

EDITORIAL

Cultura y negocios internacionales

A diferencia de lo que sucede en las prácticas de los negocios domésticos, existe un consenso generalizado acerca del papel que cumple la cultura cuando de introducir y sostener productos en mercados foráneos se trata. El logro del objetivo fundamental de las organizaciones de conquistar y conservar mercados sin importar las fronteras que sea necesario cruzar se admite, sin mucha discusión, que está influenciado directamente por la cultura y sus manifestaciones cotidianas. Se reconoce, así mismo, que la cultura se ha convertido en uno de los principales obstáculos para estandarizar las decisiones y los procesos en las empresas multinacionales, en una barrera que a veces es imposible de franquear.

Varios autores han demostrado estos hechos después de intensos esfuerzos de investigación en relación con el comportamiento que los mercados de países extranjeros adoptan frente a los productos denominados globales. Los miembros de tales mercados —consumidores, compradores y clientes—, influidos por esa *programación colectiva de la mente que distingue un grupo humano de otro* (Hofstede, 1991), como se ha demostrado en múltiples casos, están condicionados por las normas y los valores sociales predominantes en el seno de una determinada sociedad. Los ancestros históricos —su etnicidad—, estrechamente ligados a la tradición y al conjunto de creencias y valores establecidos en una comunidad, han marcado las decisiones de consumo y los patrones de compra que cada persona ha aprendido a lo largo de su existencia.

Es claro, entonces, que esta realidad obliga a las empresas interesadas en los mercados internacionales a considerar y estudiar con detenimiento y en profundidad al *consumidor extranjero*, a fin de definir su mejor estrategia y los más eficientes programas que respondan a sus necesidades y deseos de una manera oportuna y precisa. Para ello

se requiere que la unidad administrativa encargada de los negocios internacionales someta a sus profesionales a un lento y cuidadoso *proceso de aculturación* que les garantice ir aprendiendo sobre la realidad de los mercados con los que se relacionan. De esa manera, pueden ir obteniendo los beneficios derivados de la confluencia de las tres culturas que conforman el fenómeno de consumo actual: la de los miembros de los mercados atendidos, la del profesional en negocios internacionales y la del mercado.

Por lo tanto, las decisiones de *posicionamiento estratégico* y las de todos y cada uno de los programas de marketing, principalmente, deben ser enmarcadas en los esquemas culturales predominantes en cada mercado extranjero que se pretenda atender. Se ha aceptado como una verdad irrefutable que *la idea de la estandarización está limitada por la influencia de la cultura*, lo que exige prestarle la atención suficiente para evitar caer en errores graves a partir de una ilusoria similitud entre mercados internacionales (Shoham, 1995).

Desde esta perspectiva, la idea de que *típicamente la mayor parte de los mercados tienen significativas diferencias culturales* (Martenson, 1987) ha sido ampliamente generalizada, y de conformidad con ello, el conocimiento e interpretación adecuados de cada una de las culturas se convierte en un imperativo organizacional. Este proceso de adaptación difiere dependiendo de la categoría de *producto*, dado que en algunas culturas se requiere mayor nivel de ajuste que en otras. Por ejemplo, los productos de consumo no duraderos han sido considerados más difíciles de estandarizar que los durables debido a la persistencia de las culturas locales.

Las decisiones de *precio* están influidas por las creencias en cuanto a su verdadera asociación con lo que en cada cultura se espera recibir a cambio del monto pagado. Las percepciones de riesgo y esfuerzo, en sus dimensiones monetarias y no monetarias, estrechamente relacionadas con las expectativas generadas, influyen indudablemente en cualquier programa internacional de precios que se quiera desarrollar.

La *comunicación intercultural*, como trasfondo de las decisiones relacionadas con la mezcla promocional, se convierte en un factor sustancial en el momento de tomar las decisiones al respecto. Las promociones de venta, la

publicidad indirecta, las relaciones públicas, la venta personal, y sobre todo la publicidad, están marcadamente determinadas por los patrones culturales de cualquier mercado. Ello debido, en parte, a que por su propia esencia, son las actividades de mayor visibilidad llevadas a cabo por las empresas y, por lo tanto, las mayormente sometidas al juicio y al análisis públicos.

Las decisiones de *distribución* también están constreñidas por la tradición de los mercados a adquirir cierto tipo de productos en canales específicos y en ocasiones determinadas. La apertura de grandes superficies (hipermercados de origen francés; supermercados de origen norteamericano; tiendas de descuento de origen alemán) con técnicas novedosas de atención al público no siempre ha sido bien recibida en los mercados de países en desarrollo, dado que en muchas ocasiones se enfrentan a patrones culturales profundamente enraizados en la costumbre popular. El predominio, por ejemplo, de más de 450 000 tiendas tradicionales de barrio insertas en la vida de las comunidades y dedicadas históricamente al mercado al detal colombiano no ha sido amenazado en ningún momento por la presencia de grandes empresas multinacionales como la holandesa Makro o la francesa Carrefour. Dichas tiendas siguen manteniendo una relación muy cercana con sus clientes por razones no solo de proximidad física sino por cuestiones de confianza, afecto y respeto personal por los mismos.

Por otro lado, y como consecuencia de la necesidad de establecer lazos comerciales con personas con orígenes, tradiciones y costumbres distintos, es imprescindible conocer el estilo, las formas, los momentos y, sobre todo, las creencias y los *modos de negociar* de otras culturas. Todo ello con el firme propósito de crear una relación de largo plazo, propia de un enfoque de empresa orientada al mercado, a fin de obtener los mejores niveles de rentabilidad en los mercados extranjeros. Muchos esfuerzos internacionales han fracasado por el desconocimiento de las culturas con las cuales se pretende negociar, o por asumir reprochables actitudes asociadas con posiciones etnocentristas de desprecio hacia los demás o de una supuesta supremacía de los esquemas culturales propios.

Finalmente, y dado que ningún verdadero esfuerzo de internacionalización puede pensarse con una mentalidad cortoplacista, con la cual solo se logran resultados inmediatos a costa de la consolidación futura de los

mercados extranjeros, no es una ingenuidad pensar que estos negocios posteriormente exijan la creación y sostenimiento de *subsidiarias y sucursales* internacionales. Ello obliga a las empresas multinacionales a conocer las formas de organización propias de cada cultura y los valores predominantes en ellas como resultado directo de estar operando en una cultura nacional determinada.

En suma, entendida la cultura como un marco de referencia de las acciones estratégicas emprendidas por las organizaciones internacionales, ella influye decididamente en al menos seis aspectos directamente relacionados con los negocios internacionales (Páramo, 2009):

- 1) El comportamiento de consumidores, compradores y clientes y sus decisiones de consumo (adquisición, uso, apropiación).
- 2) El posicionamiento estratégico de la organización.
- 3) La mezcla de mercadeo que se va a implementar en cada país por atender.
- 4) Las negociaciones interculturales para establecer acuerdos con agentes locales.
- 5) Las formas organizativas que constriñen la decisión estratégica de apertura de sucursales y subsidiarias internacionales.
- 6) El proceso de aculturación del profesional de marketing internacional.

Dagoberto Páramo Morales
Editor

Referencias

- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations. Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Martenson, R. (1987). Is Standardization of Marketing Feasible in Culture-Bound Industries? *International Marketing Review*, 7, 17.
- Páramo, D. (2009). *Aspectos culturales de los mercados para la toma de decisiones internacionales*. Neiva: Ed. Universidad Surcolombiana.
- Shoham, A. (1995). Global Marketing Standardization. *Journal of Global Marketing*, 9 (1/2), 91-119.
- Whitelock, J. & Pimblett, C. (1997). The Standardization Debate in International Marketing. *Journal of Global Marketing*, 10 (3), 45-66.

EDITORIAL

Culture and international business

Unlike what happens in the domestic business practices, there is a general consensus on the role of culture to introduce and sustain products into foreign markets. Achieving the organizational main goal to conquer and to preserve markets beyond its own borders, it is accepted without much debate, that it is directly influenced by the culture and its daily manifestations. It has been recognized, almost without discussion, that culture has become one of the main obstacles to standardize decisions and processes in multinational enterprises, a barrier that is sometimes impossible to overcome.

Several authors have demonstrated these facts after intense research efforts in relation to the behavior displayed by foreign countries' markets towards global products. Members of such markets –consumers, buyers and clients–, influenced by this *collective programming of the mind that distinguishes a group of people from another* (Hofstede, 1991), as it has been shown in multiple cases, are conditioned by the rules and prevailing social values within their societies. The historical ancestors –ethnicity– closely linked to tradition, beliefs, and values set out in their communities, have marked consumption decisions and buying patterns that each person has learned throughout their entire existence.

It is clear, then, that this reality obliges enterprises interested in international markets to consider and study carefully and in-depth the *foreign consumer*, in order to define the best strategy and the most efficient program that responds to their needs and wishes in a timely and accurate manner. To do so, it is required that the administrative unit responsible for international business submits its professionals to a slow and careful *acculturation process* to ensure that their learning about markets becomes a reality. Thus, they can take advantage of benefits derived from the confluence of the three

cultures that converge in the current consumption phenomenon: market served members culture, professional in international business culture, and market culture.

In this way, *strategic positioning* decisions and every marketing program's decision should mainly be framed in the prevailing cultural patterns of each foreign market it is intended to address. It has been accepted as an irrefutable fact that *the idea of standardization is limited by the influence of culture*, which requires paying sufficient attention to avoid falling into serious errors from an illusory similarity between international markets (Shoham, 1995).

Under this perspective, the idea that *typically most of the markets have significant cultural differences* (Martenson, 1987) has been widely pervasive and consequently this knowledge and its appropriation by each of the culture's interpretations becomes an organizational imperative. This adaptation process differs depending on the category of *product*, given that some of them require higher level of adjustment than in others. For example, non-durable consumer products have been considered more difficult than durable ones to be standardized given the persistence of local cultures.

Pricing is greatly influenced by the beliefs as to their true partnership with what in each culture is expected to be received in exchange for the paid amount. Perceptions of risk and effort in its monetary and nonmonetary dimensions, closely related to the expectations, necessarily influence any international price program you want to develop.

Intercultural *communication*, as a background to the decisions concerning the promotional mix, becomes a substantial factor in time to take decisions in this regard. Sales promotions, product placement, public relations, personal selling, and above all, advertising are strongly determined by the cultural patterns of a given market. This is, in part, due to their very essence, and the fact that companies carry them out making them highly visible and therefore subjected to the judgment and public review.

Distribution decisions are also strongly constrained by the tradition of the markets to acquire certain kinds of products in specific channels and

on certain occasions. The opening of large areas (French hypermarkets; American supermarkets origin and German discount stores) with innovative customer service techniques have not always been well received in developing countries' markets, given that in many cases they face cultural patterns deeply rooted in the folk customs. For example, the dominance more than 450 000 traditional neighborhood shops embedded in the lives of communities and historically dedicated to the Colombian retail market has never been threatened at by the presence of large multinational companies such as the Dutch Makro, or the French Carrefour. They keep maintaining a close relationship with their customers not only because of physical proximity, but trust, affection and respect for their customers.

In addition, and as a result of the need to establish commercial ties with people with different origins, traditions and customs, it is essential to know the style, forms, moments, and most importantly, beliefs and *negotiation styles* of other cultures. All this with the purpose of establishing a long-term relationship, proper of a market-oriented business approach, in order to obtain the highest profitability in overseas markets. Many international efforts have been squandered either because of the ignorance of other cultures' values and traditions, with which it is intended to negotiate, or whether it is or because of the assumption of reprehensible attitudes associated with ethnocentric positions of disdain for others or because of a supposed supremacy of the own cultural patterns.

Finally, and given that no real effort of internationalization may be conceived on short-term thinking, which only achieves immediate results at the expense of the future consolidation of overseas markets, it is not an illusion to think that these businesses, then, require the creation and support of subsidiaries and branches in the international arena. This requires multinational enterprises to explore the forms of organization of each culture and their prevailing values as a direct result of being surrounded by a particular national culture.

In summary, culture understood as a reference framework of the strategic actions taken by international organizations, it is strongly influenced in at least six aspects directly related to international business (Páramo, 2009):

- 1) Consumers, customers, and clients ' behavior and their consumption choices(acquisition, use, ownership).
- 2) The Organization's strategic positioning
- 3) Marketing mix to be implemented in each country to respond to.
- 4) Intercultural Negotiations to establish agreements with domestic stakeholders..
- 5) Organizational forms that constrain the strategic decision of opening branch offices and international subsidiaries.
- 6) The process of acculturation of the international marketing professional.

Dagoberto Páramo Morales
Editor

References

- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations. Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Martenson, R., (1987). *Is Standardization of Marketing Feasible in Culture-Bound Industries?*. *International Marketing Review* (Autumm), 7-17.
- Páramo, D (2009). *Aspectos culturales de los mercados para la toma de decisiones internacionales*. Ed. Universidad Surcolombiana. Neiva.
- Shoham, A. (1995). *Global Marketing Standardization*. *Journal of Global Marketing*, 9 (1/2), 91-119.
- Whitelock, J. y Pimblett, C. (1997). *The Standardization Debate in International Marketing*. *Journal of Global Marketing*, 10 (3). 45-66.