



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Maestría en Negocios Internacionales – Binacional
Facultad de Ciencias de la Administración,
Comunicación y Negocios

Tesis de Maestría

Una Comparación Intercultural de las Estrategias Publicitarias de Fabricantes de Alimentos

Estudio de Caso con Danone Alemania y Mastellone

Laura Philine Helbich

136959

Director de Carrera: Mg. Hugo Gagiskis

Tutora: Mg. Adriana Bass

15 de octubre de 2023, Buenos Aires

Declaración Jurada

Yo, Laura Helbich, estudiante del programa "Maestría en Negocios Internacionales – Binacional" de la UCES, identificada por el número de matrícula 136959, declaro bajo juramento que:

- 1) Esta tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicado ni presentado anteriormente.

Lugar y fecha: Buenos Aires, 15 de octubre de 2023

Firma:

Laura Helbich

Índice

| | |
|--|-----|
| Lista de Figuras | I |
| Lista de Abreviaciones..... | III |
| 1. Introducción | 1 |
| 1.1 Contexto y Planteamiento de Problema | 1 |
| 1.2 Justificación de la Investigación | 9 |
| 1.2.1 Elección de la Industria | 9 |
| 1.2.2 Elección de las Empresas | 12 |
| 1.2.3 Elección de las Teorías | 13 |
| 1.2.4 Elección de la Forma de Publicidad | 15 |
| 1.3 Objetivos de la Investigación | 16 |
| 1.4 Resultados esperados | 17 |
| 2. Marco Conceptual..... | 18 |
| 2.1 Globalización | 18 |
| 2.2 <i>Marketing</i> Internacional | 21 |
| 2.3 Promoción y Publicidad | 24 |
| 2.4 Teorías de Negocios | 26 |
| 2.2.1 Posicionamiento de la Cultura de Consumo | 26 |
| 2.4.2 Globalidad Percibida de la Marca..... | 29 |
| 2.5 Teorías de la Comunicación Intercultural | 30 |
| 2.5.1 Las Dimensiones Culturales de Hall..... | 31 |
| 2.5.2 Las Dimensiones Culturales de Hofstede | 33 |
| 2.5.3 El Estudio <i>GLOBE</i> | 37 |
| 2.5.4 Los Estándares Culturales de Thomas | 40 |
| 3. Estudios Previos en el Ámbito de <i>Marketing</i> Intercultural | 45 |
| 3.1 The Cultural Dimension of Assertiveness in Cross-Cultural Advertising..... | 45 |
| 3.2 Advertising Visuals in Global Brands' Local Websites | 46 |
| 4. Presentación de las Empresas | 48 |
| 4.1 Danone | 48 |
| 4.1.1 El Grupo Danone..... | 48 |
| 4.1.2 Danone Alemania..... | 50 |
| 4.2 Mastellone Hnos S.A. | 53 |
| 5. Hipótesis de Investigación | 59 |

| | |
|--|-----|
| 6. Metodología | 62 |
| 6.1 Filosofía de Investigación | 62 |
| 6.2 Acercamiento de Investigación | 63 |
| 6.3 Estrategia de Investigación | 64 |
| 6.4 Diseño de Investigación | 64 |
| 6.5 Recopilación de Datos..... | 65 |
| 6.5.1 Muestreo | 66 |
| 6.5.2 Proceso de Codificación..... | 67 |
| 6.5.3. Fiabilidad..... | 69 |
| 6.5.4 Validez | 70 |
| 6.6 Técnicas de Análisis de Datos..... | 71 |
| 7. Resultados de la Investigación | 72 |
| 7.1 Diferencias entre Danone Alemania y Mastellone | 72 |
| 7.2 Diferencias entre Actimel y Otras Marcas | 75 |
| 7.3 Diferencias entre Leches Vegetales y Lácteos..... | 76 |
| 7.4 Resumen | 78 |
| 8. Discusión y Conclusiones | 80 |
| 8.1 Interpretación de los Resultados | 80 |
| 8.2 Implicaciones para Empresas Multinacionales | 82 |
| 8.3 Limitaciones de la Investigación y Direcciones Futuras | 84 |
| 8.4 Conclusiones Finales | 86 |
| 9. Referencias Bibliográficas | 88 |
| 10. Anexos..... | 105 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 Gastos Publicitarios a Nivel Mundial..... | 5 |
| Figura 2 Los Diez Países con Mayor Gasto Publicitario | 5 |
| Figura 3 Desglose de Gastos Publicitarios según Industria – Alemania | 6 |
| Figura 4 Desglose de Gastos Publicitarios según Industria – Argentina..... | 7 |
| Figura 5 Participación de las Industrias en la Facturación Total de la Industria Alimentaria Alemana..... | 10 |
| Figura 6 Los Diez Países Productores de Leche Cruda Bovina más Grandes | 11 |
| Figura 7 Expresión de las Dimensiones Culturales de Hofstede en Argentina y Alemania..... | 34 |
| Figura 8 Los Clústeres Culturales según el Estudio GLOBE | 38 |
| Figura 9 El Logo de Danone | 48 |
| Figura 10 Las Marcas de Danone Alemania | 50 |
| Figura 11 Participación de Mercado de Marcas de Yogur en Alemania en 2019 ... | 52 |
| Figura 12 Logo de La Serenísima, la Marca Principal de Mastellone | 54 |
| Figura 13 Las Marcas Primarias y las Sub-Marcas de Mastellone | 56 |
| Figura 14 Los Mayores Competidores de Mastellone en Argentina en Términos de Participación de Mercado | 57 |
| Figura 15 Resumen de las Hipótesis de Investigación | 61 |
| Figura 16 El Panal de Metodología de Investigación | 62 |
| Figura 17 Formulario de Codificación | 68 |
| Figura 18 Frecuencia de las Diferentes Estrategias en las Publicidades de Mastellone y Danone Alemania | 72 |
| Figura 19 Frecuencia de las Estrategias en todos los Vídeos | 73 |
| Figura 20 Frecuencia de las Estrategias en los Vídeos de Danone Alemania..... | 74 |
| Figura 21 Frecuencia de las Estrategias en los Vídeos de Mastellone | 74 |
| Figura 22 Frecuencia de las Estrategias en los Vídeos de Actimel y Otras Marcas | 75 |
| Figura 23 Frecuencia de las Estrategias en los Vídeos de Actimel | 75 |

| | |
|--|----|
| Figura 24 Frecuencia de las Estrategias en los Vídeos de Otras Marcas..... | 76 |
| Figura 25 Frecuencia de las Estrategias en los Vídeos de Leches Vegetales y Lácteos | 77 |
| Figura 26 Frecuencia de las Estrategias en los Vídeos de Leches Vegetales..... | 77 |
| Figura 27 Frecuencia de las Estrategias en los Vídeos de Lácteos..... | 78 |

Lista de Abreviaciones

| | |
|--------------|--|
| EE.UU. | Estados Unidos |
| <i>FCCP</i> | <i>Foreign Consumer Culture Positioning</i> |
| FMI | Fondo Monetario Internacional |
| <i>GCCP</i> | <i>Global Consumer Culture Positioning</i> |
| <i>GLOBE</i> | <i>Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness</i> |
| <i>GPS</i> | <i>Global Positioning System</i> |
| IED | Inversiones Extranjeras Directas |
| <i>LCCP</i> | <i>Local Consumer Culture Positioning</i> |
| P&G | Procter & Gamble |
| <i>PBG</i> | <i>Perceived Brand Globalness</i> |
| PIB | Producto Interno Bruto |
| OMC | Organización Mundial del Comercio |

1. Introducción

Al principio de este capítulo, se explicará el contexto del tema y se planteará el problema de la investigación. Después, se justificará la elección de los países, empresas y teorías aplicadas en este estudio de caso. Derivándose del problema, en el tercer subcapítulo se presentarán los objetivos generales y específicos de la investigación y, por último, los resultados esperados.

1.1 Contexto y Planteamiento de Problema

Con el objetivo de vender sus productos y servicios a un público internacional, las empresas utilizan diferentes herramientas de publicidad para presentar sus productos de forma más atractiva a su público objetivo. Una de estas herramientas es el uso de elementos culturales en la publicidad. Los recursos estilísticos culturales que las empresas suelen usar son, por ejemplo, el idioma, la música, el aspecto físico de las personas, los objetos representativos de una cultura, la aparición de personas famosas, los valores que la publicidad trata de transmitir y el comportamiento de las personas.

Un buen ejemplo para el uso de elementos culturales en la publicidad es el vídeo publicitario de Coca-Cola para Argentina con el título “Te tocó nacer acá” (Coca-Cola, 2018). En este vídeo aparece una gran variedad de elementos culturales, dirigiendo la publicidad claramente a un público argentino. Unos de los indicadores culturales en este vídeo son la camiseta de la selección argentina, el castellano argentino y el asado.

Otro ejemplo para el uso de elementos culturales es la publicidad alemana para las famosas gominolas de Haribo, un fabricante de dulces alemán. En el vídeo con el título “Haribo - Goldbaeren” se habla alemán y los actores que aparecen, Thomas Gottschalk y Michael Herbig, son dos famosos de la televisión alemana, dirigiendo la publicidad claramente a un público alemán (Klangkanzlei, 2015).

El uso y efecto de elementos culturales en la publicidad ha sido objeto de la investigación académica en el ámbito del *marketing* internacional durante varias décadas. Los Estados Unidos son el centro de la investigación académica en el campo del *marketing* internacional ya que muchos estudios relevantes fueron

publicados allá. El tema de la publicidad internacional surgió por primera vez al principio del siglo XIX, cuando empezó la industrialización en el norte de América y en Europa y, junto a ella, el comercio transfronterizo. Hasta los años 1930, había cada vez más empresas de los Estados Unidos y Europa que vendieron sus productos en mercados extranjeros. En esta época, las llamadas "export advertising agencies" (agencias de publicidad de exportación) (Miracle, 2014, p. 6) se encargaron de la publicidad internacional, colaborando con agencias en los países destinatarios, traduciendo y adaptando la publicidad a las culturas diferentes. Durante este tiempo, la literatura sobre la publicidad internacional era descriptivo y práctico, explicando diferentes formas del *marketing* internacional, escrito por profesionales que trabajaban en este sector. Así se publicó el primer libro de *marketing* internacional en los Estados Unidos con el título "World Marketing" de Virgil Collins en 1935 (Miracle, 2014, p. 7).

Sin embargo, durante la segunda guerra mundial y la gran depresión, había un descenso del comercio internacional y, por tanto, también de la actividad publicitaria internacional (Miracle, 2014, p. 6). Como consecuencia del nuevo auge del comercio en los años 40 y 50, se despertó el interés de los científicos académicos por el tema de la publicidad internacional (Miracle, 2014, p. 7). Se fundó la *American Academy of Advertising* en 1958, la cual 14 años más tarde estableció una de las revistas académicas más relevantes en el ámbito del *marketing* internacional hasta hoy en día, el *Journal of Advertising* (Miracle, 2014, p. 12).

Si bien antes de los años 60, la publicidad había sido adaptado a la cultura destinataria, a partir de 1965 surgió la idea de la estandarización, es decir, la unificación de la publicidad en los diferentes mercados internacionales. Unos de los defensores más conocidos de la estandarización eran Fatt (1967) y Levitt (1983), que opinaron que una estrategia estandarizada llevara a costos reducidos y ayudara a establecer una marca y una imagen internacional (Miracle, 2014, p. 14). Ahí fue cuando empezó la polémica académica entre la estandarización y la adaptación de la publicidad en el *marketing* internacional.

Para dar un breve resumen de ambas estrategias, hay que señalar que la estandarización en el *marketing* internacional consiste en la unificación del *marketing mix* para todos los mercados, es decir, aplicar "políticas de productos,

precios, distribución y comunicación” (París, 2020, p. 196) parecidas o iguales en todos los países donde se comercializa el producto. Esta estrategia permite a las empresas multinacionales establecer una imagen como marca internacional (París, 2020, pp. 196-198) y, a la misma vez, maximizar sus rendimientos gracias a economías de escala (Redondo Ramírez et al., 2020, p. 27). La estrategia de adaptación, por contrario, toma en cuenta las diferencias culturales entre los diferentes mercados y adapta su *marketing mix* a las características y necesidades culturales de los distintos grupos objetivos (París, 2020, p. 197).

Existen tanto argumentos a favor de una estrategia adaptada como a favor de una estrategia estandarizada. Después de una gran variedad de estudios y varios metaanálisis, queda todavía sin resolver la pregunta si la publicidad internacional debería ser adaptada o estandarizada (Miracle, 2014, pp. 17-18). Sin embargo, había muchos científicos que opinaban que para una empresa puede ser beneficiosal ser percibida como marca global. Sobre esta base, en el año 1999 Alden, Steenkamp y Batra desarrollaron el constructo del posicionamiento de la cultura de consumo global (inglés: *global consumer culture positioning = GCCP*), es decir, una estrategia de *marketing* dirigido a una nueva clase de consumidores que forman parte de una cultura global e internacional como resultado de la globalización. Con el modelo de Alden et al. (1999) se puede clasificar si una estrategia publicitaria es percibida como global, extranjero o local.

Con la creciente internacionalización de los mercados resultaría interesante examinar cómo afecta este desarrollo a las estrategias publicitarias de las empresas multinacionales. Aunque los científicos ya llevan mucho tiempo trabajando en este complejo tema, los mercados internacionales y las estrategias publicitarias cambian constantemente, también debido a la creciente digitalización. Por lo tanto, una comparación intercultural de las estrategias publicitarias sigue siendo relevante hoy en día, como demuestran también los siguientes artículos publicados recientemente.

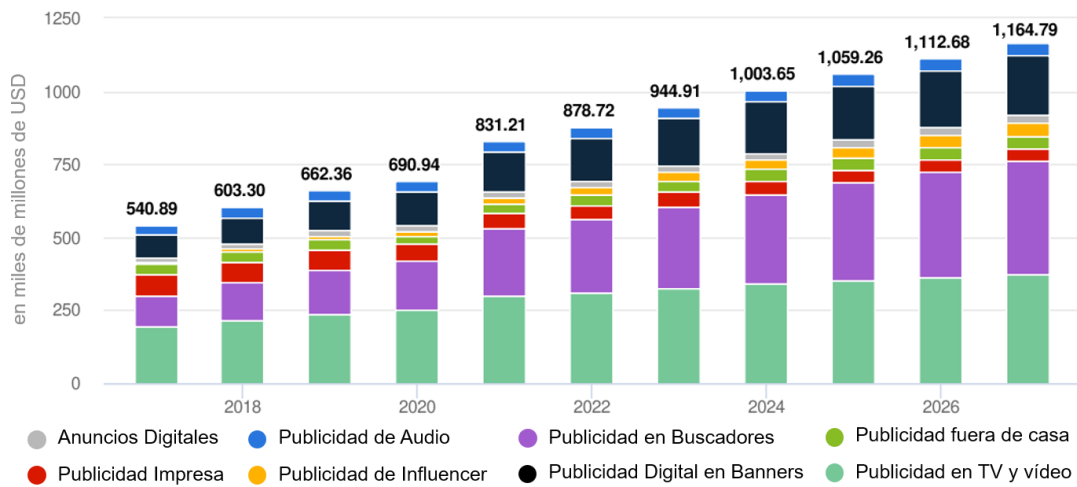
Shi y Wan (2022), por ejemplo, examinaron las diferencias culturales de la publicidad en diferentes medios sociales en los EE.UU. y China con el fin de derivar recomendaciones para estrategias publicitarias internacionales. El estudio de Choi (2022) tenía como objetivo identificar las diferencias culturales en los vídeos

publicitarios de YouTube en EE.UU. y Corea del Sur y, a partir de ahí, identificar las estrategias publicitarias preferidas en los dos países. Por su parte, Jang y Shin (2019) investigaron las diferencias culturales en la percepción de la publicidad y las preferencias culturales respecto al orden de la información presentada en la publicidad en EE.UU. y Corea del Sur.

Además de los artículos anteriores, existen muchos otros estudios que realizan comparaciones interculturales de estrategias publicitarias, como Kim et al. (2017), Taylor y Okazaki (2015), Nguyen (2014), Song et al. (2014), Okazaki et al. (2010), An y Kim (2007), An (2007), Lee et al. (2006), Choi y Miracle (2004), Ji y McNeal (2001), y Al-Olayan y Karade (2000). Sin embargo, estos estudios comparan mayormente la publicidad de Estados Unidos con la de países asiáticos, como China, Corea del Sur y Japón. Existe todavía poca investigación en el mercado argentino en comparación con el mercado alemán. El único trabajo relevante en este ámbito es el estudio de Terlutter et al. (2010), que investigó la percepción y evaluación de reclamos publicitarios asertivos en cinco culturas – los Estados Unidos, el Reino Unido, Alemania, Austria y Argentina. No obstante, este trabajo se enfocó únicamente en la dimensión cultural de asertividad. Consecuentemente, una comparación intercultural de estrategias publicitarias entre empresas multinacionales en Alemania y Argentina tiene relevancia para cerrar esta brecha de investigación y ampliar la literatura académica en el ámbito del *marketing* internacional.

Otra razón por la cual los mercados publicitarios deberían ser mejor investigados resulta desde un punto de vista económico. Según un estudio de Statista (2023-a) sobre el mercado publicitario global, el volumen de negocios en el sector publicitario a nivel mundial fue 878,72 mil millones de dólares en 2022. Como puede verse en la figura 1, los gastos publicitarios aumentarán probablemente a 1.164,79 mil millones de dólares en 2027, un aumento de 32,56%. Para comparar, el PIB de toda Suiza en 2022 fue de 807,7 mil millones de dólares (World Bank Group, 2022). Como muestra la figura 1, la publicidad en televisión y en forma de videos es el subsector más grande del mercado publicitario, con un volumen de 309,2 mil millones de dólares.

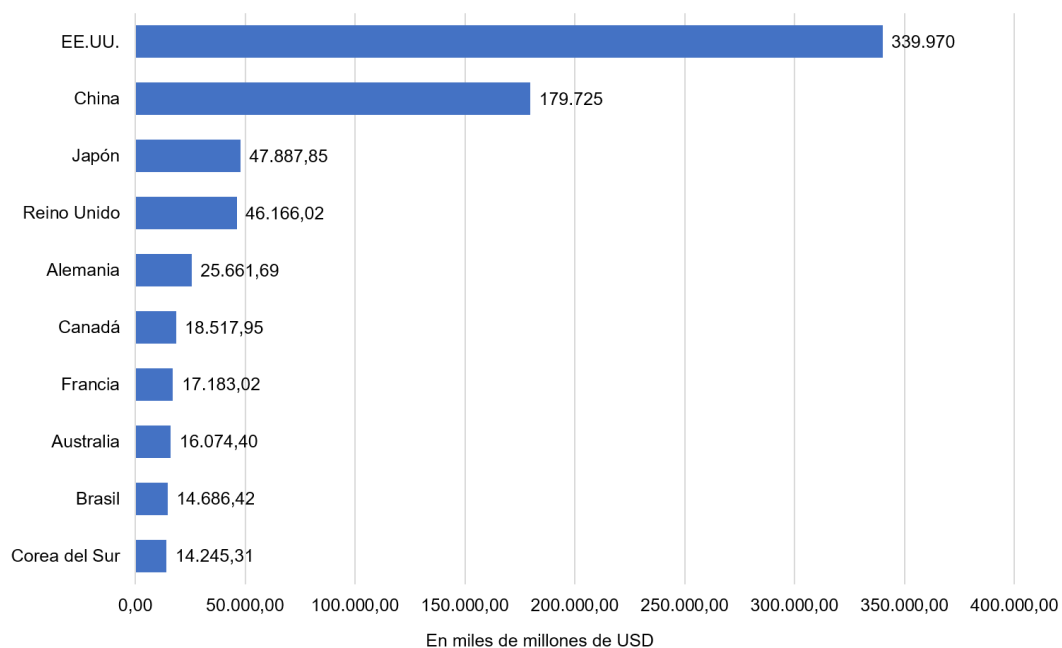
Figura 1
Gastos Publicitarios a Nivel Mundial



Nota. Statista, 2023-a. Imagen propia.

Como muestra la figura 2, a nivel internacional, los EE.UU. son el mercado publicitario más grande ya que generaron un volumen de casi 340.000 mil millones de dólares en 2022, el 38% del volumen total (Statista, 2023-a). Este hecho podría explicar porque la mayoría de la literatura académica se enfoca en este mercado.

Figura 2
Los Diez Países con Mayor Gasto Publicitario

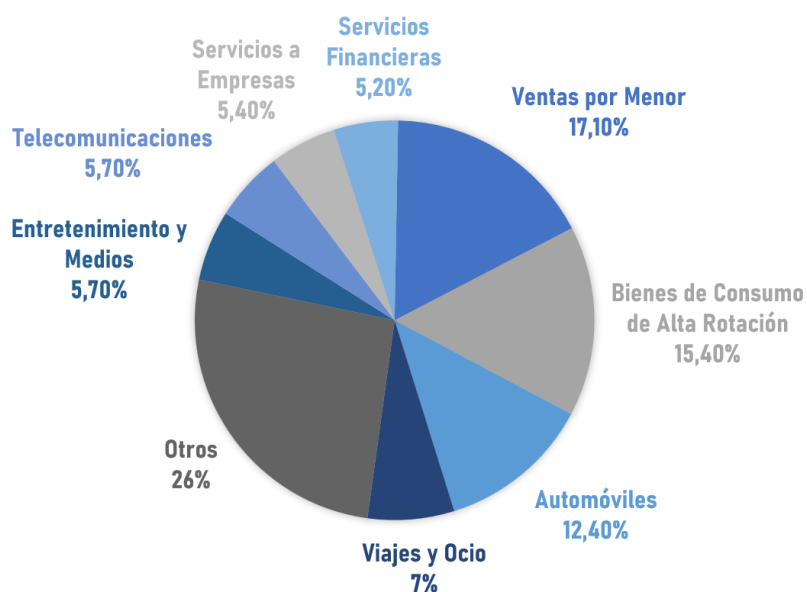


Nota. Statista 2023-a. Imagen propia.

Sin embargo, el mercado publicitario de Alemania también es de cierta importancia ya que es el quinto mercado más grande a nivel mundial, como puede verse en la figura 2 (Statista 2023-a). Se estima que seguirá creciendo en los próximos años. El desglose de los gastos publicitarios por las diferentes industrias (figura 3) muestra que la mayoría se gasta en ventas por menor (17,1%), bienes de consumo de alta rotación (15,4%) y automóviles (12,4%) (Statista, 2022-b).

Figura 3

Desglose de Gastos Publicitarios según Industria – Alemania

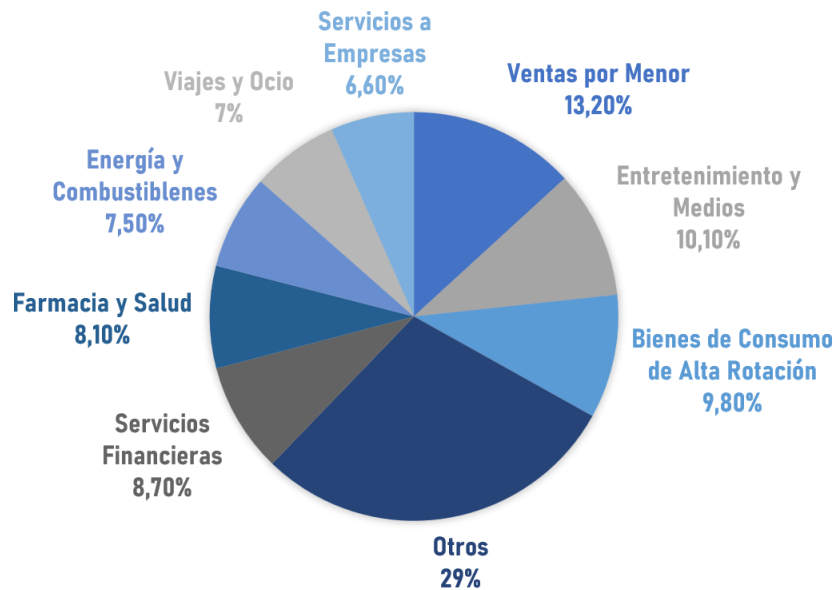


Nota. Statista, 2022-b. Imagen propia.

De todos los 149 países evaluados por el estudio de Statista, Argentina está en el puesto 26 en cuanto a los gastos publicitarios. Sin embargo, es el tercer mercado publicitario más grande en América Latina después de Brasil y México, lo que muestra una cierta importancia de este mercado (Statista, 2023-a). Como presentado en la figura 4, los gastos publicitarios divididos por industria muestran que, en Argentina, las industrias más importantes para la publicidad son las ventas por menor (13,2%), el entretenimiento y los medios (10,1%), y los bienes de consumos de alta rotación (9,8%) (Statista, 2022-a).

Figura 4

Desglose de Gastos Publicitarios según Industria – Argentina



Nota. Statista, 2022-a. Imagen propia

Además, el mercado publicitario argentino ha crecido mucho en los últimos años y tiene un gran potencial, gracias a su buena reputación a nivel mundial y sus costos competitivos. También es un mercado altamente internacionalizado ya que se exporta aproximadamente el 60% de sus servicios al extranjero (Antón, 2023).

Una comparación entre Alemania y Argentina también tiene sentido desde un punto de vista cultural. Según Taylor y Ford (2014, p. 32), en la literatura académica de la publicidad internacional se deberían realizar comparaciones interculturales solamente si existen o se esperan ciertas diferencias entre las culturas elegidas. Como se explicará en el transcurso de este trabajo, existen diferentes modelos para identificar diferencias culturales. Uno de ellos es el estudio *GLOBE*, realizado por el equipo de investigación de House. Según House et al. (2004, pp. 185-186) Argentina pertenece al clúster cultural “América Latina” mientras Alemania forma parte del clúster “Europa Germánica”, lo que demuestra una cierta distancia entre las dos culturas y justifica una comparación entre ellas.

Teniendo presente las diferencias culturales, este trabajo tiene como objetivo comparar la publicidad de empresas multinacionales en Alemania y Argentina. Para delimitar el campo de estudio, se va a poner el enfoque en dos compañías multinacionales del mismo sector con gamas de productos parecidas. Como en

ambos países una gran parte de los gastos publicitarios se realiza en el sector de bienes de consumo de alta rotación (Statista, 2022-a; Statista, 2022-b), se eligen dos empresas de este mismo sector. Los bienes de consumo de alta rotación se refieren a bienes de uso cotidiano e incluyen alimentos, bebidas, artículos de higiene y cuidado corporal y productos de limpieza. Se eligieron dos empresas multinacionales que producen alimentos.

Por la parte alemana, se investigará la publicidad de Danone Alemania, que es una subsidiaria del Grupo Danone. El Grupo Danone es una empresa multinacional que vende sus productos en muchos países del mundo, entre ellos Alemania (Danone S.A., 2022-a, p. 5). La empresa Danone Alemania es conocida por sus diferentes marcas. Entre ellos se encuentran Activia, una marca de yogures probióticos, Actimel, una bebida láctea para fortalecer el sistema inmunitario, FruchtZwerg, una línea de yogures de frutas para niños y Alpro, una marca de leches vegetales (Danone Deutschland GmbH, s.f.-a; Danone Deutschland GmbH, s.f.-e). Para llevar a cabo una comparación de la estrategia de publicidad con Danone Alemania, se examinará la publicidad de la empresa multinacional Mastellone Hnos S.A. Esta empresa es un productor de lácteos de origen argentino con sede en Buenos Aires que vende sus productos bajo la marca La Serenísima. Cuenta con varias líneas de productos como, leches, quesos, bebidas vegetales, culinarios e indulgentes (Mastellone Hnos S.A., 2022). A través de la alianza estratégica que entró con el Grupo Danone en 1996, Mastellone también vende unos clásicos de Danone en el mercado argentino, como la bebida láctea probiótica Actimel y el yogur probiótico Activia (Mastellone Hnos S.A., s.f.-c).

Por consiguiente, este estudio de caso contiene varios pasos. Primero, se definirá el marco conceptual, explicando las teorías y conceptos relevantes para este trabajo. En ese capítulo se presentarán los conceptos de la internacionalización y del *marketing* global, las diferentes estrategias del *marketing* internacional y las teorías de negocios y de comunicación cultural aplicadas en este trabajo. A continuación, se presentará una revisión de estudios previos acerca del tema y se formularán las hipótesis de investigación. Después, se explicará la metodología de este análisis de contenido, antes de aplicarla a los casos de Danone Alemania y Mastellone. A continuación, se analizarán los datos recuperados y se formularán los

resultados. Para terminar, se discutirán los resultados y se derivarán las conclusiones.

1.2 Justificación de la Investigación

Como se explicó en el capítulo anterior, este trabajo es de gran importancia para cerrar la brecha de investigación en la literatura del *marketing* internacional ya que solamente existe un único estudio relevante que compara el *marketing* en Alemania y Argentina (Terlutter et al., 2010).

1.2.1 Elección de la Industria

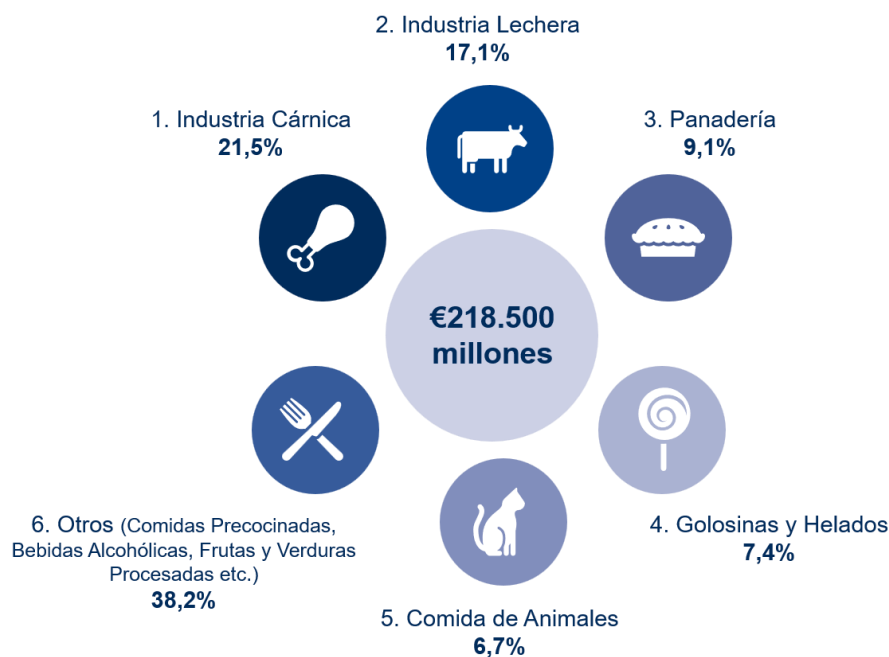
No solamente los mercados publicitarios de ambos países son relativamente grandes, sino también las economías en sí. Mientras Alemania es la economía más fuerte de la Unión Europea (Eurostat, 2021), Argentina es la tercera economía más grande en América Latina (International Monetary Fund, 2023). Esto también explica la elección del sector de alimentos ya que la industria alimentaria estuvo entre los cinco sectores industriales más grandes en Alemania en el año 2019 (Reichert, s.f.). Junto a las industrias de carne, los productos de panadería y pastelería, y la producción de frutas y verduras, la industria láctea es uno de los sectores más importantes. Además, como exporta el 33,2% de su producción, Alemania es el tercer exportador más grande de alimentos a nivel mundial (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, s.f.). También en Argentina la producción de alimentos y, sobre todo, la agricultura ha desempeñado un papel muy importante en el desarrollo económico del país y sigue siendo de gran relevancia. En 2021, las cadenas agroindustriales representaron el 25,6% del PIB. Dentro de la industria agropecuario, la cadena de alimentos y bebidas es la segunda más grande y aporta el 24,7% del valor de la producción (Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina, 2022).

Para limitar el alcance de este estudio y facilitar la selección de empresas, este trabajo se centra en el segmento de la leche y los productos sustitutos de la leche. En primer lugar, puede afirmarse que el consumo de leche de vaca está aumentando en todo el mundo (United States Department of Agriculture, 2023, p.

14). Como puede verse en la figura 5, en el caso de Alemania la industria lechera es la segunda más grande después de la industria cárnica dentro del sector alimenticio, ya que representa el 17,1% del volumen de negocios total de esta industria (Statistisches Bundesamt, 2022, citado en Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie, 2023, p. 32).

Figura 5

Participación de las Industrias en la Facturación Total de la Industria Alimentaria Alemana



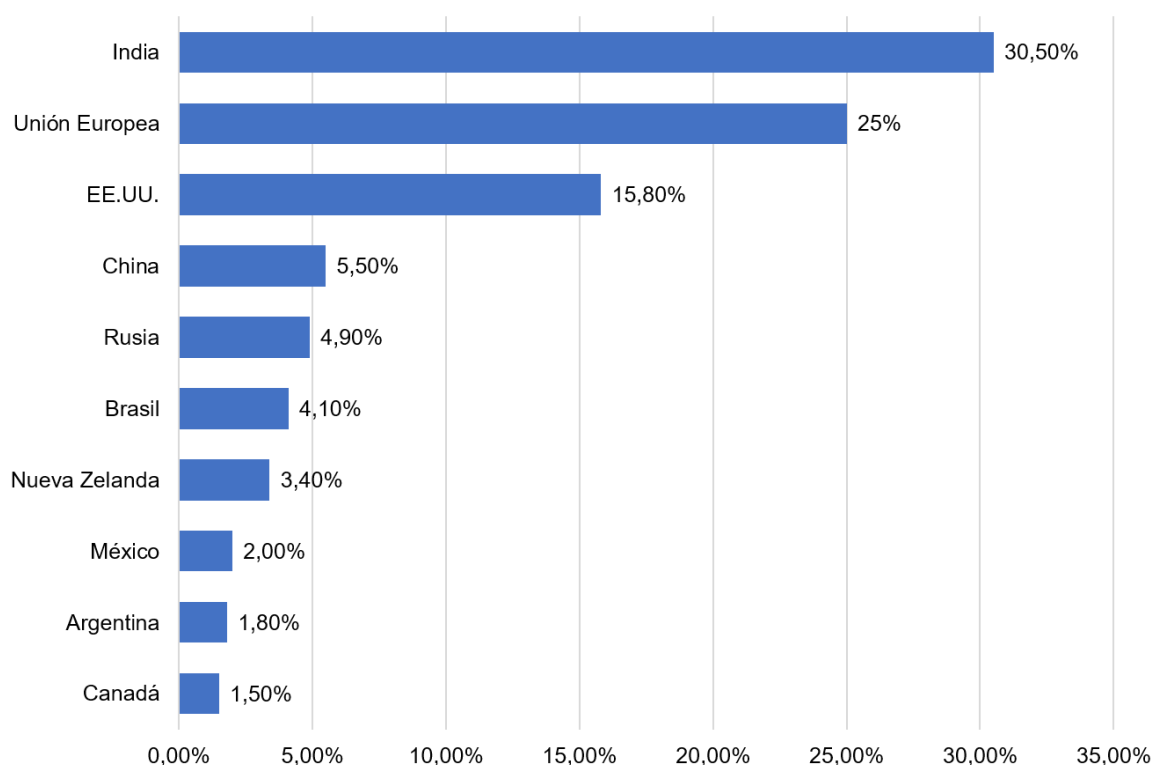
Nota. Statistisches Bundesamt, 2022, citado en Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie, 2023, p. 32. Imagen propia.

Sin embargo, el consumo de productos a base de leche cruda en Alemania disminuyó ligeramente durante los últimos diez años (Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, 2023), mientras las ventas de leches vegetales están en alza (Statista, 2023-b, pp. 6-7). Se estima que el volumen de ventas de los sucedáneos de la leche se habrá duplicado en 2027, de 610 millones de euros en 2022 a 1,21 mil millones de euros en 2027 (Statista, 2023-b, p. 7). Además, a nivel mundial Alemania es el cuarto país con mayor volumen de negocios en el segmento de sucedáneos de la leche, después de China, los EE.UU. y Japón (Statista, 2023-b, p. 4).

Por parte de Argentina, se puede afirmar que el consumo de lácteos se ha mantenido en un nivel constante durante los últimos años (Ministerio de Economía Argentina, 2022, p. 13). Además, como muestra la figura 6, la industria lechera juega un papel importante en el comercio internacional ya que Argentina es responsable para el 1,8% de la producción mundial, siendo el noveno productor de leche de vaca más grande a nivel mundial (Bolsa de Comercio Rosario, 2021, p. 61).

Figura 6

Los Diez Países Productores de Leche Cruda Bovina más Grandes



Nota. Bolsa de Comercio Rosario, 2021, p. 62. Imagen propia.

Igual que en Alemania, el mercado argentino de leches vegetales está creciendo rápidamente. Por ejemplo, pese a la pandemia, el sector creció un 16,6% en 2020. En comparación con 2021, se estima que el mercado de leches vegetales habrá cuadruplicado su tamaño en 2026 (Valleboni, 2021).

Esta panorámica del mercado de la leche y los sucedáneos de la leche muestra que este segmento es económicamente muy importante tanto en Alemania como en Argentina y, por tanto, justifica un estudio de caso de las empresas de este segmento.

1.2.2 Elección de las Empresas

Ahora que se ha justificado la elección de los dos países y la industria, queda por explicar por qué se eligieron Danone Alemania y Mastellone para este estudio de caso. Por un lado, ambas empresas son fabricantes de alimentos con un enfoque en los productos lácteos. Además, ambas empresas producen leches vegetales. Por otro lado, tanto Danone Alemania como Mastellone son empresas multinacionales ya que comercializan sus productos en varios países. Aunque el Grupo Danone es una empresa de origen francés con casa matriz en Paris (Danone S.A., s.f.-b), para este proyecto se investigará a Danone Alemania por varias razones:

1. Danone Alemania, denominado “Danone Deutschland GmbH” en alemán, es una empresa independiente.
2. Alemania es la economía más grande de Europa (Eurostat, 2021) y, por ello, un mercado importante para el Grupo Danone. En 2021, el mercado alemán estuvo entre los diez mercados que más ventas para Danone generaron (Danone S.A., 2021-b, p. 5).
3. Según House et al. (2004, p. 190), Francia pertenece al clúster cultural de “Europa Latina”, igual que España y Italia. Por la colonización ibérica de América Latina y las grandes cantidades de inmigrantes españoles, franceses e italianos en Argentina, se puede asumir superposiciones culturales grandes entre Francia y Argentina (Sánchez Albornoz, 1991, p. 111). Sin embargo, como señalaron Taylor y Ford (2014, p. 32), en la investigación del *marketing* internacional se deberían comparar culturas más ajenas.

Además, una comparación entre estas dos empresas es especialmente interesante porque en 1996 el Grupo Danone y Mastellone Hnos S.A. formaron una alianza estratégica con el fin de establecer y vender los productos de Danone en el mercado de lácteos en Argentina. Gracias a esta cooperación, se puede estudiar y comparar la estrategia publicitaria de un mismo producto en dos países diferentes. Esto se refiere al producto Actimel, una bebida probiótica que se vende bajo el mismo nombre tanto en Alemania como en Argentina (Mastellone Hnos S.A., s.f.-c).

1.2.3 Elección de las Teorías

Para llevar a cabo este estudio de caso, también se necesita una base teórica. En el capítulo “Marco Conceptual” se explicarán las diferentes teorías y modelos más detalladamente, sin embargo, en lo siguiente, se justificará la elección de los conceptos aplicados. Según Taylor y Ford (2014, pp. 34-36), para la investigación del *marketing* internacional se recomienda una base teórica que consiste en teorías culturales, por un lado, y teorías de negocios, por otro lado. En el pasado, había muchos estudios que aplicaron solamente los modelos culturales como base teórica. A veces incluso se aislaron solamente ciertas dimensiones culturales y se las aplicaron a la cuestión de investigación. Esto es problemático ya que los diferentes modelos culturales en sí se consideran polémicos dentro de la ciencia cultural y no existe el único modelo perfecto. Por este motivo, los modelos culturales siempre deberían ser combinados con teorías de negocios con el fin de examinar la cuestión de investigación de forma holística.

En cuanto a los modelos culturales, se aplicarán los modelos de dimensiones culturales de Hall (1976), Hall y Hall (1987) y Hofstede (1991), ya que se utilizaron en muchos estudios interculturales y hasta hoy en día son muy conocidas. Por ejemplo, el estudio recién publicado de Shi y Wan (2022) sobre los vídeos publicitarios en las redes sociales en China y los EE.UU. utiliza estos modelos como base teórica. Otro modelo que está interconectado con las dimensiones de Hofstede es el estudio clásico de House et al. (2004, pp. 138-141). Para llevar a cabo su estudio *GLOBE*, House et al. usaron en partes el acercamiento de Hofstede. El estudio *GLOBE*, en cambio, se utilizó para muchas investigaciones en el campo de publicidades internacionales, por ejemplo, en el trabajo de Terlutter et al. (2010). Por último, el acercamiento de Thomas (2005) propone una alternativa a las dimensiones culturales. Thomas publicó los denominados estándares culturales. Este modelo cultural hasta hoy en día no fue usado en la literatura del *marketing* internacional, por lo cual, en este trabajo, solamente desempeñará un papel subordinado. Sin embargo, se usará para brindar una alternativa a las dimensiones culturales. Es evidente que existen más modelos culturales, como las dimensiones culturales de Trompenaars y Turner-Hampden (1998) y Kluckhohn y Strodtbeck (1961). Sin embargo, estos modelos no se usarán en el trabajo ya que están

representados sólo en menor medida en la literatura relevante para este método de caso.

En cuanto a las teorías de negocios, hay dos teorías que son de especial importancia para este trabajo. Cuando las empresas multinacionales tienen que decidirse por una estrategia publicitaria, surge la pregunta si la publicidad debería estar adaptada a la cultura local o si mejor debería dirigirse a un público internacional. Como se explicó en el capítulo anterior, hay ventajas y desventajas para ambas estrategias. Sin embargo, hay una teoría de negocios que señala que una estrategia global sería beneficiosa para las empresas multinacionales, la denominada “globalidad percibida de la marca” (inglés: *perceived brand globalness* = *PBG*). Este concepto fue introducido por Steenkamp, Batra y Alden (2003), quienes investigaron si la percepción de una marca como “global” por el grupo objetivo tiene un efecto en la probabilidad de compra de sus productos. Averiguaron que la percepción de una marca como “global” e “internacional” aumentó la calidad percibida de la marca y el prestigio y que, de esta manera, también aumenta la probabilidad de compra por parte de los consumidores. Este estudio muestra que puede ser beneficiosa para las empresas aplicar una estrategia de publicidad global dirigida a un público internacional.

Este hallazgo está vinculado con la segunda teoría de negocios importante para este trabajo, la cual también fue desarrollada por Alden, Steenkamp y Batra (1999). Se trata de diferentes estrategias de posicionamiento de la cultura de consumo. En el campo de *marketing* internacional, hasta hace unas décadas, existían dos estrategias clásicas de posicionamiento de la marca. Primero, el posicionamiento de la cultura de consumo local (inglés: *local consumer culture positioning* = *LCCP*), relacionando la marca claramente con el país destinatario. Un ejemplo de esta estrategia publicitaria sería un video publicitario en la televisión argentina donde los actores toman mate y hablan el castellano argentino. Segundo, el posicionamiento de la cultura de consumo extranjero (inglés: *foreign consumer culture positioning* = *FCCP*), donde la marca trata de ser percibida como extranjera. Un ejemplo sería una publicidad para un perfume en la televisión alemana donde los actores hablan francés con el fin de enfatizar el origen francés del producto. En el año 1999, Alden et al. encontraron una tercera estrategia de posicionamiento, la del posicionamiento de la cultura de consumo global (inglés: *global consumer culture positioning* =

GCCP). Esta estrategia asuma que, a través de la internacionalización de los mercados, había surgido una nueva cultura global de consumidores. Por lo tanto, esta estrategia publicitaria relaciona la marca con signos y símbolos de una cultura global y cosmopolita, los cuales no pueden ser asignados claramente a una sola cultura y, a la misma vez, pueden ser entendidos por un público de varias culturas (Alden et al., 1999, p. 75). Aplicando esta teoría a los vídeos publicitarios de Danone Alemania y Mastellone, se puede identificar si las empresas usan una estrategia publicitaria global (*GCCP*), extranjera (*FCCP*) o local (*LCCP*).

1.2.4 Elección de la Forma de Publicidad

Por último, queda por justificar el medio de la publicidad elegido, lo cual en este estudio de caso serán los vídeos publicitarios en YouTube. Hay diferentes medios de publicidad como, por ejemplo, la publicidad en la radio, los vídeos publicitarios en la televisión, los anuncios en medios impresos o la publicidad en las redes sociales (Peiró, 2020). Los vídeos publicitarios de Danone Alemania y Mastellone que se encuentran en la plataforma YouTube son particularmente adecuados para este trabajo por varias razones. Primero, según un estudio de Statista (2023-a), la publicidad en televisión y en forma de vídeos es el sector que más volumen de negocios genera dentro del mercado publicitario y, consecuentemente, uno de los medios publicitarios más importantes. Segundo, en comparación con la publicidad impresa, los vídeos publicitarios ofrecen más información e imágenes que se pueden estudiar a través de un análisis de contenido. Y, por último, la plataforma YouTube ofrece una gran cantidad de vídeos publicitarios de ambas empresas, que probablemente en algún momento se habían mostrado en la televisión en Alemania y Argentina, pero ya no se emiten más. Por ello, YouTube es la perfecta base de datos para analizar los vídeos publicitarios de los últimos cinco años.

Este capítulo muestra que el tema de este trabajo es relevante y justificado desde diferentes puntos de vista. Como el objetivo de este estudio de caso es examinar las estrategias publicitarias de las empresas multinacionales Danone Alemania y Mastellone, los resultados pueden servir otras empresas para elegir una estrategia publicitaria cuando quieran expandir sus negocios al mercado alemán y argentino.

1.3 Objetivos de la Investigación

En este trabajo, se comparan los vídeos publicitarios de empresas multinacionales de Alemania y Argentina, por lo cual es un trabajo en el campo del *marketing* internacional. Para que este trabajo contribuya a la expansión del conocimiento académico en el campo del *marketing* internacional, tiene dos objetivos generales.

Objetivos generales:

- Averiguar si la internacionalidad de Danone Alemania y Mastellone se refleja en su publicidad
- Señalar como los resultados de este trabajo pueden servir a empresas multinacionales

Dado que los objetivos generales son muy amplios, es necesario comprender los pasos individuales para cumplirlos. Así pues, pueden definirse cinco objetivos específicos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos generales.

Objetivos específicos:

- Caracterizar las culturas de Alemania y Argentina con ayuda de modelos culturales, tomando en consideración las ventajas y limitaciones de cada modelo
- Describir en detalle las empresas multinacionales Danone Alemania y Mastellone, sus productos y sus mercados
- Evaluar el contenido de los vídeos publicitarios de Danone Alemania y Mastellone según la caracterización cultural, aplicando la teoría del posicionamiento de la cultural de consumo
- Determinar si los vídeo publicitarios de Danone Alemania y Mastellone están adaptados a las culturas de Alemania y Argentina o si se dirijan a un público internacional debido a la internacionalidad de las empresas
- Formular consejos para la publicidad de empresas multinacionales en el sector de alimentos que operan en el mercado alemán y argentino o quieren expandir sus negocios a estos mercados

El beneficio de este trabajo no consiste solamente en amplificar la literatura académica en el campo del *marketing* internacional, sino también en examinar mejor los mercados publicitarios en el sector de alimentos en Alemania y Argentina.

Con la ayuda de este trabajo, las empresas multinacionales podrán adaptar su publicidad mejor a los países destinatarios y maximizar los beneficios de sus estrategias publicitarias.

1.4 Resultados esperados

En cuanto a los resultados esperados, se puede formular una perspectiva para cada uno de los objetivos específicos. Primero, se espera crear un informe exhaustivo de las características culturales de Argentina y Alemania, aplicando los diferentes modelos culturales clásicos. Se puede asumir que existen ciertas diferencias entre las dos culturas. Segundo, se espera brindar una descripción detallada de las dos empresas, Danone Alemania y Mastellone, y de sus productos y mercados. Tercero, aplicando la teoría del posicionamiento de la cultura de consumo de Alden, Steenkamp y Batra (1999), se espera encontrar diferentes características culturales en los vídeos de Danone Alemania y Mastellone e identificar la estrategia de posicionamiento prevalente. Cuarto, se espera averiguar si la publicidad de las dos empresas multinacionales está dirigido a un público internacional, extranjero o local. Un primer avistamiento de los vídeos sugiere que los anuncios están a gran medida adaptados a un público local. Sin embargo, esto debe verificarse o refutarse con la ayuda de un análisis de contenido científico. Por último, se espera formular consejos para empresas multinacionales en el sector de lácteos y leches vegetales en Alemania y Argentina en base de los resultados de la investigación.

2. Marco Conceptual

El marco conceptual abarca varios conceptos y teorías que son importantes para este trabajo. En primer lugar, se explican los conceptos básicos como la globalización, el *marketing* internacional y, especialmente, el elemento de la publicidad. A continuación, se explican las teorías de negocios y teorías de la comunicación intercultural pertinentes.

2.1 Globalización

Primero, es importante entender el fenómeno de la globalización ya que tiene un fuerte impacto en el *marketing* de empresas multinacionales.

La globalización se refiere a la creciente interdependencia entre los países a nivel mundial en varios ámbitos, como, por ejemplo, la economía, el comercio, la política, las finanzas, la industria, las culturas y la tecnología (Redondo Ramírez et al., 2020, p. 20). Es una tendencia global que conlleva una circulación cada vez más libre de mercancías, servicios, dinero, personas e ideas a través de fronteras nacionales. Una de las características de la globalización es la desnacionalización, lo que significa que las fronteras nacionales se vuelven cada vez menos relevantes (Wild y Wild, 2016, pp. 34-35).

En este punto es importante señalar la diferencia entre la globalización y la internacionalización. Mientras la globalización se refiere al fenómeno general que no incluye solamente el área empresarial sino varias áreas de la vida, la internacionalización hace referencia a las acciones realizadas por empresas con el fin de expandir sus negocios a mercados extranjeros, es decir, internacionalizar su negocio (Redondo Ramírez et al., 2020, pp. 20-21).

El fenómeno de la globalización puede dividirse en la globalización de los mercados y la globalización de la producción. La globalización de los mercados se basa en la creciente alineación de las preferencias de consumidores y afecta a una gran variedad de productos, como los bienes de consumo, los productos industriales y los servicios. Esta tendencia tiene varias ventajas para empresas multinacionales ya que pueden reducir el coste del *marketing* a través de economías de escala si estandarizan sus actividades del *marketing*. Además, la globalización de los

mercados permite a empresas acceder mercados más grandes, lo que es especialmente beneficioso cuando el mercado doméstico sea pequeño o saturado. Por último, vender sus productos en diferentes mercados puede ayudar a las empresas a equilibrar las fluctuaciones de ingresos, sobre todo si venden productos cíclicos (Wild y Wild, 2016, pp. 35-36). La globalización de la producción se refiere a la repartición de actividades productoras a varios países con el fin de minimizar el coste o maximizar la calidad. Las ventajas de este tipo de globalización para las empresas multinacionales son el acceso a mano de obra de bajo coste, conocimientos técnicos y materias primas (Wild y Wild, 2016, pp. 36-37).

En cuanto a la causa de la globalización creciente, hay que destacar dos fuerzas principales que han impulsado esta tendencia. La primera es la reducción de barreras comerciales. Esto sucedió a través las políticas de la Organización Mundial del Comercio (OMC), la cooperación internacional como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial, y varios acuerdos regionales de comercio (Wild y Wild, 2016, pp. 38-39). La otra fuerza es la innovación tecnológica, la cual conllevó primero el internet y enseguida las videoconferencias, los intranets y extranets de las empresas para facilitar el intercambio de datos, y las innovaciones en la tecnología de la transportación, por ejemplo, el *GPS* para seguir los envíos (Wild y Wild, 2016, pp. 42-43).

Es evidente que la globalización avanza cada vez más en distintas áreas de la vida. Por ello, es difícil medirla ya que es un fenómeno muy complejo. Sin embargo, una herramienta que se puede utilizar para medir el avance de la globalización a nivel mundial y comparar los niveles de globalización en diferentes países es el *KOF Globalization Index*. Este índice mide la globalización a través tres dimensiones: globalización económica, globalización social y globalización política. Primero, hay que señalar que la globalización a nivel mundial desde el año 1970, cuando empezó la medición, siempre ha crecido, especialmente a partir de los años 90 (ETH Zürich, s.f.). Además, el ranking de los países para el año 2020 muestra que Alemania está entre los diez países más globalizados, encontrándose en el puesto 6, mientras Argentina está en el puesto 60. Sin embargo, Argentina está entre los diez países más globalizados en América Latina, después de Chile, Uruguay, México, Costa Rica y Panamá. Cabe destacar que ambos países se encuentran todavía en el tercio superior de todos los países evaluados, lo que muestra que

tanto Alemania como Argentina son países en gran parte globalizados (ETH Zürich, 2022).

En un mundo cada vez más globalizado existen diferentes tipos de empresas que participan en el comercio internacional. Las definiciones de los siguientes tipos de empresas pueden variar según el autor y muchas veces se usan como sinónimos. Sin embargo, en adelante las diferentes categorías de empresas en este trabajo se definen de la siguiente manera:

1. Compañía Internacional: Las empresas internacionales venden sus productos en varios países a través de importaciones y exportaciones. Sin embargo, no realizan inversiones fuera de su país de origen (IEAD, s.f.).
2. Compañía Multinacional: Las empresas multinacionales operan en dos o más países. Se caracterizan por tener su sede en un país y realizar inversiones extranjeras directas (IED) en otros países. De este modo, expanden su negocio en el extranjero y establecen, por ejemplo, sucursales (Wilkins, 2001, pp. 5-6). En su mayor parte, las sucursales actúan como empresas propias y en gran medida independientes y adaptan sus productos a los mercados locales (IEAD, s.f.).
3. Compañía Transnacional: Aunque los términos "empresas multinacionales" y "empresas transnacionales" suelen utilizarse frecuentemente como sinónimos, algunos autores destacan ciertas diferencias entre ambos tipos de empresas. Una empresa transnacional también opera en varios países a través de la IED, por ejemplo, en forma de sucursales. Sin embargo, se centra más en una estrategia global y estandarizada y en una identidad de marca global y neutral. A través de procesos centralizados, las empresas transnacionales se benefician especialmente de las economías de escala (Hillemanns, 2003, pp. 18-21).

Se puede resumir que la globalización es un fenómeno que afecta a muchas áreas de nuestras vidas y que está avanzando cada vez más. En el ámbito de negocios, la globalización causó el desarrollo de diferentes tipos de compañías que participan en el comercio internacional. En el capítulo 4 se presentarán las empresas Danone y Mastellone más detalladamente. Allí también se define a que tipo de empresa pertenecen las dos compañías.

2.2 *Marketing* Internacional

La globalización de los mercados conllevó el desarrollo del *marketing* internacional ya que las empresas no solamente comercializan sus productos y servicios en el mercado doméstico. Ahora también tienen que desarrollar estrategias de *marketing* para ofrecer sus productos de forma atractiva a consumidores de otras culturas.

Primero, hay que definir lo que es el *marketing*. Existen varias definiciones, como la de Stanton et al. (2007, p. 6):

[El] *marketing* es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.

Esta definición es muy detallada y hace referencias a las 4Ps del *marketing mix*, que se explicarán enseguida. Una definición más general es la de Kotler y Keller (2016, p. 27), que describen el *marketing* como el proceso de “identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales”. Según Martos (2015), los clientes deberían estar en el foco del *marketing* y todas las actividades publicitarias deberían servir para establecer y mantener una buena relación con ellos, teniendo en cuenta sus motivaciones y emociones que influyen en la decisión de compra.

En este trabajo, la palabra *marketing* se refiere a las herramientas utilizadas por empresas para comunicar con éxito los beneficios de sus productos y servicios, establecer una relación duradera con sus clientes y satisfacer sus necesidades y deseos (Redondo Ramírez et al., 2020, p. 6).

Una vez que se definió el término de *marketing*, es importante entender en que consiste el *marketing*. Para definir una estrategia de *marketing*, las empresas suelen usar el *marketing mix* (mezcla de mercadeo), que consiste en las 4Ps del *marketing*: producto, precio, promoción y plaza. Esta mezcla es el conjunto de herramientas que las empresas utilizan para establecer el posicionamiento de sus productos y servicios en el mercado y generar ventas (Redondo Ramírez et al., 2020, pp. 8-9). En la siguiente se explicarán en detalle los cuatro elementos del *marketing mix*:

1. **Producto:** Este elemento se refiere a las características del producto (o servicio), entre ellas la calidad, la gama, el nombre, el diseño, el envase, el tamaño, la garantía y los servicios adicionales. Para definir una estrategia de producto adecuada, las empresas deben tener en cuenta los deseos y las necesidades de los clientes (Redondo Ramírez et al., 2020, pp. 9-13).
2. **Precio:** Hay muchos factores que influyen en la estrategia de precio, como la calidad percibida del producto, los costes de producción y *marketing*, y los términos de crédito. Además, las empresas pueden aumentar su cuota de mercado a través del precio, por ejemplo, cuando aplican una estrategia agresiva de penetración con un precio comparativamente bajo (Redondo Ramírez et al., 2020, pp. 9-13).
3. **Promoción:** La promoción sirve para comunicar los beneficios del producto o servicio al grupo destinatario, transmitir el posicionamiento de la marca e impulsar a los clientes a comprar. Las herramientas de promoción son, por ejemplo, la publicidad, la promoción de ventas, la venta personal y las relaciones públicas (Redondo Ramírez et al., 2020, pp. 9-13).
4. **Plaza:** Este elemento describe la forma de la cual las empresas hacen llegar sus productos o servicios a los clientes, es decir, la distribución. Esto incluye, por ejemplo, la logística de la distribución, el tipo de transporte, las localidades donde se ofrece el producto, la accesibilidad del producto y el tiempo de entrega (Redondo Ramírez et al., 2020, pp. 9-13).

Los diferentes elementos y herramientas del *marketing mix* generan un alto nivel de complejidad en cuanto al desarrollo de una estrategia de *marketing*. Esta complejidad es aún más alta en el ámbito del *marketing* internacional ya que las empresas tienen que entender las distintas características de los mercados extranjeros, como la cultura, la economía, la política y las leyes (Redondo Ramírez et al., 2020, p. 18).

Una definición concisa y completa del *marketing* internacional es la siguiente de Cateora et al. (2006, p. 9):

Es el desempeño de las actividades comerciales diseñadas para planificar, asignar precios, promover y dirigir el flujo de los bienes y servicios de una

compañía a los consumidores o usuarios de más de un país con el fin de obtener ganancias.

En el comercio internacional, el *marketing* internacional es de gran importancia ya que abre fronteras y ayuda a conquistar nuevos clientes, lo que permite a las empresas aumentar su volumen de ventas y sus beneficios y bajar el coste, superando a sus competidores (Redondo Ramírez et al., 2020, p. 17). Para desarrollar una estrategia de *marketing* internacional, las empresas también pueden usar las 4Ps del *marketing mix*. Adicionalmente, tienen que considerar los factores socioeconómicos, culturales, políticos, demográficos, geográficos, tecnológicos y legales de los países destinatarios (Redondo Ramírez et al., 2020, p. 32). De la aplicación de las 4P en un entorno internacional resultan cuatro estrategias principales del *marketing* internacional (Redondo Ramírez et al., 2020, pp. 26–27):

1. La estrategia de estandarización: Esta estrategia consiste en la creación de un *marketing mix* unificado que se aplica de la misma manera en varios países. Esto significa, por ejemplo, la creación de un tipo de un mismo producto y su venta en diferentes mercados o el uso del mismo vídeo para las campañas publicitarias en todos los países. El objetivo de esta estrategia es que la empresa pueda beneficiar de economías de escala.
2. La estrategia de adaptación: Esta estrategia puede ser visto como el contrario de la estandarización ya que busca adaptar los productos y servicios a los gustos y costumbres de los clientes, teniendo en cuenta todos los factores específicos de los distintos mercados.
3. La estrategia de diferenciación: Con esta estrategia la empresa tiene el objetivo de destacarse de la competencia y obtener una ventaja competitiva. Esto puede lograrse a través de una buena imagen de la marca, características especiales de los productos y servicios, u otros factores que señalan la única propuesta de valor de la empresa.
4. La estrategia de crecimiento: El objetivo principal de esta estrategia es el aumento de los ingresos y la cuota del mercado. Para lograrlo, las empresas pueden expandir a nuevos mercados, diversificar su gama de productos, adquirir competidores o formar alianzas estratégicas.

Cabe agregar que las estrategias de estandarización y adaptación se basan en la unificación o personalización del *marketing mix*, mientras las estrategias de diferenciación y crecimiento tienen como objetivo obtener una ventaja competitiva y buscar nuevas oportunidades de expansión. Además, es importante destacar que en la realidad la aplicación de una sola estrategia es poco frecuente, la mayoría de las empresas aplica formas mixtas de estas estrategias (Roby, 2010, p. 244). También existen otras estrategias en el ámbito del *marketing* internacional, como la del posicionamiento de la cultura de consumo, que se enfoca en el posicionamiento de la marca en el mercado internacional (Alden et al., 1999). Como este concepto forma la base teórica de este trabajo, será explicado en más detalle en el capítulo “Teorías de Negocios”.

2.3 Promoción y Publicidad

Este trabajo se enfoca en la examinación de los vídeos publicitarios de dos empresas. La publicidad es un elemento de promoción que forma parte del *marketing mix* internacional. Por ello, es importante entender mejor la promoción y sus herramientas. La promoción se define de la siguiente manera (Redondo Ramírez et al., 2020, pp. 98-99):

La promoción hace referencia a las acciones del marketing utilizadas para la comunicación y la difusión de un producto o un servicio. En ese sentido, la promoción refiere a las múltiples formas de dar a conocer el producto.

Las herramientas de la promoción también pueden resumirse bajo el término “*mix* de comunicación”. Según Redondo Ramírez et al. (2020, p. 98), los cuatro elementos del *mix* de comunicación son:

1. La Publicidad: La publicidad hace referencia a la promoción a través de medios de masa, como la televisión, la radio, los periódicos y el internet. Por consiguiente, es una forma de promoción muy eficaz ya que el mensaje publicitario llega a una gran cantidad de consumidores potenciales. Las empresas pueden adaptar la publicidad a los distintos medios de comunicación y audiencias en los países destinatarios.

2. Las Relaciones Públicas: El elemento de las relaciones publicas se enfoca en crear una buena imagen de la marca y establecer relaciones duraderas con los consumidores. Esto incluye actividades como notas y ruedas de prensa, entrevistas y participación en las redes sociales (Hayes, 2023).
3. Las Ventas Personales: La venta personal implica el contacto directo con el cliente. A través de conversaciones individuales, el personal de venta ofrece el producto a los clientes (Redondo Ramírez et al., 2020, p. 98).
4. La Promoción de Ventas: Esta forma de promoción incluye todas las actividades que ayudan a aumentar las ventas y que no son publicidad, relaciones públicas y ventas personales. El patrocinio y la promoción en el punto de venta, como muestras gratis y cupones, son ejemplos de la promoción de ventas (Kotler y Keller, 2016, p. 582).

Según otros autores, existen también más formas de promoción, como los eventos y las experiencias, el *marketing* en línea y en las redes sociales, el *marketing* móvil, y el *marketing* directo con base de datos (Kotler y Keller, 2016, p. 582). Sin embargo, como este trabajo se enfoca en vídeos publicitarios, es más relevante entender mejor el elemento la publicidad como parte de la promoción. Según diferentes autores, existen varias maneras de categorizar los distintos tipos de publicidad. En este trabajó, se usará la categorización de la American Marketing Association (2020), que define seis formas de publicidad:

1. La Publicidad Tradicional: Este tipo de publicidad se refiere a los anuncios en los medios de masa tradicionales: la televisión, la radio y los periódicos.
2. La Publicidad en Comercios: Este término hace referencia a la publicidad en los puntos de venta e incluye las actividades como la presentación de producto dentro de los locales y anuncios en los carritos de compra.
3. La Publicidad en Línea: La publicidad en línea incluye todos los anuncios que se publican por el internet, como anuncios en buscadores, banners en sitios web y vídeos de promoción.
4. La Publicidad Móvil: La publicidad móvil es la publicidad diseñada para los dispositivos portátiles, como, por ejemplo, los banners en las aplicaciones móviles.

5. La Publicidad en Exteriores: Este término hace referencia a todo el tipo de publicidad que se encuentra al aire libre e incluye las carteleras, los banners en edificios y anuncios en vehículos.
6. La Publicidad *pay per click*: Con este modelo publicitario el anunciante pone a disposición el enlace a su sitio web o página de destino. Cada vez que se hace clic en él, el anunciante tiene que pagar una comisión a sus socios publicitarios.

Otra forma de la publicidad mencionada en el libro de Kotler y Keller (2016, p. 617) es el emplazamiento de producto. Esta herramienta publicitaria se refiere a la colocación de un cierto producto en una película o en la televisión, por ejemplo, la aparición de las marcas Aston Martin y Audi en la película “Skyfall” de James Bond.

Se puede resumir que, dentro del elemento de promoción, la cual forma parte del *marketing mix*, existen varias formas de promoción, como la publicidad, las relaciones públicas, las ventas personales, y la promoción de ventas. Este trabajo tiene como objetivo examinar los vídeos publicitarios de Danone Alemania y Mastellone, así que se explicaron en particular las diferentes formas de publicidad. Los vídeos publicitarios que se utilizan para este método de caso pueden asignarse a la categoría de la publicidad tradicional, ya que se puede asumir que estos vídeos en algún momento se emitían en la televisión. Sin embargo, también se pueden asignar los vídeos a la publicidad en línea ya que actualmente se encuentran en YouTube. Queda sin aclarar si los vídeos también se reproducen como anuncios de YouTube antes de otros vídeos.

2.4 Teorías de Negocios

En la siguiente, se presentarán las dos teorías de negocios más importantes para este trabajo, el posicionamiento de la cultura de consumo y la globalidad percibida de la marca.

2.2.1 Posicionamiento de la Cultura de Consumo

A partir de las cuatro estrategias del *marketing* internacional presentados anteriormente – la estandarización, la adaptación, la diferenciación y el crecimiento

– existe otro modelo para el desarrollo de una estrategia de *marketing* internacional, la cual se enfoca en el posicionamiento de la marca. Es el modelo del posicionamiento de la cultura de consumo, desarrollado por Alden, Steenkamp y Batra en el año 1999.

Antes del estudio de Alden et al. (1999), existían dos estrategias en el ámbito del posicionamiento de la marca. Por un lado, el posicionamiento de la cultura de consumo local (inglés: *local consumer culture positioning = LCCP*), lo cual consiste en una estrategia de *marketing* que relaciona la marca con la cultura local y refleja sus valores (Alden et al., 1999, p. 77). Como ejemplo se puede utilizar el vídeo publicitario de Coca-Cola que se citó en la introducción de este trabajo, donde la marca se relaciona claramente con elementos de la cultura argentina, como el castellano argentino, la selección argentina y el asado (Coca-Cola, 2018). Por otro lado, existe el posicionamiento de la cultura de consumo extranjero (inglés: *foreign consumer culture positioning = FCCP*), lo cual trata de presentar la marca como extranjera y relacionarla con características de una cultura otra que la doméstica. Como ejemplo, Alden et al. (1999, p. 77) citan una publicidad de Volkswagen para los Estados Unidos, donde se usó el eslogan alemán “Fahrvergnügen” (El placer de conducir), para que el público estadounidense relacione la marca directamente con la cultura alemana.

Con el auge de la globalización, Alden, Steenkamp y Batra (1999) desarrollaron una tercera estrategia posible de posicionamiento de la marca, el posicionamiento de la cultura de consumo global (inglés: *global consumer culture positioning = GCCP*). Esta estrategia se basa en la suposición de que, a través de la globalización, se está formando una cultura global. Con la aplicación del *GCCP*, la empresa busca relacionar su marca con una cultura global y cosmopolita, que no puede asignarse claramente a un país, sino que puede ser comprendida por miembros de diferentes culturas (Alden et al., 1991, pp. 77-78). EL *GCCP* no se debería confundir con la estandarización. Mientras con una estrategia estandarizada se usa el mismo *marketing mix* para varios países, el *GCCP* puede transmitir una imagen global de la marca adaptando el *marketing mix* a los distintos países para crear el efecto “global”. Como ejemplo, Alden et al. (1999, pp. 75-76) mencionaron una publicidad de P&G para el champú “todo en uno” con acondicionador. Este producto se posicionó globalmente porque se presenta como un producto útil para ahorrar

tiempo en un mundo ajetreado. En los Estados Unidos y Europa, esto fue representado por una mujer que entró corriendo en los vestuarios de un gimnasio y cerró la puerta de un portazo. Para el público tailandés, la publicidad fue suavizada un poco, pero todavía transmitió el mensaje de un mundo agitado.

Para probar su hipótesis, los científicos realizaron un análisis de contenido de vídeos publicitarios de la televisión en siete países: India, Tailandia, Corea, Alemania, los Países Bajos, Francia y los Estados Unidos. Examinaron los vídeos según tres componentes culturales: el idioma, los estilos estéticos y los temas de las historias (Alden et al., 1999, pp. 77-79). A través de este estudio no solamente demostraron que existe el *GCCP* como nueva estrategia de posicionamiento sino también que esta estrategia se utiliza sobre todo en el ámbito de los productos de alta tecnología (como los *smartphones*) ya que estos productos suelen simbolizar modernismo e internacionalismo. Además, averiguaron que la clase de producto en la que menos se usa el *GCCP* son los alimentos, debido a su fuerte enlace con la cultura local. Aunque existen excepciones, como la marca global de McDonald's, la estrategia del *LCCP* es la más usada en el ámbito de alimentos y comidas. La fuerte conexión entre la cultura y la comida ha sido confirmada por varios investigadores. Los bienes de consumo, especialmente las comidas y las bebidas, pueden ser una forma de expresar la propia cultura, por ejemplo, porque forman parte de tradiciones y religiones (McCracken, 1986, p. 73; Fischler, 1988, pp. 279-283; Steenkamp, 1997, p. 167). La relación de la comida con la cultura puede ser transmitida a través de la publicidad (McCracken, 1986, p. 74).

En general, el *LCCP* fue la estrategia más aplicada entre los vídeos publicitarios evaluados en el estudio (Alden et al., 1991, pp. 79-83). Con respecto a los países investigados, la estrategia *LCCP*, con una cuota del 88,5%, se dio con mayor frecuencia en los Estados Unidos y con menor frecuencia en Tailandia, con una cuota del 40,5%. En Alemania, la cuota fue de 45,5%. La estrategia *GCCP* fue la segunda más utilizada en los países encuestados, con un máximo del 41,5% en Tailandia y un mínimo del 5,5% en los Estados Unidos. En Alemania, esta estrategia se utilizó con una cuota del 32,4%. La estrategia *FCCP* resultó ser la menos frecuente en general. El valor más alto fue del 8,5% en los Países Bajos y el más bajo del 0,5% en los Estados Unidos. En Alemania, esta estrategia se encontró en el 5,9% de todos los vídeos. Cabe añadir que en el 14,8% de los anuncios

investigados no se encontró una única estrategia prevalente (Alden et al., 1991, p. 82).

Con este modelo, los gerentes pueden analizar las estrategias publicitarias de sus competidores y utilizarlo para diseñar su propia estrategia de *marketing* (Alden et al., 1999, p. 84). Además, se usa hasta hoy en día en la investigación académica. Sigue siendo un modelo válido y fue citado y aplicado frecuentemente en la literatura del *marketing* internacional. Un ejemplo es el estudio de Fong et al. (2021), que investigó la efectividad de diferentes estrategias de posicionamiento de producto entre consumidores taiwaneses a base del modelo de Alden et al. (1999). Encontraron que cuando el producto es típico para la cultura taiwanesa, la estrategia de *FCCP* fue la más efectiva. Sin embargo, cuando el producto es atípico para la cultura, los consumidores evaluaron la estrategia de *GCCP* como la más efectiva. Otro ejemplo es el estudio de Michaelidou et al. (2020), lo cual investigó como publicistas internacionales usan las diferentes estrategias de posicionamiento de producto. A través de una comparación intercultural encontraron que en las publicidades que se categorizaron como *GCCP* y *LCCP*, se usaron más elementos implícitos, como el idioma, el aspecto físico de las personas y paisajes estereotípicos. En las publicidades que se clasificaron como *FCCP*, en cambio, se usaron más elementos explícitos, como las etiquetas del país de origen. Cabe agregar que el estudio de Li et al. (2011) sobre la publicidad en revistas femeninas chinas soporta la existencia de las tres estrategias de posicionamiento de producto identificados por Alden et al. (1999) y averiguó que la estrategia de posicionamiento tiene un efecto significativo en la percepción de la marca.

Se usará el modelo de Alden et al. (1999) como base teórica para este trabajo ya que permite definir si la estrategia de *marketing* de una empresa está diseñada para un público internacional o más bien adaptado a la cultura destinataria.

2.4.2 Globalidad Percibida de la Marca

El concepto de la globalidad percibida de la marca (inglés: *perceived brand globalness = PBG*) está estrechamente relacionado con el modelo del posicionamiento de la cultura de consumo. A través de las diferentes estrategias del posicionamiento de la cultura de consumo, las empresas pueden posicionar sus

marcas de forma global, local o extranjera. Sin embargo, la percepción por parte de los consumidores también influye en la cuestión si la marca es considerada como global (Akaka y Alden, 2010).

En un estudio en el año 2003, Steenkamp, Batra y Alden encontraron que la percepción de la marca como global está positivamente relacionado con la probabilidad de compra. Al percibir una marca como global, los consumidores calificaron mejor la calidad percibida del producto y el prestigio de la marca. Esto a su vez aumenta la probabilidad de compra del producto (Steenkamp et al., 2003).

El descubrimiento de que una alta globalidad percibida de la marca (*PBG*) es beneficiosa para la marca muestra que el posicionamiento de la cultura de consumo global (*GCCP*) es una estrategia de *marketing* válida y eficaz. Sin embargo, esto no significa que todas las empresas deberían estandarizar su publicidad. La estandarización y el *GCCP* son conceptos diferentes y la percepción de una marca como global puede variar según el país destinatario. Además, la globalidad no es siempre percibido como favorable (Akaka y Alden, 2010, pp. 50-51).

2.5 Teorías de la Comunicación Intercultural

Como resulta de las diferentes estrategias de posicionamiento de la cultura de consumo, la cultura juega un papel importante en el ámbito del *marketing* internacional. La palabra “cultura” describe un fenómeno complejo y amplio, por lo cual existen varias definiciones para ella.

Según el científico cultural, Geert Hofstede, la cultura se aprende y se comparte con otras personas que viven en el mismo entorno social. Define la cultura de la siguiente manera: “Es *la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros* [Énfasis en el original].” [It is *the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another.*] (Hofstede, 2003, p. 5). Mientras tanto, el psicólogo americano, Harry C. Triandis (1989, p. 306), considera la cultura como la parte del entorno creada por los seres humanos. Los antropólogos Edward T. Hall y Mildred Reed Hall (1987, p. 3), por su parte, consideran que la cultura es comunicación, la cual ocurre a través de tres canales: las palabras, los objetos

materiales y el comportamiento. Otra definición viene del científico alemán Alexander Thomas (2005, p. 21), quien resume que todas las investigaciones sobre el concepto de cultura se solapan en que la cultura es un concepto muy amplio que incluye los objetos manufacturados, las herramientas, los valores, las ideas, las visiones del mundo, el idioma, y la filosofía.

De la investigación cultural resultaron diferentes modelos para describir y clasificar las culturas. Entre los modelos más conocidos son las dimensiones culturales de Hall (1976) y Hall y Hall (1987), las dimensiones culturales de Hofstede (1991) y el estudio *GLOBE* realizado por House et al. (2004). Como se explicó en la justificación, estos modelos se usan frecuentemente en la investigación académica y se aplicarán también en este trabajo. Para brindar una alternativa a las dimensiones culturales, también se aplicará el modelo de los estándares culturales de Thomas (2005). A continuación, se describirá la cultura alemana y la cultura argentina con la ayuda de dichos modelos ya que estas son las culturas investigadas en este trabajo. Cabe agregar que ninguno de los modelos culturales es perfecto o completo ya que las culturas son fenómenos muy complejos que no se pueden describir completamente a través de unos pocos parámetros y que cambian a lo largo del tiempo. El objetivo de esta revisión de las teorías culturales es describir la cultura alemana y argentina en su conjunto y explicar las diferencias entre ambas culturas.

2.5.1 Las Dimensiones Culturales de Hall

Según este modelo, las culturas se pueden definir en función de tres dimensiones: el contexto, el espacio y el tiempo. En su libro "Beyond Culture" (1976) el antropólogo americano Edward T. Hall introdujo la primera dimensión, el contexto. Esta dimensión se refiere a la cantidad de información que está transmitido a través de la comunicación. Culturas de bajo contexto suelen transmitir más información de forma explícita y directa porque se refieren menos a la información de fondo (contexto). Culturas de bajo contexto son, por ejemplo, Alemania, los Estados Unidos, y los países escandinavos. Culturas de alto contexto asumen que los recipientes de la comunicación entienden el contexto y, por ello, la masa de información transmitido a través de la comunicación es más baja (Hall, 1976, p. 91).

Unos ejemplos para las culturas de alto contexto son Japón y los países árabes y mediterráneos (Hall y Hall, 1987, p. 8).

La segunda dimensión cultural es el espacio, que se refiere al espacio personal y también al territorio personal. Dependiendo de la cultura, el espacio personal preferido y la importancia de un territorio propio pueden variar. El espacio personal de personas de Europa del norte o los Estados Unidos suele ser bastante grande, lo que significa que prefieren mantener una distancia más larga frente a otras personas en comparación con culturas mediterráneas (Hall y Hall, 1987, pp. 11-13).

La tercera dimensión es el tiempo, que se refiere a la comprensión y el uso del tiempo en diferentes culturas. Los conceptos más importantes en este sentido son las culturas monocrónicas y policrónicas. En culturas monocrónicas, el tiempo se usa de forma lineal. Los miembros de estas culturas prefieren hacer una cosa a la vez y terminar una tarea antes de empezar con una nueva. Para ellos, completar la tarea y cumplir el plazo tiene la máxima prioridad. Alemania y Suiza, por ejemplo, son culturas altamente monocrónicas. En las culturas policrónicas, en cambio, las personas se ocupan de varias cosas al mismo tiempo. Su comprensión del tiempo es más flexible y para ellos las relaciones humanas son tan importantes como completar una tarea. Además, las culturas monocrónicas suelen ser de bajo contexto mientras las culturas policrónicas son más bien culturas de alto contexto. Los autores también destacan que, en culturas latinoamericanas y árabes, las cuales se consideran policrónicas, la familia y las amistades tienen la máxima prioridad, incluso antes de compromisos laborales (Hall y Hall, 1987, pp. 15-19).

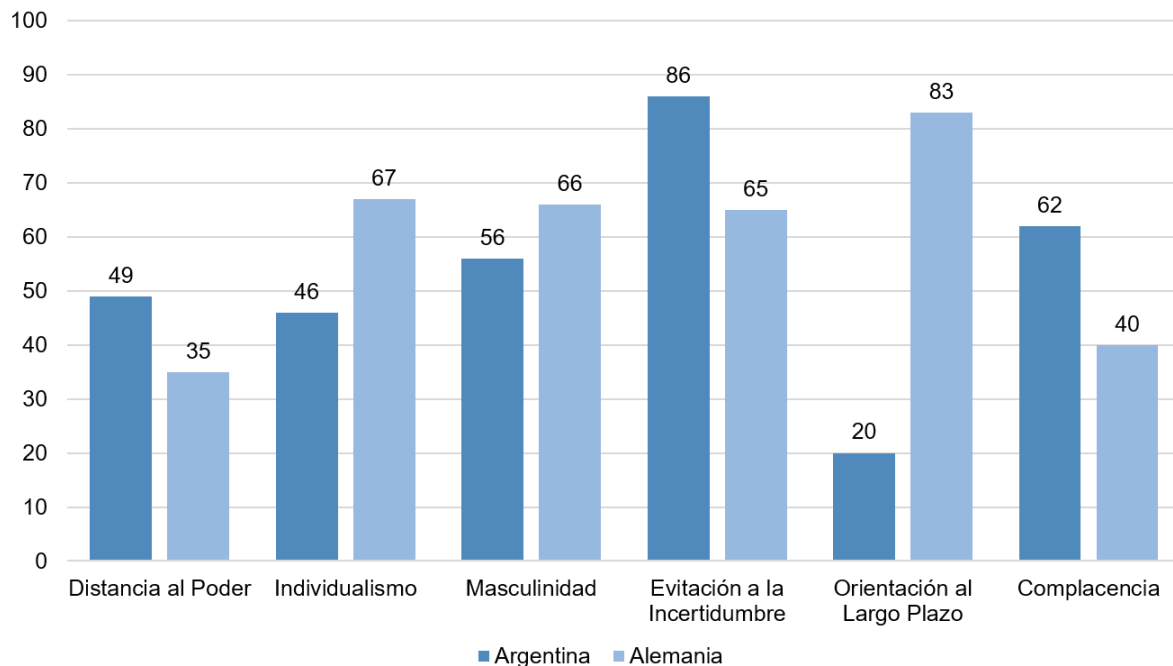
Según este modelo cultural, Alemania se considera una cultura monocrónica de bajo contexto, que significa que sus miembros suelen comunicarse de manera directa y explícita, transmitiendo un alto nivel de información. Además, suelen cumplir sus tareas en orden, centrarse en la tarea en sí y menos en su entorno social, y asegurarse de cumplir los plazos. Como son europeos del norte, cabe suponer que prefieren un espacio personal relativamente grande (Hall y Hall, 1987, pp. 7-27). Argentina, en cambio, se considera una cultura policrónica, donde el uso de tiempo es más flexible que en Alemania y las relaciones interpersonales tienen una mayor prioridad. También es una cultura de alto contexto, donde la comunicación contiene un nivel menor de información explícita ya que se supone

que el recipiente entienda la información a base del contexto (Hall y Hall, 1990, citado en Nielson y Mariotto, 2005, p. 12). En cuanto al espacio personal preferido no se encontró información en la literatura académica sobre Argentina.

Es importante explicar el modelo de las dimensiones culturales según Hall ya que se utilizó frecuentemente en la literatura académica de la comunicación intercultural. Sin embargo, el modelo también tiene sus limitaciones. Según Kittler et al. (2011, p. 78), el concepto de Hall es válido. No obstante, su calificación de los países en alto y bajo contexto no está suficientemente probada científicamente y se basa más en las valoraciones personales de Hall que en datos. Esta calificación fue adoptada posteriormente en otros estudios sin cuestionarla. Un metaanálisis de la literatura de negocios interculturales y comunicación técnica realizado por Cardon (2008, pp. 422-423) llega a la misma conclusión.

2.5.2 Las Dimensiones Culturales de Hofstede

Las dimensiones culturales de Hofstede son el modelo más aplicado en la investigación del *marketing* internacional. A través de estudios en la empresa multinacional IBM en los años 70, Hofstede y su equipo identificaron cinco dimensiones culturales. A lo largo de los años, el modelo había sido usado frecuentemente, adaptado y en el año 2010 ampliado por otra dimensión (Hofstede, 2011). Hoy en día, el modelo cuenta con seis dimensiones culturales que permiten comparar la cultura alemana con la argentina.

Figura 7*Expresión de las Dimensiones Culturales de Hofstede en Argentina y Alemania*

Nota. Hofstede Insights, s.f. Imagen propia.

La figura 7 muestra la expresión de las diferentes dimensiones culturales de Hofstede para los casos de Argentina y Alemania. La primera dimensión es la distancia al poder, la cual hace referencia a la actitud ante la desigualdad. Un valor alto significa que los menos poderosos de la sociedad aceptan y también esperan que el poder esté desigualmente repartido en su país. El valor de 49 para Argentina es relativamente bajo en comparación con otros países latinoamericanos, lo que se puede explicar con la fuerte influencia europea a través de los grandes movimientos migratorios del siglo XX. Esto significa que el estatus sigue siendo importante, pero hay una fuerte tendencia hacia la igualdad. Con un valor de 35, Alemania se encuentra en el rango bajo, lo que se debe a la clase media grande en el país. Especialmente en el trabajo, se valora más la experticia en vez del estatus y se prefiere un liderazgo participativo (Hofstede Insights, s.f.).

La dimensión de individualismo describe el nivel de interdependencia entre la sociedad e indica si la autoimagen de las personas se define a través del "Yo" o del "Nosotros". Los miembros de culturas individualistas suelen ser más independientes y se espera que cuiden de sí mismos y sólo de su familia más cercana. Mientras tanto, los miembros de culturas colectivistas se encuentran más bien integrados en

grupos internos fuertes y cohesionados, como la familia extendida, donde se cuidan entre ellos y existe una gran lealtad. Con un valor de 46, Argentina se sitúa en el centro de los países encuestados. Por la inmigración europea, es el país más individualista en todo América Latina. Sobre todo, en las grandes ciudades argentinas el individualismo es más pronunciado. Sin embargo, las opiniones y obligaciones familiares todavía juegan un papel importante. La sociedad alemana con un valor de 67, en cambio, es más individualista. La autorrealización es muy importante y el círculo familiar cercano es más reducido. Además, la comunicación es muy directa, aunque pueda herir a la otra persona, porque la honestidad se considera un valor importante (Hofstede Insights, s.f.).

Un alto nivel de masculinidad indica que la competición, los logros y el éxito son el motor de la sociedad. Mientras tanto, un bajo nivel de masculinidad (= feminidad) muestra que el cuidado de los demás y la calidad de vida son los valores dominantes de la sociedad. El valor de 56 en Argentina muestra que la sociedad tiene un poco más elementos masculinos que femeninos. Para los argentinos, es importante sobresalir y destacar entre la multitud, lo que también se pone de manifiesto en el comportamiento asertivo de los políticos y gerentes, tanto hombres como mujeres. Con un valor de 66, Alemania también es una sociedad masculina donde ya en la escuela se espera una gran disposición al rendimiento, que también es un requisito para el trabajo. Según este modelo, se puede decir que muchos alemanes “viven para trabajar” y que el trabajo muchas veces es la fuente de su autoestima (Hofstede Insights, s.f.).

La dimensión de evitación a la incertidumbre indica cómo afronta una cultura la incertidumbre en el futuro, es decir, si intenta controlar el futuro o más bien deja que le llegue. Como en la mayoría de los países latinoamericanos, el valor de esta dimensión en Argentina es muy alto (86). Esto significa que Argentina es un país que se esfuerza por establecer normas y estructuras y, de este modo, intenta reducir la incertidumbre en el futuro. Sin embargo, la disposición individual a cumplir estas normas es baja en Argentina, lo que puede resultar, entre otras cosas, en la corrupción. También la cultura alemana, con un valor de 65, es una que prefiere evitar la incertidumbre. Esto se manifiesta, por ejemplo, en el sistema judicial, donde se presta mucha atención a los detalles. Además, se puede decir que los

miembros de la cultura alemana buscan la estructura y quieren tener siempre una visión de conjunto (Hofstede Insights, s.f.).

En la dimensión de orientación a largo plazo existe la diferencia más grande entre Alemania y Argentina. Esta dimensión se refiere al papel del tiempo en una cultura, es decir, qué importancia asume el pasado y cómo afrontan los miembros de una cultura los retos del presente y el futuro. Argentina tiene un valor muy bajo de 20 en esta dimensión, lo que significa que es una cultura más bien orientada al corto plazo. Estas culturas también se denominan “normativas” ya que valoran mucho las tradiciones. Además, suponen que los acontecimientos vitales más importantes ya pertenecen al pasado o tienen lugar en el presente. La firmeza y estabilidad personal se consideran características positivas (Hofstede, 2011, p. 15). Alemania, en cambio, tiene una orientación al largo plazo muy fuerte (83) y se considera una cultura “pragmática”. Los miembros de culturas pragmáticas tienden a pensar que los acontecimientos más importantes de la vida pasarán en el futuro. Además, son abiertos al cambio social y valoran características como el ahorro, la perseverancia y la capacidad de adaptación (Hofstede Insights, s.f.).

La sexta dimensión, la cual también es la más nueva, es la complacencia. Esta dimensión se refiere al grado en que los miembros de una cultura intentan controlar sus deseos e impulsos, basándose en su crianza. Con un valor de 62, Argentina se considera una cultura complaciente. Esto significa que la gente está más dispuesta a realizar sus deseos e impulsos para disfrutar de la vida. Las culturas complacientes tienden a ser más optimistas y tener una actitud positiva frente a la vida. Además, dan más importancia al ocio y a la diversión. Alemania, por otro lado, se considera un país restringido ya que tienen un valor más bajo (40) en la dimensión de complacencia. Las culturas restringidas tienden a ser más pesimistas y cínicas y dan menos importancia al ocio y a la satisfacción de sus deseos. Además, los miembros suelen pensar que están restringido por las normas sociales y que la complacencia se considera malo (Hofstede Insights, s.f.).

Se puede resumir que, aunque Argentina es marcada por la migración europea, las culturas de Alemania y Argentina tienen ciertas diferencias. La dimensión en la cual más diferencia existe es la orientación al largo plazo. Mientras Argentina es un país con una alta orientación al corto plazo, Alemania es fuertemente orientado al largo

plazo. La dimensión en la cual menos diferencia existe es la masculinidad. Tanto Argentina como Alemania se consideran países masculinos, donde el éxito, el rendimiento y la competición juegan un papel importante.

Como todos los modelos culturales, las dimensiones de Hofstede también tienen varias limitaciones. Primero, el análisis estadístico de los datos no se ajustó a normas científicas rigurosas. Segundo, existen varias restricciones con respecto al muestreo. Fueron encuestados solamente empleados de la empresa americana IBM, se encuestaron mayormente hombres y en la mayor parte empleados en posiciones ejecutivas. Por tanto, es cuestionable si esta muestra homogénea es adecuada para describir la cultura de un país. Además, al principio del estudio, cuando se definieron las dimensiones, el tamaño de la muestra era todavía muy pequeña. Tercero, el estudio no se elaboró originalmente con fines de investigación cultural, sino para evaluar la satisfacción de los empleados. Por último, otros científicos culturales dudan que las dimensiones de Hofstede son realmente lineales y exclusivas (Orr y Hauser, 2008, pp. 6-9).

2.5.3 El Estudio *GLOBE*

Un modelo cultural parecido a lo de Hofstede es el modelo desarrollado por Robert House y su equipo de investigación a lo largo del programa de investigación “*GLOBE*” (inglés = *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*). El primer estudio *GLOBE*, publicado en el año 2004, examina – a través de encuestas con directivos – la relación entre la cultura social, la eficacia de la sociedad y el liderazgo organizativo en 62 países, con el objetivo de identificar los estilos de liderazgo preferidos en las distintas culturas (House et al., 2004).

Para llevar al cabo el estudio, identificaron 9 dimensiones culturales: Orientación al Rendimiento, Asertividad, Orientación al Futuro, Orientación Humana, Colectivismo Institucional, Colectivismo de Grupo, Igualdad de Género, Distancia al Poder y Evitación a la Incertidumbre. Estas dimensiones coinciden en parte con las de Hofstede y se desarrollaron basándose en su modelo, aunque no se haya podido demostrar científicamente ninguna correlación entre ambos estudios (Hofstede, 2006). Otra diferencia al modelo de Hofstede es que en el estudio *GLOBE*, las culturas se midieron en función de dos factores: las prácticas, que reflejan los

comportamientos, tradiciones y costumbres concretos que se practican en una cultura; y los valores, que reflejan las creencias, principios e ideas de una cultura, que pueden diferir de las prácticas y a menudo reflejan el estado que los miembros desean para su sociedad (House et al., 2004).

El modelo cultural que resulta del estudio *GLOBE* tiene muchas facetas y dimensiones. Sin embargo, un modelo tan amplio es demasiado complejo para el propósito de este trabajo. Por esta razón, no se explican aquí todas las expresiones de las dimensiones culturales para los países Argentina y Alemania. Con el fin de ofrecer una visión más general del entorno cultural, se explicarán los denominados clústeres culturales, ya mencionados en la parte introductoria. Como muestra la figura 8, existen 10 clústeres culturales según el estudio *GLOBE*.

Figura 8

Los Clústeres Culturales según el Estudio GLOBE



Nota. House et al., 2004. Imagen propia.

Alemania pertenece al clúster “Europa Germánica”, junto a Austria, Suiza y los Países Bajos. Según el estudio *GLOBE* de 2004, los valores característicos de este

clúster son: el orden, la franqueza, la honestidad y la lealtad (House et al., 2004, p 185). Además, resultando de los altos puntajes en las dimensiones Orientación al Rendimiento, Asertividad, Orientación al Futuro y Evitación a la Incertidumbre, se puede decir que estas culturas exigen y recompensan el rendimiento, mantienen una actitud más bien asertiva en las relaciones interpersonales, tienden a ahorrar para el futuro y a planificarlo, y conceden gran importancia a las normas y las estructuras. Los puntajes bajos en las dimensiones Orientación Humana, Colectivismo Institucional y Colectivismo de Grupo sugieren que el altruismo y la solidaridad tienden a ser menos pronunciados y que la cohesión dentro de las familias y las organizaciones es más débil que en otras culturas (Globe, s.f.-a).

Argentina pertenece al clúster de “América Latina”, junto a Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México y Venezuela. Este clúster es caracterizado por la fuerte influencia del catolicismo y también por su historia colonial ibérico. Además, los valores personalismo, particularismo y paternalismo son predominantes en este clúster. Personalismo hace referencia a la palabra "simpatía", lo que significa que las personas en las relaciones interpersonales intentan a evitar una pérdida de imagen de las otras personas. Particularismo significa que se considera legítimo usar las relaciones personales para conseguir ventajas particulares para uno mismo. Y, finalmente, el paternalismo representa la importancia de la familia y la cohesión familiar (House et al., 2004, p. 186). En comparación con otros clústeres culturales, este grupo tiene un puntaje alto en las dimensiones Colectivismo de Grupo y Distancia al Poder. Esto significa que estrechos vínculos familiares y lealtad son características importantes. Además, los miembros de estas culturas no esperan que el poder sea repartido igualmente en la sociedad y tiendan a aceptar la autoridad y el estatus. Por otro lado, tienen puntajes comparativamente bajos en las dimensiones Orientación al Rendimiento, Orientación al Futuro, Colectivismo Institucional y Evitación a la Incertidumbre (Globe, s.f.-b).

Se nota que, según el estudio *GLOBE*, existe una gran diferencia entre los dos clústeres. Las dimensiones más pronunciadas en el clúster “Europa Germánica” (Orientación al Rendimiento, Orientación al Futuro y Evitación a la Incertidumbre) son las menos presentes en el clúster “América Latina”. Mientras tanto, la dimensión Colectivismo en Grupo, lo que refleja la cohesión familiar, es muy

presente en el clúster “América Latina” y menos relevante para el clúster “Europa Germánica”. Estos clústeres pueden ser útiles para conocer mejor el entorno cultural de Alemania y Argentina. Sin embargo, no se debería negar que entre los países del mismo clúster también pueden existir diferencias culturales y diferentes manifestaciones de las dimensiones individuales. Por lo tanto, la división en clústeres sólo sirve para tener una visión general y poder clasificar mejor el contexto cultural.

En cuanto a las limitaciones de este modelo, Hofstede (2010) cuestiona el beneficio de la distinción entre prácticas y valores. También cuestiona la validez de las nueve dimensiones de *GLOBE* y duda de que sean más adecuadas para el entrenamiento intercultural que otros modelos existentes. Además, se critica que las dimensiones y definiciones en el estudio *GLOBE* son imprecisos y, por ende, los resultados son difíciles de interpretar (Virkus, 2009).

2.5.4 Los Estándares Culturales de Thomas

Los estándares culturales según Thomas representan un modelo alternativo a las dimensiones culturales desarrolladas por Hall, Hofstede y House. Un problema que resulta de las dimensiones culturales es el de la unidimensionalidad. Esto significa que las dimensiones culturales suponen que se pueden “medir” las culturas por medio de un eje lineal. Por lo tanto, se critica que las dimensiones culturales son demasiado generales (Thomas y Utler, 2013, p. 47).

A diferencia de las dimensiones culturales, que examinan un número predeterminado de dimensiones dentro de una cultura, el número y la expresión de los estándares culturales puede variar según la cultura. Los estándares culturales se definen a través de situaciones de interacción entre miembros de diferentes culturas, por ejemplo, durante un intercambio estudiantil o una expatriación. Los encuestados deben indicar los retos, problemas y reacciones inesperadas que han experimentado al tratar con personas de otras culturas y como explican este comportamiento. Después, las situaciones de interacción se analizan por expertos y se definen los estándares culturales (Thomas, 2005, pp. 29-30).

Mientras este modelo constituye una buena alternativa a las dimensiones culturales, también tiene sus limitaciones. Primero, los estándares culturales siempre se definen desde el punto de vista de otras culturas. Esto significa que los

estándares culturales individuales de un grupo sólo pueden determinarse comparándolas con las de otros grupos, y que los estándares pueden variar según la cultura del espectador (Rehbein et al., 2009, p. 16). En este caso, los estándares culturales de Alemania se definieron desde el punto de vista de representantes de varios países: China, Francia, los Estados Unidos y la República Checa (Schroll-Machl, 2007, p. 74). Los estándares culturales de Argentina, sin embargo, se definieron solamente desde el punto de vista alemán (Rottenaicher, 2005, p. 166). Segundo, siempre hay que tener en cuenta que los estándares culturales se entienden como estereotipos, no como prejuicios, y son destinados a facilitar la comprensión de una cultura extranjera. Además, los estándares culturales nunca se aplican por igual a todos los miembros de una cultura y pueden cambiar con el tiempo (Kammhuber y Schroll-Machl, 2007, p. 20-22). Por último, hay que anotar que los estándares culturales no se usan típicamente en la investigación académica en el campo de *marketing* internacional, por lo que aquí sólo se utilizan como complemento de las dimensiones culturales.

Según el modelo de Thomas, existen seis estándares culturales para Alemania:

1. Orientación a la tarea: Esta característica significa que en la vida laboral se considera profesional cuando uno actúa de manera sereno y objetivo y sabe controlar sus emociones. El enfoque principal es cumplir la tarea mientras que las relaciones y jerarquías pasan a un segundo plano (Schroll-Machl, 2007, pp. 74-75).
2. Valoración de estructuras y reglas: En Alemania, el orden, la estructura y la capacidad de planificación se valoran mucho en comparación con otras culturas. El cumplimiento de las normas se aprecia y da seguridad a los miembros de esta cultura. Incluso las leyes no escritas, como la puntualidad, son muy importantes (Schroll-Machl, 2007, pp. 75-76).
3. Control internalizado: Este estándar hace referencia al sentido del deber. Como las reglas y normas son muy importantes para su autoimagen, los alemanes tienden a cumplir sus tareas sin control externa (Schroll-Machl, 2007, pp. 77-79).
4. Separación entre la esfera profesional y privada: En Alemania, hay una separación comparativamente estricta entre las diferentes esferas de la vida. En la vida profesional, la gente tiende a enfocarse en el trabajo y actuar de

forma racional y objetivo. En la vida privada, en cambio, a la gente le gusta pasar tiempo con la familia y los amigos y dedicarse a diferentes pasatiempos. Este estándar también implica una cierta distancia emocional y actitud reservada frente a personas de la vida profesional que sólo disminuye con el tiempo. (Schroll-Machl, 2007, pp. 79-81)

5. Cultura de bajo contexto: Esta característica se refiere a la forma directa y explícita de comunicación. Alemania se considera una cultura de bajo contexto porque no se necesita mucho contexto para entender lo que se dice ya que las palabras habladas contienen toda la información necesaria (Schroll-Machl, 2007, pp. 81-82). Esto confirma también la declaración de Hall, que también considera a Alemania una cultura de bajo contexto (Hall, 1976, p. 91).
6. Planificación del tiempo: Este estándar indica que, a diferencia de otras culturas, la puntualidad y la planificación del tiempo desempeñan un papel especial en Alemania porque el tiempo se considera un bien precioso. En consecuencia, es importante utilizar el tiempo de forma óptima y eficaz, lo que a su vez sólo puede lograrse mediante una estricta planificación del tiempo. Además, los alemanes prefieren hacer una cosa a la vez en lugar de realizar varias tareas al mismo tiempo (Schroll-Machl, 2007, pp. 76-77). Este hecho también coincide con el resultado de Hall, quien considera Alemania una cultura monocrónica (Hall y Hall, 1987, pp. 7-27).

Se puede resumir que los estándares culturales alemanes se solapan en muchas áreas con las dimensiones culturales, por ejemplo, con las dimensiones de tiempo y contexto de Hall. Además, las características orden, franqueza, honestidad y lealtad del clúster "Europa Germánica" según el estudio *GLOBE* se ven reflejados en los estándares culturales (House et al., 2004, p 185).

Para Argentina, Rottenaicher (2005, pp. 161-169) identificó ocho estándares culturales según el modelo de Thomas:

1. Simpatía: Se refiere a la interacción cordial, personal y armoniosa, tanto en la vida privada como en la profesional. El estilo de comunicación es más bien orientado en las personas y las relaciones y se tiende a evitar los conflictos (Rottenaicher, 2005, p. 166).

2. Buena Presencia: Este estándar describe que para muchos argentinos una buena imagen pública es importante y, en consecuencia, también el aspecto exterior. Existe una cierta separación entre el aspecto exterior y la esfera privada, la cual es reservada a los amigos y familiares más cercanos (Rottenaicher, 2005, pp. 166-167).
3. Orientación a la jerarquía: Esta característica hace referencia a la autoridad. En Argentina, se acepta más que en otras culturas un desequilibrio de poder. Las decisiones tienden a tomarse según formas patriarcales (Rottenaicher, 2005, p. 167).
4. Identidad nacional ambivalente: Esto significa que, por un lado, los argentinos están muy orgullosos de su país y, de vez en cuando, se detectó una actitud despectiva hacia otros países latinoamericanos. Por otro lado, existe una gran admiración por los Estados Unidos y los países europeos (Rottenaicher, 2005, p. 167).
5. Orientación al presente: Este estándar expresa que el primer enfoque de la gente está en la experiencia y los sentimientos del presente. La planificación a largo plazo para el futuro tiende a pasar a un segundo plano (Rottenaicher, 2005, p. 167).
6. Concepción policrónica del tiempo: A diferencia de Alemania, el tiempo no es visto tanto como un recurso escaso y, consecuentemente, la tolerancia frente a demoras es más alta. Los planes pueden adaptarse de forma más flexible y espontánea (Rottenaicher, 2005, p. 167). Para culturas policrónicas también es más típico hacer varias cosas a la misma vez, lo que coincide con Hall, quien dijo que los países latinoamericanos tienden a ser policrónicos (Hall y Hall, 1987, pp. 15-19).
7. Flexibilidad: Este término describe el talento de los argentinos de la planificación a corto plazo, la tranquilidad frente a retrasos y trastornos, y la habilidad para improvisar (Rottenaicher, 2005, p. 167).
8. Acuerdos no vinculantes: Aunque los acuerdos entre las personas generalmente se cumplen, no son tan estrictas y pueden perder la validez si las personas de repente tienen otras obligaciones que se consideran más importantes (Rottenaicher, 2005, p. 168).

También en el caso de los estándares culturales argentinos se encuentran varios solapamientos con las dimensiones culturales, como el concepto de “simpatía” que también es una característica del clúster “América Latina” según el estudio *GLOBE* (House et al., 2004, p. 186). También se encuentra un solapamiento con la dimensión “Orientación al largo plazo” de Hofstede. Con un valor bajo (20), Argentina se considera una cultura con orientación a corto plazo (Hofstede Insights, s.f.), lo que se ve reflejado en el estándar “Orientación al presente”.

Para concluir la parte de los modelos culturales, es importante señalar nuevamente sus limitaciones. Los modelos sirven para comprender mejor las culturas y poder reconocer las diferencias culturales. Sin embargo, nunca pueden representar completamente una cultura. También es importante entender los modelos culturales como herramientas, pero no como prejuicios. Además, no hay que olvidar que las culturas pueden cambiar con el tiempo. Por último, hay que señalar que es muy difícil y complejo "medir" las culturas, por lo que todos los modelos presentados anteriormente llegan a resultados parcialmente diferentes y tienen tanto ventajas como desventajas.

3. Estudios Previos en el *Ámbito de Marketing Intercultural*

En la parte introductoria y en el marco conceptual ya se mencionaron varios estudios en el campo de *marketing* internacional. Este capítulo sirve para resumir los resultados de estudios seleccionados en el ámbito del marketing intercultural con el fin de mostrar procedimientos y herramientas típicos.

3.1 The Cultural Dimension of Assertiveness in Cross-Cultural Advertising

El trabajo más interesante para esta tesis es el estudio de Terlutter, Diehl y Mueller (2010) con el nombre “The cultural dimension of assertiveness in cross-cultural advertising”. Es uno de los pocos estudios en el ámbito de *marketing* internacional que investiga, entre otros países, tanto Alemania como Argentina.

El estudio investigó la percepción y evaluación de reclamos publicitarios asertivos en 5 países: EE.UU., Reino Unido, Alemania, Austria y Argentina. Tiene como objetivo entender si los mensajes publicitarios asertivos generan respuestas positivas de los consumidores. Además, los científicos trataron de entender mejor el impacto de la cultura en la publicidad ya que asumen que la percepción de la publicidad estandarizada puede variar según el país (Terlutter et al., 2010, pp. 369-370). Se elige analizar la asertividad debido a su percepción de importancia en la vida diaria y su posible impacto en la efectividad de la publicidad. El término asertividad en este caso significa firmeza, seguridad y convicción (Terlutter et al., 2010, p. 371).

Para llevar a cabo el estudio se aplica el modelo cultural desarrollado por House et al. (2004) en el estudio *GLOBE*. Se eligieron los países respectivos ya que los Estados Unidos y el Reino Unido se encuentran en el medio del clúster “Anglo”, Alemania y Austria en el medio del clúster “Europa Germánica” y Argentina en el medio del clúster “América Latina” (Terlutter et al., 2010, pp. 371-372). Se realizó una encuesta con 714 participantes sobre una publicidad impresa que contiene un mensaje altamente asertivo (Terlutter et al., 2010, pp. 380-383).

Resultó que todas las culturas que participaron, en general, evaluaron las publicidades con un alto nivel de asertividad percibida más positivas que las publicidades con un nivel de asertividad más bajo. En este caso, la asertividad se

considera una característica beneficiosa para las publicidades. Además, encontraron que, en el caso de Argentina que tiene un bajo nivel de asertividad, los participantes percibieron los niveles más altos de asertividad en la publicidad, y, consecuentemente, evaluaron más positivamente a la publicidad. En el caso de Alemania, los resultados no fueron significativos (Terlutter et al., 2010, pp. 396-389).

De los resultados del estudio se desprenden las siguientes conclusiones para el presente trabajo. En primer lugar, el uso de clústeres culturales según House et al. (2004) en la literatura académica es una herramienta útil para justificar la selección de los países estudiados. Además, el estudio muestra que los mensajes asertivos en los anuncios se perciben como positivos en Alemania y sobre todo en Argentina.

3.2 Advertising Visuals in Global Brands' Local Websites

Otro estudio relevante para este trabajo es el de An (2007) con el título: "Advertising visuals in global brands' local websites: a six-country comparison". En este estudio se compararon las estrategias visuales de publicidad de marcas globales en seis países. Los países se dividieron en dos grupos según la dimensión del contexto de Hall (1976). Al grupo de bajo contexto pertenecen los Estados Unidos, el Reino Unido y Alemania, representando las culturas occidentales. En el grupo de alto contexto se encuentran Japón, China y Corea, representando las culturas orientales (An, 2007, pp. 303-305).

La metodología consistió en un análisis de contenido de 253 sitios web publicitarios de 99 empresas globales. Se examinó el aspecto visual de las publicidades utilizando los siguientes criterios: la función principal de los visuales (literal vs. simbólico), el rol y el uso de personas famosas, el uso de fotografías vs. ilustraciones, y la frecuencia de presentaciones del producto (An, 2007, p. 303). Los resultados muestran que en las culturas de bajo contexto los aspectos visuales se usan de forma literal, es decir, para identificar y describir el producto. Los famosos rara vez aparecen en los anuncios, y cuando lo hacen suele ser en calidad de portavoces en vez de participantes. Se usan más las fotografías en vez de ilustraciones con el fin de presentar el producto de manera literal. Por último, el producto en sí se muestra de forma directa y con más frecuencia que en las

publicidades para culturas de alto contexto. Mientras tanto, en las culturas de alto contexto, la función principal de los visuales es simbólica, es decir, para asociar el producto con caracteres o personas famosas, los cuales aparecen con mayor frecuencia que en las publicidades para culturas de bajo contexto. Además, se usa una mezcla entre fotografías e ilustraciones. El producto mismo se presenta más bien de forma indirecta y menos frecuente (An, 2007, p. 322).

En cuanto a las implicaciones para las empresas multinacionales, ellas deberían usar esta información para crear una buena imagen de marca internacional en los diferentes países. En los países de alto contexto, la publicidad debería ser más bien implícita, poniendo el enfoque en el estilo de vida y en la idea del producto, usando símbolos evocadores, como un lindo paisaje o un cuento, y la apariencia de personas famosas. Los consumidores de estas culturas, en comparación con culturas de bajo contexto, necesitan menos información explícita sobre el producto. Mientras tanto, la publicidad para los países occidentales debería explicar de manera efectiva el producto y su función (An, 2007, pp. 325-326).

El estudio de An (2007) es de importancia para este trabajo ya que muestra que existen diferentes preferencias publicitarias entre consumidores de diferentes culturas, en este caso las culturas de alto y bajo contexto. Además, se hace evidente que el análisis de contenido es una herramienta adecuada para llevar a cabo una comparación intercultural de publicidades.

4. Presentación de las Empresas

En lo siguiente, se presentarán las dos empresas investigadas en este estudio de caso. Según la definición en el marco conceptual, ambas empresas pueden clasificarse como compañías multinacionales.

4.1 Danone

En este trabajo se analizará la publicidad de la empresa Danone Alemania. Sin embargo, es importante conocer el Grupo Danone primero ya que Danone Alemania es una subsidiaria al 100% del Grupo Danone (Danone S.A., 2021-a).

Figura 9

El Logo de Danone



Nota. Danone S.A., 2023-c, p. 61.

4.1.1 El Grupo Danone

El Grupo Danone tiene su sede central en París, Francia. La compañía fue fundada en 1919 en Barcelona, donde el fundador, Isaac Carasso, desarrolló el primer yogurt. En 1929, su hijo Daniel Carasso trasladó la empresa a París. En 1972, Danone fusionó con la empresa BSN, el productor de bebidas y alimentación infantil más grande de Francia, con el fin de llevar Danone al mercado internacional. En los años 90, Danone incorporó varias empresas y se transformó en el tercer productor de alimentos más grande en Europa, convirtiéndose también en el líder del mercado alemán. También empezó a establecerse en otras regiones como Asia y América Latina. Durante su tenencia de 1996 a 2006, el director general Franck Riboud seguía impulsando el éxito internacional, centrándose en las tres áreas con mayor potencial de crecimiento: productos lácteos, bebidas y galletas. En 2017, el Grupo Danone adquirió la empresa WhiteWave, convirtiendo Danone también en Norteamérica en una de las empresas líderes del sector de alimentación y bebidas. En 2020, el Grupo Danone fue la primera empresa cotizada en Francia en cambiar

su modelo de negocio a "Entreprise á Mission" (Empresa con una Misión). Esto la compromete a cumplir estrictos objetivos medioambientales y sociales (Danone Deutschland GmbH, s.f.-f). En 2022, el Grupo Danone fue líder mundial (en términos de valor) en productos lácteos frescos, alimentos vegetales y bebidas (Danone S.A., 2023-c, p. 7). La empresa está comercializando su gran gama de productos con más de 100 marcas en más de 120 países (Danone S.A., 2022-b, p.5). Está presente en los cinco continentes y tiene un total de 350 sucursales a nivel mundial (Danone S.A., 2021-a), donde trabajan alrededor de 100.000 empleados (Danone S.A., 2021-b).

En cuanto al volumen de negocios, el Grupo Danone mostró una tendencia global al alza en los últimos diez años, con un volumen de negocios de 27.661 millones de euros en 2022. En los últimos años, la empresa también siempre fue rentable. Sin embargo, en el año pasado se notó una disminución considerable en el beneficio neto, el cual bajó de 1.924 millones de euros en 2021 a 959 millones de euros en 2022 (Statista, 2023-d, pp. 10-12). Este desplome de los beneficios se puede explicar por la retirada del Grupo Danone de Rusia, lo que al final le costará aproximadamente 1.000 millones de euros (van Rompaey, 2023).

El Grupo Danone es una empresa que cotiza en Euronext París (Danone S.A., 2023-a). La tendencia del precio de la acción fue inicialmente positiva en los últimos 10 años hasta que alcanzó su máximo de 81,70€ en septiembre de 2019. A partir de entonces, disminuyó con fluctuaciones y actualmente se sitúa en 53,79€ (a 15.09.2023) (Danone S.A., 2023-d). En 2022 se repartió un dividendo de 2 euros por acción (Danone S.A., 2023-b). En Europa, los mayores competidores del Grupo Danone son el productor de lácteos francés Lactalis, el conglomerado alimenticio suizo Nestlé, la cooperativa lechera danesa ArlaFoods y el productor de alimentos holandés FrieslandCampina (Lebensmittel Zeitung, 2022, p. 20).

El Grupo Danone se considera una empresa multinacional porque tiene un gran número de filiales en distintos continentes, la mayoría de las cuales – como Danone Alemania – funcionan como empresas independientes y se adaptan a los mercados locales.

4.1.2 Danone Alemania

Danone Alemania es una subsidiaria al 100% del Grupo Danone (Danone S.A., 2021-a), la cual comercializa las marcas de Danone en los mercados de Alemania, Austria y Suiza. Tiene su sede en Frankfurt y emplea más de 2.300 personas en los tres países. En 2022, se combinaron las cuatro unidades de negocios independientes de Danone en Alemania en la sola empresa, Danone Deutschland GmbH (en este trabajo nombrado Danone Alemania), representando uno de los diez productores de bienes de consumo más grandes de la región (Danone Deutschland GmbH, 2022). El volumen de ventas y la plantilla de Danone Alemania han disminuido en la última década, pasando de una facturación de 572,42 millones de euros en 2011 y 787 empleados a 367,32 millones de euros en 2021 y 579 empleados (Statista, 2023-d, pp. 21-22).

Figura 10

Las Marcas de Danone Alemania



Nota. Danone Deutschland GmbH, s.f.-b; s.f.-c; s.f.-d; s.f.-e. Imagen propia.

Como presenta la figura 10, la empresa tiene una gran variedad de marcas que comercializa en el mercado alemán. En el sector lácteo son las siguientes (Danone Deutschland GmbH, s.f.-c):

- Actimel, una bebida láctea con características probióticas con el fin de fortalecer el sistema inmunitario. Hoy en día, Actimel se comercializa en más de 35 países por todo el mundo (Danone S.A., s.f.-a).
- Activia, un yogur probiótico con el fin de reforzar la salud intestinal

- FruchtZwerge, una línea de yogures frutales para niños enriquecidos con vitaminas
- Dany, una marca de flanes y postres

En el sector de productos vegetales ofrecen dos marcas de sucedáneos de la leche a base de almendras, avenas, soja, coco arroz y caju (Danone Deutschland GmbH, s.f.-e):

- Alpro, una marca de leches vegetales y otros productos sustitutos como yogur de soja, postres, cremas para cocinar y bebidas de café (Alpro, s.f.)
- Provamel, otra marca de leches vegetales, postres y cremas para cocinar (Provamel, s.f.)

En el ámbito de agua y refrescos, Danone Alemania vende dos marcas principales (Danone Deutschland GmbH, s.f.-d):

- Evian, una marca de agua mineral
- Volvic, una marca de agua mineral y refrescos naturales

Por último, Danone Alemania tiene un segmento de nutrición infantil y médica, el cual incluye las siguientes marcas (Danone Deutschland GmbH, s.f.-b):

- Aptamil, una marca de fórmulas para bebés y niños pequeños
- Milupa, una marca de fórmulas para bebés, cereales y papilla
- Nutrica, una marca que contiene más de 380 productos para la alimentación infantil y medicinal

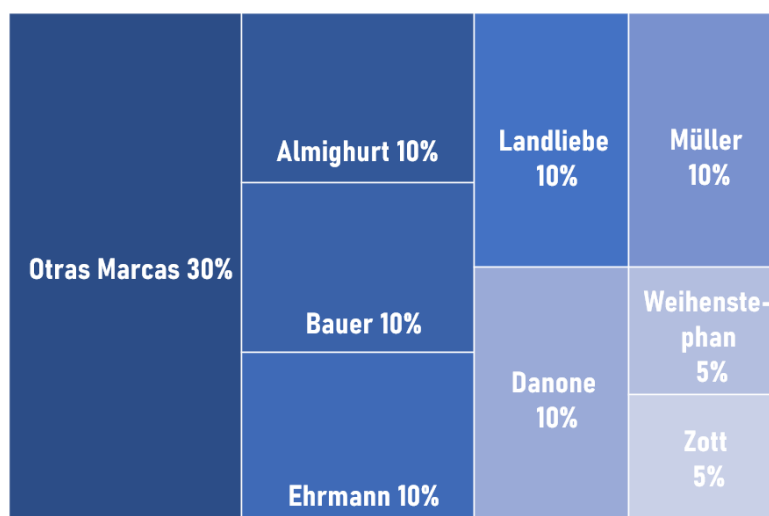
Por lo que respecta a la responsabilidad social de la empresa, cabe señalar que Danone Alemania tiene la certificación B-Corp, un sello que certifica los más altos estándares ecológicos y sociales en todos los ámbitos de la empresa (Danone Deutschland GmbH, 2023). En la actualidad, sólo unas 40 empresas alemanas cuentan con este certificado (B Lab Deutschland, s.f.).

Debido a la amplia gama de productos, existen muchos competidores diferentes de Danone Alemania. Por lo tanto, un análisis competitivo es complejo. Sin embargo, se puede suponer que los competidores de Danone Alemania incluyen otros grandes conglomerados alimentarios con una gama de productos comparable, como Deutsches Milchkontor GmbH (DMK), Dr. Oetker, Nestlé y FrieslandCampina

(Listenchampion, 2023). Tomando como ejemplo el mercado de productos de yogur, Danone tenía una cuota de mercado del 10% en 2019. La figura 11 muestra la participación de mercado de las marcas de yogur más conocidas en Alemania. Los principales competidores son la empresa Ehrmann con una participación de 20% (ya que también posee la marca Almighurt), Müller con un 20% (ya que también posee la marca Landliebe), Bauer con un 10%, Weihenstephan con un 5% y Zott con un 5% (Statista, 2023-c).

Figura 11

Participación de Mercado de Marcas de Yogur en Alemania en 2019



Nota. Statista, 2023-c. Imagen propia.

En el sector de leches vegetales, Alpro es la marca más conocida en Alemania. Los competidores principales en este mercado son las marcas Oatly y Vly, además de las marcas propias de leche vegetal de los tenderos grandes como Rewe, Edeka, DM, Alnatura y Kaufland (Statista, 2021).

Por último, merece la pena echar un vistazo a los últimos acontecimientos y noticias sobre Danone Alemania. Por un lado, Danone Alemania parece estar en una posición competitiva muy fuerte en el mercado de leches vegetales y tiene grandes planes. Por ejemplo, según el antiguo director Richard Trechman, uno de cada cinco productos de Danone en el mercado alemán será de origen vegetal en 2025 (Terpitz, 2021). Por otro lado, también hay prensa negativa. Por ejemplo, Danone Alemania ha sido demandada por la asociación medioambiental Deutsche Umwelthilfe por engaño al consumidor. Esta acusación se refiere a la marca de

agua mineral Evian, que anuncia que es climáticamente neutra. Sin embargo, se reclama que los proyectos para compensar las emisiones de CO2 no son adecuados y que la neutralidad climática no está suficientemente fundamentada (Deutsche Umwelthilfe e. V., 2023).

4.2 Mastellone Hnos S.A.

La Serenísima es una marca argentina de lácteos, la cual es propiedad de la empresa Mastellone Hermanos S.A. En 1929, Antonio Mastellone, procedente de Italia, empezó a fabricar ricota y mozzarella y vendía sus productos en la ciudad de Buenos Aires, primariamente a otros inmigrantes que él conocía. En 1935, se compró su primer camión y, a partir de ahí, la distribución se volvió cada vez más avanzada. Después de la muerte de Antonio en 1952, su hijo Pascual Mastellone se hizo cargo de la empresa. Gracias a sus habilidades empresariales fue capaz de hacer crecer la empresa de forma considerable. También contribuyó a la lechería argentina a través del proceso de la pasteurización de la leche (1960), convirtiendo a las leches de Mastellone en un símbolo de máxima calidad. A lo largo de los años, la empresa sacó al mercado una gran variedad de nuevos productos lácteos, como su primer yogur en 1963, la dulce de leche en 1967, la leche en polvo en 1971, la manteca en 1977, la leche cultivada en 1977 y la leche con hierro en 1994. En el año 1996, entró en una alianza con el Grupo Danone con el fin de comercializar los productos de la empresa francesa también en Argentina. Después del cambio de milenio, Mastellone ya se había convertido en una marca bien establecida y conocida en el mercado argentino, ocupando el primer lugar entre las marcas más elegidas por los consumidores argentinos en 2004. La empresa también siguió lanzando nuevas marcas al mercado, como la línea de quesos untables “Finlandia” en 2004, el yogur “Activia” en 2005 y el queso cremoso “Cremón” en 2009. Al mismo tiempo, la empresa siguió ganando premios, como los Premios EIKON en los años 2015 y 2017 por sus actividades y campañas publicitarias, y el *Premio Energy Management Insight* en 2018 por sus iniciativas ecológicas (Mastellone Hnos S.A., s.f.-c).

Figura 12

Logo de La Serenísima, la Marca Principal de Mastellone



Nota. Mastellone, 2022.

Hasta hoy en día, la empresa tiene su sede central en Buenos Aires. Además, Mastellone cuenta con seis plantas de clasificación, los cuales se encargan de la alta calidad de la leche que reciben los tambos, y nueve plantas elaboradoras, donde se producen los lácteos de la marca La Serenísima. También dispone de doce centros de distribución (Mastellone Hnos S.A., 2022, pp. 4-5). En cuanto a la responsabilidad social de la empresa, Mastellone confirmó la adhesión al Pacto Global de las Naciones Unidas (Mastellone Hnos S.A., s.f.-e) y cuenta con una gran variedad de propias iniciativas medioambientales, como, por ejemplo, sus cinco pilares de la gestión sustentable, los cuales son (Mastellone Hnos S.A., 2023, p. 14):

1. El aseguramiento de las materias primas
2. El uso responsable del agua
3. El uso eficiente de energía
4. El Desarrollo Humano
5. La Vida Saludable

En el año 2022, Mastellone empleó 3.600 empleados directos y trabajó con 22.000 colaboradores indirectos (Mastellone Hnos S.A., 2022, p. 3). El número de empleados se ha mantenido en el mismo nivel en los últimos cuatro años (Mastellone Hnos S.A., 2023, p. 16). El volumen de negocios fue de 1.100 millones de dólares en 2022 (Mastellone Hnos S.A., 2022, p. 3). Con unas ganancias netas de 1.358.450 miles de pesos (en moneda homogénea), 2022 fue el primer año positivo después de cuatro años de pérdidas (Mastellone Hnos S.A., 2023, p. 43). En cuanto al comercio exterior, Mastellone Hnos S.A. vende sus productos en más de 36 países en el mundo (Mastellone Hnos S.A., s.f.-b). Entre los destinos principales se encuentran Brasil, Argelia, Rusia, China y los Emiratos Árabes

Unidos. A través de una alianza estratégica con el grupo Arcor y varias subsidiarias, la empresa pudo expandir sus operaciones especialmente en los países limítrofes como Brasil, Chile, Paraguay, Uruguay, Bolivia y también en Perú (Mastellone Hnos S.A., 2022, p. 8). Las acciones de la empresa no cotizan en la bolsa de valores, sin embargo, se comercializan sus obligaciones negociables en el mercado secundario (Castillo, 2023). Las accionistas principales, a partir de la familia Mastellone, son Arcor y su subsidiaria Bagley Argentina con un 49% de acciones (Sanguinetti, 2022) y el fondo Dallpoint (Mastellone Hnos S.A., s.f.-a). Mastellone, por su parte, también controla siete empresas. Entre ellos están la productora brasileña Leitesol y las subsidiarias Mastellone Brasil y Mastellone Paraguay, por lo que Mastellone también cuenta como empresa multinacional (Mastellone Hnos S.A., 2023, p. 24).

Mastellone ofrece varios segmentos de productos. En el segmento de la leche cuenta con leches frescas, leches de larga vida, leches funcionales – por ejemplo, con calcio o reducidas en lactosa – leches en polvo y leches chocolatadas. También tiene una gran gama de productos en el sector de quesos, donde ofrece quesos blandos, semi duros y duros, quesos fundidos y untables, salsas, quesos rallados y en hebras y quesos especiales, como camembert y brie. En cuanto a los productos culinarios, Mastellone cuenta con mantecas, cremas para cocinar y batir, y ricota. También cuenta con un segmento de indulgentes que incluye los dulces untables, como la dulce de leche, y las bebidas lácteas, como bebidas de café y leches aromatizadas. Mastellone también vende varias marcas de yogur y postres. Por último, Mastellone cuenta con varias bebidas vegetales, como leches vegetales a base de almendra y coco, leche chocolatada a base de maní y jugo de manzana y naranja a base de arroz. Con respecto a la alianza estratégica con Danone, Mastellone comercializa las marcas Actimel, Activia, Danonino y Danette en el mercado argentino (Mastellone Hnos S.A., 2022, p. 7, Mastellone Hnos S.A., s.f.-d).

Para la comercialización de todos sus productos, Mastellone cuenta con una gran variedad de marcas primarias y sub-marcas, como muestra la figura 13. Entre ellos se encuentran unos clásicos como “Finlandia”, una marca de quesos untables, “Cremón”, una marca de quesos cremosos, “Sense”, una marca de bebidas de café y “Dolcella”, una marca de dulce de leche.

Figura 13
Las Marcas Primarias y las Sub-Marcas de Mastellone

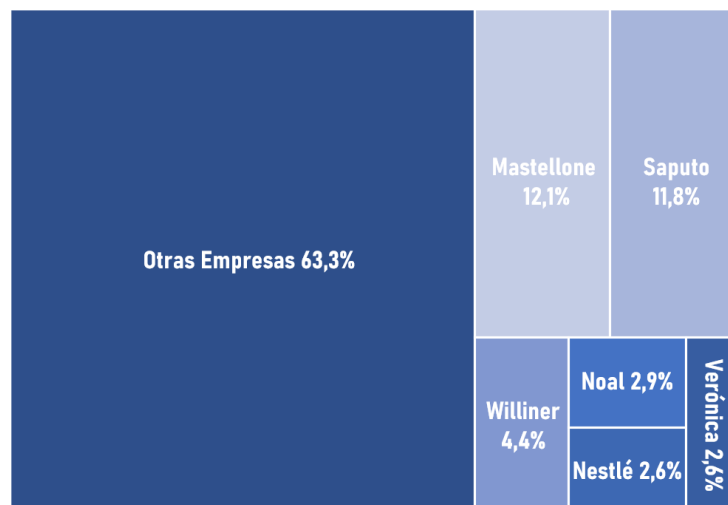


Nota. Mastellone Hnos S.A., 2022, p. 7.

En el sector de lácteos, Mastellone es la empresa líder en el mercado argentino con una participación de 12,1%. Como muestra la figura 14, su mayor competidor es la empresa canadiense Saputo con una participación del mercado de 11,8%, seguido por la empresa Williner con la marca Iloay con una participación de 4,4%. Los demás competidores, como Noal, Nestlé o Verónica, tienen una participación igual o inferior al 2,9% (Ministerio de Economía Argentina, 2022, p. 10).

Figura 14

Los Mayores Competidores de Mastellone en Argentina en Términos de Participación de Mercado



Nota. Ministerio de Economía Argentina, 2022, p. 10. Imagen Propia.

Aunque el sector de las leches vegetales todavía es pequeño, tiene un gran potencial de crecimiento. En 2021, competían cerca de 15 marcas en el mercado de las leches vegetales en Argentina (Valleboni, 2021). Por parte de las empresas grandes, los competidores principales de Mastellone son el Grupo Danone con su marca Silk y Coca-Cola con la marca AdeS (El Cronista, 2020). También existen varias PYMES que participan en este mercado, como NotCo con su marca NotMilk, BetterFood con la marca Vrink, ArFood con la marca Cocoon y la empresa Tratenful (Valleboni, 2021).

Echando un vistazo a asuntos actuales y noticias, Mastellone recibió una multa de 60 millones de pesos por vender productos mellizos a diferentes precios. La empresa vendió la misma leche con etiquetas diferentes a una diferencia de precios de 33% (El Cronista, 2023). Recién salió otra noticia negativa sobre el productor de lácteos número uno. Cientos de supermercados y tiendas en la región bonaerense decidieron dejar de vender productos de Mastellone hasta nuevo aviso. Los minoristas reclaman aumentos de precios desproporcionados y quitas de descuentos y promociones (Infocielo, 2023). Por otra parte, hubo una noticia positiva en el ámbito medioambiental. Mastellone se hizo la primera empresa argentina en recibir el sello de bienestar animal. Se certificó que la empresa actúa conforme con las reglas del trato de animales con respecto a sus 200.000 vacas y

300.000 animales de otras categorías como ternera y vaquillonas, protegiendo “el estado físico y emocional de los animales” (Ámbito, 2022).

5. Hipótesis de Investigación

En base de las teorías explicadas en el marco conceptual y los resultados de los estudios previos presentados anteriormente, se formulan las hipótesis de la investigación. En la parte investigativa del trabajo, se comprueba la validez de estas hipótesis.

Las hipótesis H1a, H1b y H2 están relacionadas directamente con la teoría del posicionamiento de la cultura de consumo según Alden et al. (1999) y se refieren a qué estrategia se da con más frecuencia en general en los dos países estudiados.

H1a: La estrategia publicitaria prevalente en los vídeos publicitarios de Danone Alemania y Mastellone es la estrategia *LCCP*. Esta hipótesis se basa en el estudio de Alden et al. (1999), donde se mostró que la estrategia *LCCP* fue la más frecuente en todos los países investigados y también que fue la estrategia más usada para la publicidad en el sector alimenticio (Alden et al., 1999, pp. 83-84). Este hecho puede atribuirse a la fuerte relación entre los alimentos y la cultura (McCracken, 1986, p. 73; Fischler, 1988, pp. 279-283; Steenkamp, 1997, p. 167).

H1b: La estrategia publicitaria prevalente en los vídeos publicitarios de Danone Alemania y Mastellone es la estrategia *GCCP*. Esta hipótesis se basa en el hecho de que ambas son empresas multinacionales, por lo cual la internacionalidad podría verse reflejada en su publicidad. Además, según el modelo *PBG*, una imagen de la marca global puede tener un efecto positivo en la probabilidad de compra (Akaka y Alden, 2010).

H2: La estrategia publicitaria prevalente en los vídeos publicitarios de Danone Alemania será diferente de la estrategia publicitaria prevalente en los vídeos de Mastellone. Esta hipótesis puede deducirse a las diferencias culturales entre Alemania y Argentina. Por los altos niveles de globalización en Alemania, se puede asumir que allí la estrategia *GCCP* será la más frecuente (ETH Zürich, 2022). Aunque en Argentina la globalización también está bastante avanzada en comparación con otros países, se encuentra 54 puestos detrás de Alemania (ETH Zürich, 2022). Además, según la teoría de los estándares culturales, en Argentina existe un gran orgullo por el propio país (Rottenaicher, 2005, p. 167), una característica que no se destaca particularmente en comparación con Alemania. Se

puede asumir que este hecho se verá reflejado en la publicidad, por lo cual la estrategia publicitaria prevalente de Mastellone será la estrategia *LCCP*.

Como se investigarán diferentes marcas del sector lácteo y del segmento de leches vegetales comercializadas por las empresas Danone Alemania y Mastellone, las hipótesis H3 y H4 se enfocan en las diferencias entre las marcas (Actimel vs. otras marcas) y segmentos (lácteos vs. leches vegetales).

H3: En los vídeos publicitarios de la marca Actimel, una bebida láctea probiótica, se encontrará con mayor frecuencia la estrategia *GCCP* que en los vídeos publicitarios de otras marcas regionales de Danone Alemania y Mastellone. Como se trata de una marca que se vende a nivel internacional y no solamente en Argentina y Alemania (Danone S.A., s.f.-a), se puede asumir que la publicidad está dirigida a un público global en vez de un público local.

H4: En los vídeos publicitarios de las leches vegetales se encontrará con mayor frecuencia la estrategia *GCCP* en comparación con los vídeos de productos lácteos ya que el alza de las leches vegetales es una tendencia comparablemente nueva y el mercado de los sucedáneos de la leche está creciendo a nivel mundial, no solamente en Alemania y Argentina. Asimismo, expertos estiman una tasa de crecimiento anual del 15% en el mercado mundial de la leche vegetal hasta 2030 (Strategic Market Research LLP, 2021). Además, según McCracken (1986, pp. 73-78) la gente utiliza los bienes de consumo como los alimentos para vincular significados culturales a sí mismas. Cabe suponer que los productores de publicidad de leche vegetal quieren atraer a un público destinatario moderno, cosmopolita y concienciado con el medio ambiente. Por lo tanto, se puede asumir que esta tendencia global se ve reflejada en la estrategia publicitaria.

La figura 15 resume todas las hipótesis presentadas anteriormente de forma gráfica.

Figura 15
Resumen de las Hipótesis de Investigación



Nota. Imagen propia.

6. Metodología

Como las hipótesis de investigación están definidas, se explicará en este capítulo la metodología para llevar a cabo un análisis de contenido cuantitativo con el fin de verificar o falsificar las hipótesis. El estudio de Alden et al. (1999), el cual forma la base teórica de este trabajo, también se utilizará como modelo para el diseño de la investigación.

Con el fin de establecer una estructura y asegurar la fiabilidad y validez de la investigación, la metodología sigue la estructura del Panal de Metodología de Investigación (*Honeycomb of Research Methodology*) de Jonathan Wilson, representado en la figura 16 (2014, p. 32).

Figura 16

El Panal de Metodología de Investigación



Nota. Wilson, 2014, p. 32. Imagen propia.

6.1 Filosofía de Investigación

Primero, es fundamental definir la filosofía de la investigación y elegir la epistemología adecuada. El término epistemología se refiere a lo que es y lo que significa el conocimiento para los humanos (Wilson, 2014, p. 33).

En cuanto a las epistemologías, existen dos filosofías principales: el positivismo y el interpretativismo. El positivismo asume que la investigación es independiente de los participantes y que es objetiva. Se utiliza mayormente en la investigación empírica,

donde el acercamiento de investigación suele ser deductivo, la estrategia de investigación cuantitativa y los resultados suelen ser cuantificables y replicables (Wilson, 2014, p. 33). Este trabajo aplica una filosofía mayormente positivista ya que se realiza un análisis de contenido cuantitativo a base de un acercamiento deductivo y estructurado. Por otro lado, existe la epistemología del interpretativismo, la cual supone que el investigador y los participantes son interdependientes y que la investigación es subjetiva. Según esta filosofía, se considera necesario que el investigador entienda y entre al entorno social de los participantes (Wilson, 2014, pp. 33-34). Por lo tanto, este trabajo también contiene elementos del interpretativismo ya que la investigadora conoce profundamente las dos culturas estudiadas. Para desarrollar y llevar al cabo el estudio, es necesario que la investigadora conozca los países Alemania y Argentina y que colabore con los codificadores.

Por la presencia de elementos de ambas filosofías, también se puede asignar este trabajo a una tercera epistemología: el pragmatismo. El pragmatismo no se puede asignar únicamente a una de las dos filosofías principales. En cambio, el pragmatismo reconoce la importancia de ambos conceptos, adaptando y combinando los métodos que se consideran más aptos para responder la cuestión de investigación lo mejor posible (Wilson, 2014, p. 34).

6.2 Acercamiento de Investigación

En cuanto al acercamiento de investigación, hay dos puntos de vista principales. Por un lado, existe el acercamiento inductivo, que trata de desarrollar una nueva teoría a base de observaciones. Por otro lado, existe el acercamiento deductivo, que usa teorías ya conocidas y las aplica a nuevas situaciones (Wilson, 2014, pp. 35-37).

El acercamiento de investigación de este estudio es claramente deductivo. Este acercamiento es caracterizado por usar una teoría ya conocida y aplicarla a un fenómeno para comprobar una hipótesis que se formuló a base de la teoría (Wilson, 2014, pp. 35-37). En este caso, se utilizan las teorías de negocio, como el posicionamiento de la cultura de consumo (Alden et al., 1999) y la globalidad percibida de la marca (Akaka y Alden, 2010), y las teorías culturales. A base de

estas teorías, se formularon las hipótesis de investigación y se desarrolló el diseño de la investigación, lo que después se aplicará a las publicidades de Danone Alemania y Mastellone.

6.3 Estrategia de Investigación

En cuanto a las estrategias de investigación, se diferencia entre la estrategia cualitativa y la cuantitativa. La estrategia cuantitativa se enfoca en datos numéricos y utiliza métodos estructurados para encontrar patrones y relaciones estadísticas. Normalmente, en las estrategias cuantitativas se utiliza un acercamiento deductivo, aplicando teorías ya existentes, lo que posibilita la comparación de resultados. La estrategia cualitativa se centra en datos no numéricos, busca comprender significados y experiencias, y utiliza métodos como entrevistas y observaciones (Wilson, 2014, pp. 37-38).

Aunque en este estudio se analizan datos no numéricos en forma de estrategias publicitarias y características culturales, se aplicará una estrategia cuantitativa. A través del análisis de contenido se codifican los criterios cualitativos y se mide la frecuencia en la cual aparecen en los vídeos publicitarios. En análisis de datos se realizará de forma numérica y estadística.

6.4 Diseño de Investigación

Hay una gran variedad de diseños de investigación, por ejemplo, la investigación en acción, el estudio de caso, la investigación experimental, la investigación longitudinal y la investigación transeccional (Wilson, 2014, p. 136).

Según los criterios de Wilson (2014, pp. 138-139), este trabajo se clasifica como estudio de caso porque se investigarán las publicidades de dos empresas específicas: Mastellone y Danone Alemania. El diseño de la investigación se considera descriptivo ya que trata de describir un fenómeno específico, en este caso las estrategias publicitarias de dos empresas (2014, p. 135).

Además, los estudios de caso se pueden clasificar según el número de unidades (holístico o integrado) y experimentos (individual o múltiples) que se están investigando. Como se examinará una unidad, en este caso la publicidad, de más

de una empresa, este diseño se caracteriza como un estudio de múltiples casos desde un punto de vista holístico (Wilson, 2014, pp. 137-139).

También se pueden clasificar los estudios de caso según la selección de los casos – basado en aspectos de la organización, del proceso o de eventos. En este caso, las empresas se eligieron según el sector en que están operando, que es el sector de lácteos y leches vegetales, así que la selección se realizó basada en un aspecto de la organización. Adicionalmente, este estudio de caso también tiene un diseño comparativo porque se comparan las publicidades de dos empresas diferentes (Wilson, 2014, p. 140).

6.5 Recopilación de Datos

En este trabajo se utilizan tanto datos primarios, recopilados por la investigadora misma, como datos secundarios, recopilados por otros investigadores y de fuentes externas.

Los datos secundarios más importantes para este estudio son artículos en revistas académicas y libros. Ellos forman el marco conceptual, incluyendo el trabajo de Alden et al. (1999) sobre el posicionamiento de la cultura de consumo, el estudio de Akaka y Alden (2010) sobre la globalidad percibida de la marca, y los modelos culturales de Hall (1976), Hall y Hall (1987), Hofstede (2011), House et al. (2004) y Thomas (2005). Además, se incluyeron los hallazgos de otros investigadores en el ámbito del *marketing* internacional, como, por ejemplo, los artículos de Terlutter, Diehl y Mueller (2010) y An (2007). La recopilación de datos secundarios se realizó a través de una revisión de la literatura estructurada.

La recopilación de datos primarios se realizará a través de un cuestionario en el marco de un análisis de contenido. Como cuestionario, se utilizará un formulario de codificación desarrollado para este trabajo. Los datos primarios se recopilarán con la ayuda de codificadores, que completarán el cuestionario después de ver los videos publicitarios. El uso de codificadores para la recopilación de datos es típico para los análisis de contenido.

En lo siguiente, se explicará en detalle el muestreo, el proceso de codificación, la fiabilidad y la validez del estudio.

6.5.1 Muestreo

La muestra consiste en un total de 28 vídeos publicitarios de Danone Alemania y Mastellone. De ellos, 14 vídeos representan la publicidad de la empresa Danone Alemania, y 14 la publicidad de la empresa Mastellone. Con la hipótesis de investigación H3 se pretende investigar una posible diferencia entre las estrategias publicitarias del producto Actimel, comercializado por ambas empresas, en comparación con otros productos y marcas de las dos empresas. Por lo tanto, se seleccionaron 3 vídeos promocionales para el producto Actimel en el caso de Danone Alemania y 4 vídeos promocionales en el caso de Mastellone. Con la hipótesis de investigación H4 se pretende averiguar una posible diferencia entre los segmentos, es decir, entre los productos lácteos y las leches vegetales. Por lo tanto, se seleccionaron 4 vídeo promocionales de leches vegetales y 24 vídeos de productos lácteos.

La selección de los países y las empresas se explicó en el capítulo “Justificación de la Investigación”. En cuanto a la selección de los vídeos, se aplicó la técnica del muestreo intencional, donde los vídeos se eligieron de forma no aleatoria y bajo ciertos criterios. El muestreo intencional se aplica típicamente en los estudios de caso, cuando se trata de investigar un caso específico y la información relevante no puede ser recuperada a través de otras técnicas de muestreo (Wilson, 2014, pp. 228-229). Los criterios de selección de los vídeos fueron los siguientes:

1. Se trató claramente de un vídeo con fines publicitarios, producido por Danone Alemania o Mastellone.
2. El vídeo no tenía más de cinco años para garantizar la actualidad del estudio.
3. El vídeo duró por lo menos diez segundo para garantizar que había suficiente contenido analizable.
4. El vídeo estuvo disponible en la plataforma YouTube para garantizar el libre acceso.
5. El vídeo promocionaba productos lácteos o leches vegetales de una de las dos empresas.
6. No se seleccionaron vídeos casi idénticos o que fueran una versión abreviada de un vídeo original.

La elección de una muestra de tamaño reducido de 28 vídeos publicitarios se justifica debido al enfoque de estudio de caso y la técnica de muestreo intencional utilizada. El objetivo es analizar en detalle estrategias publicitarias en un contexto intercultural, lo que requiere un enfoque en profundidad sobre en lugar de una muestra más amplia.

6.5.2 Proceso de Codificación

Para recopilar los datos y después analizarlos con métodos estadísticos, es necesario aplicar un proceso de codificación uniforme, lógico y estructurado (Wilson, 2014, p. 180).

Los datos serán recopilados por tres codificadores: una persona nativa argentina, quien codificará los vídeos publicitarios de Mastellone; una persona nativa alemana, quien codificará los vídeos publicitarios de Danone Alemania; y una persona nativa alemana que también conoce profundamente la cultura argentina porque vive en el país, quien codificará tanto los vídeos de Mastellone como los de Danone Alemania. Los codificadores son todos estudiantes universitarios. La constelación de tres codificadores con antecedentes culturales diferentes es típico en la investigación académica, por ejemplo, en el estudio de Choi (2022) sobre el tema de comparaciones interculturales de anuncios populares de YouTube.

Además, la selección de tres codificadores con antecedentes culturales diferentes tiene otros dos motivos. En primer lugar, el tiempo disponible para este trabajo es limitado y cada codificador adicional implica una carga de trabajo cada vez más alta. En segundo lugar, el tercer codificador, familiarizado con ambas culturas, es especialmente importante en esta constelación, ya que permite debatir el contenido. Si solamente hubiera más codificadores en ambos lados, sería posible calcular una media estadística del grado de acuerdo entre ambas partes. En esta investigación, sin embargo, el contenido de los vídeos es lo más importante ya que se trata de una investigación cualitativa. Por este motivo, no es necesario un gran número de codificadores, sino que es fundamental que los tres codificadores puedan discutir el contenido de los vídeos entre sí.

Antes de codificar los vídeos publicitarios, los codificadores recibirán una explicación detallada con toda la información necesaria y completarán un entrenamiento con vídeos de prueba. Los codificadores trabajarán independientemente unos de otros, pero puedan ponerse en contacto con la investigadora en cualquier momento si tienen preguntas.

Los codificadores tendrán que clasificar cada vídeo en función de cinco indicadores. Estos indicadores se basan en las tres categorías superiores ya utilizadas por Alden et al. (1999) en su estudio: el idioma, la estética y la trama. La figura 17 muestra el formulario de codificación que utilizaron los codificadores para la recolección de datos.

Figura 17
Formulario de Codificación

| Numero de video: | | | | |
|---------------------|--|------|------|------|
| Categoría | Indicador | LCCP | FCCP | GCCP |
| Idioma | (1) Pronunciación del nombre de la marca | | | |
| | (2) Idioma hablado en el video publicitario | | | |
| Estética y Símbolos | (3) Símbolos y referencias específicos de la cultura | | | |
| | (4) Apariencia de los actores | | | |
| Trama | (5) Tema central del video publicitario | | | |

Nota. Imagen propia

Los indicadores se tomaron en gran parte del estudio de Alden et al. (1999, p. 80), con ligeras adaptaciones en las áreas del idioma y la estética. La categoría "Idioma" se refiere, por un lado, a la pronunciación del nombre de la marca en el vídeo (1). En el caso de que no se dice el nombre de la marca, este indicador no será codificado. Por otro lado, se refiere al idioma que se habla en el vídeo publicitario, lo que puede diferir de la pronunciación del nombre de la marca y aportar información sobre las características culturales del vídeo (2). La categoría "Estética y Símbolos" se refiere a todos los detalles a partir del idioma que pueden transmitir significados culturales. Dentro de esta categoría, el tercer indicador se refiere a todos los símbolos, requisitos u otras referencias culturales, como, por ejemplo, el mate como símbolo de la cultura argentina o un famoso alemán para representante de la cultura alemana (3). El cuarto indicador muestra si las personas representadas pueden asignarse a una determinada cultura en función de su

aparición (4). La última categoría “Trama” se refiere al tema central del vídeo publicitario (5).

Las instrucciones para los codificadores coincidían con las del estudio de Alden et al. (1999, p. 80). Los codificadores marcarán un indicador con "LCCP" si creen que en él se refleja su propia cultura, por ejemplo, si el nombre de una marca argentina se pronuncia claramente en su lengua materna. Deberán marcar un indicador con "FCCP" si descubren en él una cultura diferente y claramente identificable, como la pronunciación italiana de una marca de pizza en un anuncio alemán. Por último, deben marcar con “GCCP” aquellos indicadores que no puedan asignarse a un país concreto, sino que sugieran una cultura global y cosmopolita. Aparte de eso, los codificadores son libres de decidir cómo evaluar los indicadores individuales. Si un indicador no puede evaluarse, se omite.

Los codificadores tendrán que decidir para cada indicador con cuál de las tres estrategias (*LCCP/FCCP/GCCP*) lo relacionan más. Por consiguiente, se puede obtener una puntuación de 0 a 5 para cada estrategia. Conforme con el estudio de Alden et al. (1999), los vídeos que coinciden con una estrategia en 3 o más puntos se etiquetan en consecuencia. Si el resultado no está claro, se etiquetan como “indefinidos”. Si hay demasiadas diferencias entre los resultados y no se alcanza una fiabilidad razonable entre codificadores, éstos discutirán el caso entre sí hasta llegar a un acuerdo. Se trata de un procedimiento habitual dentro del proceso de codificación.

6.5.3. Fiabilidad

La fiabilidad del estudio es importante porque garantiza que los resultados sean consistentes y reproducibles, lo que aumenta la confiabilidad y credibilidad de los hallazgos de investigación y fortalece la validez de las conclusiones (Wilson, 2014, p. 145).

Una forma de establecer fiabilidad es un alto nivel de la fiabilidad entre los codificadores (*intercoder reliability*), lo que se calcula típicamente con el Kappa de Cohen. Este coeficiente mide la concordancia entre dos evaluadores en un estudio de investigación, particularmente cuando se trata de la clasificación o

categorización de datos en categorías discretas o nominales (Fico et al., 2008, pp. 122-124).

El Kappa de Cohen para los dos codificadores que codificaron los vídeos argentinos de Mastellone fue 0,702. Para los vídeos de Danone Alemania, el Kappa de Cohen fue 0,765. Según Landis y Koch (1977), un valor entre 0,61 y 0,80 significa un acuerdo sustantivo entre los codificadores. Por ello, los resultados de este estudio se consideran fiables.

Para aumentar la fiabilidad, también se aseguró que la recopilación de datos siga un proceso estandarizado. Esto significa que todos los codificadores recibieron el mismo entrenamiento, la misma información necesaria para recoger los datos y los mismos formularios de codificación. El ensayo previo también sirvió para detectar posibles fuentes de error y probar de antemano el procedimiento del estudio.

6.5.4 Validez

A partir de la fiabilidad, la validez de los resultados juega un papel importante en los estudios científicos.

La validez interna se refiere a la medida en que los resultados de una investigación son precisos y confiables dentro del propio estudio. Para asegurar la validez interna, el formulario de codificación ha sido doblemente traducido (*double-back translated*). Otra forma de aumentar la validez es la comparación de la metodología con estudios previos (Fico et al., 2008, pp. 124-126). En este caso, el estudio se orienta en el diseño de la investigación de Alden et al. (1999).

La validez externa hace referencia a la generalización de los resultados a contextos más amplios fuera del estudio específico. La validez externa se centra en determinar si los hallazgos y conclusiones de la investigación son aplicables a otras poblaciones, situaciones o entornos empresariales. En un estudio de caso, la validez externa es menos relevante porque el estudio trata intencionalmente sólo un caso concreto y no pretende ser general (Wilson, 2014, p. 149). No obstante, al final del estudio pueden deducirse implicaciones para otras empresas.

6.6 Técnicas de Análisis de Datos

Los datos recopilados a través del proceso de codificación serán analizados con la técnica del análisis de contenido. Aunque los aspectos culturales de los vídeos publicitarios son de naturaleza cualitativa, se realizará un análisis de contenido cuantitativo ya que se mide la frecuencia de los aspectos culturales de forma numérica. Wilson (2014, p. 296) destaca que esta técnica es ideal para recopilar y analizar datos cualitativos de forma cuantitativa cuando se realiza una investigación de vídeos publicitarios.

Los datos obtenidos se analizarán a través de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia) e inferencial (Prueba Exacta de Fisher) con el fin de comprobar las hipótesis de la investigación, aplicando un nivel de significación de 5%.

La ventaja del análisis de contenido es que el contenido puede reproducirse y analizarse de forma sistemática y descriptiva. De este modo, pueden analizarse incluso mayores cantidades de datos (Wilson, 2014, p. 296). La desventaja, sin embargo, es que pueden perderse significados y mensajes más profundos de los vídeos publicitarios ya que no pueden transmitirse simplemente a través de un número limitado de categorías predefinidas (Jenker, 2007).

7. Resultados de la Investigación

A continuación, se presentarán los resultados de la investigación. Se comprueban las hipótesis de investigación a través del análisis estadístico de los datos recopilados.

7.1 Diferencias entre Danone Alemania y Mastellone

La primera hipótesis, H1, ha abordado la cuestión de la frecuencia con la que se producen las estrategias individuales en general. Según la hipótesis H1a, la estrategia *LCCP* será la más frecuente ya que suele ser la estrategia preferida en el ámbito de alimentos (Alden et al., 1999, pp. 83-84). Según la hipótesis H1b, la estrategia *GCCP* será la más frecuente ya que ambas empresas son compañías multinacionales y se suponía que este hecho se ve reflejase en la publicidad.

Figura 18

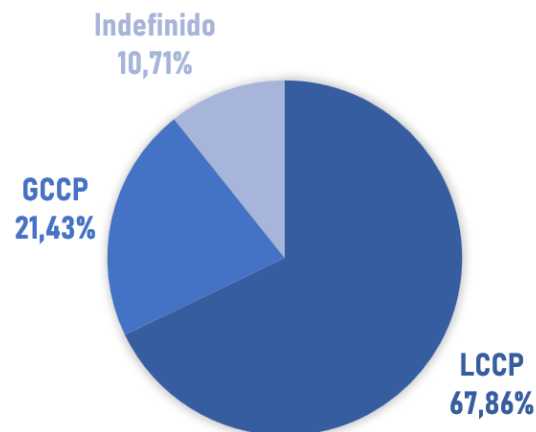
Frecuencia de las Diferentes Estrategias en las Publicidades de Mastellone y Danone Alemania

| | LCCP | FCCP | GCCP | Indefinido | Total |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|--------------|
| Mastellone | 10 | 0 | 2 | 2 | 14 |
| | 35,71% | 0,00% | 7,14% | 7,14% | 50,00% |
| Danone Alemania | 9 | 0 | 4 | 1 | 14 |
| | 32,14% | 0,00% | 14,29% | 3,57% | 50,00% |
| Total | 19 | 0 | 6 | 3 | 28 |
| | 67,86% | 0,00% | 21,43% | 10,71% | 100,00% |

Nota. Las frecuencias absolutas están arriba, las relativas abajo. Imagen propia.

En la figura 18, se pueden ver las frecuencias absolutas y relativas de las tres estrategias. Es evidente que la estrategia *LCCP* es la más frecuente ya que fue detectado en el 67,86% de todos los vídeos analizados. La estrategia *GCCP* fue la segunda estrategia más utilizada con 21,43%. La estrategia *FCCP* no se detectó en ninguno de los vídeos. Al 10,71% de los vídeos no se les pudo asignar una estrategia definitiva.

Figura 19
Frecuencia de las Estrategias en todos los Vídeos



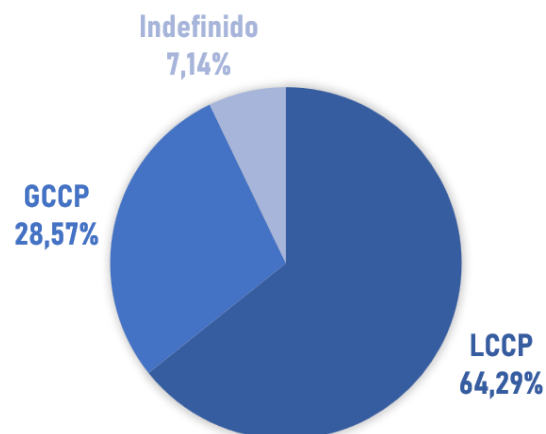
Nota. Imagen propia.

La figura 19 muestra gráficamente el resultado. Según los datos se puede confirmar la hipótesis H1a y se puede rechazar H1b. La estrategia más utilizada en los vídeos publicitarios analizados es la *LCCP*.

La hipótesis H2 se refería a la cuestión de si existe una diferencia en cuanto a las estrategias publicitarias prevalentes entre los vídeos de Danone Alemania y Mastellone, representando los países Alemania y Argentina. En las figuras 20 y 21 se pueden ver las frecuencias relativas de las estrategias. La estrategia prevalente en ambos casos fue la *LCCP* con un 64,29% de los vídeos de Danone y el 71,43% en los vídeos de Mastellone. La segunda estrategia más usada fue la *GCCP*. En los vídeos de Danone Alemania, se identificó un porcentaje más alto de la estrategia *GCCP* (28,57%) en comparación con los vídeos de Mastellone (14,29%).

Figura 20

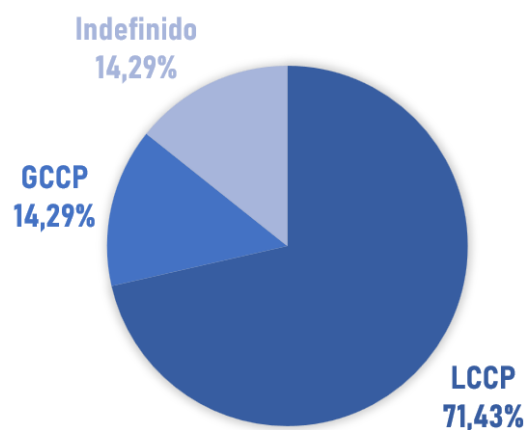
Frecuencia de las Estrategias en los Vídeos de Danone Alemania



Nota. Imagen propia.

Figura 21

Frecuencia de las Estrategias en los Vídeos de Mastellone



Nota. Imagen propia.

Para comprobar una correlación significativa entre la empresa y la estrategia prevalente se realizó la Prueba Exacta de Fisher. Esta herramienta se utiliza para comprobar la correlación entre dos características cualitativas. La prueba es especialmente adecuada para una muestra de pequeño tamaño. Se aplicó un nivel de significación de 5%. El valor p de la prueba fue 0,724, lo que significa que no existe una correlación entre la empresa y la estrategia publicitaria prevalente. Se rechaza la hipótesis H2.

7.2 Diferencias entre Actimel y Otras Marcas

La hipótesis H3 se refería a la pregunta de si existe una diferencia entre las estrategias prevalentes entre la marca Actimel y las otras marcas de Danone Alemania y Mastellone. Esta suposición se atribuyó al hecho de que Actimel es un producto internacional, que se vende no sólo en Argentina y Alemania, sino también en muchos otros países. En la figura 22 se presentan las frecuencias absolutas y relativas. En ambos casos, la estrategia *LCCP* fue la más frecuente.

Figura 22

Frecuencia de las Estrategias en los Vídeos de Actimel y Otras Marcas

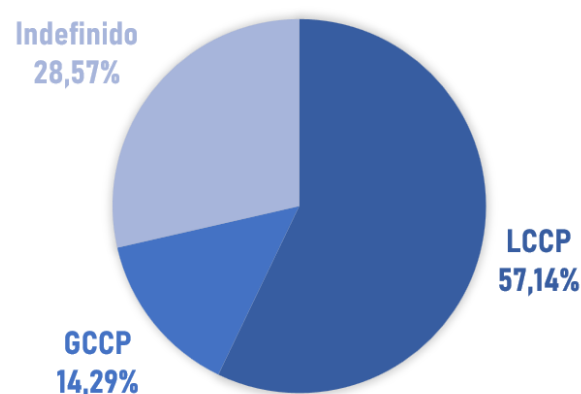
| | LCCP | FCCP | GCCP | Indefinido | Total |
|---------------------|--------|-------|--------|------------|---------|
| Actimel | 4 | 0 | 1 | 2 | 7 |
| | 14,29% | 0,00% | 3,57% | 7,14% | 25,00% |
| Otras Marcas | 15 | 0 | 5 | 1 | 21 |
| | 53,57% | 0,00% | 17,86% | 3,57% | 75,00% |
| Total | 19 | 0 | 6 | 3 | 28 |
| | 67,86% | 0,00% | 21,43% | 10,71% | 100,00% |

Nota. Las frecuencias absolutas están arriba, las relativas abajo. Imagen propia.

Las figuras 23 y 24 muestran gráficamente el resultado. En el caso de Actimel, se identificó la estrategia *LCCP* en el 57,14% de los casos, mientras se identificó en el 71,43% de los vídeos de otras marcas. En el caso de Actimel, el 28,57% de los vídeos analizados no pudo ser asignado claramente a una estrategia, en comparación con los otros vídeos, este porcentaje es bastante alto.

Figura 23

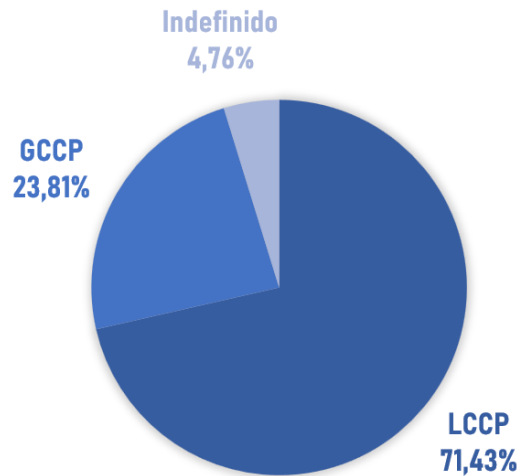
Frecuencia de las Estrategias en los Vídeos de Actimel



Nota. Imagen propia.

Figura 24

Frecuencia de las Estrategias en los Vídeos de Otras Marcas



Nota. Imagen propia.

Para comprobar una correlación significativa entre la marca Actimel versus las otras marcas y la estrategia prevalente se realizó la Prueba Exacta de Fisher. Se aplicó un nivel de significación de 5%. El valor p de la prueba fue 0,275, lo que significa que no existe una correlación entre la marca y la estrategia publicitaria prevalente. Se rechaza la hipótesis H3.

7.3 Diferencias entre Leches Vegetales y Lácteos

La hipótesis H4 se basa en la suposición de que el mercado de la leche vegetal es más moderno y global que el de los productos lácteos de origen animal, por lo que se supone que la estrategia GCCP se utiliza con más frecuencia en el segmento de la leche vegetal. La figura 25 presenta los resultados en términos de frecuencias absolutas y relativas.

Figura 25

Frecuencia de las Estrategias en los Vídeos de Leches Vegetales y Lácteos

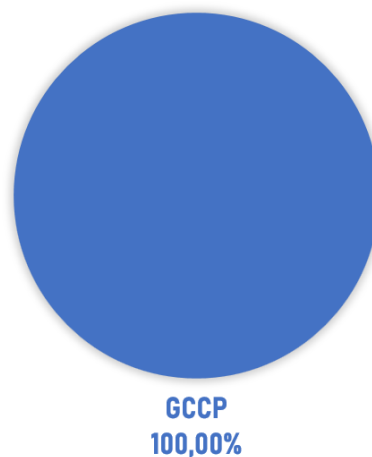
| | LCCP | FCCP | GCCP | Indefinido | Total |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|--------------|
| Leches Vegetales | 0 | 0 | 4 | 0 | 4 |
| | 0,00% | 0,00% | 14,29% | 0,00% | 14,29% |
| Lácteos | 19 | 0 | 2 | 3 | 24 |
| | 67,86% | 0,00% | 7,14% | 10,71% | 85,71% |
| Total | 19 | 0 | 6 | 3 | 28 |
| | 67,86% | 0,00% | 21,43% | 10,71% | 100,00% |

Nota. Las frecuencias absolutas están arriba, las relativas abajo. Imagen propia.

Las figuras 26 y 27 muestran los resultados de forma gráfica. En el caso de las leches vegetales, se identificó la estrategia *GCCP* en todos los vídeo publicitarios analizados. En el segmento de los lácteos, en la mayoría de los vídeos publicitarios se identificó la estrategia *LCCP* (79,17%), solamente el 8,33% eran de estrategia *GCCP*.

Figura 26

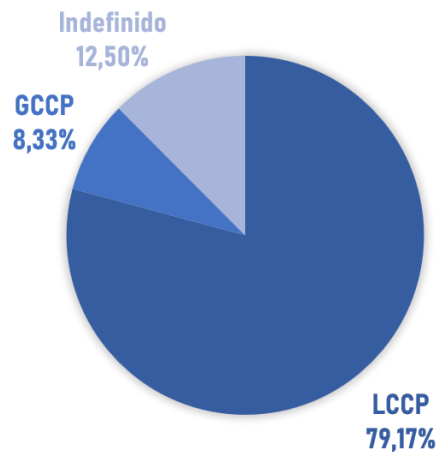
Frecuencia de las Estrategias en los Vídeos de Leches Vegetales



Nota. Imagen propia.

Figura 27

Frecuencia de las Estrategias en los Vídeos de Lácteos



Nota. Imagen propia.

Para comprobar una correlación significativa entre el segmento y la estrategia prevalente se realizó la Prueba Exacta de Fisher. Se aplicó un nivel de significación de 5%. El valor p de la prueba fue 0,002, lo que significa que existe una correlación significativa entre el segmento y la estrategia publicitaria. Se afirma la hipótesis H4.

7.4 Resumen

Se puede concluir que se rechazaron las hipótesis H1b, H2 y H3. En general, la estrategia *LCCP* fue la más utilizada, por lo cual se confirmó la hipótesis H1a. No existe una correlación significativa entre la empresa y la estrategia ni entre la marca y la estrategia publicitaria prevalente. Sin embargo, se confirmó la hipótesis H4, mostrando una correlación significativa entre el segmento y la estrategia publicitaria prevalente.

Hasta este punto, ya se cumplieron los primeros tres objetivos de la investigación. El primer objetivo fue la caracterización de las culturas de Alemania y Argentina, utilizando diferentes modelos culturales, lo cual se realizó en el marco conceptual. Segundo, se dio un informe detallado de las dos empresas investigadas en este estudio de caso, describiendo la historia, las principales cifras financieras, la gama de producto y los asuntos actuales de Danone Alemania y Mastellone. El tercer objetivo fue el análisis de las estrategias publicitarias a través de un análisis de contenido, del cual los resultados se presentaron en este capítulo. Para cumplir

también los dos objetivos específicos restantes, en el próximo capítulo se interpretarán los resultados y se realizan derivaciones concretas para las empresas.

8. Discusión y Conclusiones

En este último capítulo se interpretan en primer lugar los resultados del estudio. Posteriormente, a partir de los resultados se formulan implicaciones para empresas multinacionales. También se discuten las limitaciones y direcciones futuras de este estudio. Por último, este trabajo termina con las conclusiones finales. Cabe recordar que la estrategia *LCCP* refleja una estrategia adaptada localmente, el *FCCP* representa una estrategia que vincula el producto a un país específico extranjero, y el *GCCP* representa una estrategia global.

8.1 Interpretación de los Resultados

En este capítulo se interpretan los resultados del estudio y se dan posibles explicaciones. También se responde al cuarto objetivo de la investigación, a saber, si los vídeos publicitarios de Danone Alemania y Mastellone están adaptados a las culturas de Alemania y Argentina o si se dirijan a un público internacional debido a la internacionalidad de las empresas.

Empezando por H1, vemos que se confirma la primera hipótesis. Con una cuota del 67,86%, la estrategia *LCCP* es claramente la más utilizada. Como ya se ha mencionado en el marco conceptual, esto puede explicarse por la fuerte interconexión entre la cultura y los alimentos. La siguiente cita de Steenkamp (1997, p. 167) resume acertadamente esta relación:

La cultura influye claramente en el comportamiento alimentario, pero los productos alimentarios también son un vehículo importante para transmitir valores y significados culturales a los consumidores.

El predominio de la estrategia *LCCP* en los vídeos estudiados sugiere que, pese a la globalización y digitalización, el fuerte lazo entre la cultura y la comida persiste hoy en día, al menos en el caso de Danone Alemania y Mastellone. En los vídeos estudiados aparecen muchos indicadores típicos de la cultura argentina y alemana. Por ejemplo, en el caso de Argentina, en varios vídeos aparecía el conocido actor argentino Chino Darín (Actimel Argentina, 2023), el famoso cantante argentino CAE (El Archivista, 2022) y varias escenas en las que se destacaba la localidad de los

ingredientes de los yogures La Serenísima, como "Frutillas de Chaco", "Duraznos de Mendoza" o "Arándanos de Entre Ríos" (La Serenísima Clásico, 2022).

En contraste con H1, la hipótesis H2 fue rechazada. Esto significa que no existe una relación significativa entre la empresa y la estrategia publicitaria elegida. En este caso, las dos empresas representan las dos culturas, Alemania y Argentina. Sin embargo, hay que tener en cuenta que se trata de un estudio de caso y que los resultados no son representativos para otras empresas alimentarias de Alemania y Argentina. No obstante, se puede deducir que en este caso no hubo preferencias diferentes en la estrategia publicitaria entre los vídeos de Alemania y Argentina. En esto no parece influir el grado de globalización, en el que Alemania aventaja a Argentina (ETH Zürich, 2022). Las diferencias culturales entre Alemania y Argentina, que se explicaron en el capítulo "Teorías de la Comunicación Intercultural", tampoco parecen influir en la estrategia publicitaria preferida.

Al igual que H2, también se rechazó la hipótesis H3. Esto significa que no existe una correlación significativa entre las estrategias publicitarias para el producto Actimel y las estrategias publicitarias elegidas para otras marcas de Danone Alemania y Mastellone. A pesar de que Actimel se vende en más de 35 países (Danone S.A., s.f.-a) y las otras marcas de Danone Alemania y Mastellone se distribuyen más bien regionalmente, no existen diferencias en la estrategia publicitaria preferida. Esto también podría deberse al fuerte vínculo entre los alimentos y la cultura y a los intentos de las empresas por reflejarlo en su publicidad (McCracken, 1986, p. 73; Fischler, 1988, pp. 279-283; Steenkamp, 1997, p. 167).

El resultado de H4 también puede explicarse por la estrecha relación de la comida con la cultura nacional, pero de forma diferente. Al confirmarse la hipótesis H4, puede explicarse una relación significativa entre el segmento y la estrategia publicitaria. En particular, es interesante observar que en el segmento de la leche vegetal predominó la estrategia *GCCP*, mientras que en el segmento de los productos lácteos bovinos predominó la *LCCP*. Esto puede atribuirse posiblemente a los diferentes grupos destinatarios a los que se dirige la publicidad y a los valores culturales que se asocian a los productos (McCracken, 1986, pp. 73-78). Cabe suponer que la leche vegetal atrae a un público más bien global y se dirige a personas que se preocupan mucho por la protección del medio ambiente. Dado que

el segmento de mercado de la leche vegetal es todavía bastante nuevo, pero al mismo tiempo está experimentando un gran crecimiento a nivel mundial, se supone que en los vídeos publicitarios se utilizó intencionalmente una estrategia de *GCCP*, dirigiéndolos a un público moderno y global.

En conclusión, la fuerte relación entre la cultura y los alimentos, que fue también confirmado por Alden et al. en 1999 a través de la teoría del posicionamiento de la cultura de consumo, sigue siendo muy importante hoy en día. Así pues, también se ha dado respuesta al cuarto objetivo de la investigación, ya que se ha demostrado que los vídeos publicitarios de Danone Alemania y Mastellone se adaptan a las respectivas culturas utilizando la estrategia *LCCP*.

8.2 Implicaciones para Empresas Multinacionales

Una vez evaluados e interpretados los resultados del estudio, es posible extraer conclusiones y recomendaciones de actuación para las empresas multinacionales del sector alimentario. De este modo, se cumplirá también el último de los cinco objetivos específicos de la investigación, que consiste en la formulación de consejos para la publicidad de empresas argentinas y alemanas que operan en uno de los dos mercados o quieren expandir sus operaciones a estos mercados.

Lo primero y más importante es el reconocimiento de la importancia de la cultura. A través del predominio de la estrategia *LCCP*, el estudio ha demostrado claramente la importancia de la cultura en la publicidad de productos lácteos. Se recomienda que las empresas que operan en el mercado lácteo de Argentina y Alemania reconozcan que los consumidores tienen fuertes vínculos culturales a los alimentos y que esto influye en sus decisiones de compra. Por lo tanto, puede ser beneficioso incluir símbolos y referencias culturales en la publicidad y representar los valores individuales de los países. Para las empresas extranjeras que quieran entrar en el mercado lácteo alemán y/o argentino significa que pueden utilizar una estrategia *LCCP* en la publicidad para ganarse la simpatía de los consumidores y abrirse paso en un mercado dominado por unos pocos grandes proveedores.

Haciendo referencia al antiguo debate sobre la estandarización y la adaptación que se mencionó al principio de este trabajo, este estudio implica que, para empresas

alimentarios en el sector de lácteos, la estrategia de adaptación puede ser más favorable ya que parece que la estrategia *LCCP* es comúnmente aceptado en este sector.

Por otra parte, las empresas del sector lácteo también podrían utilizar deliberadamente una estrategia distinta de la *LCCP* para diferenciarse de la competencia y obtener una ventaja competitiva. Por ejemplo, un productor lácteo alemán podría utilizar intencionalmente una estrategia *FCCP* para asociar sus productos a una cultura diferente, como la cultura suiza, que suele asociarse con la belleza natural, los Alpes y el queso (Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA, 2020, p. 5).

El estudio detectó diferencias en la estrategia publicitaria de los productos lácteos frente a la leche vegetal en el caso de Danone Alemania y Mastellone. Se trata de una información valiosa para otros fabricantes de leche vegetal, ya que sugiere que se dirigen a un público diferente al de los productos lácteos tradicionales. Las empresas pueden utilizar esta información para segmentar su mercado y adaptar sus estrategias a grupos específicos de consumidores, como aquellos preocupados por el medio ambiente. Para la comercialización de la leche vegetal, por ejemplo, se recomienda por tanto una estrategia *GCCP* que refleje la tendencia internacional y moderna en su publicidad. Esta recomendación puede trasladarse posiblemente a otros segmentos con grupos objetivo similares, como los sustitutos de la carne. Por lo tanto, los resultados de este estudio también pueden aportar ideas importantes para los fabricantes de sustitutos de la carne en lo que respecta a la elección de la estrategia publicitaria. Además, como se estima que el mercado de los sucedáneos de la leche crecerá con fuerza en los próximos años (Statista, 2023-b, pp. 6-7; Valleboni, 2021) y, consecuentemente, puede cambiar con rapidez, también es aconsejable que las empresas realicen periódicamente análisis de mercado sobre la publicidad de los competidores y las preferencias de los consumidores para seguir siendo competitivas.

También pueden derivarse dos recomendaciones concretas de actuación para las propias empresas Mastellone y Danone Alemania. Por un lado, la estrategia *LCCP*, que aparece con mayor frecuencia en los vídeos promocionales de ambas empresas, parece ser eficaz. Por lo tanto, debería mantenerse y desarrollarse en

futuras campañas. Por otro lado, debido al avance de la globalización, ambas empresas también deberían analizar hasta qué punto la estrategia *GCCP*, que también aparecía en algunos vídeos, es eficaz y cómo podría mejorarse.

En resumen, las empresas alimentarias pueden aprovechar estas conclusiones y recomendaciones para adaptar sus estrategias publicitarias y satisfacer las preferencias de los consumidores en mercados diversos y en constante evolución. La comprensión de la interacción entre la cultura, la publicidad y los productos alimentarios es esencial para el éxito en el sector alimentario internacional.

8.3 Limitaciones de la Investigación y Direcciones Futuras

Aunque este trabajo ha producido resultados valiosos, también tiene sus limitaciones, que se explican con más detalle a continuación. En el segundo paso, se recomiendan direcciones futuras que pueden utilizarse para seguir explorando el tema en el futuro.

La primera limitación es la limitada generalizabilidad del estudio. Al tratarse de un estudio de caso de Danone Alemania y Mastellone, los resultados no son necesariamente transferibles a otras empresas o sectores. Aunque pudieran hacerse deducciones para otras empresas de los mismos sectores basándose en los resultados, las conclusiones no son representativas.

Otra limitación se refiere a la muestra. Por un lado, con un total de 28 vídeos publicitarios, la muestra no es especialmente amplia, por lo que los resultados no son representativos. En segundo lugar, las estrategias publicitarias de las empresas estudiadas pueden cambiar con el tiempo, por lo que los resultados sólo representan una instantánea. Esto significa que no se pudieron identificar tendencias o cambios a largo plazo.

Otra limitación consiste en la subjetividad de los codificadores. La asignación de las estrategias publicitarias a los criterios individuales se basa en su percepción personal y en sus propias experiencias culturales. Aunque se haya calculado una fiabilidad suficiente mediante el Kappa de Cohen y los codificadores recibieron un entrenamiento previo puede ocurrir que otros codificadores lleguen a resultados diferentes.

Otra limitación es que el estudio se refiere exclusivamente al elemento de la promoción. Según las 4P del *marketing*, existen otros tres elementos – producto, precio y plaza – que no se analizaron en este trabajo. Dentro del ámbito de la publicidad, sólo se analiza un medio, el de los vídeos publicitarios. Aunque cabe suponer que la mayoría de las empresas han adaptado uniformemente su estrategia publicitaria a los distintos medios, éstos no se han examinado a través de este trabajo.

Por último, cabe señalar de nuevo las limitaciones del método para la recopilación de datos. Aunque el análisis de contenido es el método de elección cuando se trata del estudio de vídeos publicitarios (Wilson, 2014, p. 296), tiene un problema central. Debido a la restricción a unas pocas categorías, los mensajes y significados más profundos no pueden codificarse y, consecuentemente, pueden perderse (Jenker, 2007).

Estas limitaciones dan lugar a las siguientes direcciones futuras, que se recomiendan para seguir investigando el tema:

- Primero, se podrían analizar otros medios publicitarios como, por ejemplo, la publicidad en la radio y en el periódico, la publicidad comercial, la publicidad en línea o la publicidad *pay per click* (American Marketing Association, 2020).
- Además, dado que los mercados y, por tanto, las estrategias publicitarias pueden cambiar con el tiempo, es aconsejable repetir este estudio en el futuro para poder identificar las tendencias y la evolución a largo plazo.
- Sería posible estudiar otras empresas de Argentina y Alemania activas en el sector de la leche y las leches vegetales y analizar si el resultado del estudio puede trasladarse a ellas, es decir, si la estrategia *LCCP* también aparece con mayor frecuencia en vídeos publicitarios de otras empresas.
- Para aumentar el alcance del estudio y su generalizabilidad, también tiene sentido analizar más empresas multinacionales de todo el sector alimentario o incluso de todo el ámbito de los bienes de consumo que operan en los mercados argentino y alemán. Según McCracken (1986, pp. 73-78), existe una fuerte interconexión entre todos los bienes de consumo y la cultura.

- Por último, también se podrían examinar empresas multinacionales comparables de otros países y comparar sus estrategias publicitarias. Podría tratarse, por ejemplo, de países de otros clústeres culturales según el estudio *GLOBE* (House et al., 2004).

Este estudio de caso con Danone Alemania y Mastellone ha aportado valiosos conocimientos a la investigación de las estrategias publicitarias de las empresas multinacionales. Sobre la base de este estudio – teniendo en cuenta las limitaciones – pueden realizarse en el futuro otros estudios en el ámbito del *marketing* con empresas multinacionales.

8.4 Conclusiones Finales

En conclusión, la comparación intercultural de los vídeos publicitarios de Danone Alemania y Mastellone ha demostrado que ambas empresas multinacionales han adaptado fuertemente su publicidad a sus mercados locales, Alemania y Argentina. Así, según la teoría del posicionamiento de la cultura de consumo, ambas empresas aplican la estrategia *LCCP*. Además, se constató que el producto Actimel en particular también se publicita con una estrategia *LCCP* en ambos países. En el segmento de mercado de leches vegetales, sin embargo, se encontró mayormente la estrategia *GCCP*, lo que sugiere un grupo destinatario moderno y global.

Este trabajo pudo contribuir a cerrar la mencionada brecha de investigación que existe en el campo del *marketing* internacional para los países Alemania y Argentina. Con respecto a los objetivos de investigación, cabe destacar que se cumplieron los cinco objetivos específicos. En consecuencia, también se cumplieron los dos objetivos especiales siguientes:

- Averiguar si la internacionalidad de Danone Alemania y Mastellone se refleja en su publicidad
- Señalar como los resultados de este trabajo pueden servir a empresas multinacionales

La internacionalidad de Danone Alemania y Mastellone no se refleja en su estrategia publicitaria, ya que ambas empresas utilizan principalmente una estrategia publicitaria localmente adaptada. Sin embargo, cabe señalar que no es atípico que las empresas multinacionales adapten culturalmente sus productos y su

publicidad a los mercados locales. A base de los resultados del estudio, en el capítulo "Implicaciones para Empresas Multinacionales" se derivaron recomendaciones de actuación para Danone Alemania y Mastellone, así como para otras empresas multinacionales. De este modo, se cumplieron los objetivos generales de investigación.

En general, se puede afirmar que este trabajo ha contribuido a cerrar la brecha de investigación en el campo del *marketing* internacional para los países Alemania y Argentina al demostrar que empresas multinacionales como Danone Alemania y Mastellone adaptan fuertemente sus estrategias publicitarias a los mercados locales y que la internacionalidad no se refleja necesariamente en la publicidad.

9. Referencias Bibliográficas

Actimel Argentina. (2023). *Sin parar - Actimel*. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=kQ4ou7XAsSY>

Akaka, M. A. y Alden, D. L. (2010). Global brand positioning and perceptions. *International Journal of Advertising*, 29(1), 37–56.

<https://doi.org/10.2501/S0265048709201026>

Alden, D. L., Steenkamp, J.-B. E. M. y Batra, R. (1999). Brand Positioning Through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture. *Journal of Marketing*, 63(1), 75. <https://doi.org/10.2307/1252002>

Al-Olayan, F. S. y Karande, K. (2000). A Content Analysis of Magazine Advertisements from the United States and the Arab World. *Journal of Advertising*, 29(3), 69–82. <https://doi.org/10.1080/00913367.2000.10673618>

Alpro. (s.f.). *Productos*. <https://www.alpro.com/de/produkte/>

Ámbito. (2022, 3 de noviembre). *Mastellone es la primera empresa argentina en obtener el sello de bienestar animal*.

<https://www.ambito.com/negocios/industria-lactea/mastellone-es-la-primera-empresa-argentina-obtener-el-sello-bienestar-animal-n5575125>

American Marketing Association. (2020, 21 de abril). *Marketing vs. Advertising*.

<https://www.ama.org/marketing-vs-advertising/>

An, D. (2007). Advertising visuals in global brands' local websites: a six-country comparison. *International Journal of Advertising*, 26(3), 303–332.

<https://doi.org/10.1080/02650487.2007.11073016>

An, D. y Kim, S. (2007). Relating Hofstede's masculinity dimension to gender role portrayals in advertising. *International Marketing Review*, 24(2), 181–207.

<https://doi.org/10.1108/02651330710741811>

Antón, M. (2023, 13 de abril). Publicidad: un mercado con alta demanda en el exterior, pero rehén de la brecha cambiaria. *LA NACION*.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/publicidad-un-mercado-con-alta-demanda-en-el-exterior-pero-rehen-de-la-brecha-cambiar-nid13042023/>

B Lab Deutschland GmbH. (s.f.). FAQ. <https://www.bcorporation.de/faq>

Bolsa de Comercio de Rosario. (2023, 2 de junio). *Informativo Semanal: AÑO XLI - N° Edición 2101 - Especial Ganadería*.

<https://www.bcr.com.ar/es/print/pdf/node/99332>

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung. (2023, 28 de marzo). *Versorgung mit Frischmilcherzeugnissen in Deutschland nach Kalenderjahren*.

https://www.ble.de/SharedDocs/Downloads/DE/BZL/Daten-Berichte/MilchUndMilcherzeugnisse/JaehrlicheErgebnisse/Deutschland/Dt_VersorgungVerbrauch/406003002_01.xlsx?__blob=publicationFile&v=11

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. (s.f.). *Lebensmittelindustrie*.
BMWI.

<https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Artikel/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-lebensmittelindustrie.html>

Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie. (2023). *2022*

Jahresbericht 2023. <https://www.bve-online.de/download/bve-jahresbericht-ernaehrungsindustrie-2023>

Cardon, P. W. (2008). A Critique of Hall's Contexting Model. *Journal of Business and Technical Communication*, 22(4), 399–428.

<https://doi.org/10.1177/1050651908320361>

Castillo, G. A. (2023, 6 de marzo). Mastellone registró ganancias tras cuatro años de pérdidas. *Dolarhoy.Com*. <https://dolarhoy.com/nota/mastellone-registro-ganancias-tras-cuatro-anos-de-perdidas-20233616490>

<https://dolarhoy.com/nota/mastellone-registro-ganancias-tras-cuatro-anos-de-perdidas-20233616490>

Cateora, P., Gilly, M. y Graham, J. (2006). *Marketing internacional* (Luis Esqueda y Claudia Fuentes, Trad.) (2da ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Cheng, H. (Ed.). (2014). *Handbooks in communication and media. Handbook of International Advertising Research*. Wiley-Blackwell.

<https://doi.org/10.1002/9781118378465>

Choi, C.-W. (2022). Cross-cultural comparisons of popular YouTube ads: A content analysis of YouTube video ads in the U.S. and South Korea. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 32(2), 145–161.

<https://doi.org/10.1080/21639159.2020.1808828>

Choi, Y. K. y Miracle, G. E. (2004). THE EFFECTIVENESS OF COMPARATIVE ADVERTISING IN KOREA AND THE UNITED STATES: A Cross-Cultural and Individual-Level Analysis. *Journal of Advertising*, 33(4), 75–87.

<https://doi.org/10.1080/00913367.2004.10639176>

Coca-Cola. (2018, 12 de septiembre). *Coca-Cola: Te tocó nacer acá* [Vídeo].

YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=KN8XSqLWEfU>

Danone Deutschland GmbH. (s.f.-a). *Danone Essential Dairy & Plant-Based*

Products. <https://www.danone.de/geschaeftsbereiche/danone-essential-dairy-plant-based-products.html>

Danone Deutschland GmbH. (s.f.-b). *Frühkindliche und medizinische Ernährung*.

<https://www.danone.de/unsere-marken/fruehkindliche-und-medizinische-ernaehrung.html>

Danone Deutschland GmbH. (s.f.-c). *Milchprodukte*. [https://www.danone.de/unsere-](https://www.danone.de/unsere-marken/milchprodukte.html)

[marken/milchprodukte.html](https://www.danone.de/unsere-marken/milchprodukte.html)

Danone Deutschland GmbH. (s.f.-d). *Natürliches Mineralwasser &*

Erfrischungsgetränke. <https://www.danone.de/unsere-marken/natuerliches-mineralwasser-und-erfrischungsgetraenke.html>

Danone Deutschland GmbH. (s.f.-e). *Pflanzliche Produkte*.

<https://www.danone.de/unsere-marken/pflanzliche-produkte.html>

Danone Deutschland GmbH. (s.f.-f). *Unsere Geschichte*.

<https://www.danone.de/ueber-uns/unsere-geschichte.html>

Danone Deutschland GmbH. (2022, 6 de abril). *Danone bündelt Kräfte und legt Basis für weiteres Wachstum* [Comunicado de prensa].

<https://www.danone.de/newsroom/press-releases-list/danone-buendelt-kräfte-und-legt-basis-fuer-weiteres-wachstum.html>

Danone Deutschland GmbH. (2023, 20 de enero). *Lebensmittelhersteller Danone ist jetzt in Deutschland, Österreich und der Schweiz B Corp zertifiziert*

[Comunicado de prensa]. <https://www.danone.de/newsroom/press-releases-list/lebensmittelhersteller-danone-ist-jetzt-in-deutschland-oesterreich-und-der-schweiz-b-corp-zertifiziert.html>

Danone S.A. (s.f.-a). *Actimel*. <https://www.danone.com/brands/dairy-plant-based-products/actimel.html>

Danone S.A. (s.f.-b). *Contact us*. <https://www.danone.com/footer/Contact.html>

Danone S.A. (2021-a). *Danone's subsidiaries and equity holdings as of December*

31, 2021. <https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/investors/danone-at-a-glance/listofsubsidiariesasof31december2021v2.pdf>

Danone S.A. (2021-b). *Exhaustive 2021 Extra-Financial Data*.

<https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/investors/en-sustainability/reports-and-data/cross-topic/danoneexhaustive2021extrafinancialdatav2.pdf>

Danone S.A. (16.03.2022-a). *Universal Registration Document: Annual Financial*

Report 2021. <https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/investors/en-all-publications/2021/registrationdocuments/URD2021accessibleeng.pdf>

- Danone S.A. (06/2022-b). *Danone Integrated Annual Report 2021*.
<https://www.danone.de/content/dam/danone-corp/danone-com/rai/2021/danone-integrated-annual-report-2021.pdf>
- Danone S.A. (2023-a). *Danone stock information*. <https://www.danone.com/investor-relations/danone-stock/listing.html>
- Danone S.A. (2023-b). *Dividend*. <https://www.danone.com/investor-relations/danone-stock/dividend.html>
- Danone S.A. (2023-c). *Integrated Annual Report 2022: Danone's Sustainability Performance*. <https://www.danone.de/content/dam/danone-corp/danone-com/rai/2022/danone-integrated-annual-report-2022.pdf>
- Danone S.A. (2023-d). *Stock performance*. <https://www.danone.com/investor-relations/danone-stock/stock-performance.html>
- Deutsche Umwelthilfe e.V. (2023, 17 de mayo). *Dreiste Verbrauchertäuschung mit angeblicher Klimaneutralität: Deutsche Umwelthilfe verklagt Danone, Eurowings, HelloFresh und Netto und leitet weitere juristische Verfahren ein* [Comunicado de prensa].
<https://www.duh.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/dreiste-verbrauchertaeuschung-mit-angeblicher-klimaneutralitaet-deutsche-umwelthilfe-verklagt-danone/>
- Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA. (2020). *Präsenz Schweiz Imagemonitor 2020: Die Wahrnehmung der Schweiz im Ausland*. <https://www.fdfa.admin.ch/dam/eda/de/documents/das-eda/landeskommunikation/prs-imagemonitor-2020-kurzbericht.pdf>
- El Archivista. (2022). *Publicidad QUESO CREMA LA SERENISIMA CLASICO (Carlos Elías "Cae") (Argentina - Mayo 2022) - YouTube*. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=eB43k3v8DRw>
- El Cronista. (2020, 25 de septiembre). *Nuevo negocio millonario: Mastellone sale a competir con Coca y Danone con un producto estrella*.

<https://www.cronista.com/apertura/empresas/Nuevo-negocio-millonario-Mastellone-sale-a-competir-con-Coca-y-Danone-con-un-producto-estrella-20200925-0002.html>

El Cronista. (2023, 23 de mayo). *Multan a Mastellone y Unilever por vender productos mellizos a distintos precios.*

<https://www.cronista.com/ingresa/?continue=https%3A%2F%2Fwww.cronista.com%2Fapertura%2Fempresas%2FNuevo-negocio-millonario-Mastellone-sale-a-competir-con-Coca-y-Danone-con-un-producto-estrella-20200925-0002.html>

ETH Zürich. (2022). *2022 KOF Globalisation Index: Rankings for the year 2020.*

<https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>

Eurostat. (2021, 20 de diciembre). *Which EU countries had the highest GDP in 2020?*

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20211220-1>

Fatt, A. C. (1967). The Danger of "Local" International Advertising. *Journal of Marketing*, 31(1), 60. <https://doi.org/10.2307/1249305>

Fico, F. G., Lacy, S. y Riffe, D. (2008). A Content Analysis Guide for Media Economics Scholars. *Journal of Media Economics*, 21(2), 114–130.

<https://doi.org/10.1080/08997760802069994>

Fischler, C. (1988). Food, self and identity. *Social Science Information*, 27(2), 275–

292. <https://doi.org/10.1177/053901888027002005>

Fong, C.-M., Shu, M.-H., Chung, C.-C., Tsai, T.-L., Sun, I.-S., Wang, H.-W. y Hsieh, P.-C. (2021). Monolingual Consumers' Reactions in Cyber Market to GCCP, FCCP, and LCCP Ad Appeals in Taiwan. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 40(4), 8623–8637. <https://doi.org/10.3233/JIFS-189681>

- Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina. (05/2022). *Aporte de las Cadenas Agroindustriales al PBI: Año 2021*.
<https://fundacionfada.org/informes/crecio-el-aporte-del-campo-a-nuestra-torta/>
- Genkova, R., Ringeisen, T. y Leong, F. T. L. (Eds.). (2013). *Handbuch Stress und Kultur. Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven*. Springer VS.
- Globe. (s.f.-a). *Germanic Europe: Austria, Germany, Netherlands, Switzerland*.
<https://globeproject.com/results/clusters/germanic-europe?menu=list#list>
- Globe. (s.f.-b). *Latin America: Argentina, Bolivia, Brazil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Mexico, Venezuela*.
<https://globeproject.com/results/clusters/latin-america?menu=list#list>
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture. Anchor books edition Anthropology*. Anchor Press/Doubleday.
- Hall, E. T. y Hall, M. R. (1987). *Hidden differences: Doing business with the Japanese. Anchor books*. Doubleday.
- Hayes, A. (2023, 28 de marzo). Public Relations (PR): Meaning, Types, and Practical Examples. *Investopedia*.
<https://www.investopedia.com/terms/p/public-relations-pr.asp>
- Hillemanns, C. F. (2003). Transnationale Unternehmen und Menschenrechte: Eine Studie zu den ersten beiden Prinzipien des Global Compact.
https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/163310/1/d-845_002982100.pdf
- Hofstede, G. (1991). *Culture and Organization: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2003). *Cultures and organizations: Software of the mind; [intercultural cooperation and its importance for survival (Reimpresión)*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 882–896. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400233>

- Hofstede, G. (2010). The GLOBE debate: Back to relevance. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1339–1346.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2010.31>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede Insights. (s.f.). *Country Comparison - Hofstede Insights*.
<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/argentina,germany/>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. y Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. SAGE Publications, Inc.
- IEAD. (s.f.). *La empresa multinacional: qué es y en qué consiste*. <https://iead.es/la-empresa-multinacional-que-es-y-en-que-consiste/>
- Infocielo. (2023, 26 de agosto). *Cientos de negocios bonaerenses dejan de vender La Serenísima por la suba de precios*. <https://infocielo.com/politica-y-economia/cientos-negocios-bonaerenses-dejan-vender-la-serenisima-la-suba-precios-n770282>
- International Monetary Fund. (01/2023). *Report for Selected Countries and Subjects*. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2022/October/weo-report?c=311,213,314,313,316,339,218,223,228,233,238,321,243,248,253,328,258,336,263,268,343,273,278,283,288,293,361,362,364,366,369,298,299,&s=NGDPD,&sy=2020&ey=2021&ssm=0&scsm=1&sc=0&ssd=1&ssc=0&sic=0&sort=country&ds=.&br=1>
- Jang, J. M. y Shin, S. (2019). Content Order in Advertising and Thinking Styles: A Cross-Cultural Study of the United States and South Korea. *Journal of Advertising*, 48(5), 457–472. <https://doi.org/10.1080/00913367.2019.1663319>

- Jenker, J. (2007). *Abgrenzung: qualitative und quantitative Inhaltsanalyse*. QUASUS. Qualitatives Methodenportal zur Qualitativen Sozial-, Unterrichts- und Schulforschung. <https://www.ph-freiburg.de/quasus/was-muss-ich-wissen/daten-auswerten/qualitative-inhaltsanalyse/abgrenzung-qualitative-und-quantitative-inhaltsanalyse.html>
- Ji, M. F. y McNeal, J. U. (2001). How Chinese Children's Commercials Differ from Those of the United States: A Content Analysis. *Journal of Advertising*, 30(3), 79–92. <https://doi.org/10.1080/00913367.2001.10673647>
- Kim, Y., Baek, T. H., Yoon, S., Oh, S. y Choi, Y. K. (2017). Assertive Environmental Advertising and Reactance: Differences Between South Koreans and Americans. *Journal of Advertising*, 46(4), 550–564. <https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1361878>
- Kittler, M. G., Rygl, D. y Mackinnon, A. (2011). Special Review Article: Beyond culture or beyond control? Reviewing the use of Hall's high-/low-context concept. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 63–82. <https://doi.org/10.1177/1470595811398797>
- Klangkanzlei. (2015, 4 de mayo). *HARIBO - Goldbaeren* [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Ghg3X6ILYZE>
- La Serenísima Clásico. (2022). *La Serenísima Clásico con Frutas Regionales* - YouTube. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=KYTisfzNBKc>
- Landis, J. R. y Koch, G. G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*, 33(1), 159. <https://doi.org/10.2307/2529310>
- Lebensmittel Zeitung. (2022). *Top 20 Milchverarbeiter der Welt 2022*. <https://www.lebensmittelzeitung.net/industrie/rankings/ranking-top-20-milchverarbeiter-der-welt-2022-166811>
- Lee, O., Kim, B.-C. y Han, S. (2006). The portrayal of older people in television advertisements: A cross-cultural content analysis of the United States and

South Korea. *International Journal of Aging & Human Development*, 63(4), 279–297. <https://doi.org/10.2190/ELLG-JELY-UCCY-4L8M>

Li, D., Lee, Y.-K., Griffin, M. y Lee, D. I. (2011). Can We Establish Consumer Cultural Positioning Through Print Advertising in the Developing Markets? A Content Analysis of Advertising in Chinese Women's Magazines. *Seoul Journal of Business*, 17(1), 155–182.
<https://doi.org/10.35152/snusjb.2011.17.1.006>

Listenchampion. (2023). *Liste der 400 größten Lebensmittelhersteller Deutschland [2023]*. <https://www.listenchampion.de/produkt/lebensmittelhersteller-deutschland/>

Kammhuber, S. y Schroll-Machl, S. (2007). Möglichkeiten und Grenzen der Kulturstandardmethode. En A. Thomas, S. Kammhuber y S. Schroll-Machl (Eds.), *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit* (2ª ed., pp. 19–23). Vandenhoeck & Ruprecht.

Kluckhohn, F. R. y Strodtbeck, F. Z. (1961). *Variations in value orientations*. Westport, CT: Greenwood.

Kotler, P. y Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (Fifteenth edition, Global edition). *Always learning*. Pearson.

Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92–102.

Li, D., Lee, Y.-K., Griffin, M. y Lee, D. I. (2011). Can We Establish Consumer Cultural Positioning Through Print Advertising in the Developing Markets? A Content Analysis of Advertising in Chinese Women's Magazines. *Seoul Journal of Business*, 17(1), 155–182.
<https://doi.org/10.35152/snusjb.2011.17.1.006>

Martos Martínez, L. M. (2015). *Marketing en el sector turístico. Hostelería y turismo*. Síntesis.

- Mastellone Hnos S.A. (s.f.-a). *Accionistas*.
<https://www.mastellone.com.ar/Home/Directorio>
- Mastellone Hnos S.A. (s.f.-b). *Comercio Exterior*. <https://www.mastellone.com.ar/#>
- Mastellone Hnos S.A. (s.f.-c). *La Serenísimas: 85 Years of History*.
<https://www.laserenisima.com.ar/en/empresa-historia.php>
- Mastellone Hnos S.A. (s.f.-d). *Nuestros Productos*.
https://www.laserenisima.com.ar/producto_1311_livianaa1
- Mastellone Hnos S.A. (s.f.-e). *Sustentabilidad: Nuestro Accionar Cotidiano*.
<https://www.laserenisima.com.ar/empresa-rse.php>
- Mastellone Hnos S.A. (2022). *Press Kit: Un Compromiso con la Calidad*.
https://www.laserenisima.com.ar/descargas/ls_kit_press.zip
- Mastellone Hnos S.A. (2023, 6 de marzo). *Ejercicio Económico Anual: Finalizado el 31 de Diciembre de 2022*. <https://www.mastellone.com.ar/#>
- McCracken, G. (1986). Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods. *Journal of Consumer Research*, 13(1), 71–84. <https://doi.org/10.1086/209048>
- Michaelidou, N., Micevski, M. y Halkias, G. (2021). How do international advertisers use consumer culture positioning strategies? A cross-national, cross-category approach. *International Marketing Review*, 38(2), 367–386.
<https://doi.org/10.1108/IMR-05-2020-0101>
- Ministerio de Economía Argentina (2022). *Informes de Cadenas de Valor: Lácteos*.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ficha_lacteos_-_2022_-_web.pptx.pdf
- Miracle, G. E. (2014). International Advertising Research: A Historical Review. En H. Cheng (Ed.), *Handbooks in communication and media. Handbook of International Advertising Research* (pp. 3–31). Wiley-Blackwell.

- Nielsen, C. S. y Mariotto, J. G. (2005). The Tango Metaphor: The Essence of Argentina's National Identity. *International Studies of Management & Organization*, 35(4), 8–36. <https://doi.org/10.1080/00208825.2005.11043741>
- Nguyen, H. (2014). Advertising Appeals And Cultural Values In Social Media Commercials In Uk, Brasil And India: Case Study Of Nokia And Samsung. Publicación en línea avanzada. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.1337363>
- Okazaki, S., Mueller, B. y Taylor, C. R. (2010). Global Consumer Culture Positioning: Testing Perceptions of Soft-Sell and Hard-Sell Advertising Appeals between U.S. and Japanese Consumers. *Journal of International Marketing*, 18(2), 20–34. <https://doi.org/10.1509/jimk.18.2.20>
- Orr, L. M. y Hauser, W. J. (2008). A Re-Inquiry of Hofstede's Cultural Dimensions: A Call for 21st Century Cross-Cultural Research. *The Marketing Management Journal*, 18(2), 1–19.
- París, J. A. (2020). La adaptación versus la estandarización visto desde el paradigma de marketing esencial. *Retos*, 10(20), 195–217. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.01>
- Peiró, R. (2020, 1 de enero). Medios publicitarios. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/medios-publicitarios.html>
- Provamel. (s.f.). *Produkte*. <https://www.provamel.com/de/produkte#pflanzliche-bio-joghurtalternativen>
- Redondo Ramírez, M. I., Ramírez Osorio, J. H. y Díaz Restrepo, C. A. (2020). *Marketing internacional para principiantes. Ciencias empresariales. Mercadeo y ventas*. Ecoe Ediciones.
- Rehbein, R., Thomas, A., Steinhuber, S. y Plannerer, J. (2009). *Beruflich in Spanien. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Vandenhoeck & Ruprecht.

- Reichert, K. (s.f.). Die 5 umsatzstärksten Branchen in Deutschland. *IG*.
<https://www.ig.com/de/trading-strategien/umsatzstaerkste-branchen-in-deutschland-190312#Ern%C3%A4hrungsindustrie>
- Roby, Z. (2010). Marketing Standardization versus Differentiation in Industrial Multinational Companies in Slovakia. *Megatrend Review*, 7(2), 243–251.
- Rottenaicher, K. (2005). Lateinamerika: Argentinien. En A. Thomas, E.-U. Kinast y S. Schroll-Machl (Eds.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Band 1: Grundlagen und Praxisfelder* (2ª ed., pp. 161–169). Vandenhoeck & Ruprecht.
- Sánchez Albornoz, N. (1991). La Población de América Latina, 1850-1930. En L. Bethell (Ed.), *Serie mayor: Vol. 7. América Latina: economía y sociedad: C. 1870 - 1930* (pp. 106–132). Ed. Crítica.
- Sanguinetti, A. (2022, 9 de marzo). El plan de la dueña de La Serenísima para salir del rojo. *IProfesional*. <https://www.iprofesional.com/negocios/358694-el-plan-de-la-duena-de-la-serenisima-para-salir-del-rojo>
- Schroll-Machl, S. (2007). Deutschland. En A. Thomas, S. Kamhuber y S. Schroll-Machl (Eds.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit* (2ª ed., pp. 72–89). Vandenhoeck & Ruprecht.
- Shi, X. y Wan, W. (2022). A Cross-Cultural Genre Analysis of Firm-Generated Advertisements on Twitter and Sina Weibo. *Journal of Business and Technical Communication*, 36(1), 71–104.
<https://doi.org/10.1177/10506519211044186>
- Song, Y.-A., Ahn, H. y Sung, Y. (2014). Cultural values in financial services advertising: a cross-cultural study of magazine ads in the USA and Korea. *Journal of Services Marketing*, 28(5), 349–360. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2012-0220>

Stanton, W. J., Etzel, M. J. y Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing* (14a ed.). McGraw-Hill.

Statista. (2021). *Pflanzliche Milch: Beliebteste Marken 2021*.

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/642831/umfrage/beliebteste-marken-fuer-pflanzliche-milch-in-deutschland/>

Statista. (2022-a). *Advertising - Argentina: Ad Spending Share by Industry*.

<https://www.statista.com/outlook/amo/advertising/argentina>

Statista. (2022-b). *Advertising - Germany: Ad Spending Share by Industry*.

<https://www.statista.com/outlook/amo/advertising/germany>

Statista. (2023-a). *Advertising spending in selected markets worldwide in 2023*.

<https://www.statista.com/forecasts/1380173/ad-spending-markets-worldwide>

Statista. (2023-b). *Industrien & Märkte: Milchersatzprodukte*.

<https://de.statista.com/statistik/studie/id/88316/dokument/milchersatzprodukte/>

Statista. (2023-c). *Joghurt: Deutschland - Key Players*.

<https://de.statista.com/outlook/cmo/lebensmittel/milchprodukte-eier/joghurt/deutschland#key-players>

Statista. (2023-d). *Unternehmen & Produkte: Danone*.

<https://de.statista.com/statistik/studie/id/21701/dokument/danone-statista-dossier/>

Steenkamp, J.-B. E. M. (1997). Dynamics in Consumer Behavior with Respect to Agricultural and Food Products. En B. Wierenga, A. Tilburg, K. Grunert, J.-B. E. M. Steenkamp y M. Wedel (Eds.), *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World* (pp. 143–188). Springer US.

https://doi.org/10.1007/978-1-4615-6273-3_8

Steenkamp, J.-B. E. M., Batra, R. y Alden, D. L. (2003). How perceived brand globalness creates brand value. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 53–65. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400002>

Strategic Market Research LLP (2021, 21 de diciembre). Plant-Based Milk Market Sales Data Pointing \$123 Billion Industry Opportunity, Emerging Leader in Functional Beverages & Dairy Alternatives. *GlobeNewswire*.

<https://www.globenewswire.com/news-release/2022/12/21/2577853/0/en/plant-based-milk-market-sales-data-pointing-123-billion-industry-opportunity-emerging-leader-in-functional-beverages-dairy-alternatives.html>

Taylor, C. R. y Ford, J. B. (2014). Research Methods for International Advertising Studies: A Practical Guide. En H. Cheng (Ed.), *Handbooks in communication and media. Handbook of International Advertising Research*. Wiley-Blackwell. 32-47

Taylor, C. R. y Okazaki, S. (2015). Do Global Brands Use Similar Executional Styles Across Cultures? A Comparison of U.S. and Japanese Television Advertising. *Journal of Advertising*, 44(3), 276–288.

<https://doi.org/10.1080/00913367.2014.996306>

Terlutter, R., Diehl, S. y Mueller, B. (2010). The cultural dimension of assertiveness in cross-cultural advertising. *International Journal of Advertising*, 29(3), 369–399. <https://doi.org/10.2501/S0265048710201233>

Terpitz, K. (2021, 3 de abril). Oatly, Alpro & Co.: Vegane Alternativen mischen Milchbranche auf. *Handelsblatt*.

<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/ernaehrung-oatly-und-co-wie-vegane-alternativen-die-milchbranche-aufmischen/27061774.html>

Thomas, A., Kamhuber, S. y Schroll-Machl, S. (Eds.). (2007). *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit* (2ª ed., Vol. 2). Vandenhoeck & Ruprecht.

Thomas, A. y Utler, A. (2013). Kultur, Kulturdimensionen und Kulturstandards. En R. Genkova, T. Ringeisen y F. T. L. Leong (Eds.), *Handbuch Stress und*

Kultur. Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven (pp. 41–58). Springer VS.

Thomas, A. (2005). Kultur und Kulturstandards. En A. Thomas, E.-U. Kinast y S. Schroll-Machl (Eds.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Band 1: Grundlagen und Praxisfelder* (2ª ed., pp. 19–31). Vandenhoeck & Ruprecht.

Thomas, A., Kinast, E.-U. y Schroll-Machl, S. (Eds.). (2005). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Band 1: Grundlagen und Praxisfelder* (2ª ed.). Vandenhoeck & Ruprecht.

Triandis, H. C. (1989). Intercultural Education and Training. En P. Funke (Ed.), *Understanding the USA: A Cross-Cultural Perspective* (pp. 305–321). Günter Narr Verlag.

Trompenaars, F. y Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business* (2. ed.). McGraw Hill.

United States Department of Agriculture (2023). Dairy: World Markets and Trade. <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/dairy.pdf>

Valleboni, C. (2021, 3 de septiembre). Cuánto creció el segmento de leches vegetales en la Argentina y el mundo. *Forbes Argentina*. <https://www.forbesargentina.com/negocios/cuanto-crecio-segmento-leches-vegetales-argentina-mundo-n7909>

van Rompaey, S. (2023, 22 de febrero). Danone sees profits halve despite price increases. *RetailDetail*. <https://www.retaildetail.eu/news/food/danone-sees-profits-halve-despite-price-increases/>

Virkus, S. (2009). *Leadership Dimensions: Culture and Leadership: Criticisms*. Tallinn University. <https://www.tlu.ee/~sirvir/Leadership/Leadership%20Dimensions/criticisms.html>

- Wierenga, B., Tilburg, A., Grunert, K., Steenkamp, J.-B. E. M. y Wedel, M. (Eds.). (1997). *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4615-6273-3>
- Wild, J. J. y Wild, K. L. (2016). *International business: The challenges of globalization* (Eighth edition, global edition). *Pearson Global edition*. Pearson.
- Wilkins, M. (2001). The History of Multinational Enterprise. En A. M. Rugman y T. L. Brewer (Eds.), *The Oxford Handbook of International Business* (1ª ed., pp. 3–35). Oxford University Press.
- Wilson, J. (2014). *Essentials of business research: A guide to doing your research project* (2. ed.). Sage Publ.
- World Bank Group. (2022). *GDP (current US\$)*. <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>

10. Anexos

A continuación, se encuentran los vídeos analizados.

Danone Alemania

Actimel DE/AT/CH. (2018, 18 de enero). *Neu: Actimel natürlich gesüßt nur mit Blütenhonig - ohne Kristallzucker!* [YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=eidKaapelgE>

Actimel DE/AT/CH. (2022, 5 de octubre). *Actimel - Dein perfekter Start in den Tag.* <https://www.youtube.com/watch?v=Gz24vXPNGhk>

Actimel DE/AT/CH. (2023, 18 de enero). *Actimel - Für deinen Start in den Tag.* <https://www.youtube.com/watch?v=fH-LvcPn7o>

ACTIVIA Deutschland Österreich Schweiz. (2021, 4 de enero). *ACTIVIA 100% Pflanzlich* [YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=scZw-YQUQog>

ACTIVIA Deutschland Österreich Schweiz. (2021, 20 de enero). *ACTIVIA - Gesunder Bauch, gesundes Ich!* [YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=l9no9azY4U8>

ACTIVIA Deutschland Österreich Schweiz. (2022, 10 de enero). *ACTIVIA - Wohlfühlen & gewinnen!* [YouTube]. https://www.youtube.com/watch?v=VM0J34R_T2o

ACTIVIA Deutschland Österreich Schweiz. (2023, 16 de febrero). *Activia - Wertvolle Ballaststoffe, voller Geschmack!* [YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=N2zbXsW2nfY>

ACTIVIA Deutschland Österreich Schweiz. (2023, 21 de agosto). *NEU Activia* [YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=8JeAmdAiJMA>

Danone D-A-CH. (2018, 15 de enero). *FruchtZwerge - Sag Ja!* [YouTube]. https://www.youtube.com/watch?v=R-K_eJu9xfo

Danone D-A-CH. (2022, 20 de enero). *FruchtZwerge weniger süß - von Stiftung Warentest ausgezeichnet!* [YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=33yycEuIXTQ>

Florian Power - Das vegane Nashorn. (2021, 27 de julio). *Alpro Not Milk Werbung* [YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=3iQCnfd-1vQ>

TV Werbung 2021. (2019, 11 de febrero). *Alpro - Wie Dein Tag schmeckt entscheidest Du | TV Spot 2019* [YouTube]. https://www.youtube.com/watch?v=ZXXz4y_Zni8

TV Werbung 2021. (2021, 21 de abril). *alpro - Hafer | TV Spot 2021* [YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=-Z-uY4DTxMQ>

W&V. (2018, 10 de octubre). *TV-Spot für Danone Fruchtzwerge Bio* [YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=LZNtmiNah00>

Mastellone

Actimel Argentina. (2021, 21 de mayo). *Actimel: Fuerte por dentro* [YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=GGdWND8mFw4>

Actimel Argentina. (2022, 29 de marzo). *DETRÁS DE UN ACTIMEL* [YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=BhAxOIK2Yi4>

Actimel Argentina. (2022, 19 de julio). *Nueva fórmula* [YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=e7sSYpjwnxY>

Actimel Argentina. (2023, 17 de marzo). *Sin parar - Actimel* [YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=26lQ4y5ZNC0>

La Serenísima. (2021, 4 de enero). *La Serenísima 100% Vegetal*. <https://www.youtube.com/watch?v=O1h-6jmF4dE>

La Serenísima. (2023, 12 de mayo). *Tu Cara Finlandia | Clásico*. <https://www.youtube.com/watch?v=V9JSJn1xBdq>

La Serenísima. (2023, 23 de mayo). *La Serenísima | Aliados de tu Cocina* [YouTube]. <https://www.youtube.com/watch?v=bqPGeIDI0yQ>

La Serenísima Clásico. (2022, 4 de marzo). *¡Llegaron los nuevos yogures La Serenísima Among Us!* https://www.youtube.com/watch?v=DFJTfj_7v9A

La Serenísima Clásico. (2022, 17 de marzo). *El clásico en boca de todos.*

https://www.youtube.com/watch?v=vzUuNs3_10I

La Serenísima Clásico. (2022, 17 de marzo). *Queso La Serenísima Clásico* [YouTube].

<https://www.youtube.com/watch?v=Rv8hh-rx0gE>

La Serenísima Clásico. (2022, 3 de noviembre). *La Serenísima Clásico con frutas regionales.* <https://www.youtube.com/watch?v=W1y8nphgmU>

La Serenísima Clásico. (2022, 3 de noviembre). *La Serenísima Clásico con Frutas Regionales.* <https://www.youtube.com/watch?v=KYTisfzNBKc>

La Serenísima Clásico. (2023, 26 de enero). *Un yoguuuur cada día mejor* [YouTube].

<https://www.youtube.com/watch?v=bA1EN2EkB-w>

La Serenísima Clásico. (2023, 3 de abril). *Un queso, clásico para untar* [YouTube].

<https://www.youtube.com/watch?v=zcBIYK7CvwM>