso de España. (Lorenzo, 2015)

2. Individualismo versus Colectivismo

La dimensión refleja la relación de un individuo con el resto, y se definió con el fin de representar el grado en que las personas buscan y prefieren actuar en grupo o valerse por sí mismas.

Al igual que en la dimensión anterior, Hofstede distingue dos extremos que, en vez de clasificarlos de alto o bajo grado, los clasifica de la siguiente manera:

- **Individualismo:** los lazos entre individuos son menores, tienden a tomar decisiones de manera independiente, prima el propio interés y se le da mayor importancia a los derechos y valores individuales que esos de un colectivo. Entre países que se consideran muy individualistas se encuentran: Alemania, Estados Unidos, Inglaterra, Holanda, etc. (Fernández, 2018)
- **Colectivismo:** al otro lado del extremo, nos encontramos con países que tienen una sociedad integrada, con lazos entre individuos muy fuertes, y que tienen como uno de los principales valores que rige la sociedad, la lealtad de grupo y familia. Para ellos, el interés de la sociedad en general prima por encima de los intereses individuales. Algunos países que se clasifican como altamente colectivistas son Indonesia, Pakistán, Guatemala, China, Japón, etc.

En un estudio que se realizó en 1970, se observó que el grado de individualismo está relacionado en cierta medida con la riqueza de un país. Se afirmó que cuanto mayor era la riqueza del país, mayor el grado de individualismo. Según los países mencionados anteriormente, en ciertos casos se cumple, como en el caso de Estados Unidos, país muy individualista, y Taiwán, país muy colectivista.

No obstante, al igual que la dimensión anterior, en una escala también hay puntuaciones intermedias, como es el caso de Argentina. (Rojo, 2016)

3. Aversión al Riesgo (Uncertainty Avoidance)

Busca representar como los miembros de una sociedad actúan o se sienten frente a situaciones desconocidas e inciertas. Se refleja, por ejemplo, en el grado que una organización desarrolla normas y regula su actividad con el fin de disminuir lo impredecible del futuro y el efecto que pueda provocar. En este índice, el alto y bajo grado se clasifica según lo siguiente:

- **Alto grado aversión a lo incierto:** en este caso, los países que obtienen mayor puntuación son aquellos que poseen mayores niveles de estrés frente a situaciones desconocidas para ellos. Son países que buscan la seguridad a través del establecimiento de normas, la planificación y el orden, para controlar en la mayor medida posible los efectos de un cambio o evento inesperado del futuro.

- **Bajo grado aversión a lo incierto:** al otro lado de la barra, se encuentran países que se caracterizan por ser tolerantes ante situaciones inciertas. Por lo tanto, poseen niveles de estrés inferiores, son capaces de aceptar los cambios y se adaptan mejor a situaciones de incertidumbre gracias a su flexibilidad. Son países como Singapur que perciben la incertidumbre y el riesgo como parte de la vida. (Ros, 2002)

Se ha observado a través de analizar distintos países que esta dimensión se correlaciona con la distancia de poder. Japón, Grecia, y Turquía poseen tanto una alta aversión al riesgo como distancia de poder, mientras que Dinamarca, Suecia e Inglaterra se caracterizan por tener una aversión al riesgo baja y poca distancia de poder. Y, en el mismo modo que en las otras dimensiones, nos encontramos con países como Alemania o Israel que tiene tanto una distancia de poder como una aversión al riesgo más cerca a la media. (Rojo, 2016)

4. Masculinidad versus Femenidad

La cuarta dimensión que define Hofstede busca medir el nivel de importancia que una cultura otorga a valores que tradicionalmente se relacionan a los hombres (la competitividad, ambición y asertividad), en contraposición a los que a lo largo de la historia se han relacionado con una mujer (la importancia de relaciones humanas, carácter cooperativo y empático). (Chamorro, 2016)

En la escala, la dimensión se subdivide y clasifica de la siguiente manera:

- **Masculinidad:** aquellas sociedades donde destaca la competitividad, agresividad, productividad y obtención de resultados. Por lo general, son países que le otorgan más valor a lo material frente a lo humano. El alto porcentaje en la escala también implica que existe diferencias marcadas entre los géneros. Es propio de países como Japón, Italia o México.
- **Femenidad:** países que se centran en la calidad de vida, trabajan para vivir y no viven para trabajar, y buscan construir buenas relaciones y desarrollar un entorno social y solidario. Algunos de los países que se clasifican como sociedades femeninas son Suecia, Noruega, Finlandia y Dinamarca. (AFS, 2012)

5. Orientación a largo plazo versus a corto plazo

La posterior incorporación de esta dimensión fue tras identificar que existían también diferencias en cuanto al grado que una cultura orienta sus objetivos y vela por el futuro del

país. Como consecuencia, esto se refleja en las ideas que difieren de un país a otro sobre el ahorro, la perseverancia, la aceptación de estructuras o el esfuerzo. (Hofstede, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations , 2001)

Según la sociedad puede ser:

- **Orientación a largo plazo (*Long-term Orientation*):** son aquellas que buscan incentivar a las personas a ahorrar, centrar objetivos en el futuro, y ser perseverantes y cautelosos con sus recompensas. Al inculcar la paciencia, y la importancia de mirar hacia el futuro, se le otorga importancia al respeto que deben de tener a los mayores. Además, también se caracterizan por adaptar las tradiciones a contextos modernos. Entre estas destacan, por ejemplo, países del este de Asia como pueden ser Japón o China. (Fernández, 2018)
- **Orientación a corto plazo (*Short-term Orientation*):** al contrario, son sociedades que se centran en objetivos a corto plazo, por lo que no le dan gran importancia a las relaciones del pasado al menos que puedan obtener un provecho de ellas. Son sociedades que respetan las tradiciones pero existe presión social a gastar y a conseguir recompensa lo más próximo posible. Este es el caso de países como Estados Unidos o Inglaterra. (AFS, 2012)

6. **Complacencia versus Moderación (*Indulgence versus Restraint*)**

Finalmente, esta última dimensión, también conocida como complacencia versus moderación, clasifica según el grado en que cada persona, y como consecuencia la sociedad, actúa siguiendo o no sus deseos e impulsos personales. Representa, en ocasiones, la importancia que se le da a la felicidad y el control de la vida dentro de una sociedad. Como he mencionado anteriormente, esta dimensión fue introducida en 2010 tras un estudio que realizó Hofstede con la ayuda de Michael Minkov. Clasifican, según los extremos, dos tipos de sociedades:

- **Complacencia:** permite que las personas actúen de manera libre siguiendo o no sus impulsos personales. Suelen caracterizarse por ser sociedades que disfrutan de la vida, viven el presente, no se da gran importancia a las recompensas materiales, el tiempo libre y amigos son muy importantes y la gente es positiva y optimista. (AFS, 2012)
- **Moderación:** se rigen por normas que limitan estos impulsos, por lo que suelen tener comportamientos suprimidos y regulados, las personas tienden a ser más reservadas y

a darle más importancia al estatus. En muchas ocasiones, fácilmente se sienten tratados de manera injusta. (AFS, 2012)

A modo de ejemplo, México, es un lugar donde no existen muchas restricciones que controlen los impulsos vitales y por lo general es una sociedad muy satisfecha con su estila de vida, por lo tanto, se clasificaría como una país indulgente. En cambio, un país como Iraq, se clasificaría como un sociedad restrictiva ya que impone muchas normas estrictas que limitan esos impulsos que lleva a un país mas infeliz. (Grande, 2004)

La propuesta de Hofstede permite la comparación por lo tanto entre distintos países a partir de estas seis dimensiones. Seguidamente se pasará a desarrollar otra de las principales herramientas conocidas de gran utilidad para afrontar una nueva cultura.

3.1.3. The Culture Map

La teoría de *The Culture Map* fue creada por Erin Meyer, profesora en INSEAD, especializada en gestión intercultural y en 2015 ganó el premio “On The Radar” otorgado al pensador con mayor potencial para definir el futuro de los negocios. El libro de Erin Meyer, *The Culture Map*, ofrece un modelo probado tras sus años de experiencia para descifrar el impacto de las diferencias culturales en los negocios internacionales.

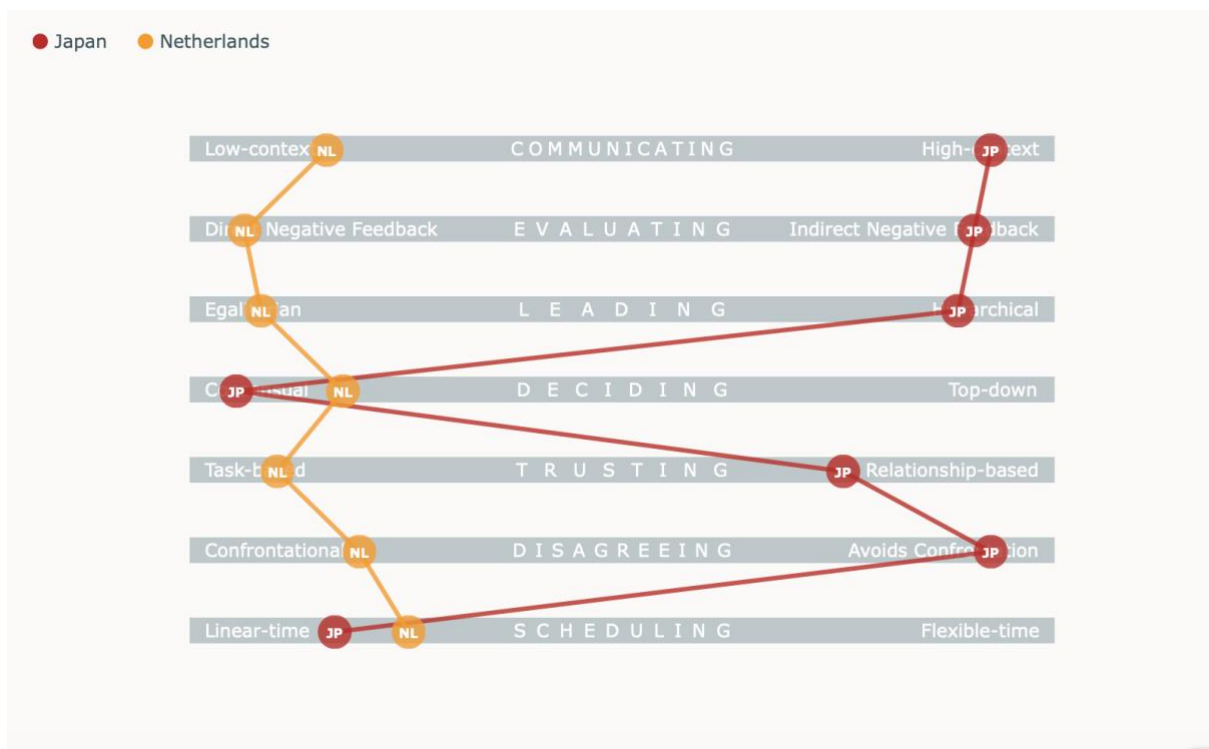
Tras 16 años estudiando e investigando sobre las diferencias existentes, recogió en el *Culture Map* una escala de ocho las conductas más comunes en las culturas para poder comparar distintos países. Al comparar la posición de una nacionalidad con respecto a otra en cada escala, el usuario puede descifrar cómo influye la cultura en la colaboración diaria. Cabe señalar que aunque parezca exacto el resultado de una país, existen variaciones individuales dentro de cada uno. Además, es importante recordar que el hecho de que un país esté en un determinado punto de la escala no significa nada hasta que se compara con otra cultura, es relativo. La posición de una cultura en cualquiera de las escalas debe tratarse siempre en relación con la cultura con la que se compara ya que unos Alemanes pueden tener una visión distinta sobre España que unos japoneses (Executive Excellence, 2017).

Estereotipar a personas de diferentes culturas en una o dos dimensiones puede llevar a suposiciones erróneas. Incluso los directivos experimentados y cosmopolitas suelen tener expectativas erróneas.

Por ello, Erin Meyer propuso la escala, reflejada de manera ilustrativa en la figura 2, para poder comprender de forma general los principales problemas que surgen al trabajar con otras culturas y así poder adaptarnos mejor, de manera mas rápida, y poder comprender los comportamientos de nuestros compañeros o jefes.

Figura 2:

Escala Culture Map



Fuente: (Erin Meyer)

Las ocho escalas del mapa que propone son:

1. **Comunicación (Low – context – High context):** es importante entender como puede variar según el país para saber interpretar el mensaje que se busca transmitir. Según el país y el estilo de contexto, hay veces hay que “leer el aire” para llegar al fondo del mensaje o entender lo que realmente querían expresar. En los contextos influyen tanto el idioma como el lenguaje corporal. Por ello, es imprescindible conocer como se expresa y comunica el otro para evitar conflictos y malentendidos (Zielinska, 2016).

Un buen comunicador puede considerarse distinto para un país u otro. En la escala que propone Erin Meyers, distingue dos preferencias (Meyer, The Culture Map, 2014):

- **Low – Context:** comunican de manera precisa, simple, directa y clara. En estas culturas se basan principalmente en el lenguaje verbal y razonamiento lógico, buscan que las palabras sean quienes transmiten la mayor parte de información. Los mensajes se toman a pie de la letra y se acude a la repetición o al escrito para clarificar la comunicación. Es propio de los norteamericanos o alemanes entre otros.
- **High – Context:** llevan a cabo una comunicación más sofisticada, implícita, con matices y mensajes subliminales. En este caso la persona considera que el otro debe entender y captar aquello que busca transmitir. En culturas de alto contexto hay palabras que tienen mucho significado que se sobrentiende por el grupo cultural y se le da importancia al lenguaje corporal. Japón, a diferencia de Estado Unidos, se caracteriza por su alto grado de contextualización.

2. Evaluar (feedback negativo directo – feedback negativo indirecto): como evaluar a las personas y poder darles una opinión sincera sobre su desempeño es fundamental para el crecimiento y desarrollo de cada uno, pero es importante saber como espera el otro que lo hagas para evitar un efecto contrario. Toda cultura apoya una crítica “constructiva” pero la diferencia entre países surge de las distintas visiones sobre lo que es “constructivo” (Meyer, Navigating the Cultural Minefield, 2014). La escala distingue que según el país, la manera “correcta” de comunicar los comentarios negativos será de manera directa o indirecta:

- **Directa:** en este caso se busca que sea franca, clara y directa la persona que transmite esa información. En estas culturas consideran que recibir *feedback* negativo de manera indirecta demuestra no tomarles en serio o que incluso no están siendo honestos con ellos.
- **Indirecta:** se esperan una comunicación “maquillada”, es decir, resaltando otros comentarios positivos y dejando caer de la manera mas suave posible las mejoras necesarias. Se espera que una persona sepa “leer entre líneas” lo que verdaderamente se quiere transmitir. Una persona que se espera este tipo de *feedback* se siente emocionalmente agredido si recibe un *feedback* directo.

3. Liderazgo (igualitario – jerárquico): el estilo de liderazgo se debe ajustar al perfil del equipo internacional entre manos. Es importante tener conocimiento sobre que

consideran un buen jefe, la distancia de poder que aceptan y como tener autoridad sobre ellos. En esta escala se encuentra en cada extremo los siguientes perfiles de líderes:

- **Igualitario:** existe relación entre los distintos cargos y se basa en aumentar la confianza entre las distintas personas. En una cultura donde predomina el liderazgo igualitario, es habitual que el jefe participe en las discusiones y no se espera que siempre tenga la respuesta correcta.
- **Jerárquico:** en estas culturas, al contrario, el líder posee un alto respeto y autoridad, en raras ocasiones se le dirige por su primer nombre y se espera que tome buenas decisiones y las comunique.

4. Decisiones (Consensual – Top-Down): es necesario el conocimiento sobre la manera de tomar decisiones a la hora de llevar un equipo o formar parte de uno para evitar interpretaciones erróneas. Esta escala suele coincidir con la posición frente a la manera de liderar ya que quien toma decisiones es quien lidera (Zielinska, 2016).

- **Consensual:** las decisiones se toman de manera grupal tras discusiones que incluyan a todos los miembros del equipo.
- **Top – Down:** al contrario que la toma de decisiones consensuada, en este caso las decisiones las toma un individuo, principalmente los jefes ya que confían que tomarán la mejor decisión para el equipo

5. Confianza (orientado a la tarea – orientado a las relaciones): es importante entender como se construye la confianza en cada cultura y tener en cuenta que en ocasiones se espera mas allá que terminar una tarea.

- **Orientado a la tarea:** confiar en alguien a base de su trabajo bien hecho a lo largo del tiempo. Por ello, se le considera fiable. Es decir, la confianza no se va a basar en si alguien es de tu agrado, si no, en la constancia y el trabajo bien hecho.
- **Orientado a las relaciones:** en este caso, la confianza se construye a base de compartir tiempo personal con el otro, crear una buena relación y saber que otros confían en ti. En estos casos consideran que hacer un trabajo bien y con constancia a veces no es suficiente para generar confianza.

6. Discusión (Confrontación – Evita confrontación): la manera de discutir puede variar en gran medida entre un país u otro. Cabe destacar que no significa lo mismo las preferencias de confrontación que la expresividad emocional ya que en países como España la cultura es muy expresiva emocionalmente pero es una sociedad de confrontación (Zielinska, 2016).

- **Confrontación:** se promueve un ambiente que rete constantemente las ideas del equipo, se considera una herramienta para desarrollar ideas y crecer. En estos contextos, discutir o tener una opinión diferente no está mal visto, ni se considera inapropiado, por lo que no afectará a las relaciones personales.
 - **Evita confrontación:** en este caso ocurre todo lo contrario. Una cultura tendente a evitar la confrontación, asume que el desacuerdo puede dañar las relaciones personales y la unidad del equipo por lo que se considera inapropiada.
- 7. Agenda (Lineal – Flexible):** refleja las diferentes percepciones del tiempo que posee cada cultura. Esta escala evalúa la preferencia de actuar de manera estructurada y lineal frente a ser flexible y reactivo (Meyer, Navigating the Cultural Minefield, 2014):
- **Lineal:** en este lado de la escala se encuentran países como Japón, Estados Unidos, Alemania, que son países que se centran en una agenda estricta y tiempos concretos a través de reglas claras y explícitas.
 - **Flexible:** países como España, África o Brasil se encuentran en el otro lado del espectro, la agenda sirve más bien de guía y como sugerencia.
- 8. Persuadir (principios primero – aplicaciones primero):** es muy importante tener en cuenta la forma en la que se persuade a los demás y el tipo de argumentos que resultan convincentes según el país en el que uno se encuentra, especialmente si el trabajo necesario consiste en influenciar a los demás y presentar ideas. El estilo efectivo para persuadir está profundamente arraigado a los supuestos y actitudes filosóficas, religiosas y educativas de su cultura. La teoría distingue entre dos procedimientos a la hora de persuadir:
- **Principios primero:** suelen encontrar los argumentos deductivos más persuasivos y convincentes. Por lo tanto, la manera más convincente de persuadir consistirá en plantear una teoría y respaldarla posteriormente con información y documentos antes de plantear una conclusión o recomendación.
 - **Aplicaciones primero:** son más proclives a la lógica inductiva. En este caso, se persuade primero planteando una hipótesis y respaldándola posteriormente con argumentos. Por ejemplo, en Australia se empieza una presentación mencionando los puntos importantes y conclusiones que se sacan de ello y posteriormente se explica la información detrás.

A lo largo de la vida profesional de uno, puede surgir que tenga que trabajar con un equipo de personas de diversas nacionalidades. Por ello, será importante que entienda las diferencias que puedan surgir y la importancia de saber mirar desde distintas perspectivas para poder gozar de las ventajas que ofrece la diversidad cultural. Es importante, por lo tanto, que uno sepa quitarse sus propias “gafas culturales” y aprenda a mirar a través de las de la del otro. Por último, y con el fin de ilustrar la importancia de la cultura en el éxito empresarial, se ha realizado un análisis sobre la experiencia de la introducción del negocio de IKEA en Japón. En ella, se refleja su fracaso inicial y su posterior éxito.

4. CASO DE IKEA EN JAPÓN

El ejemplo de la internacionalización de la empresa Sueca en Japón es una clara demostración de la importancia de saber entender la cultura a la que te enfrentas y como puede ser lo que lleva a la muerte o fracaso a la hora de entrar en otro país. Como explicaré más adelante, gracias a saber corregir sus errores del pasado y entender la importancia de conocer la cultura que te enfrentas, IKEA pasó a ser un caso de fracaso a éxito de internacionalización.

4.1. Acerca de IKEA

IKEA es una empresa Sueca, fundada en 1943 por Ingvar Kamprad, que introdujo un modelo disruptivo en el mundo de la venta de muebles, que comenzó con la idea de ofrecer un catálogo y el uso de materiales no convencionales para la composición de los muebles, como el plástico. Hoy en día, es el mayor minorista de muebles del mundo, y tras la apertura de 19 tiendas en 2018 hacen un total de 422 tiendas en más de 50 mercados. (IKEA, 2022)

IKEA define su modelo de negocio como, “Crear un mejor día a día para la mayoría de las personas y ofrecer un amplio surtido de productos para el hogar, funcionales y de buen diseño, a precios que resulten asequibles para la mayoría de personas” (IKEA, 2022)

Se le conoce por su estilo escandinavo, con sus raíces en la cultura y valores de origen y además por las tres características distintivas que ofrece: funcionalidad, la calidad y el bajo precio. La empresa posee una gama de 12.000 productos, compuesto tanto por muebles como accesorios para el hogar, y ofrecen un servicio de cafeterías en sus tiendas. (Rojo, 2016)

IKEA es un caso de éxito de una multinacional que ha ido creciendo manteniendo sus bases de origen escandinavas y su arraigada cultura empresarial, con un buen compromiso con sus fabricantes y proveedores y con un crecimiento sostenible del negocio (Lindholm).

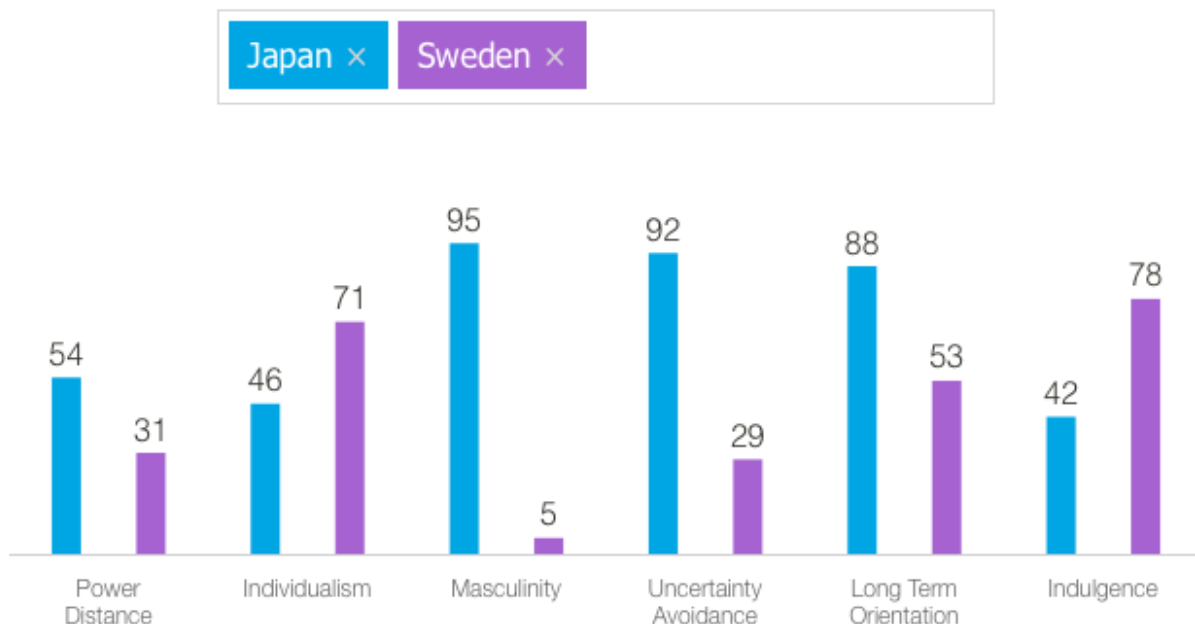
4.2 Diferencias culturales según Hofstede entre Japón y Suecia (IKEA)

Para analizar este caso en concreto, nos centraremos en el modelo Hofstede. A continuación, en la Figura 3, analizaremos en profundidad las diferencias culturales existentes entre Japón y Suecia según Hofstede, para poder así analizar los fallos que cometió IKEA en el primer intento de entrada en Japón, y las diferencias claves que pudo identificar para tener éxito en la segunda entrada.

Cabe destacar, que como se ha explicado en el epígrafe 2.3, la cultura tiene distintos niveles, por lo que puede variar entre el país y la organización. Por ello, las diferencias serán orientativas ya que puede variar entre el país (Suecia) y la organización (IKEA).

Figura 3:

Diferencias culturales entre Japón y Suecia según Hofstede



Fuente: (Hofstede Insights, s.f.)

1. **Distancia de Poder (*power distance*):** Como podemos observar, Japón (54) supera a Suecia (31), en cuanto a la puntuación que refleja el grado que se acepta la distancia de poder.

En un país como Suecia con una distancia de poder baja, se busca que las autoridades sean accesibles, se espera un mínimo de igualdad, y que el poder este descentralizado. Si miramos, además, concretamente el estilo de IKEA, podemos observar que tienen una estructura orgánica que representa una baja distancia de poder que se refleja en la jerarquía relativamente plana. Es una organización que busca promover la autoridad a través del conocimiento y la personalidad, no a través de un título o status. La cercanía entre los empleados, independiente de su cargo, también es algo presente en la empresa, hay comunicación directa y participativa. (UKEssays, 2018)

En un país en cambio como Japón, donde existe cierta distancia de poder, suele ocurrir que los superiores de las empresas no suelen involucrarse con los cargos inferiores y se les mantiene un respeto muy alto. No obstante, Japón esta casi en la media y no es tan jerárquico como otros países en su entorno. En ocasiones se les confunde por tener más distancia de poder por el proceso de toma de decisiones lenta por los niveles de jerarquía que se le esta presente en la sociedad.

El grado de distancia de poder puede influir a la hora de querer promocionar el producto o repartir información ya que seguramente los japoneses consideren que el mensaje es más fiable si es transmitido por alguien de alta autoridad y poder como por ejemplo un medico, famoso, o político se consideraría una fuente fiable.

2. **Individualismo versus Colectivismo:** En este caso, Suecia presenta un individualismo (71) mayor que Japón (46).

En caso de Suecia, según el modelo Hofstede, existe una preferencia por lo individual y se premia según los méritos personales. Sin embargo, en IKEA ha establecido una cultura colectivista, donde promueve una actitud de “nosotros” frente a “yo”, algo propio de las culturas asiáticas. (UKEssays, 2018). En la empresa se busca promover lo que llaman *IKEA Spirit* que se basa en la ayuda de unos a otros y ayudar a que unos y otros alcancen sus metas.

En las sociedades colectivistas como Japón se busca armonía de grupo y se considera más importante que una opinión individual. Sin embargo, no se caracteriza por ser demostrarlo tanto como sus vecinos ya que no poseen las bases como en China de la importancia de la familia extensa. Se considera una sociedad paternalista y los trabajadores tienen un alto nivel de lealtad hacia sus compañías. (Hofstede Insights, s.f.)

3. **Masculinidad versus Femenidad:** Como se contempla en la tabla, en este caso existe una gran diferencia entre Japón (95) y Suecia (5)

Suecia, y la cultura de IKEA, se caracteriza por tener una cultura femenina, con relaciones entre los empleados honestas, cooperación, se valora la solidaridad y la calidad de vida. En estas culturas, los conflictos se resuelven a través de la negociación hasta llegar a un acuerdo. Los empleados son motivados con incentivos como el tiempo libre o flexibilidad de horas. (Hofstede Insights, s.f.)

En Japón, sin embargo, al ser a su vez colectivista, no se observa la competitividad entre individuos propio de un país clasificado como masculino, sino que existe competitividad entre grupos. La masculinidad se refleja claramente en la importancia que le otorgan a la perfección en lo material y servicios, y el tan característico adjetivo de “*workaholic*” muchas veces otorgado a los japoneses, que describe como ponen en el centro de su vida su trabajo y empresa. En una sociedad como Japón, donde destaca la masculinidad, buscan mostrar éxito a través de cosas como el lujo o productos de alto precio ya que se considera “exclusivo”. Es una sociedad que algunos llaman “tradicional” en cuanto al rol de hombres y mujeres, donde hay costumbre aun de la mujer de cuidar de la casa y la familia y lo que resulta incompatible con largas horas de trabajo fuera de casa. Por lo general, las mujeres no son tan valoradas como los hombres a nivel profesional. (Hofstede Insights, s.f.)

IKEA observó que las mujeres eran quienes decoraban y amueblaban la casa pero querían hacer que toda la familia formara parte de ello, busca que guste y que empiecen a ver importante el decorar su casa y sentirse orgullosos de ello. En este sentido, se observa una oportunidad de mercado ya que los japoneses solo gastan un cuarto de su sueldo en muebles para su casa.

- 4. Aversión al Riesgo (*Uncertainty Avoidance*):** Tal y como podemos observar en la tabla, Japón posee una aversión al riesgo (92) mucho mayor que Suecia (29)

En una sociedad como Japón, uno de los países con mayor puntuación en aversión al riesgo, buscan siempre evitar lo incierto. En ocasiones se atribuye al hecho de que Japón está constantemente amenazado por posibles desastres naturales como tsunamis. Por ello, buscan siempre prevenir y prepararse para situaciones inesperadas. Esta característica se observa a su vez en los rituales y ceremonias que celebran casi todos los años de la misma manera o en eventos sociales donde está prescrito como deben actuar. En cuanto al ámbito profesional, los directores buscan el máximo nivel de detalle y todos los conocimientos posibles antes de tomar una decisión. Por ello, en la mayoría de ocasiones, supone tan difícil aceptar un cambio, buscan sobre todo claridad y estructura. (Hofstede Insights, s.f.)

Por otro lado, en cambio, en un país como Suecia poseen una actitud mucho más relajada y flexible en cuanto al cambio, dando lugar a una sociedad con menos normas y más tolerancia en cuanto a lo socialmente aceptado. Destacan por tener calendarios flexibles, falta de precisión y puntualidad, no es un problema cambiar de trabajo y no se afronta la innovación con miedo. (Hofstede Insights, s.f.) Esto se ve reflejado en la cultura de IKEA ya que llevan a cabo un proceso de toma de decisiones descentralizada y a los empleados se les da la libertad para actuar y responsabilidad para llevarlo a cabo.

- 5. Orientación a Largo Plazo versus a Corto Plazo:** Japón (88) resulta tener una orientación mayor a Suecia (53). Refleja si una sociedad actúa en función de su pasado, sus tradiciones y normas o si esta abierto a una evolución dentro de la sociedad.

La puntuación de Japón refleja que es una sociedad donde destaca por valorar el futuro y poco el pasado, lo que les lleva a centrarse en todo aquello que vaya a hacer el futuro mejor como ahorrar, estudiar, un crecimiento sostenible. Las tradiciones son adaptables pero buscan dejar un buen legado para las futuras generaciones. Las personas buscan vivir su vida en base a las virtudes que rigen en la sociedad.

Por otro lado, Suecia es un ejemplo de encontrarse en la media en una dimensión, que demuestra que no expresa ninguna preferencia clara entre la orientación que caracteriza la sociedad, sino que se identifica con factores de ambas.

6. Complacencia versus Moderación (Indulgence versus Restraint): La cultura de Suecia se identifica con una puntuación alta (78) mientras que la de Japón se encuentra más bien en la media baja (42)

Suecia posee una cultura de “complacencia” como podríamos decir, ya que las personas en la sociedad actúan según sus impulsos y deseos relacionados con el disfrute de la vida. Estas sociedades suelen poseer una actitud más positiva frente a la vida dándole una mayor importancia al tiempo libre y menos restricción a la hora de gastar. En sociedades como estas se busca el equilibrio entre el trabajo y la vida, conocido en inglés como *work-life balance*.

En cuanto a Japón, posee una puntuación más baja que demuestra que es una sociedad que actúa con mayor moderación y tienen a ser más pesimistas. Al compararlo con países como Suecia, no le otorgan tanta importancia al tiempo libre y los deseos de cada uno. En sociedades como estas, las normas suelen ser restrictivas e incluso la complacencia puede llegar a ser algo mal visto. (Hofstede Insights, s.f.)

En empresas como IKEA, se le da mucha importancia a vivir con entusiasmo y tener un buen espíritu dentro de la compañía, promoviendo el optimismo.

4.3 Mercado de Japón

Actualmente Japón es un país densamente poblado y una potencia económica muy relevante a nivel mundial. (Banco Mundial, s.f.)

El mercado asiático está creciendo rápidamente y hay muchas empresas que buscan encontrar oportunidades intentando expandir su negocio a países como Japón. En el caso de este país en concreto, no siempre ha sido una opinión fácil ya que posee una larga historia de mercado relativamente cerrado y no ha sido hasta recientemente que empezó a abrir sus puertas hacia el resto del mundo, en concreto desde la recesión económica de los años 90. No obstante, incluso tras abrirse al mercado, sigue suponiendo un gran reto establecer una empresa extranjera en una cultura y país como Japón. (Leroux, Thamhaksa, & Yokoi, 2007)

Es importante analizar el cambio que sufrió el mercado Japonés desde la primera vez que entró IKEA en el mercado en los años 70, sin éxito y retirándose posteriormente, a la segunda vez en la década de los 2000.

- 1970 – 1990: Después de la de la Segunda Guerra Mundial la economía japonesa empezó a crecer rápidamente con un crecimiento anual del PIB de alrededor del 10%, posicionándolo justo detrás de Estados Unidos como segunda economía mundial. Además, hubo un crecimiento de población significativo que llevo a un aumento de la demanda. A finales de los años 70 se ralentizo el crecimiento de la economía debido a la crisis de petróleo en Oriente Medio que dio lugar una reducción de las inversiones privadas. No obstante, pudo mantener su posición de crecimiento gracias a la reducción de costes y aumento de eficiencia. Alrededor de 1985 el valor del yen aumento y triplico su valor desde 1971 aumentando así las inversiones en el país. El gobierno endureció sus medidas de políticas monetarias y el aumento de los tipo de interés o lo que llevo a una caída de precios de los acciones y a una recesión que toco fondo en 1993 y de la que se ha ido recuperando lentamente (Stolba, 2009).
- 1990 – 2000: Durante los años 90, con el fin de mantener la inflación baja, el gobierno estableció medidas deflacionistas desencadenando un declive de la economía teniendo que llevar a cabo despidos, rompiendo con la tradición presente en la sociedad de “empleo de por vida” y el valor de lealtad frente a los empleados. Algunas empresas con el fin de evitar esto redujeron salarios lo que ha llevado a un reducción del nivel de vida y disminución de gastos provocando un declive económico. En 1996 Japón llevo a cabo unas reformas para el sector financiero denominadas “Big Bang” y un año más tarde surgió la crisis asiática que luego impulso al gobierno japonés a fomentar la inversión extranjera mediante la liberalización de la economía y abrir el mercado a la competencia extranjera, iniciando unas reformas de regulación. Gracias a ello, se eliminaron la mayoría de regulaciones legales y paso de ser una economía restrictiva y prácticamente cerrada a una economía abierta a inversiones extranjeras.

4.4 Sector mobiliario y consumidores en Japón

Por otro lado, para analizar las razones que llevaron al fracaso de IKEA en su implementación en Japón, es importante analizar las tendencias del sector mobiliario, el estilo de vida y las preferencias de los consumidores y así comprender también los factores que llevaron al éxito de su nueva estrategia. Es importante adquirir conocimientos acerca de los consumidores y sus preferencias a la hora de buscar penetrar un nuevo mercado ya que pueden poseer diferentes percepciones y preferencias de los productos y servicios que se ofrecen,

llevando a la empresa al fracaso si no se adapta adecuadamente. Por ello, conocer y entender la demanda y las actitudes de los consumidores se consideran unos de los factores mas importantes a tener en cuenta a la hora de buscar internacionalizarse (Nguyen, Cai, & Evans).

Antes de liberar el mercado, IKEA entro por primera vez en un mercado grande, tradicional y con competencia fragmentada donde los japoneses tenían un alto poder adquisitivo y basaban la calidad y estatus en precios altos y servicios completos. (Rojo, 2016).

No obstante, aunque sigue siendo un factor importante a considerar para entrar en el mercado japonés, la idea de calidad de muebles ha evolucionado y la imagen sobre la calidad de productos a bajos precios ha cambiado.

El sector japonés de muebles para el hogar ha experimentado una considerable expansión desde la década de 1990, hasta alcanzar los 3,92 billones de yenes en ventas y 3.860 tiendas en 2003. Desde la década de los 90, la producción local ha disminuid. Actualmente, los productos del hogar en el sector de los muebles supone un 53% del valor de las ventas del sector y es la categoría con mayor importaciones. (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Tokio, 2006)

Japón se caracteriza por una población altamente envejecida y el promedio de integrantes por hogar es de 2,8 personas. En cuanto a la demanda de artículos para la vivienda, aun no se ha visto un recuperación económica relegada (Santander Trade Markets, s.f.).

Los japoneses viven en una sociedad donde las casas son pequeñas y compactas, por lo que los muebles también deben serlo. A su vez, los hogares suelen contar con muchos armarios y espacio de almacenaje y espacio reducido de cocina (Jonsson & Foss, 2011).

El gusto japonés se caracteriza cada vez más como “moderno” e influenciado por los países occidentales y las nuevas tendencias. Los consumidores, a su vez, están acostumbrados a un servicio completo y de alta calidad y se fijan en el diseño de las tiendas. Cabe destacar que hay una creciente presencia y aumento de preferencia de tiendas que ofrecen una experiencia de compra y servicios complementarios (Leroux, Thamhaksa, & Yokoi, 2007).

En general, el mercado de consumo japonés es testigo de la creciente presencia de dos generaciones que persiguen nuevos estilos de vida: la primera es la de los “*baby boomers*”, los nacidos a finales de la década de los 50 que ahora se jubilan y disfrutan de una renta elevada y tiempo libre; la segunda llamados “*second generation baby boomers*” que actualmente se están asentando en sus propios hogares . Se espera que estos dos grupos generen una fuerte demanda de productos y servicios relacionados con la calidad y estilo de vida. (Stolba, 2009)

4.5 IKEA 1er intento entrar en Japón 1973

El primer intento de IKEA de entrar en Japón tuvo lugar en los años 70 a través de un *joint venture* con un minorista local y con un concepto conocido como “*IKEA corners*”, pero no logró adaptarse al mercado y a sus consumidores, obligándole a retirarse el mercado en 1983. En este momento en el tiempo, IKEA solo se había extendido a cuatro mercados europeos: Noruega, Dinamarca, Suiza y Alemania, por lo que no tenía experiencia en un mercado y cultura tan distinta a la suya.

Como se ha visto anteriormente, en 1970 empiezan a aumentar las exportaciones debido a la liberalización de la economía japonesa. La internacionalización de IKEA surge de una unidad interna que empezó a vender y exportar productos a empresas japonesas que luego las vendían a precios elevados en pequeños “*corners*” dentro de grandes centros comerciales, de ahí se estableció, “*IKEA corners*” una mini tienda a través de una empresa conjunta con un minorista japonés. Sin embargo, la falta de desarrollo de sistema de franquicias de IKEA y las dificultades de penetración en el mercado llevaron a una retirada completa de mercado en 1983 (IKEA, s.f.).

La entrada fracasó por varias razones, todas impulsadas principalmente por la falta de investigación sobre el mercado Japonés y las preferencias de los consumidores, pero supieron aprender de sus errores.

IKEA adoptó una estrategia global, de estandarización de su producto, adaptando únicamente su precio y distribución ya que vendía los productos a precios más altos y a través de tiendas pequeñas para intentar adaptarse a las existentes ahí. A pesar de mantener el producto estandarizado, realmente rompió con el concepto de negocio de IKEA de ofrecer productos a costes bajos y la experiencia de la tienda. Además, la estrategia no fue adecuada ya que no se identificaba con el perfil de los consumidores:

En primer lugar, el problema surgió de no entender bien las necesidades de sus consumidores y poder adaptarse a ellos. En Japón, viven en casas muy pequeñas y el tamaño de mueble estándar para Europa, para ellos es grande.

En segundo lugar, el concepto de montar los muebles uno mismo, conocido en inglés como *Do it Yourself (DIY)*, es un aspecto que veían como negativo de la empresa. Como bien se sabe, los japoneses viven en una sociedad jerárquica y le dan mucha importancia a la calidad y el trato. Al implicar con el modelo de negocio la necesidad de “repartir el trabajo” entre el

fabricante y el cliente supuso algo extraño para los japoneses. La cultura de servicio al cliente del país prescribe que el usuario final ponga el menor esfuerzo posible en el inicio del uso de un producto (Rojo, 2016). Además, en el momento de entrada, la situación económica del país es boyante por lo que los productos de IKEA eran menos atractivos en comparación con los demás fabricantes de muebles que, o bien incluían el montaje, o se los ofrecían directamente montados (Kawaguchi, 2021). Existían, a su vez, competidores fuertes locales tales como Mujirushi Ryohin (Muji) y Nitori que tenían conocimiento sobre el mercado y ventajas de costes por importaciones de fabricas en China, Tailandia, Vietnam etc. (Bloomberg, 2006)

En tercer lugar, IKEA era una opción asequible pero, como se ha expuesto anteriormente, los japoneses se centraban mucho en la calidad de producto y la duración ya que, como se observaba en la dimensión de Hofstede, es una sociedad que busca orientación a largo plazo, por lo que piensan en el futuro. La tendencia general en Japón es invertir en un producto más caro que dure mucho tiempo en lugar de seguir sustituyendo los artículos de las categorías de menor precio. IKEA no utiliza los materiales mas caros o robustos y aunque cumplan bien su función, los japoneses preferían un producto de calidad que les durara mucho tiempo en lugar de tener que sustituir artículos de menor precio. Por ello, acudían a los competidores que, aunque ofrecían un mueble más caro, se percibía que tenía mayor calidad, estaba acorde con las dimensiones de los hogares locales, y proporcionaba el servicio de montaje.

Al quedar por detrás de otros competidores en cuanto a compatibilidad, experiencia del cliente y precios, IKEA tuvo que retirarse en 1986 para trabajar en soluciones y mejores estrategias de marketing (Kuzina, 2019).

Si IKEA hubiera adquirido cierta experiencia previa de conocimiento del mercado local, habría obtenido fuentes de conocimiento únicas para obtener una ventaja competitiva y poder competir con las empresas locales (Muji y Norito). En este caso, el desconocimiento de la cultura y los estilos de vida japoneses y una red de suministro insuficiente, llevaron al fracaso en la internacionalización en este mercado (Nguyen, Cai, & Evans).

4.6 IKEA 2do intento entrar en Japón 2006

Tras el fracaso empresarial veinte años antes, IKEA decidió volver a intentar entrar en el mercado Japonés en 2006 y actualmente cuenta con ocho tiendas. Para entonces, IKEA había

aprendido de sus errores pasados y tenía más experiencia entrando en nuevos mercados, su presencia internacional había aumentado exponencialmente. Esto, junto al cambio del mercado japonés, la desregulación de la economía y la ley de grandes superficies en la década de los 90, hizo que el país estuviera abierto a inversiones extranjeras, creando condiciones favorables para la nueva entrada.

Al no haber tomado suficiente tiempo la última vez en entender la naturaleza de la competencia, los consumidores y la cultura japonesa, IKEA llevó cabo una investigación exhaustiva para adaptar su concepto de éxito mundial para encajar en el mercado japonés. En la frase previa a la entrada es importante que una empresa identifique las dificultades que puedan surgir por la regulación política y económica, la competencia local y las diferencias culturales. Sin duda, la experiencia previa es una ventaja clave para aprender de los errores y tener conocimiento sobre cómo funcionan las cosas en Japón (Stolba, 2009).

Esta vez, IKEA se preparó llevando a cabo estudios de mercado rigurosos y enviando un equipo para estudiar acerca del estilo de vida y los hogares japoneses. De esta manera, podían experimentar los distintos comportamientos de los japoneses y las demandas presentes. Es importante, además, tener en cuenta que la percepción sobre un producto y servicio puede variar en gran medida de un país a otro y no siempre están dispuestos a comprar productos extranjeros debido a las diferentes culturas y gustos de compra. Esta vez, IKEA realizó un estudio de mercado durante cinco años, a través de un equipo asignado a Tommy Kullberg (futuro presidente de IKEA Japón) que visitó más de cien hogares japoneses y observó el comportamiento de los ciudadanos. A su vez, IKEA creó el Programa de Jóvenes Profesionales (YPP) con personas familiarizadas con la cultura e idioma japonesa con el objetivo de que vivieran en Japón durante un periodo para ayudar tanto con el diseño como la apertura de las tiendas que se implantaron posteriormente. Esta experiencia también le dio la oportunidad de aprender sobre el funcionamiento de las empresas locales y poder cumplir con su estrategia de costes bajos y evitar problemas de suministro, algo que no supo hacer en su primera entrada (Nguyen, Cai, & Evans).

Durante ese tiempo pudieron observar varios comportamientos (Nguyen, Cai, & Evans):

- La mayoría de los consumidores aprenden sobre los productos y servicios a partir de fuentes de información externas como la publicidad o través de la propia experiencia con el producto. En el contexto internacional, hoy en día, los consumidores basan

mucho su compra en otras reseñas, experiencias pasadas o recomendaciones tanto de marcas locales como extranjeras.

- En los hogares japoneses siempre se encuentran muebles ligeros de tamaño reducido debido a las pequeñas casas tradicionales japonesas, conocidos como "tatamis ". Es importante tener en cuenta también la anchura de las puertas, ascensores, cocinas mas reducidas de lo normal y necesidad de muebles de esquina y ocasionales.
- Se suelen vivir en casa de los padres antes de casarse y en muchas ocasiones comparten espacio con los abuelos o los suegros, por lo que se reduce aun más el espacio disponible.
- Los japoneses buscan que su casa sea simple, limpia y moderna y se sienten atraídos por tiendas que destaquen en diseño.
- La percepción sobre una marca o producto en muchas ocasiones puede ser quien lleve a que un consumidor compre o no.
- Es una sociedad altamente jerárquica y existe un valor de lealtad fuerte en la sociedad tanto a la familia, como entre un empleado con su compañía.
- No existe una tendencia fuerte de compra del hogar y suelen ser las mujeres las que lo llevan a cabo.
- Es una sociedad muy civilizada y seguidora de normas.
- Es una ciudad que esta envejeciendo pero el gobierno esta llevando a cabo medidas para favorecer la natalidad.
- La economía japonesa todavía no se había recuperado del todo de la crisis financiera japonesa por lo que había aumentado la demanda de productos a precios bajos.
- Existía una atracción por nuevas empresas extranjeras que se instalaban en el pais

Con toda la información recopilada, el equipo de Tommy Kullberg adquirió la confianza para formular una estrategia adoptada a los japoneses y abrir la primera mega tienda en Funabashi con una restaurante amplio, área de niños, parking y con una oferta amplia productos. Como dijo al entrar en el mercado Tommy Kullberg, ex presidente y CEO de IKEA "Esta vez hemos hecho nuestros deberes. Hemos estado haciendo un montón de estudios de mercado para entender cómo funcionan las cosas en Japón."

Por ello, adoptó lo que clasificaría como una estrategia transnacional, a diferencia de la global que adoptó en su primera entrada, ya que supo adaptarse a los consumidores y, a su vez, mantener el máximo nivel de estandarización para la reducción de costes. A continuación,

analizaremos en profundidad las 4 P's del *marketing – mix* y la estrategia que tomó en Japón tras haber aprendido de sus errores:

- **Producto (*Product*):** después de haber visitado los hogares japoneses, IKEA se hizo una idea de los gustos y las condiciones de vida de los japoneses. La mayoría de las casas japonesas son pequeñas por lo que los sofás grandes, camas y mesas que son los más vendidos en Europa no eran atractivos para el mercado japonés por el simple hecho de que no entraría en sus casas. Para ahorrar costes y estandarizar su producto, en vez de cambiar el tamaño, IKEA optó por adaptar la gama de productos que ofrecía (de 10.000 a 7.500) para encajar con las necesidades locales, la oferta de cada tienda se adapta al mercado. En vez de ofrecer, por lo tanto, los productos más vendidos en Europa, se centra en otros como, sofá- camas, cajas de almacenamiento, sofás pequeños, etc. De esta manera, al mantener un producto y la marca (azul y amarilla) estandarizado permite reconocer a IKEA y acceder a sus productos en todo el mundo (Stolba, 2009). Los muebles y productos del hogar encajaron con las preferencias de un estilo moderno y atractivo para los clientes jóvenes. Por otro lado, el servicio que ofrece IKEA de cafetería y área de niños resultó muy llamativo para los japoneses, especialmente las mujeres, ya que son quienes se suelen encargar de la compra de muebles en Japón.
- **Precio (*Price*):** existen distintas opciones a la hora de fijar precios en el mercado internacional: establecer un precio uniforme en todas partes, fijar un precio basado en el mercado de cada país o precio basado en los costes de cada país. En el caso de IKEA en Japón, se basa en el precio en el coste de cada país, de esta manera se adapta a donde se encuentre para mantener su eficiencia de costes. Los precios siguen siendo competitivos en comparación con otros minoristas de muebles conocidos japoneses, como Muji, y los clientes se sorprendieron positivamente sobre los precios asequibles de los muebles Suecos. Por lo tanto, se puede concluir que la estrategia elegida le ha dado a IKEA tanto la oportunidad de igualar las diferencias en los costes reales como una ventaja competitiva en el mercado japonés (Stolba, 2009).
- **Distribución (*Place*):** Actualmente, IKEA cuenta con 8 tiendas en Japón, tanto a las afueras como en la ciudad, estando la segunda tienda más grande localizada en Tokio. La estrategia que lleva a cabo es bastante estandarizada en todo el mundo, a través de franquicias, normalmente comprando terreno y construyendo una tienda grande en el. IKEA utiliza tiendas de gran tamaño con muchas salas de exposición para presentar sus

productos a los clientes. La primera vez que entró IKEA en el mercado se pensó que sería buena idea vender en tiendas más pequeñas, ya que era a lo que estaban acostumbrados los japoneses. Sin embargo, no era el tamaño de la tienda la clave sino el de los muebles. Tras comprender las necesidades y el estilo de vida de los clientes japoneses, IKEA llevó a cabo la primera adaptación al estilo japonés creando en sus salas de exposición un concepto que promueve "crear un hogar ideal" para inspirar al consumidor japonés en la obtención de ideas y diseños para vivir en espacios reducidos. Las salas de exposición de IKEA se han preparado con habitaciones de tamaño típico japonés basadas en grupos demográficos específicos, como la habitación típica de un adolescente japonés (Stolba, 2009). Sumado a esto, IKEA facilita la entrega a domicilio y ofrece un servicio adicional para ayudar a montar los muebles, ya que para muchos japoneses montarlos ellos mismos no estaba bien visto. No obstante, la empresa nunca ha renunciado a enseñar a los clientes a disfrutar del proceso de montaje y así promover el concepto principal de la idea de negocio. (Los Angeles Times, 2006) La estandarización de la estrategia de distribución que ofrece IKEA en la mayoría del mundo ofreciendo paquetes planos y kits de auto-ensamblaje le lleva a obtener una misma ventaja competitiva a nivel mundial y contribuye a conseguir los precios bajos. Tras el primer intento de entrar en el mercado fallido, no se ha cambiado el concepto de auto-ensamblaje ni paquetes planos, sino que se ofrece un servicio por un coste extra por entrega y montaje. (Stolba, 2009).

- **Promoción (*Promotion*):** las diferencias culturales y normativas obligan a menudo a las empresas a adaptar su comunicación a las condiciones locales del mercado local. En caso de IKEA, al igual que sucede en el resto del mundo, la mayor parte de la promoción que atrae a los clientes es la exposición que ofrece en sus tiendas de una "habitación real" que promociona tanto sus productos como da ideas o aumenta la curiosidad e interés por decorar casas como en Japón. Si los muebles se presentarán en condiciones de vivienda con las que los clientes no se podrían relacionar, no resultaría atractivo en un grado deseable. Por eso, antes de abrir la nueva tienda, IKEA estudió el estilo de viviendas japonesas para ofrecer una exposición adaptada a ellos. Además de la simulación de una habitación propia de un hogar, en las tiendas se exponen los productos y los clientes pueden elegir y recoger directamente lo que quieren, pudiendo tocar y probar los productos en la tienda.

Por otro lado, se llevó a cabo una gran campaña de *buzz marketing* dirigido principalmente a las amas de casa y las parejas jóvenes ya que eran los futuros clientes de la marca. El gigante sueco de muebles planteaba varias preguntas como "¿Juega con tus hijos?" o "¿mejor llegar temprano a casa después del trabajo que beber una cerveza en el bar?" para despertar una inquietud sobre la importancia que se le da al hogar y demostrar que podía revolucionar la vida cotidiana y la vida familiar en Japón. Además, buscan promover la idea y aumentar la confianza de los consumidores sobre la facilidad de montar muebles uno mismo (Marketing Digital, 2010).

Por otro lado, IKEA ha adoptado otros enfoques en su estrategia de entrada en Japón:

Es una empresa que le da gran relevancia a los recursos humanos y promueve desde sus valores el respeto, y la importancia de “nosotros antes que yo”. Esto encaja muy bien con la cultura que existe en Japón ya que son colectivistas y muestran mucha lealtad hacia su organización, compañeros y jefe.

IKEA posee, a su vez, una política de documentación y codificación de rutinas intensiva para poder traspasar a nivel corporativo conocimiento e información adquirida. Las rutinas y soluciones obligatorias que deben aplicarse en las tiendas se describen en manuales que proporcionan instrucciones sobre cómo presentar, por ejemplo, un sofá en una tienda, o cómo vender comida en un restaurante IKEA (Jonsson & Foss, 2011). A través de esto, busca llevar a cabo las mejores prácticas y estandarizar las rutinas de trabajo para implementarlo localmente en cada país y consolidar aún más su marca y conseguir esa “imagen única” de IKEA. Este procedimiento de exigencia encaja con lo que esperaríamos un empleado japonés ya que suelen buscar la mayor estructura y calidad posible a través de normas por su aversión al riesgo.

Se podría decir que IKEA se internacionaliza de manera jerárquica, ya que en los niveles bajos posiciona los distintos elementos como el precio, marketing, etc. que pueden variar en los distintos mercados, y en el nivel alto posiciona el *core value* (explicado en el epígrafe 3.2.1) de su negocio para implementar de manera estandarizada su misión, visión y valores en todas sus tiendas.

La compañía de muebles cree firmemente que para facilitar la internacionalización es imprescindible conocimiento a nivel corporativo sobre los cambios de prácticas y normas en las distintas localizaciones para así romper cualquier barrera que pueda imponer los distintos mercados y crear un ambiente de confianza, actuando como un solo IKEA.

IKEA ha sabido tomar su estrategia principal estandarizada y adaptar los factores necesarios al mercado japonés, logrando una balanza exitosa entre la adaptación y estandarización. Gracias a comprender las necesidades de sus nuevos clientes, adaptó su oferta de productos y la tienda para reflejar un estilo japonés y promover la decoración y compra de muebles. En las salas de exposición se presenta el concepto "Hacer un hogar ideal" para inspirar al consumidor japonés a obtener ideas y diseños para vivir en espacios reducidos. Las salas de exposición de IKEA se han montado con habitaciones de tamaño típico japonés basadas en grupos demográficos específicos, como la habitación típica de un adolescente japonés (Nguyen, Cai, & Evans).

El concepto de IKEA no ha cambiado en Japón, simplemente la manera de implementarlo, lo cual refleja su aprendizaje desde la primera vez. Gracias a la preparación en la frase previa de internacionalización, ha podido adaptarse al mercado y las necesidades existentes, utilizando una estrategia transnacional. Una vez estudiado el mercado local, IKEA ha sabido adaptarse mediante el cambio de las salas de exposición para reflejar un estilo local y propio, el tamaño de productos del catálogo que ofrece y ofrecer un servicio de *extra-cost* para concepto de auto montaje.

IKEA fracasó en su primera estrategia de internacionalización ya que subestimó la importancia de las diferencias culturales y tenía falta de experiencia y conocimiento de mercado. Al subestimarlos, con una aversión al riesgo baja, intentó penetrar el mercado japonés en 1973 y fracasó. Aunque no consiguió expandirse en el mercado japonés en los años 70, en el segundo intento hizo uso del aprendizaje y de la experiencia internacional pasada. Antes de entrar en el mercado por segunda vez, IKEA, consciente de que las diferencias entre suecos y japoneses son muchas, dedicó cinco años a la investigación para comprender las diferencias culturales y obtener más conocimientos específicos del mercado, reduciendo así el nivel de incertidumbre. Esos cinco años contribuyeron a la comprensión de estilos de vida y necesidades

de consumidores, llevando a la conclusión de la necesidad de un mayor grado de adaptación al mercado japonés. Para ello, manteniendo su marca global, adaptó su marketing mix para ajustarse de la mejor manera a las características específicas del mercado y los consumidores japoneses. Por lo tanto, aunque la internacionalización al mercado japonés fue un gran reto para IKEA, esta supo aprender de su experiencia y adquirir habilidades adicionales para conquistar una de las culturas mas exigentes del mundo y llevarse lecciones para futuras expansiones internacionales.

5. Superar Barreras Culturales

Como se ha podido ver a lo largo del trabajo, una de las claves principales a la hora de internacionalizarse es tener un conocimiento profundo de la cultura en donde se quiere hacer negocios e incluso convertirlo en una oportunidad creando una ventaja competitiva.

Sin embargo, no siempre es fácil ver la importancia que tiene y la necesidad que hay de ello, pues se tiende a pensar que la propia cultura debe ser aceptada en cualquier circunstancia.

A continuación, se explican dos de los obstáculos principales que existen para lograr el éxito en el marketing internacional (Gjoni & Ibrahim):

- **Self- Reference criterion (SRC):** se refiere al criterio inconsciente que hace que uno use sus valores culturales, experiencias y conocimientos para tomar decisiones.
- **Etnocentrismo:** es la idea de que tu propia cultura o la de tu compañía es la mejor.

Adicionalmente el autor Julien S. Bourelle, desarrolla tres maneras en las que el individuo uno reacciona a la hora de entrar en una nueva cultura (Bourelle, 2015):

- **Confrontación:** sigue la idea del etnocentrismo, no aceptar los rasgos culturales ajenos y quedarse en la creencia de que la cultura de uno mismo es la mejor
 - **Queja:** rechazo por lo desconocido, lo que lleva a aislarte. Por ejemplo, suele ocurrir con las burbujas sociales de extranjeros que viven segregados del resto de la sociedad.
- Adaptación:** es observar para poder aprender y entender los comportamientos del otro, y posteriormente adaptar nuestro propio comportamiento al de la sociedad.

Para superar las barreras culturales como son el idioma, lenguaje corporal, creencias, valores, etc, es fundamental que nos quitemos nuestras propias “gafas culturales”, es decir, mirar todo desde nuestra perspectiva e interpretar los comportamientos ajenos en base a estos (Maestro, 2018).

Por el contrario, uno debe estar abierto a las diferencias culturales, y aprender a adquirir una nueva perspectiva para poder aprovechar las sinergias culturales y las ventajas de la diversidad cultural.

Si se lleva a cabo una acción conjunta y se dejan de lado las diferencias, se creará una sinergia cultural dando lugar a (Martínez, 2008):

- Mayor participación y productividad.
- Comunicación organizacional.

- Mayor innovación y creatividad.
- Énfasis sobre nueva tecnología.
- Mejora habilidad de resolución de problemas.
- Mejores relaciones interpersonales.

Esta teoría, se ve refrendada a través de varios estudios en donde refleja que la diversidad cultural y de sexos dentro de la plantilla, incrementará su rendimiento en un 35% (Bourrelle, 2015) Por ello, es importante que existan directores que sean flexibles, abiertos, creativos y que tengan la capacidad de lidiar con la diversidad y las distintas percepciones de las personas de los distintas culturas, superando los obstáculos señalados anteriormente.

6. Conclusiones

A través de este trabajo, el lector podrá comprender el impacto de las diferencias culturales en el desarrollo internacional de las empresas y las ventajas que supone el poder adaptarse a éstas.

Vivimos en un mundo cada vez más global, en donde es necesario poder competir en diferentes regiones, mercados...etc. Uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas al expandirse y definir su estrategia son las diferencias culturales entre las distintas regiones.

Hacer negocios en una región o país ajeno, supone tratar con personas de distintas razas, idiomas, religión, costumbres...etc. lo cual puede llevar a que lo que funciona en tu mercado principal produzca rechazo en otros países o regiones. Por el contrario, si se estudia y comprenden las diferencias es muy probable que la diversidad se convierta en una ventaja competitiva.

Por otro lado, la estrategia empresarial en los distintos mercados y regiones debe verse influenciada por la cultura ya que esta determina en gran medida los hábitos y preferencias de consumo. Las distintas normas y variables culturales que rigen una sociedad como las creencias, los valores, gustos, comunicación, etc. serán las que luego conformen las preferencias y comportamientos de los consumidores. Por ello, al tener un impacto directo sobre los hábitos de compra de los consumidores, es imprescindible un conocimiento profundo para la toma de decisiones del *marketing mix* y llevar a cabo una estrategia de internacionalización exitosa. Si una empresa es capaz de analizar el entorno cultural y adaptarse, podrá conseguir buenas relaciones interpersonales y, por ende, comerciales.

En definitiva, las empresas más exitosas serán aquellas que incorporen el factor cultural como parte de su estrategia y sepa ajustarse a ello.

Para lograr una mayor comprensión de las diferencias culturales entre regiones y países que puedan surgir, se han elaborado teorías a lo largo de los años que ayudan a realizar comparaciones para entender las singularidades de los mismos. En este trabajo nos hemos centrado principalmente en las propuestas por Hofstede y Meyer.

Por último, y con el fin de ilustrar la importancia de la cultura en el éxito empresarial, se ha realizado un análisis comparativo sobre la experiencia de la introducción del negocio de IKEA en Japón. En ella, se refleja su fracaso inicial y su posterior corrección para alcanzar

una exístosa implementación.

La expansión internacional de IKEA fuera de Europa comenzó en la década de los setenta con la entrada en el mercado japonés. Tal y como se ha analizado en profundidad en el capítulo cuatro, la falta de conocimiento de la cultura japonesa y el estilo de vida de los consumidores motivó su fracaso, viéndose obligada a retirarse del mercado japonés en 1983. Tras veinte años y mucha investigación, la empresa supo aprender de su experiencia pasada y lograr comprender la cultura a la que se enfrentaba. Como consecuencia de lo anterior llevó a cabo una estrategia que equilibraba tanto el enfoque estandarizado como el de adaptación.

En su primer incursión en el mercado japonés, IKEA pensó que vendiendo sus productos con un retailer local comercialmente establecido iba a conseguir expandir sus ventas, versus grandes locales exclusivos de la marca. En cambio, se encontró, que el consumidor japonés demandaba muebles para casas más pequeñas, no apreciaba el concepto de *“Do it Yourself”* y el precio bajo lo asimilaban a baja calidad.

Después de un análisis exhaustivo en su vuelta al mercado japonés decidieron crear grandes almacenes exclusivos de IKEA, con grandes salas de exposición, introduciendo y promoviendo el concepto de hogar ideal para espacios reducidos, adaptar el catálogo de producto a las necesidades locales (tamaños de casas, habitaciones de adolescentes, modo de vida...etc.), ofrecer un servicio de montaje y transporte y por último la opción de enseñarles a hacerlo ellos mismos.

De esta manera, seguía reforzando su marca, respondía a las preferencias de los consumidores y mantenía los costes bajos. El éxito reside, por lo tanto, en encontrar un equilibrio entre un enfoque estandarizado y adaptado del marketing-mix que sea sensible a las necesidades y gustos de los distintos países, pero para ello, es imprescindible conocer primero la cultura y el perfil de consumidores que la componen. A pesar de que la internacionalización al mercado japonés fuese un gran reto para IKEA, supo aprender de sus errores logrando adaptarse a el mercado para conquistar una de las culturas más exigentes del mundo.

Existen diversos obstáculos que suelen influir en cómo se perciben otras culturas y cómo se enfrentan, tal y como el uso inconsciente de la propia cultura, pensar que es mejor y

utilizarla como única referencia a la hora de tomar decisiones. Sin embargo, esto impide conocer y comprender en profundidad esa otra cultura. Cuando uno adapta su manera de comportar y se ajusta al del país, región donde se quiere expandir, empieza a beneficiarse de la diversidad. Para ello, primero es importante observar, aprender, aceptar y comprender el comportamiento de los demás para después adaptarse a la sociedad en la que este.

La clave del éxito está en mantener la mente abierta a las necesidades de las personas y estar dispuesto a salir de la perspectiva con la que uno ve el mundo, a quitarse sus propias “gafas culturales”.

6. Bibliografía

- Abreu, L., & Castro, O. (2008). Como afecta el contexto cultural en la administración de los negocios internacionales. *International Journal of Good Conscience*. 3(1), 679-700.
- AFS. (2012). *Dimensiones Culturales de Hofstede*. Obtenido de Intercultural Programs: https://d22dvi4j4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13111303/Hofstede_sCulturalDimensions...forfriendsofAFS2012-ESP.pdf
- Akgün, A., Keskin, H., & Ayar, H. (2014). Standardization and Adaptation of International Marketing Mix Activities: A Case Study. *Pocedia- Social and Behavioral Sciences*, 150, 609-618.
- Barber, J., & Darder, F. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Banco Mundial. (s.f.). *Japón*. Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/pais/japon>
- Bloomberg. (Abril de 2006). *Ikea's New Plan for Japan*. Obtenido de Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2006-04-25/ikeas-new-plan-for-japan#xj4y7vzkg>
- Chamorro, E. T. (2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia)*. *Pensamiento y gestión no.41*.
- Díaz Lucena, P., & López Pedrajas, M. (s.f.). Marketing intercultural: adaptación de las estrategias de marketing de la empresa a la cultura del país.
- Fanjul, E. (2010). Factores Culturales en internacionalización de la Empresa. . *ICE Revista de Economía*.
- Fernández, B. G. (2018). *Los Negocios Internacionales: Influencia de las Variables Culturales*. Leon: Universidad de Leon.
- Hagemeister, M. (Septiembre de 2006). Las estrategias de la gestión internacional: el conocimiento como componente clave para su clasificación . País Vasco.
- Hofstede, G. (2001). *Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* . Netherlands.
- Hofstede, G. (s.f.). *ULTURAS NACIONALES, CULTURAS ORGANIZACIONALES Y EL PAPEL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL*. Maastricht University.
- Hofstede, G., Gert Jan, H., & Michael, M. (2010). *Cultures and Organizations* . The McGraw-Hill Companies, Inc.

- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations Software of the mind*. Netherlands: McGRAW-HILL Book Company Europe.
- Hofstede Insights. (s.f.). *Country Comparison*. Obtenido de Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/japan,sweden/>
- García, J. S. (2014). Marketing hasta la última definición de la AMA (American Marketing Association). *Revista De La Asociación Española De Investigación*, 124-132.
- Grande, I. (2004). *Marketing crosscultural*. Madrid: ESIC Editorial.
- IKEA. (2022). *Queremos llegar cada vez a más personas*. Obtenido de IKEA: <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/about-us/queremos-llegar-cada-vez-a-mas-personas-pub3b03c401>
- IKEA. (2022). *Visión e idea de negocio*. Obtenido de IKEA: <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/about-us/vision-e-idea-de-negocio-pub9cd02291>
- Jonsson, A., & Foss, N. J. (2011). International Expansion Through Flexible Replication: Learning from the Internationalization Experience of IKEA. *International Business Studies*.
- Kawaguchi, T. (2021). *How Did IKEA and Starbucks Successfully Localize in Japan?* Obtenido de Freshtrax: <https://blog.btrax.com/how-did-ikea-and-starbucks-successfully-localize-in-japan/>
- Kuzina, V. (2019). *Once More With Feeling: the Story of IKEA in Japan*. Obtenido de SME Japan: <https://www.smejapan.com/business-news/story-ikea-japan/>
- Kraus, S., Meiei, F., Eggers, F., Bouncken, R., & Schuessler, F. (2016). Standardisation vs. adaption: a conjoint experiment on the influence of psychic, cultural and geographical distance on international marketing mix decisions. *European Journal of International Management*, 10(2), 127-154.
- Naciones . (s.f.).
- Rodríguez, A. (2007). Impacto de la cultura en los negocios internacionales, un énfasis en los negocios con México . *Daena: International Journal of Good Conscience*. 2(2) , 156-228.
- Meyer, E. (2014). *The Culture Map*. United States of America: PublicAffairs™,.
- Stern, S. (8th de April de 2010). Fast-food chains adapt to local tastes. *CNN*.
- Esclapez, C. C. (2007). *Protocolo en las relaciones internacionales de la empresa y los negocios*. Madrid: FC Editorial. Fundación Confemetal.

- Muñoz, M. N. (2013). *Importancia del Entorno Cultural en el Marketing Internacional*. Caribbean International University.
- Larrinaga, O. V. (2006). *La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinacionales Vascas*. Bilbao.
- Lindholm, Y. (s.f.). *Cultural awareness for competitiveness in the global market - IKEA's Japan adventures as case study*. Sweden.
- Leroux, J., Thamhaksa, D., & Yokoi, H. (May de 2007). "Home Sweet Home" – A Controversial Thought? A Case Study of IKEA in Japan. Lund.
- Lorenzo, P. G. (2015). . *Diferencias Culturales en Marketing Internacional: una Aproximación a partir del caso d la Publicidad de Mcdonald's*. Segovia: Universidad de Valladolid.
- Los Angeles Times. (2006). *IKEA to Try Japanese Market Again*. *Los Angeles Times*.
- Martín, A. M. (2019). *Impacto de las Raíces Culturales en el Marketing de Género*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas .
- Meyer, E. (2014). *Navigating the Cultural Minefield*. Harvard Business School .
- Páez, D. (s.f.). *Dimension cultural individualismo colectivismo Cap III Psicologias Social Cultura y Educacion*.
- Paul M., L., & Carlos , R.-L. (2013). *Occupational Stereotypes, Perceived Status Differences, and Intercultural Communication in Global Organizations*. *Communication Monographs*, 80(4), 478-502.
- UKEssays. (2018). *Ikea Company Culture: Comparison to Hofstede's Model*. Obtenido de UKEssays: <https://www.ukessays.com/essays/business/the-common-definition-of-culture-today-business-essay.php#citethis>
- Rael, J. A. (2015). *La Estrategia de Marketing Mix en el Ámbito Internacional; Revisión y Análisis*. Madrid.
- Real Academia Española (RAE). (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de Asociación de Academias de la Lengua Española : <https://dle.rae.es/cultura>
- Rojó, M. A. (2016). *El Caso de Internacionalización de Ikea y su Adaptación a las Culturas Locales*. Madrid: Universidad Pontifica Comillas.
- Ros. (2002). *Los valores culturales y el desarrollo socioeconómico: Una comparación entre teorías culturales*. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (99) 9-33.

- Santander Trade Markets. (s.f.). *Japón: llegar al consumidor* . Obtenido de Santander Trade Markets: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/japon/llegar-al-consumidor>
- Shoham. (2010). Marketing-Mix Standardization: Determinants of Performance. *Journal of Global Marketing*, 10(2), 53-73.
- Valverde, J. F. (2017). *Naciones Básicas del Marketing Internacional*. Madrid: Paraninfo.
- UNESCO Office San José [103], Honduras. Secretaría de Cultura, Artes y Deportes. (2012). *ácil guía 1: Cultura y nuestros derechos culturales*.
- Zielinska, M. (Abril de 2016). *The Culture Map – Communication: Low and High context cultures*. Obtenido de Project Abroad: <http://www.projectabroad.eu/the-culture-map-communication-low-and-high-context-cultures/>
- Zielinska, M. (Julio de 2016). *In Business The Culture Map – How do we make decisions across cultures?* Obtenido de Project Abroad: <http://www.projectabroad.eu/the-culture-map-deciding/>
- Zielinska, M. (Septiembre de 2016). *The Culture Map – How do people disagree around the world?* Obtenido de Project Abroad: <http://www.projectabroad.eu/the-culture-map-how-do-people-disagree-around-the-world/>
- Nguyen, T., Cai, Y., & Evans, A. (s.f.). *rganisational learning and consumer learning in foreign markets: A case study of IKEA in Japan*. England.
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Tokio. (2006). *El mercado del Mueble en Japón*. ICEX.