

Les comunicacions de màrqueting per a audiències internacionals

José Martí Parreño
Miguel Ángel Prado Prieto

PID_00239965

Temps de lectura i comprensió: **4 hores**



Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Les comunicacions de màrqueting a un món global	7
1.1. La comunicació en contextos internacionals	7
1.1.1. Comunicacions internes	9
1.1.2. Comunicacions externes	10
2. La influència de la cultura en la comunicació	11
2.1. Dimensions culturals d'Hofstede	14
2.1.1. Distància al poder	15
2.1.2. Individualisme/col·lectivisme	16
2.1.3. Masculinitat/feminitat de la societat	17
2.1.4. Supressió de la incertesa	18
2.1.5. Pragmatisme	19
2.1.6. Indulgència	20
2.2. Context cultural alt i context cultural baix	21
2.3. Elements de la cultura	22
2.3.1. Símbols	22
2.3.2. Normes socials	29
2.3.3. Valors i actituds	31
2.3.4. Factors ètnics	33
3. Estratègies de comunicacions globals	34
3.1. Estandardització	35
3.2. Adaptació	38
Resum	40
Activitats	41
Exercicis d'autoavaluació	41
Solucionari	44
Glossari	45
Bibliografia	46

Introducció

Les comunicacions de màrqueting en mercats estrangers han de contemplar una sèrie de factors culturals importants (com l'idioma, els valors i actituds o les normes socials) específics de cada context cultural, si no volen veure's abocades a possibles malentesos de conseqüències imprevisibles per a les marques.

Conèixer el tipus de context cultural (alt o baix) d'una societat determinada ens permetrà de saber, per exemple, com d'implícita o explícita ha de ser la nostra comunicació. Conèixer la simbologia dels colors ens ajudarà a evitar usar determinats colors que puguin tenir connotacions negatives a un determinat país i que puguin, per tant, perjudicar les nostres comunicacions de màrqueting i fins i tot les actituds dels consumidors cap a la nostra marca. Així mateix, conèixer les dimensions culturals de Hofstede ens ajudarà també a conèixer com gestiona cada societat la seva ansietat davant la incertesa, la seva aproximació a les desigualtats socials i fins i tot el seu grau de competitivitat o sensibilitat cap als temes socials. Tots aquests elements poden ajudar-nos a desenvolupar comunicacions de màrqueting que encaixin amb els valors i actituds de la societat a la qual ens dirigim i que, per tant, siguin més positivament acceptats.

Finalment, el responsable de planificar el desenvolupament de comunicacions de màrqueting en mercats internacionals ha de prendre decisions sobre la base de dues aproximacions principals: la utilització d'una **estratègia estandarditzada**, que contempli les comunicacions de màrqueting com un missatge uniforme que únicament requereix adaptacions mínimes en cada mercat (per exemple, en relació amb l'idioma local); o la utilització d'una **estratègia adaptada**, que entén les comunicacions de màrqueting com a missatges específics totalment personalitzats en cada context cultural.

De tot això i d'una mica més (simbologia dels números, factors ètnics, costums) ens ocuparem en aquest mòdul, amb l'objectiu que conegueu els principals elements que heu de tenir en compte a l'hora de fer comunicacions de màrqueting en mercats estrangers.

Objectius

Amb l'estudi del present mòdul, aconseguireu els objectius següents:

- 1.** Conèixer els aspectes que han de controlar les corporacions globals quan dirigeixen comunicacions de màrqueting a audiències internacionals.
- 2.** Conèixer com influeix la cultura en el comportament del consumidor i quins aspectes culturals han de ser tinguts en compte per les organitzacions per evitar malentesos culturals a l'hora de desenvolupar les seves comunicacions de màrqueting internacional.
- 3.** Conèixer com afecten els símbols (inclosos l'idioma i la simbologia dels colors), les normes socials, els valors i els factors ètnics a les comunicacions de màrqueting per a audiències internacionals.
- 4.** Conèixer les estratègies que poden utilitzar les corporacions globals a l'hora de desenvolupar les seves comunicacions de màrqueting internacionals.

1. Les comunicacions de màrqueting a un món global

El gradual procés de globalització està conformant un nou tipus d'economia mundial en la qual les (inter)relacions entre empreses, mercats i consumidors aconsellen treballar en un marc d'interculturalitat que eviti malentesos culturals i que, al seu torn, faciliti l'activitat de màrqueting en contextos internacionals. La internacionalització de les empreses és un procés natural en el cicle de vida de moltes empreses, i juga un paper determinant en la seva fase de creixement.

En aquest apartat, abordarem primerament els diferents tipus d'organitzacions (empreses multinacionals, corporacions globals, etc.) que desenvolupen la seva activitat comercial en un context internacional. Posteriorment, veurem com les corporacions globals han de parar esment tant als seus públics interns com als seus públics externs a l'hora de dirigir les seves comunicacions de màrqueting.

1.1. La comunicació en contextos internacionals

És un fet reconegut que quan les organitzacions emprenen la seva activitat en un context internacional, han de contemplar una sèrie de variables econòmiques, culturals, i legals que incrementen la incertesa i la complexitat de les seves operacions a la vegada que incrementen el risc d'aquestes (Fill, 2006). Aquestes variables no només inclouen aspectes legals dels productes al país de destinació (per exemple, naturalesa dels components, ingredients, edat legal de consum, etc.), sinó molts altres aspectes que també estan relacionats amb la manera de comunicar l'oferta a les seves audiències internacionals. Tant en el desenvolupament de l'oferta (per exemple, característiques dels béns i serveis) com en la comunicació de la mateixa caldrà tenir en consideració diversos factors culturals, dels quals pot dependre l'èxit o el fracàs de l'empresa en el nou mercat internacional.

La utilització de determinats símbols o colors (com veurem en apartats posteriors) també pot ser interpretada de diferents maneres en diversos contextos culturals. No obstant això, la importància de tots aquests factors variarà en funció del grau d'orientació internacional dels diferents tipus d'organitzacions.

Factors culturals

Per exemple, en el sector de l'alimentació, el consumidor francès pot considerar atractiu un producte que utilitzi com a matèria primera els caragols, mentre que aquest producte pot ser percebut com a desagradable, o fins i tot repulsiu, pel consumidor nord-americà.

És a dir, la importància serà més gran per a organitzacions globals que operen en el context d'una marca universal dirigida a un mercat global (com Google) que per a organitzacions internacionals que consideren les seves operacions internacionals com un apèndix de les seves operacions domèstiques.

La taula 1 mostra un resum d'aquests diferents tipus d'organitzacions internacionals.

Taula 1. Tipus d'organitzacions internacionals.

Tipus d'organització	Característiques
Internacional	Contemplen les seves operacions internacionals com un apèndix del seu mercat nacional. Ofereixen el mateix mix de màrqueting als consumidors internacionals que als seus consumidors nacionals (domèstics).
Multinacional	Contemplen les seves operacions internacionals com una cartera de negocis independents. Ofereixen un mix de màrqueting personalitzat per a cada mercat internacional (regions).
Global	Contemplen les seves operacions internacionals com una cartera de negocis independents als quals es dirigeix una oferta única dissenyada per al mercat global.
Transnacional	Són una evolució de les organitzacions globals que utilitzen les diferents sinèrgies de recursos, tecnologia i infraestructura (plantes de producció) per oferir un mix de màrqueting flexible.

Font: Basat en C. Fill (2006). *Marketing Communications*. Londres: Prentice-Hall.

Com hem vist en la taula 1, els diferents tipus d'organitzacions internacionals afrontaran de manera diferent les seves comunicacions de màrqueting, ja que els seus objectius i manera d'operar en un àmbit internacional són també diferents. Una empresa multinacional que es dirigeix a diferents mercats internacionals (agrupats en regions) amb diferents mix de màrqueting personalitzats per a cada regió també haurà de personalitzar les seves comunicacions de màrqueting. Sobre això parlarem en els propers apartats, no sense abans assenyalar la importància de diferenciar entre dos grups d'interès principals de les organitzacions (**públics interns i públics externs**) que han de ser considerats a l'hora de dissenyar les comunicacions de màrqueting.

L'elecció del nom no és una cosa senzilla en un mercat global

L'OMS (Organització Mundial de la Salut) i la creixent preocupació pel virus del Zika, malaltia present ja a vint països, ha influït en la decisió del fabricant indi Tata Motors de canviar el nom del seu proper vehicle, al que inicialment va batejar *Zica* (com una abreviatura de «Zippy Car»).

Tata Motors no és l'única empresa que ha hagut de rectificar o que ha suscitat la polèmica arran d'un nom inadequat. Un dels exemples més coneguts és el del tot terreny Mitsubishi *Pajero*, que als països hispanoparlants va haver de ser rebatejat com a *Montero* per les connotacions sexuals del nom. La veritat és que el nom de *Pajero*

feia referència a un animal originari de Sud-amèrica, en concret al del felí *Leopardus pajeros*, però el seu significat malsonant a determinats països com Espanya va fer recomanable el canvi de nom. Una cosa similar va ocórrer amb la furgoneta Mazda *Laputa*, comercialitzada als Estats Units des del 1999 al 2006. Malgrat que mai va arribar a comercialitzar-se a Espanya, el seu nom –basat en una illa imaginària del llibre *Els viatges de Gulliver* de Jonathan Swift– no va passar desapercebut entre els compradors hispanoparlants.

Un altre cas curiós és el de Kia Motors, que va utilitzar el nom de *Borrego* per batejar un dels seus tot terrenys de luxe. El sector de l'automòbil sembla prolífic a l'hora d'utilitzar noms de cotxes especialment desafortunats: és el cas de Nissan *Mocco*, per al seu model de microcotxe d'uns 54 cavalls o del Lancia *Marica*, que va aparèixer en la dècada dels seixanta com un dels cotxes italians més luxosos de l'època. La polèmica en la selecció de noms de marca també ha afectat altres sectors, com el vi *Follador*, la sopa *Pota* o el banc *Rabobank*.

Figura 1. Presentació internacional del Mitsubishi Pajero (posteriorment rebatejat com a Mitsubishi Montero).



1.1.1. Comunicacions internes

Les comunicacions de màrqueting internes també han de superar dificultats quan es dirigeixen, per exemple, a treballadors pertanyents a diferents contextos culturals. Pensem, per exemple, en un cap d'equip que ha de coordinar i comunicar-se amb diferents grups de treballadors repartits a diferents plantes de producció i a diferents països. El context cultural, com veurem a continuació, determina una sèrie de valors, actituds, símbols i normes socials que poden generar malentesos i tensions que dificultin la comunicació, i finalment el mateix èxit del projecte. Vegem a continuació el cas de les grans cadenes franceses d'hipermercats establertes a Polònia i els problemes de comunicació interna als quals es van enfrontar els gerents francesos.

Com comunicar quan no hi ha interès a escoltar

Hurt i Hurt (2005) van analitzar durant deu anys el cas de les grans cadenes franceses d'hipermercats (Auchan, Casino, Carrefour i Leclerc) establertes a Polònia, i van constatar els problemes de gestió entre la direcció francesa i els treballadors polonesos, causats per les seves diferents actituds, basades en diferents contextos culturals. Per exemple, van detectar que part dels problemes de comunicació entre els ocupadors francesos i els treballadors polonesos, que mostraven un manifest

desinterès per qualsevol tipus d'informació facilitada per la direcció, radicaven en el passat comunista del país, en el qual la cerca o obtenció d'informació podia ser interpretada com un acte subversiu o d'insubordinació. Aquesta falta de comunicació es manifestava també en la nul·la retroalimentació per part dels treballadors polonesos, que entenien el seu «silenci» com un senyal de respecte cap als seus superiors.

Els superiors francesos, no obstant això, interpretaven el silenci dels treballadors com una indiferència total cap al seu treball. Quina va ser, doncs, la solució a aquest problema de comunicació basat en aspectes culturals? La direcció francesa va decidir incorporar gradualment els treballadors polonesos als llocs directius, per incrementar el seu compromís i implicació amb l'empresa. Aquest fet va contribuir també a facilitar la comunicació entre la direcció i els treballadors, que fins al moment havia estat condicionada notablement per la barrera idiomàtica, fent necessària la presència de traductors en totes les reunions (amb la consegüent incomoditat i lentitud en les comunicacions personals). Hurt i Hurt (2005) també assenyalen, referent a l'idioma, la dificultat afegida que va suposar per a les comunicacions internes la inexistència en l'idioma polonès de termes de màrqueting habituals als països occidentals, a causa de la tradició comunista del país. Aquest fet, més enllà de suposar un problema de comunicació, implicava una greu dificultat de gestió, ja que era el mateix concepte (per exemple, de màrqueting) el que no existia.

Figura 2. Auchan (Alcampo) Polònia.



1.1.2. Comunicacions externes

Els diferents grups d'interès (*stakeholders*) als quals es dirigeixen les organitzacions abasten tant **grups d'interès externs** (per exemple, consumidors, inversors o *lobbies*) com **grups d'interès interns** (per exemple, els mateixos treballadors de l'empresa, els proveïdors o els socis comercials).

Vegeu també

Sobre les comunicacions de màrqueting als grups d'interès externs, parlarem en els propers apartats, com a consumidors.

2. La influència de la cultura en la comunicació

Pocs factors influeixen tant en el nostre comportament com la nostra cultura. El fet que ens agradin determinats tipus d'aliments, i no uns altres; que sentim aversió cap a un tipus d'animals i no cap a uns altres; o simplement que ens agradin més uns colors que altres estan condicionats pel nostre context cultural.

La **cultura** ha estat definida com «la suma total integrada de trets de conducta apresada que són manifestats i compartits pels membres d'una societat» (Hoebel i Frost, 1976, pàg. 235) i comprèn tant valors conscients com a inconscients, idees, símbols (inclòs el llenguatge), materials (com els objectes i utensilis que utilitzem) i els atributs conductuals (com les normes socials i les actituds) que defineixen la conducta humana i que es transmeten d'una generació a una altra.

La cultura modela no només els sistemes simbòlics (com el llenguatge) que utilitzem diàriament, sinó l'organització social i fins a la nostra pròpia conducta emocional. El nostre context cultural actua com un mapa que guia el nostre comportament i ens assenyala llocs que cal evitar (tabús socials o culturals), o normes socials per observar (per exemple, descalçar-se en entrar a una mesquita o saludar en entrar a un lloc). El nostre context cultural ens ajuda a interpretar símbols (siguin colors, animals totèmics o el nostre propi llenguatge) que ens faciliten la comprensió del nostre entorn i unes probabilitats d'èxit més grans, si no de supervivència, en les nostres relacions socials i integració social. Qualsevol que hagi viatjat a un país amb un context cultural molt diferent del seu sabrà a què ens estem referint i l'important que resulta, per exemple, conèixer el protocol social simplement quan ens presenten algú: com saludar, com dirigir-nos a aquesta persona, observació de l'espai personal, etc.

Et vénen de gust uns deliciosos caragols?

Hi ha pocs contextos en els quals s'observi tan clarament la influència de la cultura en el nostre comportament com la gastronomia. Penseu per un moment en les vostres preferències gastronòmiques i plantegeu-vos per què us agrada un determinat tipus d'aliments i no uns altres. Si us agraden els caragols, és més probable que sigueu francesos o espanyols que americans o alemanys. A un espanyol li horroritzarà tant la idea de menjar gos (fet al qual no posarà objeccions un coreà) com a un anglès menjar conill (present en el plat típic espanyol per excel·lència: la paella). Objectivament, no existeix una raó fisiològica per a aquests tipus de tabús culinaris: són el context cultural i la tradició els que marquen els nostres gustos gastronòmics.

Figura 3. Caviar de caragol que farà les delícies del consumidor francès i serà rebutjat per consumidors d'altres contextos culturals.



Si la cultura modela de manera determinant la nostra conducta, resulta evident que també jugarà un paper determinant en les nostres comunicacions de màrqueting. Això és una cosa que ha de ser tinguda en compte a l'hora de desenvolupar comunicacions de màrqueting en diferents contextos culturals.

Posem per exemple l'ús dels colors. Si en un anunci volem transmetre el sentiment de **passió** a un consumidor espanyol, és probable que utilitzem el color vermell. El color vermell a la Xina, no obstant això, simbolitza la bona sort.

Pensem ara en l'ús de números i animals totèmics el significat dels quals també pot variar considerablement d'una cultura a una altra.

El número 4, per exemple, resulta irrellevant en el context cultural espanyol, però s'associa a la mort al Japó (i altres països asiàtics), ja que comparteix la mateixa fonètica. Aquest és el motiu pel qual no existeix la planta 4 als hospitals japonesos, així com cap habitació té el número 4. Així doncs, si fem alguna comunicació de màrqueting relacionada amb temes de salut al Japó, hem d'evitar, per tant, la utilització d'aquest número de mal averany en la cultura japonesa.

No em doni l'habitació amb el número 4, si us plau!

Els números 4 i 9 són considerats de mala sort al Japó. El número 4 es pronuncia gairebé igual que la paraula «mort», i el número 9, com la paraula «dolor». No obstant això, en molts edificis, com ara hospitals, no existeixen les plantes 4 i 9. Recentment, es va fer un estudi que assegurava que els pisos de segona mà localitzats a aquestes plantes i que es posaven a la venda trigaven més a vendre's i tenien un preu més econòmic, la qual cosa corrobora que malgrat que els japonesos neguin taxativament creure en les supersticions, aquestes influeixen de manera notable en les seves vides. En alguns hospitals no existeix l'habitació número 42 (*shi-ni*), ja que aquest és un nombre de molt mal averany, i el seu significat pot ser l'expressió «preparar-se per morir». De la mateixa manera, alguns hospitals de maternitat no posseeixen habitació 43 (*shi-zan*), ja que es pronuncia igual que «part mort». Com que el número 4 es pronuncia gairebé igual que «mort» (*shi*), molts japonesos utilitzen el terme *yon* per referir-se al número 4.

Figura 4. Imatges d'ascensors i senyalització de plantes d'edificis asiàtics en els quals no figura el número 4.



Cultura i subcultures

Fins i tot, en un mateix context cultural s'ha de parar esment a diversos segments de la població (per exemple, els joves), que poden comptar amb la seva pròpia **subcultura**.

Tota subcultura compta amb la seva pròpia simbologia, valors i actituds que poden diferir en més o menys mesura del context cultural en el qual es desenvolupen.

Les subcultures juvenils han estat mostrades amb profusió en els mitjans de comunicació a través de llargmetratges, sèries de televisió i fins i tot videojocs que a vegades es converteixen en icones identificatives de tota una generació. Les comunicacions de màrqueting, quan es dirigeixen als joves, han utilitzat així mateix símbols, icones, valors i actituds pròpies de la seva subcultura, com a reclam i amb l'objectiu d'aconseguir una identificació més gran amb el consumidor.

«Mola mazo, tronco»

Una expressió del tipus «mola mazo, tronco» (una cosa així com «m'agrada molt, amic») s'emmarca en el context de la subcultura juvenil espanyola. L'ús d'argot de la subcultura juvenil pot ser utilitzat per les marques en les seves comunicacions de màrqueting com un gest de complicitat en la seva aproximació al seu públic objectiu, i transmetre, així, un sentiment de proximitat. Una cosa semblant a «parlem el teu mateix idioma, ja que t'entendem i entenem les teves necessitats». L'aproximació al consumidor pertanyent a una subcultura determinada inclou l'ús d'argot específic utilitzat per aquesta subcultura, símbols, gèneres musicals específics, etc.

Pensem en la subcultura de l'hip hop i tots els elements i símbols que poden fer-nos identificar una comunicació vinculada a aquesta subcultura. Un comercial televisiu que utilitzi com a marc de referència aquesta subcultura és fàcil que faci servir l'estètica del grafit en la seva imatge gràfica, i música d'Eminem per a la banda sonora.

Figura 5. Publicitat de la marca de mòbils Sony Ericsson, de clara inspiració en la subcultura juvenil hip-hop.



2.1. Dimensions culturals d'Hofstede

Geert Hofstede és un psicòleg social holandès que ha anat desenvolupant al llarg de les últimes dècades un marc de treball que permet d'analitzar els efectes de la cultura en els valors i comportaments dels membres d'una societat.

Les **dimensions culturals d'Hofstede** (1980, 1991) són freqüentment utilitzades per a les anàlisis transculturals que busquen analitzar les similituds i diferències culturals entre diferents països. Conèixer aquestes dimensions resulta fonamental a l'hora d'analitzar el context cultural d'un mercat estranger al qual volem dirigir les nostres comunicacions de màrqueting, per evitar cometre errors basats en el criteri d'autoreferència que utilitzem per analitzar el context cultural d'una societat, és a dir, analitzar aquesta cultura des del nostre marc de referència cultural.

Utilitzant alguns dels exemples que hem vist fins al moment, un creatiu publicitari espanyol podria pensar a utilitzar el color vermell per simbolitzar la passió al mercat xinès, per descobrir posteriorment que aquest color és interpretat pel consumidor xinès com un símbol de bona sort.

Les dimensions culturals d'Hofstede i altres (1997), que analitzarem a continuació, aporten informació crucial respecte a:

- distància al poder,
- individualisme/col·lectivisme,
- masculinitat/feminitat de la societat,
- supressió de la incertesa,
- pragmatisme i indulgència.

2.1.1. Distància al poder

Aquesta dimensió expressa l'actitud cultural davant les diferències socials, assumint que els individus que formen la societat són diferents.

Com que un dels elements que millor expressa aquestes desigualtats socials és el poder que uns individus poden exercir sobre uns altres, la distància al poder analitza...

«[...] fins a quin punt els membres menys poderosos de les institucions i organitzacions d'un país esperen i accepten que el poder es distribueix desigualment.»

Hofstede (1997)

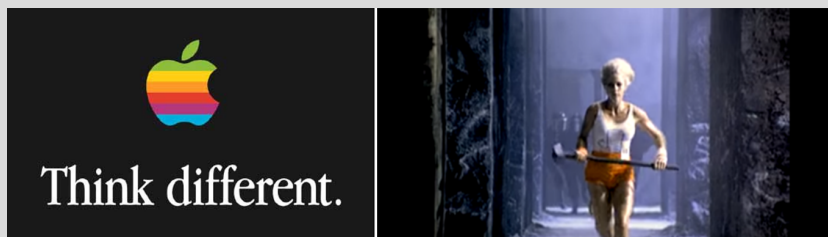
És a dir, fins a quin punt els membres d'una societat esperen i accepten una jerarquia de poder i qüestionen o no el lideratge dels seus superiors. Als països amb una llarga tradició democràtica, la puntuació en la distància al poder és baixa, ja que els membres d'aquesta societat estan acostumats a consensuar la presa de decisions i no accepten un lideratge a cegues. Als països amb llargs períodes de governs totalitaris la distància al poder és alta, ja que s'assumeix que «qui mana, mana i la resta obeeix». Als països amb una baixa distància al poder (com els EUA) és fàcil trobar comunicacions de màrqueting que inciten el consumidor a «trencar amb les regles» i amb l'*establishment*. A països amb una alta distància al poder (com el Japó), aquest tipus de comunicacions poden considerar-se com una falta de respecte i fins i tot, antisocials.

Apple: trenca amb les regles

La marca Apple ha orquestrat diferents i conegudes campanyes, lloades per la seva originalitat i impacte. El 1997 va llançar la seva campanya «Think different», amb la qual es dirigia a aquells consumidors disposats a acceptar noves idees i a trencar amb l'establert. La seva campanya «Think different» mostrava coneguts personatges històrics (des d'Albert Einstein a Bob Dylan, Mahatma Gandhi o Martin Luther King) com a models de lliure pensament que van qüestionar l'ordre establert i van provocar importants canvis socials, polítics, científics o artístics. Campanyes d'aquest tipus poden trobar-se amb el rebuig de societats on la distància al poder és alta i, per tant, l'*statu quo* és escassament qüestionat.

Amb anterioritat a la campanya «Think different», concretament el 1984, Apple va llançar el que para molts ha estat, és i serà el millor anunci publicitari de la història. Emès inicialment en la SuperBowl, Apple Macintosh va començar a definir els seus senyals d'identitat qüestionant l'establert i mostrant l'actitud **antisistema** que seria marca de la casa.

Figura 6. Fotogrames de les campanyes «Think different» i «1984» d'Apple.



2.1.2. Individualisme/col·lectivisme

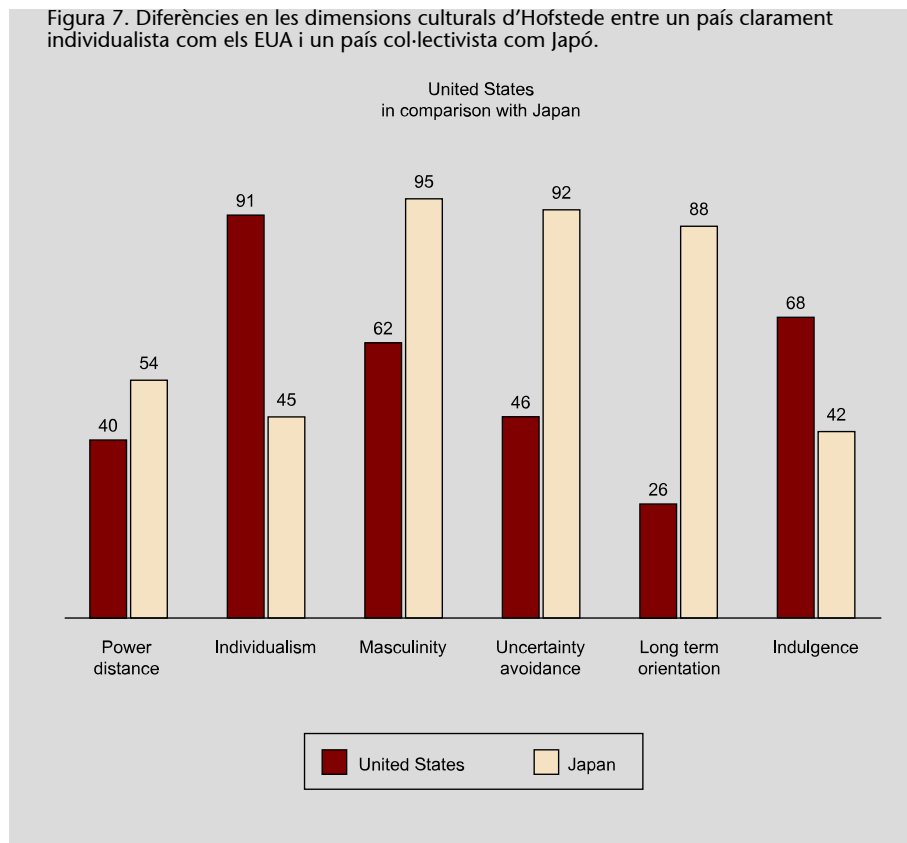
Aquesta dimensió analitza el grau d'interdependència entre els membres d'una societat, i està relacionada amb l'autoimatge dels individus: el **jo** enfront dels **altres**.

Als països individualistes, els individus tendeixen a veure's a si mateixos com a membres independents de la societat i vetllen en primer lloc pels seus interessos i els del seu nucli més proper, mentre que als països col·lectivistes els individus es veuen com una unitat els interessos de la qual estan supeditats als interessos més grans de la comunitat. Els països individualistes estan representats per «l'home fet a si mateix», mentre que als països col·lectivistes preval la idea de ser un en el grup. Els grups de referència i les normes socials juguen, doncs, un paper important en els països col·lectivistes, en els quals l'individu ha d'«encaixar» en l'engranatge social.

Individualisme (EUA) enfront col·lectivisme (Japó)

Mentre que EUA representa el paradigma d'home fet a si mateix (*self-made man*) de les cultures individualistes, el Japó representa el paradigma de societat col·lectivista en la qual el grup s'anteposa a l'individu. Això és clarament observable en la cultura corporativa japonesa, en la qual el treballador li deu fidelitat a la seva empresa i sempre supeditarà els seus interessos individuals als de l'organització.

Figura 7. Diferències en les dimensions culturals d'Hofstede entre un país clarament individualista com els EUA i un país col·lectivista com Japó.



2.1.3. Masculinitat/feminitat de la societat

Les **societats masculines** es caracteritzen per una alta competitivitat entre els seus membres, és a dir, pels assoliments i els èxits aconseguits pels individus.

Aquesta competitivitat comença en les institucions educatives i continua al terreny laboral. L'objectiu és «ser el millor», fet que, d'una banda, genera un enorme dinamisme social i un camí cap a l'excel·lència però, d'altra banda, pot resultar un focus de conflicte quan s'arriba a una competitivitat extrema. Aquesta competitivitat també es mostra en un comportament basat en objectius que beneficiïn l'individu en el seu camí per aconseguir el «primer lloc del rànquing».

Les **societats femenines**, per contra, mostren una sensibilitat més gran cap als individus més desfavorits, i en elles preval la cura de l'altre i la qualitat de vida.

S'ha afirmat que la diferència fonamental entre les societats masculines i les societats femenines consisteix a «voler ser el millor (masculina) o gaudir amb el que es fa (femenina)», una cosa que podem equiparar clarament amb la filosofia d'«arribar com més aviat millor a la meta» o a «gaudir del camí».

Figura 8. Anunci de Procenex, el «número 1» en neteja.



2.1.4. Supressió de la incertesa

Aquesta dimensió es fonamenta en l'ansietat social que pot generar la incertesa pel futur.

Els països amb una alta supressió de la incertesa fomenten institucions que controlin els esdeveniments futurs amb l'objectiu de reduir la incertesa cap al que passarà en el futur. Els països amb una baixa supressió de la incertesa tenen «menys por» als esdeveniments futurs i estan més oberts als canvis i novetats. Aquests països accepten, per tant, millor les noves idees o els nous productes. Les societats amb una alta supressió de la incertesa es caracteritzen per ser societats més tradicionals i immobiliàries, en les quals el futur ideal és que «tot segueixi com està». Tota referència al marc cultural propi que redueixi la incertesa en el producte o servei ajudarà a comunicar la proposta de valor en les societats amb una alta supressió de la incertesa.

Diferenciació via confiança

Les companyies asseguradores tenen com un dels seus objectius principals suprimir la incertesa cap al futur mitjançant la contractació de plans a llarg termini que fan previsible per al consumidor imaginar la situació en la qual es trobarà a 25 o 30 anys vista. En societats amb una alta tendència a suprimir la incertesa, les companyies han d'utilitzar així mateix elements en les seves comunicacions que minimitzin la mateixa incertesa del consumidor cap als potencials riscos de compra o contractació futura. Mapfre sap que la seva proposta ha de centrar-se en aquesta reducció d'incertesa, i en transmetre confiança cap al consumidor, i per a això reforça el seu missatge amb la imatge d'un portaveu de marca, Rafa Nadal, conegut internacionalment.

Figura 9. Fotograma d'un comercial per a televisió de la marca asseguradora Mapfre.



2.1.5. Pragmatisme

Aquesta dimensió reflecteix com les societats gestionen, d'una banda, els seus vincles amb el passat i, d'altra, s'enfronten als desafiaments que els plantegen el present i el futur.

Les societats que presenten un baix pragmatisme es caracteritzen per ser societats normatives en les quals prevalen les tradicions i les normes socials fortament arrelades. Les comunicacions de màrqueting a aquests països al·ludiran, per tant, i de manera recurrent, a les «receptes tradicionals» i als modes de producció «artesans». Les marques amb una llarga tradició i el «fet com tota la vida» aportaran, per tant, valor a les comunicacions de màrqueting a aquests països.

CasaTarradellas: com a casa, enlloc

Quan la venda de pizza a supermercats estava copada pels productes congelats, CasaTarradellas va centrar la seva oferta en un producte millorat, fresc i un acabat artesanal. En els seus coneguts comercials per a televisió, la marca mostrava el mètode de preparació artesanal de les pizzes a una tradicional masia (casa de camp) catalana. L'ús d'ingredients frescos recol·lectats de l'hort de la mateixa masia, l'elaboració pausada i pacient de la massa, el fornejat a un forn de llenya i la resta d'elements del missatge posicionaven al producte, i a la marca, com «la de casa, de tota la vida», apel·lant a la tradició gastronòmica mediterrània.

Figura 10. Fotograma de comercial per a televisió de Casa Tarradellas.



2.1.6. Indulgència

Es tracta d'una dimensió que ha estat recentment incorporada a les cinc dimensions originals, i que analitza «fins a quin punt les persones tracten de controlar els seus desitjos i impulsos en funció de com han estat criats» (Hofstede, 1997).

La dimensió diferencia entre societats indulgents i societats reprimides. Les **societats indulgents** es caracteritzen per un baix control dels seus desitjos i impulsos i podrien considerar-se, per tant, societats més hedonistes i tendents als plaers de la vida. Per contra, les **societats reprimides** poden considerar-se més ascètiques i austeres.

Les diferències entre societats indulgents i reprimides poden observar-se clarament entre els països del nord i sud d'europa: mentre l'austeritat i l'autocontrol emocional predominen als països del nord d'Europa, els països meridionals solen mostrar una tendència més gran a «gaudir de la vida» que es manifesta en factors com el temps i diners dedicats a dinar fora de casa, el calendari festiu i fins i tot els horaris i permissivitat de les activitats lúdiques al carrer.

Ron Barceló i Desalia: *carpe diem!*

Ron Barceló organitza des de fa diversos anys un gran esdeveniment musical a una illa privada (Cabeza de Toro) de Punta Cana a la República Dominicana, en el qual més de 5.000 assistents poden gaudir cada any d'un festival de música electrònica amb DJ de primera fila. Com a part de les seves comunicacions de màrqueting, tots els anys organitza una sèrie de concursos a través dels quals premia 200 guanyadors que poden anar com convidats al festival. Amb l'eslògan «viu ara», Ron Barceló es dirigeix a un públic jove (principalment, estudiants universitaris) disposat a gaudir de cada moment. L'acció apel·la clarament a una societat indulgent i disposada a viure el moment i a gaudir dels plaers de la vida.

Figura 11. Cartell promocional de *Desalia* (Ron Barceló).

2.2. Context cultural alt i context cultural baix

El nivell de complexitat cultural (context cultural alt enfront context cultural baix) també ha de ser analitzat abans de desenvolupar les nostres comunicacions de màrqueting.

Un **context cultural alt** implica un complex entramat de significats implícits, plasmats tant en el llenguatge com en els gestos, que poden passar totalment inadvertits per a les persones que no coneixin el **codi cultural** que s'està emprant.

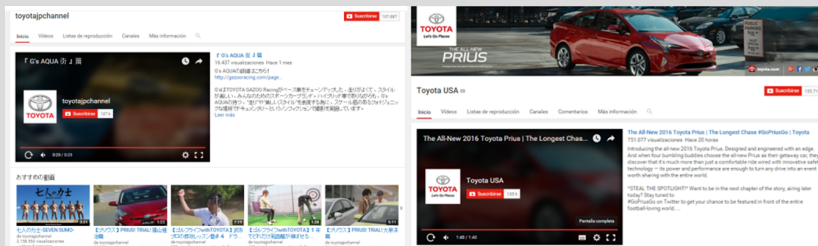
Per exemple, en la cultura japonesa (caracteritzada per un context cultural alt) no resulta apropiat dir «no» de manera directa, ja que es considera una descortesia que produeix una ruptura de l'harmonia en la conversa. Per tant, en un context de negociació, un negociador japonès mai dirà explícitament «no» i utilitzarà una sèrie de convencions lingüístiques i figures retòriques per transmetre que no hi ha acord i, per tant, no es tanca el tracte. L'interlocutor no familiaritzat amb aquest codi pot pensar que el seu interlocutor no fa més que «donar voltes» sense oferir-li una resposta clara, ja que és incapaç d'interpretar les subtils que s'estan utilitzant per transmetre la negativa. Un negociador nord-americà (context cultural baix) dirà simplement i planament que no hi ha acord, s'aixecarà de la taula i marxarà.

El context cultural, per tant, ha de ser tingut en compte també en les comunicacions de màrqueting. Un anunci publicitari per al mercat japonès utilitzarà una aproximació de vendes tova, carregada de simbologia i figures retòriques, mentre que un anunci publicitari per al mercat nord-americà utilitzarà una aproximació de vendes dura, fent totalment explícita l'oferta (preu, descomptes, forma de pagament, etc.).

YouTube: les marques adapten la seva comunicació a les diferents audiències

Molts fabricants, entre ells Toyota, disposen de diferents canals en YouTube.com per mercat o regió. La marca nipona, malgrat la seva orientació global i ser any rere any una de les principals del sector automoció en el rànquing d'Interbrand (la sisena en un àmbit mundial en l'informe del 2015, la primera del sector automoció), treballa per apropar-se a cada mercat des del seu propi context cultural. Aquest fet inclou des de la transmissió de la proposta de valor, fins a l'aproximació de vendes.

Figura 12. Canal YouTube de Toyota per al Japó i per als EUA.



Font: <https://www.youtube.com/user/toyotajpchannel> (canal Toyota Japan) y <https://www.youtube.com/user/ToyotaUSA> (canal Toyota USA).

2.3. Elements de la cultura

Els factors culturals tenen gran importància en el nostre comportament, i per tant modelen també el nostre comportament com a consumidors en el mercat. En aquest mòdul, únicament ens ocuparem dels seus efectes sobre les comunicacions de màrqueting.

La **cultura** ha estat definida com «un mapa mental que ens guia en les nostres relacions amb els altres i amb l'entorn» (Downs, 1971, pàg. 35), pel que hem de conèixer el **mapa mental** que utilitzen els nostres consumidors en funció del seu context cultural específic.

La cultura comprèn tant valors conscients com a inconscients, idees, símbols (inclòs el llenguatge), materials (objectes, utensilis) i atributs conductuals (normes socials i actituds) que defineixen la conducta humana i que es transmeten d'una generació a una altra. A continuació, veurem tots aquests elements culturals.

2.3.1. Símbols

Els **símbols** representen una construcció social de la realitat que serveix com a mitjà de comunicació interpersonal (Zaltman i Wallendorf, 1980).

Levy (1959) utilitza el concepte de símbol com a terme per designar tota experiència intervinguda i no directa. És a dir, quan un objecte, acció, fotografia, etc. no només tenen un significat en si mateixos, sinó altres significats, idees, sentiments, etc., amb els quals intervé algun tipus de relació.

El color daurat, per exemple, simbolitza la riquesa a causa de la relació física que aquest color té amb l'or. Prenent com a exemple la simbologia del color daurat, resulta evident l'ús que fan del color daurat les marques de luxe per transmetre l'alt valor (tant tangible com a intangible) dels seus béns i serveis.

S'ha assenyalat que l'ús de símbols és comú tant en les cultures occidentals com orientals, en les quals els objectes actuen com a símbols emmarcats en el materialisme de moltes religions (Belk, 1983). El símbol actua com a pont entre la dualitat material i espiritual (natural i cultural) del món. Per raons òbvies, no podem desenvolupar en aquest mòdul, ni és objectiu d'aquest, la complexitat dels diferents tipus de símbols (símbols psicològics, símbols cosmològics i símbols naturals), l'estructura simbòlica (objecte, funció simbòlica, etc.) o les diferents formes simbòliques (geomètriques, biomòrfiques, ideals i artístiques). En aquest apartat, únicament volem assenyalar la importància de la interpretació simbòlica del món i la necessitat de conèixer aquesta interpretació simbòlica en cada context cultural en relació amb les comunicacions de màrqueting.

Prenent, per exemple, una de les figures simbòliques més universals i conegudes, el drac, podem detectar importants diferències interpretatives en funció dels diversos contextos culturals. Així, mentre que el drac simbolitza a Occident la maldat i, en última instància, el diable (per exemple, podem pensar en el motiu religiós de Sant Jordi vençant el drac), a Orient el drac simbolitza el poder i és l'emblema del poder imperial a la Xina (Cirlot, 1992).

L'ús d'animals totèmics amb caràcter simbòlic no només el trobem en les comunicacions de màrqueting, sinó en els mateixos logotips de les marques: el lleó (força) dels cotxes Peugeot, el cigne (elegància) de les joies Swarovski o el cocodril (agressivitat, però també saviesa) de la marca de moda Lacoste en són alguns exemples.

Si fóssiu, un animal quin animal seríeu?

Aquesta pregunta, habitual en els tests de personalitat, és també aplicable a l'anàlisi de personalitat de marca. Marques com ara Puma o Jaguar es personifiquen en animals caracteritzats pel dinamisme, la potència o la velocitat, mentre que la WWF (Associació Protectora d'animals) utilitza el panda no només perquè es tracta d'un animal en perill d'extinció, sinó per la seva imatge tranquil·la i indefensa, que sembla necessitada de cura i protecció.

Figura 13. Alguns exemples de marques que inclouen imatges d'animals en els seus logotips.



Lectura complementària

Per als interessats en un aprofundiment en l'estudi de la simbologia, podeu consultar J. E. Cirlot (1992). *Diccionario de los símbolos*. Barcelona: Editorial Labor.

L'estudi del simbolisme és complex i afecta pràcticament tot el que ens envolta. Una cosa aparentment tan insignificant des del punt de vista simbòlic com pot ser una perla, conté un complex simbolisme en funció de les diferents cultures.

Així mentre que en la cultura musulmana la perla al·ludeix amb freqüència al cel, en la cultura xinesa la perla forma part dels vuit emblemes corrents xinesos i simbolitza el geni de la foscor (Cirlot, 1992). La simbologia de la perla com a conjunció del foc i l'aigua i representació del que és valuós a l'interior (perla dins d'una ostra) pot ser que inspirés la marca de cosmètica Revlon a l'hora de traduir el nom de la marca al xinès com *Lu-Hua-Nong* o «la rosa és brillant com la perla i humida» (Huang, 2006).

Imaginem que ens plantejem utilitzar la figura del ratpenat en les nostres comunicacions de màrqueting. En quin context cultural seria adequat utilitzar-la, si existeix algun? Doncs bé, la interpretació simbòlica del ratpenat a Occident és similar a la del drac, per la qual cosa als països occidentals la seva utilització tindrà connotacions negatives (de fet, no són poques les persones occidentals que tenen fòbia als ratpenats). No obstant això, a Xina el ratpenat simbolitza la felicitat i una llarga vida, pel que és probable que trobem un acolliment més positiu a les nostres comunicacions de màrqueting que utilitzin imatges de ratpenats al mercat xinès.

Swarovski: la dona nua i la realització del desig

El cigne blanc era una au consagrada a Venus, pel que, segons Bachelard (1938), el seu significat simbòlic en poesia i literatura és el de la imatge de la dona nua. Cal assenyalar, no obstant això, que es tracta d'una nuesa permesa i immaculada. Així mateix, la naturalesa hermafrodita del símbol (masculí pel seu llarg coll de caràcter fàl·lic, i femení pel seu cos arrodonit i sedós) s'associa amb la realització suprema d'un desig. S'ha assenyalat també que aquest fet està relacionat amb la dolçor del cant que emetia suposadament abans de morir, per la qual cosa és un símbol del plaer que mor en si mateix (Bachelard, 1942). La interpretació simbòlica del cigne del logotip de Swarovski potser ens ajuda, per tant, a entendre millor la relació entre hedonisme i desig cristal·litzat en un símbol que representa a la perfecció el producte comercialitzat per la marca (joies).

Figura 14. Logotip i un dels establiments de la marca de joieria austríaca Swarovski.



Llenguatge

El llenguatge comprèn un vast conjunt de sistemes tant fonètics com a gràfics (alfabets i altres signes), així com regles desenvolupades per facilitar la comunicació humana.

Especialment, les lletres i els números (dels quals ens ocuparem en un altre apartat) tenen una important càrrega simbòlica que també ha de ser tinguda en compte a l'hora de fer comunicacions de màrqueting. Alfabets com l'egipci

o l'hebreu estan carregats de complexos significats, tant simbòlics com a semàntics, i l'estudi del simbolisme de les lletres està estretament relacionat amb el mateix simbolisme de les paraules (Cirlot, 1992).

A tall d'exemple, Loeffler (1949) assenyala que tant entre els pobles aris com entre els semites, la lletra M ha estat sempre la seleccionada per començar les paraules relacionades amb l'aigua i el naixement dels éssers i dels mons (Cirlot, 1992).

Així mateix, determinades paraules poden ser tabú en un context cultural determinat, per la qual cosa el seu ús ha de ser evitat. Un exemple d'això que estem parlant en l'entorn de màrqueting és el cas de les sabatilles Nike Air.

Nike: Nike Air

Nike va dissenyar un logotip per al nom d'aquest model de sabatilles, el grafisme de les quals (figura 15) s'assemblava a una de les paraules àrabs utilitzades per a un dels noms que rep Al·là. La utilització d'aquesta paraula en unes sabatilles va ser, per tant, considerada blasfema al món musulmà, pel que Nike va haver de retirar 800.000 parells d'aquest model als seus mercats musulmans.

Figura 15. Logotip de les sabatilles Nike Air Banki modificat (esquerra), que s'assembla a un dels noms que rep Al·là i que, per tant, va ser considerat blasfem al món musulmà.



De Jesús Del Pozo a J. Del Pozo

El dissenyador espanyol Jesús Del Pozo va experimentar aquests malentesos culturals en considerar moltes comunitats religioses que el nom de Jesús resultava blasfem en una marca. Per continuar amb el seu procés d'internacionalització i evitar el boicot als seus productes a determinats països, la marca va haver de redissenyar el seu nom de marca com a J. Del Pozo.

Figura 16. Perfum J. Del Pozo In White.



Números

La numerologia, ciència que estudia els significats ocults dels nombres, compta amb una llarga tradició que es remunta a cultures com l'egípcia i l'hebrea, així com a diverses tradicions orientals que van ser continuades posteriorment en temps dels pitagòrics, els gnòstics i els cabalistes. En la simbologia dels números, tots els números procedeixen del número 1 i com més s'allunyen d'aquest, més s'enfonsen en la matèria, en la involució i, en definitiva, al «món» (Cirlot, 1992).

La tradició grega considera que existeixen 10 nombres primordials, mentre que la tradició oriental en té 12. Tots els altres nombres són combinacions d'aquests nombres primordials. Així, el 374 pot explicar-se per addició mística com el 5 ($3 + 7 + 4 = 14$ i $14 = 1 + 4 = 5$), i el número 21 obté la seva explicació per successió: la reducció d'un conflicte (2) a la solució (1 = unitat) (Cirlot, 1992). El simbolisme dels números pot també posseir significat per causa aliena al simbolisme intrínsec del nombre i fonamentar-se en la tradició (Cirlot, 1992): per exemple, el 24 és la xifra sagrada de la filosofia Sankya i el 50 apareix en la mitologia grega com a potenciació del que és eròtic i l'humà.

La taula 2 ofereix una aproximació als principals significats simbòlics dels nombres primordials.

Taula 2. Simbologia dels nombres.

Nombre	Representació	Simbologia
0	Cercle	El no ser lligat a la unitat com a contrari i el seu reflex. Com a cercle, simbolitza l'eternitat.
1	Punt	Símbol de l'ésser, de l'aparició de l'essencial. Símbol de la divinitat i de la llum.
2	Dos punts, dues línies o un angle	Ressò, reflex, conflicte, contraposició, dualitat (sexuació, bé i malament).
3	Tres punts, triangle	Síntesi espiritual. Resolució del conflicte plantejat pel dualisme: naixement, zenit i ocàs.
4	Quadrat, creu	Símbol de la terra, de l'espai del que és terrestre (punts cardinals).
5	Pentagrama	Símbol de l'home, de la salut i de l'amor. Els quatre membres regits pel cap.
6	Hexagrama	Ambivalència i equilibri. Unió dels dos triangles (foc i aigua) i símbol de l'ànima humana.
7	Estel de set puntes	Ordre complet, període, cicle. Les set direccions de l'espai (sis més el centre).
8	Octògon	Símbol de la regeneració i de l'equilibri de dues forces antagòniques.
9	Triangle del ternari	Triplicitat del triple: plànol corporal, intel·lectual i espiritual.
10	<i>Tetractys</i>	Tornada a la unitat en els sistemes decimals. Totalitat de l'univers i nombre de la perfecció.
11	---	Caràcter infernal per exposar desmesura sobre el número de la perfecció.
12	Roda	Ordre còsmic, salvació. Vinculat a la idea d'espai i temps (estacions de l'any).
13	---	Mort i naixement, canvi i represa després del final.

Font: Basat en J. I. Ciriot (1992). *Diccionari dels símbols*. Barcelona: Editorial Labor

En les comunicacions de màrqueting, cal analitzar la simbologia dels nombres en funció del context cultural. Ja vam veure que el número 4 és un nombre de mala sort a molts països asiàtics i, per tant, cal evitar-lo en les comunicacions de màrqueting a aquests països. El mateix succeiria amb el número 13 a Occident. En el cas del número 13, resulta a més rellevant el seu significat en relació amb els dies de la setmana en diferents contextos culturals: divendres 13 per designar un dia de mala sort en el cas dels països anglosaxons, mentre que és dimarts 13 a Espanya i altres països.

Colors

Els **colors**, juntament amb els aspectes de disseny (formes i elements compositius), formen part de la dimensió estètica d'una cultura i també estan associats a representacions simbòliques els significats de les quals pot variar d'una cultura a una altra.

L'ús del color negre, per exemple, és utilitzat per simbolitzar un estat de dol en la cultura occidental, mentre que en la cultura oriental aquest estat és simbolitzat mitjançant el color blanc. Mentre que a molts països occidentals, com Espanya, el color vermell és utilitzat per simbolitzar la passió, a la Xina, per exemple, el color vermell simbolitza bona sort i felicitat (i per això les núvies xineses es casen vestides de vermell si volen seguir la seva tradició).

Griffin (1993) va dur a terme un estudi a diversos països analitzant l'espècie de flor i el color que s'utilitzava per simbolitzar la mort i la infelicitat en diversos països, i va descobrir algunes similituds, però també algunes diferències significatives. La taula 3 mostra alguns dels seus descobriments.

Taula 3. Espècie de flor i color utilitzats a diversos països per simbolitzar la mort i la infelicitat.

Espècie de flor	Color de la flor	País
Qualsevol	Porpra	Brasil
Liles	Blanc i groc	Taiwan
Liles	Groc	Mèxic
Liles	Blanc	Canadà, Regne Unit i Suècia

Font: Basat en T. Griffin (1993). *International Marketing Communications*. Londres: Butterworth-Heinemann.

El simbolisme del color és dels més universalment coneguts i utilitzats en l'art, l'heràldica, la litúrgia o l'alquímia (Cirlot, 1992). Al costat de les divisions principals, basades en l'òptica i la psicologia experimental entre colors càlids (que impliquen processos d'activitat i intensitat) i colors freds (passivitat i debilitació), existeixen nombroses aproximacions a la simbologia del color. Una d'elles és la del **parentiu**, basada en l'associació entre un color i un element de la naturalesa, regne, cos o substància (Cirlot, 1992). L'associació entre el color vermell o l'ataronjat amb el foc és, per exemple, més que evident. El mateix ocorre amb el blau marí o el negre i la nit. S'ha assenyalat que encara que l'associació entre els colors i les funcions psíquiques varien d'una cultura a una altra, i fins i tot entre els mateixos individus, hi ha una sèrie de regles generals que determinen que, per exemple, el color blau és el color del pensament i el color groc (el color del sol que il·lumina), el de la intuïció (Jacobi, 1947).

La taula 4 resumeix la simbologia bàsica dels colors.

Taula 4. Simbologia bàsica dels colors.

Color	Significat
Vermell	Sang, ferida, agonia, sublimació, passió.
Ataronjat	Foc, flames, orgull, ambició.
Groc	Llum solar, il·luminació, dispersió, generositat.
Verd	Vegetació, mort (lividesa extrema), fertilitat, simpatia.
Blau clar	Cel, dia, mar serè, sentiment religiós, devoció, innocència.
Blau fosc	Cel, nit, mar tempestuós.
Violeta	Nostàlgia, record.
Marró, ocre	Terra.
Negre	Terra femada.
Rosa	Sensualitat, afecte.
Or	Aspecte místic del sol.
Plata	Aspecte místic de la lluna.

Font: Basat en J. I. Cirlot (1992). *Diccionario de los símbolos*. Barcelona: Editorial Labor.

No obstant això, com hem comentat anteriorment, cada cultura té la seva pròpia simbologia del color, que ha de ser tinguda en compte a l'hora de fer comunicacions de màrqueting.

El color taronja, per exemple, s'associa en l'Índia amb la mendicitat, doncs és el color que vestien els captaires i ascetes (a més de ser originalment el color amb el qual vestien als criminals conduïts a la seva execució). El color groc era considerat sagrat en la cultura tradicional de la Xina per la seva associació amb el sol, i era reservat únicament a la casa reial (Beaumont, 1949).

Així mateix, cal ser conscient de la importància dels elements del context en relació amb la utilització de la simbologia del color.

Un exemple de particular interès és el del color verd, color ambitendent, que pot simbolitzar tant la naturalesa (color de la vegetació) com la mort: és per això que els egipcis representaven de color verd Osiris, déu tant de la natura com dels morts.

2.3.2. Normes socials

Les **normes socials** són pautes que comparteix una societat i que els seus membres han de respectar.

Aquestes normes socials poden ser dividides en dues categories, en funció de les conseqüències que suposa per a l'individu la infracció de la norma: els usos populars i els costums. Dit de manera molt senzilla, els **usos populars** són unes normes més flexibles, que els membres d'una societat poden infringir sense conseqüències massa greus (tant personals com a socials).

Per exemple, un ús popular molt comú en la majoria de societats és saludar en entrar a un establiment. Si un individu no saluda en entrar a un establiment, pot ser que l'amo del local, i els clients presents, pensin que es tracta d'un individu poc cortès o fins i tot mal educat, però aquest comportament amb prou feines tindrà impacte en l'individu.

D'altra banda, els **costums** són normes rígides que comporten unes regles importants la infracció de les quals té conseqüències greus per a l'individu (personalment i socialment). Especialment, els costums d'arrel religiosa o naturalesa sexual han de ser cautelosament observats, ja que poden implicar fins a conseqüències penals a alguns països.

Entrar a una mesquita sense descalçar-se, o sense cobrir-se el cabell amb un mocador en el cas de les dones, pot tenir greus conseqüències als països islàmics. El fet de tenir més d'una esposa a una societat monogàmica tindrà conseqüències legals, mentre que serà percebut de manera positiva a societats poligàmiques.

Tant els usos populars com els costums d'una societat han de ser tinguts en compte, i respectats, a l'hora de desenvolupar les nostres comunicacions de màrqueting si volem evitar enfrontar-nos al rebuig social o fins i tot a un boicot a la nostra marca.

Benetton: la polèmica social com a reclam publicitari

La firma de moda italiana Benetton s'ha llaurat un merescut nom, sinònim de polèmica i provocació, pel que fa a les seves campanyes publicitàries. El 2011, va llançar una nova campanya, *UNHATE*, en la qual, mitjançant l'ús del fotomuntatge, mostrava diversos polítics i representants religiosos besant-se als llavis. Malgrat que la marca italiana declarés que «la nostra campanya és solament per combatre la cultura de l'odi en totes les seves formes», es van trobar amb una reacció negativa contundent, després de la qual es van veure obligats a emetre un comunicat en el qual s'afirmava (en relació amb la imatge del papa Benet XVI i l'imant del Caire Ahmed Mohamed el-Tayeb):

«Lamentem que la utilització de la imatge hagi ferit la sensibilitat dels fidels. Hem decidit amb efecte immediat retirar aquesta imatge de qualsevol publicació.»

Figura 17. Polèmiques tanques publicitàries de Benetton, que mostraven un fotomuntatge de Barak Obama (president dels EUA) i Hugo Chávez (president de Veneçuela) besant-se als llavis.



2.3.3. Valors i actituds

Els **valors** han estat definits «com a creences connectades a emocions (no creences objectives), culturalment construïts com a objectius o fites abstractes que dirigeixen a les persones, que transcendeixen situacions i accions particulars establint estàndards que ordenen la nostra conducta amb els altres i l'avaluació del món que ens envolta» (Páez i altres, 2004, citats a Bilbao i altres, 2007).

Els valors, juntament amb les actituds, ajuden a les persones a determinar què està bé o malament des d'un punt de vista social. Emergeixen, per tant, qüestions ètiques i morals vinculades en moltes ocasions –o amb arrel– al context religiós.

No obstant això s'ha assenyalat que existeixen valors universalment compartits per totes les cultures, i que les diferències radiquen en la intensitat i prioritats en cadascuna d'aquestes. Així, Schwartz (1992) va proposar deu valors universals, l'existència dels quals s'ha confirmat a més de 60 països:

- universalisme,
- benevolència,
- tradició,
- conformitat,
- seguretat,
- poder,
- assoliment,
- hedonisme,

- estimulació i
- autodirecció.

Aquests deu valors s'estructuren en dues dimensions bipolars ortogonals que configuren...

«[...] objetivos generales de apertura al cambio o a la experiencia (estimulación y autodirección), opuestos a conservación (tradición, conformidad y seguridad), y autopromoción o promoción personal (poder, logro y hedonismo) opuestos a autotranscendencia (universalismo y benevolencia).»

M. A. Bilbao; I. M. Techio; D. Páez (2007). «Felicidad, cultura y valores personales: estado de la cuestión y síntesis meta-analítica». *Revista de Psicología* (núm. 25, vol. 2, pàg. 237).

Podem observar com alguns d'aquests valors (per exemple, poder, assoliment, o tradició) es relacionen clarament amb les dimensions culturals d'Hofstede (1997) que vam veure anteriorment. Aquests valors també es poden analitzar des de la perspectiva individualista-col·lectivista plantejada per Hofstede (1997). Així, assoliment, poder, autodirecció, estimulació i hedonisme es troben en la dimensió individualista, mentre que conformitat, tradició i benevolència es troben en la dimensió col·lectivista (Schwartz, 1992). Les característiques dels valors col·lectivistes es relacionarien amb valors de lleialtat i dependència dels grups als quals es pertany (associant-se a objectius generals de protecció, conservació i bé col·lectiu), mentre que les característiques dels valors individualistes es caracteritzarien per prioritzar objectius generals de promoció personal i obertura al canvi (Páez i altres, 2004, citat a Bilbao, Techio i Páez, 2007).

Per la seva banda, les actituds expressen valors importants d'una societat i poden variar no només d'una cultura a una altra, sinó dins d'una mateixa cultura.

L'actitud ha estat definida com «una representació mental i neural, organitzada a través de l'experiència, que exerceix una influència dinàmica o directiva sobre el comportament» (Breckler i Wiggins, 1989, pàg. 90).

És a dir, l'actitud és un factor important en màrqueting perquè les actituds tenen un efecte directe i positiu sobre les intencions comportamentals (Davis i altres, 1989). No podem entrar aquí a analitzar en profunditat la complexitat i multidimensionalitat de les actituds o els factors relacionats (prejudicis, estereotips, etc.) que contribueixen a la formació de les actituds, però volem ressaltar la seva importància a l'hora de desenvolupar comunicacions de màrqueting en diferents contextos culturals, ja que tindran un efecte important en com processen els consumidors de diferents països les nostres comunicacions de màrqueting.

Viceroy: vendre valors i actituds

Mitjançant l'eslògan «No és el que tinc, és el que sóc», Viceroy al·ludeix directament als valors i actituds que encarnen els actors (com Antonio Banderes), esportistes (Fernando Alonso) i cantants (Shakira) que van formar part de la campanya: tots ells estan vinculats a programes o associacions de causes socials i encarnen, per tant, valors com la solidaritat i l'ajuda al proïsme. La seva actitud davant la vida és el camí cap a l'excel·lència en les seves respectives professions i la millora personal.

Figura 18. Campanya gràfica de Viceroy protagonitzada per l'actor malagueny Antonio Banderes.



2.3.4. Factors ètnics

Els factors ètnics tenen importància en màrqueting no només per les característiques fisiològiques dels individus (complexió, trets facials, etc.), sinó per les mateixes interpretacions que fan els consumidors d'aquests factors ètnics.

Al Japó, per exemple, existeix certa fascinació pels ulls arrodonits dels occidentals, fins al punt que una de les operacions de cirurgia estètica més demandades és la rectificació de les parpelles perquè tinguin una forma més arrodonida. En les comunicacions de màrqueting al mercat japonès, és fàcil trobar retocs amb Photoshop per engrandir i arrodonir els ulls de les models.

Els ideals de bellesa poden variar considerablement d'una cultura a una altra i, per tant, han de ser estudiats detalladament a cada país de destinació a l'hora d'utilitzar models i imatges atractives estèticament per al consumidor.

3. Estratègies de comunicacions globals

Les organitzacions poden utilitzar dues aproximacions principals a l'hora de fer les seves comunicacions de màrqueting per a audiències internacionals: l'estandardització o l'adaptació.

L'estandardització consisteix en la difusió de missatges uniformes amb uns temes centrals i un mateix posicionament a tots els mercats internacionals.

Estandardització

La majoria de marques globals (Coca-Cola, Apple, McDonald's, BMW) utilitzen una aproximació estandarditzada a les seves comunicacions de màrqueting.

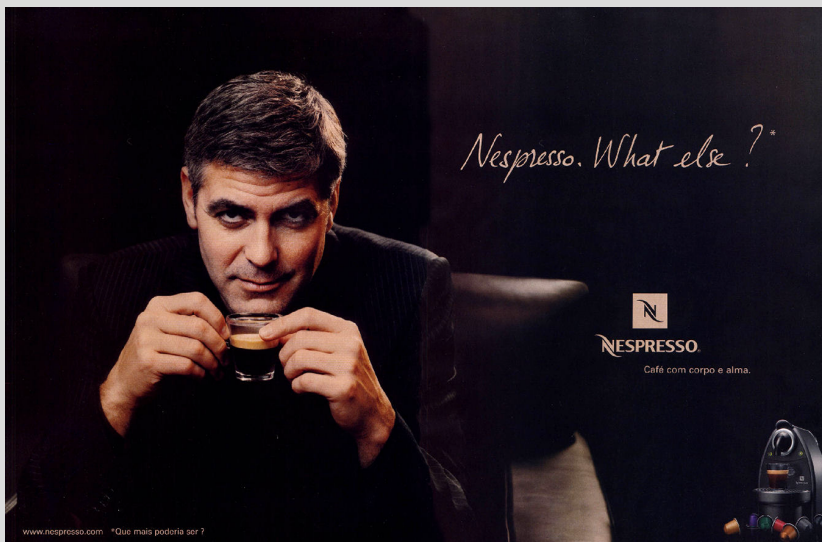
«Nespresso: What else?»

La marca Nespresso utilitza una aproximació estandarditzada i plasmada en l'ús d'un mateix posicionament en tots els seus mercats:

- Cafè prèmium com un luxe assequible.
- Un mateix portaveu / imatge de la marca (l'actor George Clooney).
- Un mateix eslògan («Nespresso. What else?») en tots els mercats.

Fins i tot en els comercials per a televisió, la marca utilitza la versió original en anglès en la qual es va rodar el comercial (encara que amb el diàleg subtítulat i traduït a l'idioma local).

Figura 19. Publicitat gràfica de Nespresso utilitzada en tots els seus mercats.



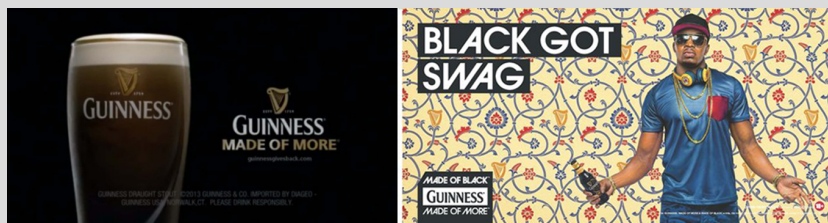
Mitjançant l'ús d'una estratègia estandarditzada no només s'estalvien costos, ja que s'utilitzen els mateixos estímuls publicitaris en tots els mercats, sinó que es redueix la possibilitat d'errors en les adaptacions a cada mercat. L'anunciant guanya en control, encara que perd en la personalització del missatge.

D'altra banda, l'**adaptació** assumeix que les comunicacions de màrqueting han de tenir en compte les característiques diferencials de cada mercat, i per a això és necessari aproximar-se al consumidor amb una comunicació diferenciada. Fins i tot marques internacionals com la cervesa irlandesa Guinness prefereixen utilitzar posicionaments i aproximacions diferents en els seus diversos mercats, en funció de les característiques de cada context cultural. A Europa i els EUA, la marca es posiciona com una cervesa prèmium sofisticada que basa les seves comunicacions de màrqueting en una aproximació emocional al consumidor. No obstant això, als mercats africans Guinness prefereix utilitzar un posicionament basat en la cultura popular i la manera desimbolta de comportar-se dels africans.

Les dues cares de Guinness: serietat a Europa i una *black attitude* a l'Àfrica

La marca de cervesa Guinness associa el color negre de la seva cervesa a la sofisticació i estil en els mercats europeus, mentre que adopta una actitud més rebel i reivindicativa en els mercats africans. Per a Guinness, una *black attitude* és provocadora i reflex de consumidors segurs de si mateixos.

Figura 20. Publicitat gràfica de Guinness adaptada en els seus diferents mercats.



3.1. Estandardització

L'estandardització de les comunicacions de màrqueting assumeix que, malgrat la dispersió geogràfica i cultural, els consumidors de moltes categories de producte posseeixen un determinat nombre de característiques similars (basades principalment en característiques psicogràfiques) i, per tant, es poden dirigir comunicacions de màrqueting similars als consumidors (Fill, 2006). El fet que les marques treballin la seva imatge de marca i el seu posicionament sobre la base de significats universals sembla suggerir aquesta aproximació a les comunicacions de màrqueting, evitant la utilització de diferents comunicacions que podrien fins i tot confondre els consumidors.

El concepte clau és, per tant, la consistència de la marca i la creença que les comunicacions de màrqueting estandarditzades contribueixen a crear aquesta consistència a la ment del consumidor.

Unes de les altres raons que s'han utilitzat per justificar l'ús de comunicacions de màrqueting estandarditzades inclouen (Fill, 2006):

- Un **control més gran** de les comunicacions de màrqueting per part de la marca (tractant d'evitar comunicacions de màrqueting de baixa qualitat a causa de la falta de recursos o inexperiència dels gestors de marca locals).
- Una **reducció de costos** de les comunicacions de màrqueting (és més barat desenvolupar un únic anunci imprès amb una mateixa model per a tots els mercats, que haver de contractar diferents models per a cada anunci «local»).
- Creació d'una **imatge de marca més forta** per a uns consumidors que tenen accés a informació a través d'internet i que viatgen més.
- Més **facilitat de gestió** pels mànagers locals, que només han d'ocupar-se de l'operativa de la campanya i no dels aspectes creatius.
- Les **economies d'escala** aconseguides mitjançant l'estandardització (no només de les comunicacions de màrqueting mitjançant campanyes publicitàries, sinó també vinculades a l'embalatge), i que contribueixen a incrementar els beneficis.

Tal com hem avançat en l'apartat anterior, són poques les marques que utilitzen una aproximació a les comunicacions de màrqueting totalment estandarditzada. De fet, en un àmbit acadèmic, no existeix un consens absolut entre els límits de les comunicacions de màrqueting estandarditzades i les comunicacions de màrqueting adaptades. Així, alguns autors (Duncan i Ramaprasad, 1995) han assenyalat que perquè unes comunicacions de màrqueting puguin ser considerades estandarditzades, n'hi ha prou que utilitzin un mateix tema independentment dels canvis que es facin en el *copy* (part textual) i les il·lustracions (imatges i resta d'elements gràfics utilitzats).

Altres autors consideren, no obstant això, que l'estandardització consisteix en l'estandardització d'algun o varis dels tres elements bàsics en una campanya publicitària:

- El tipus de creativitat utilitzada per a la proposta de venda.
- Els elements de l'anunci.
- L'idioma.

Una tercera aproximació, la més restrictiva, és que per considerar una comunicació de màrqueting com estandarditzada, s'ha d'utilitzar el mateix anunci internacionalment amb canvis mínims, si és necessari algun, en relació amb el *copy* i les il·lustracions, i permet com a única concessió la traducció a l'idioma local (Onkvisit i Shaw, 1987). La realitat del mercat ens diu que, assumint aquesta última aproximació, molt poques comunicacions de màrqueting podrien ser considerades com estrictament estandarditzades.

Fins i tot, una marca global i premiada de manera repetitiva en qualsevol festival publicitari com AXE (Unilever), fa petites adaptacions en les seves comunicacions de màrqueting.

Absolutament internacional

La marca de vodka finlandesa Absolut es dirigeix a una audiència internacional utilitzant comunicacions de màrqueting estandarditzades. Algunes de les característiques dels anuncis gràfics que podeu veure en la figura 21 reflecteixen l'aproximació estandarditzada utilitzada per Absolut vodka en les seves comunicacions de màrqueting: Absència de text que pugui suposar una barrera a causa del llenguatge (únicament utilitza el nom de la marca i el de la ciutat, fàcilment identificable, a la qual es dedica l'anunci).

Figura 21. Exemples de publicitat gràfica d'Absolut vodka que utilitzen una aproximació estandarditzada a les comunicacions de màrqueting.



En els altres dos exemples de publicitat gràfica d'Absolut vodka (figura 23), podem veure clarament com l'ús dels colors segueix sent neutre per evitar qualsevol divergència en la interpretació simbòlica en funció del context cultural. Les altres paraules que acompanyen el nom de la marca en els anuncis (*nirvana* i *magic*), que al·ludeix a la imatge representada en els anuncis, són fàcilment interpretades, independentment de l'idioma parlat pel consumidor.

Figura 22. Exemples de publicitat gràfica d'Absolut vodka que utilitzen una aproximació estandaritzada a les comunicacions de màrqueting.



3.2. Adaptació

L'estratègia d'**adaptació** promou la idea de treballar cada mercat de manera individual, prenent decisions i engegant estratègies que contemplin les característiques particulars de cada regió, el seu estil de vida, la tipologia de consumidors, així com els antecedents de la marca i la situació competitiva que defineixen els mercats.

Entre les principals raons que s'han utilitzat per justificar l'ús de comunicacions de màrqueting adaptades, trobem les següents (Fill, 2006):

- Les idees i missatges generats de manera centralitzada poden ser interpretats de manera diferent en diversos mercats internacionals.
- La infraestructura per portar a terme comunicacions de màrqueting estandaritzades varia considerablement no només entre països, sinó entre regions dels mateixos països.
- A causa de les diferències educatives, a cada país l'habilitat per interpretar la informació de missatges universals pot variar, per la qual cosa és necessari reduir a mínims la complexitat dels missatges que cal utilitzar.
- El context legal, la situació econòmica, política i cultural de cada país fan que un missatge acceptable a un país no ho sigui acceptable en un altre.
- Les comunicacions personalitzades pels responsables locals a cada mercat poden satisfer millor les necessitats d'aquests mercats locals.

L'ús de comunicacions de màrqueting adaptades és habitual fins i tot en les marques internacionals, que utilitzen portaveus de marca diferents en els diferents mercats, basats en la popularitat de cada portaveu a cada país. L'elecció d'un bon prescriptor, en el qual centrarem la campanya de comunicació, s'ha de prendre de manera acurada i encara que normalment ens trobem ambaixadors de marca en un àmbit mundial, també tindriem clars exemples en els quals les marques han decidit que cada país o mercat tingui el prescriptor més significatiu. És el cas de nombroses marques de moda o de cosmètics que solen recórrer a actrius o models locals (encara que siguin internacionalment conegudes) per dur a terme les seves comunicacions de màrqueting en els diversos mercats on operen.

Mango: internacionalitat local

«Pensa en global i treballa en local (glocal)». Mango pot utilitzar diferents portaveus de la marca en els seus diferents mercats i fins i tot combinar «cares» més locals amb figures internacionals. Al mercat espanyol, va començar apostant per les germanes Mónica i Penélope Cruz, per a després, el 2010, triar l'actriu Scarlett Johansson. També han estat imatge de Mango en els últims anys Anna Ewers, Milla Jovovich, Kate Moss i Cara Delevingne. L'última cara coneguda, presentada el 2016, va ser Kendall Jenner.

Figura 23. Imatges de Penélope Cruz (2007) i Scarlett Johansson (2010) com a imatge de Mango.



Resum

Com hem vist al llarg del mòdul, les diferències culturals entre els països tenen influència en les organitzacions a l'hora de dissenyar la seva estratègia de comunicació global.

Les marques competeixen dins d'un escenari internacional, lluitant per ser la millor opció de compra per a un consumidor connectat i que gràcies a l'avanç de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), pot prendre la seva decisió de compra des de qualsevol part del món, i en qualsevol moment, amb només un dispositiu amb connexió a internet (ordinador, tauleta, telèfon intel·ligent, etc.).

Davant aquesta situació, s'han plantejat dues opcions: l'estandardització, més afí al pensament global (una estratègia de comunicació independentment del mercat-meta), o l'adaptació de l'estratègia de comunicació a les circumstàncies, valors, actituds, preferències i perfils dels consumidors pertanyents a diversos contextos culturals.

Activitats

1. **Cartier: de París al món.** La figura següent mostra un fotograma de *L'Odyssee de Cartier*. Visualitzeu aquesta comunicació de màrqueting de la marca de joieria francesa Cartier per identificar, de manera justificada, el tipus d'aproximació (estandarditzada enfront d'adaptada) que ha utilitzat la marca per aproximar-se als seus públics internacionals.

L'Odyssee de Cartier

L'Odyssee de Cartier és un curtmetratge de tres minuts i mig de durada, dirigit pel realitzador francès Bruno Aveillany i estrenat per Cartier el 2012. En aquesta peça audiovisual, es narren els 165 anys d'història de la marca i es mostra alguna de les principals fites aconseguides per la marca.

Fotograma de *L'Odyssee de Cartier*.



2. **Breitling: Worldclass travelers.** La figura següent mostra una publicitat gràfica de la marca Breitling. Identifiqueu la dimensió cultural d'Hofstede que està utilitzant la marca per transmetre el seu posicionament i proposta de valor. Justifiqueu la vostra resposta.

Publicitat gràfica de Breitling.



Exercicis d'autoavaluació

1. En les dimensions culturals d'Hofstede, què representa la distància al poder?

- El grau d'interdependència entre els membres d'una societat.
- L'ansietat social que pot generar la incertesa pel futur.
- L'actitud cultural davant les diferències socials.

d) D'una banda, com les societats gestionen els seus vincles amb el passat i, d'una altra, com s'enfronten als desafiaments que els plantegen el present i el futur.

2. Què no forma part de la cultura?

- a) La conducta emocional.
- b) L'organització social.
- c) Els sistemes simbòlics (per exemple, el llenguatge).
- d) Tot forma part de la cultura.

3. Els costums són...

- a) Normes flexibles que es poden infringir sense conseqüències greus per a l'individu.
- b) Normes que comporten regles importants, la infracció de les quals té conseqüències greus per a l'individu.
- c) Actituds importants mostrades per una societat.
- d) Valors importants mostrats per una societat.

4. Quin d'aquests no és un atribut conductual?

- a) Normes socials.
- b) Actituds.
- c) Valors.
- d) Tots són atributs conductuals.

5. Un context cultural baix implica...

- a) Normes implícites.
- b) Normes explícites.
- c) Normes implícites i explícites.
- d) Una distància cultural alta.

6. Els símbols suposen...

- a) Una experiència intervinguda i no directa.
- b) Una experiència intervinguda i directa.
- c) Una experiència no intervinguda i no directa.
- d) Una experiència no intervinguda i directa.

7. Quin dels següents elements no té significat simbòlic?

- a) Llenguatge.
- b) Números.
- c) Colors.
- d) Tots tenen significat simbòlic.

8. Quina de les següents frases és la correcta?

- a) Els valors expressen actituds importants d'una societat i poden variar d'una cultura a una altra.
- b) Les actituds expressen valors importants d'una societat i no varien d'una cultura a una altra.
- c) Els valors expressen actituds importants d'una societat i no varien d'una cultura a una altra.
- d) Les actituds expressen valors importants d'una societat i poden variar d'una cultura a una altra.

9. Quina d'aquestes opcions no és un avantatge de l'ús d'una estratègia estandarditzada en les comunicacions de màrqueting internacionals?

- a) La reducció de costos.
- b) La creació d'una imatge de marca més forta.
- c) Una facilitat més gran de gestió dels mànagers locals.
- d) Totes són avantatges de l'ús d'una estratègia estandarditzada en les comunicacions de màrqueting internacionals.

10. Quina estratègia permet un control més gran de les comunicacions de màrqueting per part de la marca?

- a) Estandarditzada.
- b) Adaptada.
- c) Ambdues.
- d) Cap.

Solucionari

Solució de l'activitat 1

Cartier: de París al món

Cartier ha optat per una estratègia estandarditzada que és clarament identificable pels següents factors:

- Absència de diàlegs parlats o text que impliquin la utilització d'un idioma específic. El curtmetratge utilitza el llenguatge internacional del muntatge cinematogràfic i la música per explicar una història (la mateixa història de la marca) sense que l'idioma suposi una barrera en els diferents contextos culturals.
- En el curtmetratge no s'utilitza cap element simbòlic (colors, números, animals, etc.) específics de cap cultura que puguin ser malinterpretats per una altra o que impedeixin la interpretació del que el consumidor està veient.
- Finalment, en relació amb les dimensions culturals d'Hofstede, no s'utilitza cap dimensió cultural (distància al poder, individualisme, etc.) per reforçar el missatge en un context cultural específic.

Solució de l'activitat 2

Breitling: *Worldclass travelers*

Individualisme: Breitling utilitza la imatge d'un home d'èxit fet a si mateix (l'ex futbolista i empresari David Beckham) per dirigir-se a societats en les quals l'èxit personal és important. Tots els elements de la imatge, des de l'eslògan de la campanya (*Worldclass travelers*) fins als elements utilitzats en aquesta, parlen de l'èxit personal d'un home que, com a recompensa pel seu treball dur i esforç, pot permetre's el millor: viatja en un jet privat i porta un rellotge Breitling. La marca reforça mitjançant aquesta comunicació, emfatitzant que els millors obtenen el millor, el seu posicionament com a producte exclusiu i símbol de l'èxit personal (si portes un Breitling, ets un triomfador).

Exercicis d'autoavaluació

1. c
2. d
3. b
4. d
5. b
6. a
7. d
8. d
9. d
10. a

Glossari

costums *f* Normes socials rígides que comporten unes regles importants la infracció de les quals té conseqüències greus per a l'individu (personalment i socialment).

normes socials *f* Pautes que comparteix una societat i que els seus membres han de respectar.

organització global *f* Organització que contempla les seves operacions internacionals com una cartera de negocis independents als quals es dirigeix una oferta única dissenyada per al mercat global.

organització internacional *f* Organització que contempla les seves operacions internacionals com un apèndix del seu mercat nacional. Ofereix el mateix mix de màrqueting als consumidors internacionals que als seus consumidors nacionals (domèstics).

organització multinacional *f* Organització que contempla les seves operacions internacionals com una cartera de negocis independents. Ofereixen un mix de màrqueting personalitzat per a cada mercat internacional (regions).

organització transnacional *f* Evolució de les organitzacions globals que utilitzen les diferents sinergies de recursos, tecnologia i infraestructura (plantas de producció) per oferir un mix de màrqueting flexible.

stakeholders *m pl* Grups d'interès als quals es dirigeixen les organitzacions.

TIC *f pl* Tecnologies de la Informació i la comunicació.

usos populars *m* Normes socials flexibles que els membres d'una societat poden infringir sense conseqüències massa greus (tant personals com a socials).

Bibliografia

- Bachelard, G.** (1938). *Le Psychanalyse de feu*. París: Folio.
- Beaumont, A.** (1949). *Simbolismo en el arte decorativo chino*. Nova York.
- Belk, R. W.** (1983). «Wordly Possessions: Issues and Criticisms». A: R. P. Bagozzi; A. M. Tybout (eds.). *Advances in Consumer Research* (núm. 10, pàg. 514-519). Ann Arbor (MI): Association for Consumer Research.
- Bilbao, M. Á.; Techio, E. M.; Páez, D.** (2007). «Felicidad, cultura y valores personales: estado de la cuestión y síntesis meta-analítica». *Revista de Psicología* (núm. 25, vol. 2, pàg. 135-276).
- Breckler, S. J.; Wiggins, E. C.** (1989). «On Defining Attitude and Attitude Theory: Once More with Feeling». A: A. R. Pratkanis; S. J. Breckler; A. G. Greenwald (1989) (eds.). *Attitude Structure and Function*. Hillsday (Nova Jersey, EUA): Lawrence Erlbaum.
- Cirlot, J. E.** (1992). *Diccionario de los símbolos*. Barcelona: Editorial Labor.
- Davis, F. D.; Bagozzi, R. P.; Warshaw, P. R.** (1989). «User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models». *Management Science* (núm. 35, vol. 8, pàg. 982-1003).
- Downs, J. F.** (1971). *Culture in Crisis*. Beverly Hills (Califòrnia, EUA): Glencoe Press.
- Duncan, T.; Ramaprasad, J.** (1995). «Standardized multinational advertising: the influencing factors». *Journal of Advertising* (núm. 24, vol. 3, pàg. 55-68).
- Fill, C.** (2006). *Marketing Communications*. Londres: Prentice-Hall.
- Griffin, T.** (1993). *International Marketing Communications*. Londres: Butterworth-Heinemann.
- Hoebel, E. A.; Frost, E. L.** (1976). *Cultural and social anthropology*. Nova York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G.** (1980). *Culture's Consequences: International Differences in a World Related Values*. Thousand Oaks (Califòrnia, EUA): Sage.
- Hofstede, G.** (1991). *Cultures and Organizations*. Londres: McGraw Hill.
- Hofstede, G.; Hofstede, G. J.; Minkov, M.** (1997). *Cultures and organizations*. Nova York: McGraw Hill.
- Huang, T. L.** (2006). «Estudio desde una perspectiva lingüística y sociocultural para la traducción de marcas comerciales a la lengua china». Tesi doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Hurt, M; Hurt, S.** (2005). «Transfer of managerial practices by French food retailers to operations in Poland». *Academy of Management Executive* (núm. 19, vol. 2, pàg. 36-49).
- Jacobi, J.** (1947). *La psicología de C. G. Jung*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Levy, S. J.** (1959). «Symbols for Sale». *Harvard Business Review* (núm. 37, pàg. 117-119).
- Loeffler, M.** (1949). *Le symbolisme des contes de Fées*. París: Arche.
- Onkvisit, S.; Shaw, J. J.** (1987). «Standardized international advertising-a review and critical-evaluation of the theoretical and empirical-evidence». *Columbia Journal of World Business* (núm. 22, vol. 3, pàg. 43-55).
- Páez, D.; Fernández, I.; Ubillos, S.; Zubieta, E.** (2004). *Psicología social, cultura y educación*. Madrid: Pearson Prentice.
- Schwartz, S. H.** (1992). «Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries». *Advances in experimental social psychology* (núm. 25, vol. 1, pàg. 1-65).
- Zaltman, G.; Wallendorf, M.** (1980). *Consumer Behavior: Basic Findings and Management Implications*. Nova York: John Wiley & Sons, Inc.