

## CAPÍTULO 2

# FACTORES EXPLICATIVOS DE LA EMPRESA CONJUNTA INTERNACIONAL

Cuando una empresa decide salir al exterior para competir en los mercados internacionales puede hacerlo a través de las modalidades de inversiones directas e indirectas. En el capítulo anterior hemos procedido a identificar aquellos factores que condicionan el comportamiento de las empresas a favor de la IDE. En este capítulo vamos a proceder al análisis de cada uno de los factores identificados para poder estudiar el sentido de las inversiones, es decir, vamos a estudiar la relación existente entre los factores condicionantes de la IDE con la elección de las empresas conjuntas internacionales. Esto nos servirá para formalizar un modelo específico que explique el comportamiento de las empresas manufactureras españolas al operar bajo ciertos parámetros.

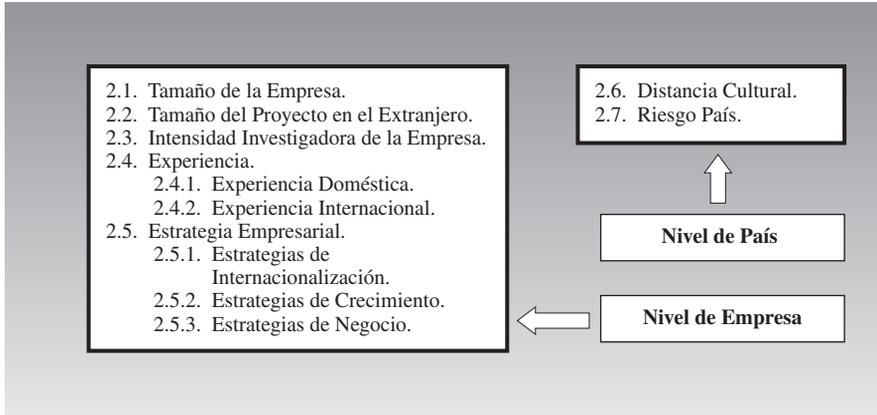
La relación de factores a tratar será la que se muestra en la figura 2.1:

### 2.1. TAMAÑO DE LA EMPRESA Y LA ECI

En este apartado vamos a analizar el papel que desarrolla el tamaño de la empresa como condicionante de la modalidad de entrada elegida, en concreto de la ECI.

Desde un punto de vista empresarial, el tamaño de la empresa es una medida de la capacidad de gestión y de recursos de una organización y, como tal, puede influir en la elección de la modalidad de entrada,

FIGURA 2.1  
 CLASIFICACIÓN SEGÚN NIVELES DE LOS FACTORES  
 CONDICIONANTES DE LA IDE



Fuente: Elaboración propia.

en particular, entre la ECI y la filial de plena propiedad (HEDLUND y KVERNELAND, 1985: 54; AGARWAL y RAMASWAMI, 1992: 4; PHATAK *et al.*, 1996: 39).

Una empresa que trata de salir al exterior a través de una IDE necesitará una cantidad relativamente elevada de recursos, tanto financieros como humanos (EKELEDO y SIVAKUMAR, 1998: 285). Estos recursos serán necesarios para dotar a la «filial» de la infraestructura necesaria de manera que consiga ser operativa en el mercado internacional. Por ello, el tamaño de la empresa nos indicará la capacidad que tendrá dicha empresa de poder asumir los costes en solitario (modalidad de plena propiedad) o si, por el contrario, no dispone de los recursos necesarios para acometer individualmente dicha acción y requiere de la colaboración de una empresa local (ECI).

Las empresas que deciden introducirse en un mercado extranjero deberán tener en cuenta sus fortalezas y debilidades a la hora de elegir la modalidad de entrada que mejor se ajuste a sus necesidades. Así, la gran cantidad de recursos que supone una IDE hará que la empresa deba tener la capacidad suficiente para llevar a cabo tal inversión. Por tanto, el tamaño pequeño de las empresas se perfilará como una debilidad que deberá compensar a través de acuerdos de colaboración con empresas locales para poder acceder a los recursos de los que carece (ERRAMILI y RAO, 1993: 25, 32), es decir, a través de una ECI.

Dando apoyo a lo anterior encontramos diferentes estudios que analizan los motivos por los que una empresa de pequeña dimensión se encuentra en una situación de desventaja, destacando tres hechos: *a*) El mercado de crédito es especialmente imperfecto para las empresas pequeñas (HENNART, 1988: 368-369; CAMPA y GUILLÉN, 1999; PLA BARBER y LEÓN DARDER, 2001: 9) que no suelen tener capacidad para garantizar su solvencia. Por ello, el tipo de interés que tendrán que soportar será superior al de mercado, con lo que el riesgo de la inversión en el exterior será superior al inicial y el coste de su aceptación podría poner en peligro la supervivencia de la empresa; *b*) las actividades internacionales requieren de un cierto potencial humano, es decir, del talento de los directivos para saber cómo operar en el mercado local, y éste es un recurso que las empresas pequeñas no siempre tienen a su alcance (PLA BARBER y LEÓN DARDER, 2001: 9); y *c*) en general, por la necesidad que tienen de establecer con un bajo coste contactos con las redes locales —para tener acceso a los canales de distribución, acceso a las materias primas...— para lo cual se utilizarán la ECI como vínculo de unión (GOMES-CASSERES, 1989: 15-17; HENNART y LARIMO, 1998: 523-525; CHEN *et al.*, 2004: 324, 331).

De esta manera vemos cómo las empresas pequeñas necesitan de la ayuda y de la colaboración de empresas locales que cuenten con los activos necesarios, es decir, las pequeñas empresas necesitarán entrar en los mercados internacionales a través de una ECI.

Sin embargo, si la empresa es de gran dimensión se decantará por la plena propiedad, ya que las grandes empresas tienden a poseer mayores reservas y capacidad que las pequeñas y son capaces de comprometer sustanciales recursos (PADMANABHAN y CHO, 1996: 47) con el propósito de explorar y desarrollar capacidades (MADHOK, 1997: 55-56). Estos recursos serán los que capaciten a la organización para poder absorber costes<sup>1</sup>.

Por todo esto somos capaces de observar la relación negativa que habrá entre una empresa grande y la ECI. El razonamiento es que el tamaño grande de una empresa se convierte en una fortaleza para operar en los mercados internacionales, por ejemplo, LECRAW (1984) afirma que las empresas que son relativamente grandes tienen mayor poder de negociación para conseguir mayores niveles de control en países con políticas de inversión restrictivas; además CONTRACTOR y KUNDU (1998: 340-341) afirman que las firmas de mayor tamaño son más propensas a preferir mayores niveles de propiedad.

---

<sup>1</sup> El tamaño de la empresa se utiliza normalmente como indicador de la capacidad de la empresa para absorber costes (BUCKLEY y CASSON, 1976; KUMAR, 1984; TERPSTRA y YU, 1988; YU e ITO, 1988; EKELEDO y SIVAKUMAR, 1998).

Por tanto:

**Hipótesis 1:** Existe mayor probabilidad de que las empresas pequeñas opten por la ECI como modalidad de entrada en el país de destino.

## 2.2. TAMAÑO DEL PROYECTO EN EL EXTERIOR Y LA ECI

Las empresas que tratan de introducirse en los mercados internacionales deberán tener en cuenta una serie de factores para decidir cuál va a ser su política de inversión, es decir, si van a optar por una inversión indirecta en el exterior o por una inversión directa; en este punto, si la empresa ha optado por la IDE como modalidad de entrada deberá considerar un factor específico, el tamaño de la inversión directa que va a realizar.

En este apartado vamos a estudiar las particularidades concretas del proyecto que la empresa ha decidido ejecutar, es decir, el tamaño de la inversión en el extranjero, ya que la entrada en el nuevo mercado deberá ajustarse lo mejor posible a sus características específicas.

Las empresas que deciden invertir en el exterior deberán considerar el tamaño del proyecto que desean desarrollar para sopesar los riesgos que involucra, por lo que las empresas cuyos proyectos sean de gran tamaño optarán por la ECI como modalidad de entrada en el mercado de destino.

Sobre esta afirmación encontramos una corriente mayoritaria de estudios que señalan cómo las grandes inversiones incrementan el riesgo de exposición de las empresas en los entornos internacionales. Por ello, las empresas consideran poco adecuado un elevado compromiso de recursos cuando se trata de proyectos de elevada cuantía y preferirán entrar en el nuevo mercado a través de una ECI. De esta forma, podrán compartir el riesgo de la inversión con el socio local (GATIGNON y ANDERSON, 1988: 312; KOGUT y SINGH, 1988: 420; SHAN, 1991: 562; PADMA-NABHAN y CHO, 1996: 47; PHATAK *et al.*, 1996: 42).

No obstante, la literatura no está libre de contradicciones. Tenemos estudios como los de FAGRE y WELLS (1982: 15) y WEI *et al.* (2004: 5-6) que afirman que la empresa matriz deseará ostentar mayor control sobre la nueva filial cuanto mayor sea el volumen de la inversión. De hecho, si la empresa no lo hace será por exigencias del gobierno del país de destino que, para fomentar el mercado nacional, exigirá desarrollar el proyecto a través de una ECI (FAGRE y WELLS, 1982: 15).

En resumen, tenemos dos posturas sobre el efecto que causa el tamaño del proyecto en la elección de la ECI, de manera que nosotros optaremos por la que tiene mayor soporte empírico.

Por tanto:

**Hipótesis 2:** Existe mayor probabilidad de que las empresas que acometan una elevada inversión opten por la ECI como modalidad de entrada en el país de destino.

### 2.3. INTENSIDAD INVESTIGADORA DE LA EMPRESA Y LA ECI

En este apartado vamos a estudiar la repercusión que tiene la intensidad investigadora de la empresa en la elección de la modalidad de entrada en el mercado extranjero.

La intensidad investigadora de la empresa tiene relevancia debido a que cuando una organización posee un producto con una tecnología específica, buscará explotar esta ventaja en los mercados extranjeros (CONTRACTOR, 1984: 167), de manera que deberá escoger la modalidad de entrada que mejor se adecue al mismo.

Una vez que la empresa haya decidido salir al exterior a través de una IDE deberá estudiar la modalidad de entrada que mejor se ajuste a sus necesidades, es decir, deberá analizar su inversión en I+D para estimar cuál será la opción más apropiada: la ECI *versus* la filial de plena propiedad.

Las empresas caracterizadas por destinar pocos recursos a la I+D preferirán la ECI como opción de entrada. Los motivos que conducen a las empresas a operar de esta forma pueden ser de dos tipos: *a*) por una parte, las empresas con una baja inversión en I+D podrán utilizar modalidades que entrañen un bajo control ya que el riesgo de diseminación es bajo; *b*) por otra parte, porque la empresa quiera hacerse con conocimientos tecnológicos más complejos para introducirlos en sus productos y, cuando las empresas son demandantes de alta tecnología preferirán la ECI, para beneficiarse de las capacidades tecnológicas de su socio (KOGUT y SINGH, 1988: 420-421, 426; GOMES-CASSERES, 1989: 5, 17, 19-21; KOGUT y CHANG, 1991: 410-411; HENNART y LARIMO, 1998: 522- 523; CHEN y HENNART, 2002: 2) al mismo tiempo que disminuyen el riesgo de la inversión en I+D en ese mercado (CHAN, 1995: 39).

Sin embargo, si la empresa se caracteriza por una fuerte intensidad investigadora preferirá modalidades que supongan pleno control —filiales de plena propiedad— (COUGHLAN y FLAHERTY, 1983; ANDERSON y GATIGNON, 1986: 10-11; GATIGNON y ANDERSON, 1988: 307-308; PADMANABHAN y CHO, 1996: 48, 60). Esto lo hará para salvaguardar su cono-

cimiento de comportamientos oportunistas, ya que son fuente de ventajas competitivas que pueden verse erosionadas por su transmisión a terceros (GOMES-CASSERES, 1989: 6).

Esto se debe a que las empresas que realizan un fuerte esfuerzo en I+D son reacias a establecer acuerdos de cooperación con empresas locales en los mercados internacionales debido a que prefieren los canales internos a los contratos cuando tienen que transferir capacidades tecnológicas (VERNON y DAVIDSON, 1979; CAVES, 1982; RUGMAN, 1981; DUNNING, 1983; GATIGNON y ANDERSON, 1988; GOMES-CASSERES, 1989: 17, GOMES-CASSERES, 1990: 5, 14; MAKINO y NEUPERT, 2000: 710) para evitar el riesgo de diseminación de la tecnología (HILL y KIM, 1988: 94; HILL *et al.*, 1990: 119, 124-125; MALHOTRA *et al.*, 2003: 19; PAK y PARK, 2004: 6-7).

Esto podría apoyarse en diversos estudiosos que afirman que una elevada intensidad en I+D denota mayores ventajas específicas para las empresas, las cuales tratarán de internalizarlas (CONTRACTOR, 1990). Así pues, podemos decir que el esfuerzo en I+D suele conducir al desarrollo de capacidades esenciales que, si son compartidas con socios externos, se correría el riesgo de que se comportaran de forma oportunista con lo que perderíamos dicha ventaja y crearíamos un nuevo rival (HENNART y LARIMO, 1998: 523). Por ello, con la propiedad total podríamos mejorar la protección de la tecnología desarrollada a través del esfuerzo en I+D y protegernos contra el abuso en el que podrían incurrir empresas locales rivales (DAVIDSON y MCFETRIDGE, 1985: 7-8; ANDERSON y GATIGNON, 1986: 10-11; CHEN y HENNART, 2002: 2-3, 7; CHEN y HENNART, 2004: 1128; ZHAO *et al.*, 2004: 526, 528).

Por tanto:

**Hipótesis 3:** Existe mayor probabilidad de que las empresas con una baja intensidad investigadora opten por la ECI como modalidad de entrada en el país de destino.

#### 2.4. LA EXPERIENCIA DE LA EMPRESA Y LA ECI

En este apartado vamos a analizar el papel que desempeña la experiencia acumulada por una empresa como explicación de la modalidad de entrada elegida. Para ello vamos a analizar dos tipos de experiencia: en el primer apartado trataremos la experiencia doméstica y en el segundo apartado analizaremos la experiencia internacional, con el objetivo de identificar bajo qué circunstancias las empresas se decantarán por la opción de la ECI frente a la de plena propiedad.

### 2.4.1. Experiencia doméstica

En este subapartado vamos a analizar el papel que desarrolla la experiencia doméstica de la empresa como condicionante de la modalidad de entrada elegida, en concreto de la ECI.

Para ello debemos establecer qué es lo que vamos a entender por este concepto. Llamaremos experiencia doméstica al conocimiento tácito acumulado por la empresa en el mercado de origen. Es decir, vamos a considerar el *know-how* que ha desarrollado la empresa en su actividad productiva en el mercado nacional, sin tener en cuenta actividad internacional alguna.

Estudios referidos a otros campos de investigación nos hablan de la experiencia doméstica. Es el caso de MERINO y RODRÍGUEZ (1997: 737), que al tratar los motivos que llevan a las empresas a diversificarse citan la «edad» como condicionante de tal evento. Según explican, el conocimiento acumulado de una organización se relaciona con la antigüedad de la misma en su campo de actividad y, cuanto mayor sea su grado de conocimiento doméstico, mayor incentivo tendrá en explotar sus capacidades en nuevos campos.

El anterior razonamiento nos ha llevado a considerar la posibilidad de que la experiencia doméstica no sólo explique el hecho de introducirse en nuevos mercados (internacionales) sino que puede que, de alguna forma, condicione el tipo de IDE que elegirá la empresa.

No obstante, no hemos encontrado evidencia empírica sobre este fenómeno en los trabajos que tratan de analizar la IDE, por lo que trataremos de averiguar su influencia a través de su contrastación. Para ello enunciaremos una hipótesis general que establezca la relación entre este factor y la ECI y, a continuación, enunciaremos dos subhipótesis que recojan las dos posibles situaciones que podrán llevar a las empresas a elegir la ECI para tratar de estudiar su influencia en el fenómeno que nos ocupa.

**Hipótesis 4.1:** La experiencia doméstica de las empresas que han decidido introducirse en un mercado extranjero a través de una IDE condicionará la elección de la ECI.

**Hipótesis 4.1a:** Existe mayor probabilidad de que las empresas con un *bajo nivel de experiencia doméstica* opten por la ECI como modalidad de entrada en el país de destino.

**Hipótesis 4.1b:** Existe mayor probabilidad de que las empresas con un *alto nivel de experiencia doméstica* opten por la ECI como modalidad de entrada en el país de destino.

### 2.4.2. Experiencia internacional

En este subapartado vamos a analizar el papel que desarrolla la experiencia internacional de la empresa como desencadenante de la modalidad de entrada elegida, en concreto de la ECI.

Entenderemos por experiencia internacional al conocimiento tácito acumulado por la empresa en los mercados internacionales. Este concepto estará estrechamente vinculado con las habilidades de los directivos en el desarrollo de operaciones internacionales o, dicho de otra manera, a la experiencia acumulada por la empresa en el desarrollo y consecución de actividades internacionales en un sentido general. Nos estamos refiriendo a un tipo de experiencia general que puede ser aplicada con un relativo grado de éxito en los diferentes mercados internacionales.

Diversos estudios confirman que las inversiones previas en otros países tienen un impacto positivo en la consecución de más inversiones internacionales (AHARONI, 1966; DAVIDSON, 1980) por lo que, *a priori*, se puede observar que la experiencia en operaciones internacionales se relaciona con el desarrollo internacional de las empresas (TERPSTRA y YU, 1988).

Pero, una vez que la empresa ya ha decidido introducirse en nuevos mercados internacionales, la pregunta es: ¿bajo qué modalidad lo hace? La influencia de la experiencia en el comportamiento de entrada en los mercados extranjeros ha sido ampliamente tratada en la literatura (ERRAMILLI, 1991: 479) y puede afirmarse que tiene un impacto directo en la elección de la modalidad de entrada.

Las empresas que deciden introducirse en un nuevo mercado internacional deberán hacer frente a todo tipo de gestiones para poder implantarse de manera exitosa. Por ello, las empresas que carecen de la experiencia internacional que les permita acometer tales acciones optarán por la ECI.

Sobre esta afirmación AGARWAL y RAMASWAMI (1992: 4-5) afirman que dichas empresas son propensas a tener mayores problemas en la gestión de las operaciones extranjeras. Por ello, una empresa con una experiencia internacional limitada que entra en un mercado extranjero será partidaria de elegir una modalidad que no entrañe un elevado grado de compromiso de recursos (EKELEDO y SIVAKUMAR, 1998: 286), de modo que se estará enfrentando a un elevado grado de incertidumbre que ocasionará que el coste percibido del proceso de internacionalización sea mayor (ERIKSSON *et al.*, 1997; ZHAO *et al.*, 2004: 526). Por ello, la ECI será la opción elegida ya que permite un menor grado de compromiso de

recursos al tiempo que reduce la incertidumbre, ya que, según GUILLÉN (2003: 186) la empresa se beneficiará de los conocimientos de la empresa local con la que establece la ECI. De hecho, TEECE (1976: 46) puntualiza que las empresas que carezcan de experiencia internacional y opten por alternativas de pleno control en industrias competitivas cometerán graves errores que podrán ocasionar disminuciones en su nivel de eficiencia.

Sin embargo, si la empresa tiene un elevado nivel de experiencia internacional se decantará por la modalidad de entrada de plena propiedad (DAVIDSON, 1982; ANDERSON y GATIGNON, 1986: 16; KOGUT y SINGH, 1988: 420; LÓPEZ DUARTE y GARCÍA CANAL, 1998: 28). Por tanto, cuanto más experiencia internacional tenga la empresa mayor será su capacidad de adaptación a los nuevos entornos internacionales (WILSON, 1980: 63), menor necesidad tendrá de ser ayudada por una empresa local del país de destino y, por ello, tendrá menor inclinación a tener socios (GOMES-CASSERES, 1990: 9, 21; HENNART, 1991: 485; ERRAMILLI y RAO, 1993: 137-139; PADMANABHAN y CHO, 1996: 48; CONTRACTOR y KUNDU, 1998: 341, 351; PAK y PARK, 2004).

Esto se explica porque el aumento de la experiencia multinacional supone el descenso de la incertidumbre a la que nos enfrentamos y, de esta manera, podremos hacer una valoración más ajustada del riesgo y conoceremos las pautas de actuación que debemos seguir, ya que la empresa se siente más segura en la estimación de costes y de los ingresos (DAVIDSON, 1980b, 1982; PHATAK *et al.*, 1996: 39). Se podría decir que este factor nos da una guía de comportamiento que hace que sea redundante la colaboración de terceras personas, ya que su aportación no es decisiva y, sin embargo, el riesgo potencial de comportamientos oportunistas se incrementa considerablemente (el riesgo potencial es mayor que el beneficio potencial).

Por tanto:

**Hipótesis 4.2:** Existe mayor probabilidad de que las empresas con un bajo nivel de experiencia internacional opten por la ECI como modalidad de entrada en el país de destino.

No obstante, podemos encontrar algunos trabajos cuyos argumentos contradicen la anterior relación. Es el caso de SHETTY (1979: 42), que analiza las diferentes propensiones de las empresas americanas y las europeas a la hora de suscribir acuerdos de propiedad compartida (ECI). Uno de sus alegatos justifica que las empresas europeas suscriben más ECIs debido a que tienen una mayor experiencia internacional histórica respecto a las americanas, por lo que serán menos temerosas de este tipo de contratos. Por otra parte tenemos el trabajo de GATIGNON y ANDERSON

(1988: 310), donde establecen que las empresas con un bajo nivel de experiencia internacional se enfrentarán a un elevado nivel de incertidumbre interna, de manera que serán menos capaces de estimar y medir los posibles resultados de las operaciones internacionales. Por ello, las empresas optarán por supervisar las entradas del proceso y requerirán un elevado grado de control, es decir, se decantarán por la plena propiedad.

Finalmente, publicaciones como la de ERRAMILI (1991: 483-485) y la de PLA BARBER y LEÓN DARDER (2001: 10, 18) solucionan la anterior disyuntiva a través de una postura integradora, afirmando que el comportamiento de la experiencia internacional adopta la forma de «U». Alegando que en las primeras fases del proceso de internacionalización, cuando la experiencia internacional es prácticamente nula, la empresa se decantará por la plena propiedad para controlar la totalidad de los riesgos; en una segunda etapa, cuando la empresa sea poseedora de un nivel moderado de experiencia internacional, se decantará por modalidades de colaboración (ECI); y, finalmente, cuando el grado de experiencia internacional sea muy elevado, la empresa se decantará por la plena propiedad nuevamente.

## 2.5. LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y LA ECI

En este apartado vamos a analizar el papel que desempeña la estrategia<sup>2</sup> desarrollada por una empresa como desencadenante de la modalidad de entrada elegida, en concreto de la ECI. Para ello vamos a examinar diferentes tipologías de estrategias con el objetivo de poder ofrecer un marco explicativo de la ECI más completo.

La primera tipología analizada serán las estrategias de internacionalización, debido a que recogen las decisiones de la empresa respecto al grado de coordinación que quiere mantener en sus acciones, así como a la concentración que desea ostentar sobre las actividades de su cadena de valor cuando se localiza en mercados internacionales. Nosotros estudiaremos para qué tipo de estrategia internacional la ECI será la modalidad de entrada elegida, ya que la empresa deberá escoger aquella que encaje y potencie la estrategia de internacionalización desarrollada. Utilizaremos la clasificación de estrategias de PORTER (1986) ya que es la que más se ha utilizado en estudios similares (HILL *et al.*, 1990; PLA

---

<sup>2</sup> La importancia de las variables estratégicas en el análisis de la modalidad de entrada elegida ha sido analizado por autores tales como STOPFORD y WELLS (1972), GATIGNON y ANDERSON (1988), GOMES-CASSERES (1989), HILL *et al.*, (1990), HENNART (1991) y KIM y HWANG (1992), entre otros.

BARBER, 1999; DOMKE-DAMONTE, 2000; MALHOTRA *et al.*, 2003) donde la estrategia global recoge un mayor nivel de concentración y coordinación y la estrategia multipaís se decanta por una coordinación más baja y una configuración de actividades más dispersa.

La segunda tipología analizada serán las estrategias de crecimiento debido a su relevancia, ya que afectan a la empresa en su conjunto porque suponen un cambio de rumbo en su campo de actividad. En el primer nivel de análisis vamos a utilizar la clasificación de ANSOFF (1987), ya que es la más empleada por los autores (STOPFORD y HABERICH, 1978; BERG *et al.*, 1982; SHAN, 1986; BALAKRISHNAN y KOZA, 1993; PADMANABHAN y CHO, 1996; HENNART y LARIMO, 1998), y así averiguar bajo qué tipo de estrategia la ECI será la opción elegida. Diferenciaremos entre las estrategias de expansión, cuyo campo de actividad resultante mantiene cierta relación con el anterior, y las de diversificación, cuyo campo de actividad supone una ruptura con el pasado de la empresa. En el segundo nivel de análisis utilizaremos la tipología de RUMELT (1974) para matizar, desde un punto de vista teórico, la repercusión que tiene el grado de ruptura con la situación actual de la empresa en la elección de la ECI, para ello diferenciaremos entre las estrategias de diversificación relacionada y las de diversificación no relacionada.

Finalmente, la tercera tipología analizada serán las estrategias de negocio, ya que la forma a través de la cual la empresa trata de conseguir las ventajas competitivas en sus negocios incidirá en la modalidad de entrada elegida. Por ello vamos a estudiar para qué tipo de estrategia de negocio la ECI será la modalidad de entrada elegida. Nosotros vamos a utilizar la clasificación de PORTER (1986) ya que un elevado número de autores tratan la diferenciación de producto como un factor a tratar para tomar la decisión que nos ocupa (STOPFORD y WELLS, 1972; CAVES, 1981, 1982; COUGHLAN y FLAHERTY, 1983; COUGHLAN, 1985; ANDERSON y GATIGNON, 1986; HILL y KIM, 1988; GOMES-CASSERES, 1989; HENNART, 1991; CHEN y HENNART, 2004; ZHAO *et al.*, 2004). En ella tenemos la estrategia de liderazgo en costes, cuando la empresa se centra en tener unos costes inferiores a sus competidores para unos productos con una calidad semejante; y la estrategia de diferenciación de producto, cuando la empresa persigue que su producto sea percibido como único en el mercado.

### **2.5.1. Estrategias de internacionalización: multipaís *versus* global**

Para estudiar la modalidad de entrada elegida por las empresas conviene analizar la estrategia corporativa internacional que desarrollan,

entendiendo por estrategias de internacionalización aquellas que recogen las pautas de actuación de las empresas que deciden competir en nuevos mercados localizados fuera de sus fronteras nacionales. Para nuestro estudio vamos a contemplar dos de las alternativas estratégicas propuestas por PORTER (1986), las estrategias multipaís y las estrategias globales, ya que son las que más profusión han tenido en la literatura por ser mutuamente excluyentes (HARZING, 2002: 212). Para su clasificación se utilizan dos dimensiones (PORTER, 1986: 23-25): el grado de concentración de las actividades de la cadena de valor según su localización y el grado de coordinación de las diferentes actividades según el grado de autonomía delegado. De esta manera podremos identificar las características propias de cada una de las estrategias.

En primer lugar, la empresa optará por una estrategia multipaís cuando el grado de concentración y de coordinación exigido sea bajo. Por tanto, su desarrollo se dará cuando la empresa se dirija a mercados nacionales que difieran entre ellos en cuanto a los gustos y preferencias de los consumidores, condiciones competitivas, condiciones operativas y estructuras políticas, legales y sociales (HILL *et al.*, 1990: 120). Este tipo de entorno condicionará a la organización para que adapte los productos que ofrece a cada uno de esos mercados, de manera que precisará de un alto grado de conocimientos locales para poder atender las diferentes demandas (ANDERSON y GATIGNON, 1986: 12). Debido a que la empresa necesita adaptar los productos a los diferentes mercados, deberá optar por estructuras flexibles con una elevada descentralización para que se permita la autonomía de las unidades locales, por lo que la coordinación y la concentración serán esencialmente bajas (HOUT *et al.*, 1982: 98-99, 103; PORTER, 1986: 18, 27; DOMKE-DAMONTE, 2000: 44, 47).

En segundo lugar, la empresa optará por una estrategia global cuando el grado de coordinación y de concentración exigidos sea alto. De esta manera, la empresa optará por ella cuando trate de operar a nivel internacional considerando los diferentes mercados como un único mercado homogéneo (HILL *et al.*, 1990: 121). Este tipo de entorno favorecerá que la empresa oferte productos estandarizados a nivel global, por lo que podrá explotar economías de experiencia (ya que la base de conocimientos es operativa en los diferentes mercados) y de localización (GUISADO TATO, 2003: 109). En este tipo de estrategias se ejerce un alto grado de control (ANDERSON y GATIGNON, 1986: 22) debido a que la empresa precisa de una elevada coordinación en sus actividades ya que deben operar de manera semejante, y la concentración geográfica también lo será para poder reducir costes aprovechando las ventajas de la estandarización (HOUT *et al.*, 1982: 98-99, 103; PORTER, 1986: 18, 29; GHOSHAL, 1987: 425-427; DOMKE-DAMONTE, 2000: 44, 47).

Las empresas que desarrollan una estrategia multipaís deben elegir una modalidad de entrada que se adapte a las características propias de dicha estrategia. Por ello, podemos observar que el principal obstáculo al que se enfrentan es la falta de conocimiento del mercado local al que deben adaptar sus productos, al mismo tiempo que precisan de una estructura flexible a los cambios en las tendencias, ya que las preferencias y los gustos de los consumidores varían notablemente entre los diferentes mercados (CHAN, 1995: 43).

La ECI se ajusta a tales requerimientos al mismo tiempo que minimiza el coste, ya que las empresas que se dirigen a un mercado para el que deben adaptar sus productos suelen carecer del conocimiento específico. Por ello, precisarán de una empresa local que ya disponga de tales conocimientos (LÓPEZ DUARTE y GARCÍA CANAL, 1998: 23-24). Además, debemos tener en cuenta que el grado de control requerido por este tipo de estrategia será relativamente bajo (HILL *et al.*, 1990; DOMKE-DAMONTE, 2000: 47) ya que no será necesaria una fuerte coordinación entre las diferentes filiales de los países porque cada una de ellas estará orientada a un mercado concreto. Así, la ECI permite dicha descentralización de actividades actuando directamente en el mercado de destino junto a la empresa local.

Por el contrario, se desaconsejarán las modalidades de plena propiedad (PLA BARBER, 1999: 87). Por una parte, si la empresa opta por la adquisición de una empresa local estará asumiendo el coste de activos innecesarios (HENNART y REDDY, 1997: 11) y si el volumen de tales activos es relativamente superior al volumen de los activos necesarios, la organización se verá forzada a entrar en una serie de campos no relacionados o a aumentar su tamaño, con los consiguientes problemas de gestión (HENNART, 1988: 372; BALAKRISHNAN y KOZA, 1993: 101-102) y de rigidez organizativa. Por otra parte, si opta por la creación de una nueva filial, para su generación interna, puede resultar un proceso demasiado lento y costoso (HENNART, 1991: 485; BALAKRISHNAN y KOZA, 1993: 101).

Podemos observar cómo, entre las diversas alternativas para entrar en un mercado internacional, la que más se ajusta a los requisitos de las empresas que adoptan estrategias multipaís es la ECI.

Sin embargo, se desaconseja su uso en las empresas que acometen estrategias globales ya que no permite ostentar un elevado nivel de control sobre las operaciones. Esto se debe a que el control es compartido con un socio local que puede no estar de acuerdo con nuestras condiciones. De hecho bajo estrategias globales, entre el socio local y la empresa multinacional, se produce un elevado conflicto de intereses

(GOMES-CASSERES, 1990: 7) por lo que se preferirá la plena propiedad (MALHOTRA *et al.*, 2003: 20).

Por tanto:

**Hipótesis 5.1:** Existe mayor probabilidad de que las empresas que desarrollen una estrategia multipaís opten por la ECI como modalidad de entrada en el país de destino.

### 2.5.2. Estrategias de crecimiento: expansión *versus* diversificación

En un segundo momento vamos a analizar las estrategias corporativas de crecimiento a través de las cuales las organizaciones pueden dirigirse a los mercados internacionales. La tipología que vamos a estudiar es la de ANSOFF (1987: 108-111) que distingue entre estrategias de expansión y estrategias de diversificación.

Por una parte, las estrategias de expansión son aquellas que se dirigen hacia el desarrollo de los productos y mercados tradicionales de la empresa. Dentro de esta estrategia tenemos varias variantes: 1) penetración en el mercado; 2) desarrollo de productos; y 3) desarrollo de mercados<sup>3</sup>. De las tres alternativas, para nuestro estudio sólo nos sirve la tercera opción a nivel geográfico, pues es la que se decanta por otros mercados que, para nosotros, serán mercados internacionales. De esta forma la empresa tratará de introducir, en el nuevo mercado internacional, productos tradicionales.

Por otra parte, las estrategias de diversificación son aquellas que consisten en añadir simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. En nuestro caso hablaremos de una diversificación geográfica, donde la empresa trata de lanzar nuevos productos en los mercados internacionales. Esta dirección hace preciso que la empresa se provea de los recursos y capacidades necesarios para adaptarse y, por ello, precisará de nuevos conocimientos para desenvolverse en este nuevo ámbito.

Las empresas que desarrollan estrategias de crecimiento internacional deben optar por una modalidad de entrada que se ajuste a sus necesidades. Así pues, la ECI se ajustará más al perfil de las empresas que desarrollan estrategias de diversificación geográfica *vs.* la expansión geográfica debido a la mayor necesidad de conocimientos locales y de flexibilidad frente al mayor grado de incertidumbre que asumen.

---

<sup>3</sup> JOHNSON y SCHOLES (2001: 290-291) señalan que la expansión de mercados puede entenderse de tres formas diferentes: nuevos mercados funcionales, nuevos grupos de clientes y nuevas áreas geográficas.

La anterior afirmación queda confirmada por estudios como el de STOPFORD y WELLS (1972: 126) que señala que las empresas diversificadas tienen un mayor porcentaje de ECIs que las empresas centradas en un sólo producto; así como HENNART (1991: 485, 495) que encontró que las empresas japonesas tendían a elegir la ECI sobre las filiales de plena propiedad cuando se llevaban a cabo estrategias de diversificación en una nueva industria; o bien PADMANABHAN y CHO (1996: 47,48), HENNART y LARIMO (1998: 522), PLA BARBER (1999: 81, 86, 89) y PAK y PARK (2004: 10) que afirman que las empresas que diversifican tienen mayor propensión a elegir la ECI como modalidad de entrada ya que precisan de los recursos complementarios de las empresas locales pertenecientes a la industria donde entran por primera vez. Otra posible explicación, por la que el número de ECIs entre empresas que se encuentran en industrias dispares es mayor, es por la menor probabilidad de conflictos entre ellas (BALAKRISHNAN y KOZA, 1993: 114) ya que no son competidoras entre sí.

La importancia de este factor para la elección de la ECI como modalidad de entrada en los mercados internacionales se verá reforzada si tenemos en cuenta el grado de novedad de la diversificación, ya que este aspecto determinará el nivel de nuevos recursos y capacidades que precisará la empresa. Según el grado de novedad, podemos distinguir entre la diversificación relacionada (donde la empresa intentará que los nuevos negocios incorporados a la empresa matriz tengan algún tipo de relación con la situación actual para poder aprovechar, entre otras cosas, el conocimiento); y la diversificación no relacionada o conglomerado (donde se produce una situación de ruptura, de forma que no tenemos una base previa de conocimientos que nos sirvan para el nuevo negocio a desarrollar) (RUMELT, 1974; 1982).

Así pues, observamos cómo la elección de la ECI tendrá mayor fuerza en el caso de que la organización hubiera optado por una estrategia de diversificación no relacionada en mercados internacionales. Se debe a que el grado de incertidumbre será muy elevado y, por ello, requerirá de la mayor cantidad posible de conocimientos que le permitan conocer el nuevo negocio y volverse competitivo de una manera relativamente rápida.

Reforzando lo anterior, CHEN y HENNART (2002: 7) afirman que una empresa que se introduce en industrias no relacionadas con su actividad principal deberá embarcarse en la formación de una ECI con empresas locales para tener acceso al conocimiento que precisa. Al igual que BALAKRISHNAN y KOZA (1991) que afirman que la ECI debería ser más frecuente entre empresas que se encuentran en industrias que no están rela-

cionadas entre ellas porque no tienen el conocimiento suficiente para ser operativas por sí mismas.

Por tanto:

**Hipótesis 5.2:** Existe mayor probabilidad de que las empresas que desarrollen una estrategia de diversificación opten por la ECI como modalidad de entrada en el país de destino.

### **2.5.3. Estrategias de negocio: liderazgo en costes *versus* diferenciación de producto**

En tercer lugar vamos a analizar las estrategias de negocio a través de las cuales las empresas pueden conseguir su ventaja competitiva. La tipología que vamos a estudiar es la de PORTER (1986: 20) que distingue entre estrategias de liderazgo en costes y estrategias de diferenciación de producto.

En primer lugar definiremos la estrategia de liderazgo en costes como aquella mediante la cual la empresa trata de tener unos costes lo más reducidos posible ante un mismo o semejante nivel de valor añadido del producto con respecto a la competencia.

En segundo lugar consideraremos que la estrategia de diferenciación de producto es aquella mediante la cual la empresa mantiene un nivel de costes semejante al de sus competidores, pero trata de diferenciar su oferta ante los clientes a través de algún valor añadido que se traduzca en un mayor precio.

Las empresas que desean explotar su estrategia de negocio nacional en los mercados internacionales deberán elegir la modalidad de entrada que mejor se adapte a sus necesidades. Así pues, la ECI se ajustará más al perfil de las empresas que desarrollan estrategias de liderazgo en costes *vs.* la diferenciación de producto como señalan los argumentos que se desarrollan a continuación.

Una empresa que quiera ser competitiva en costes en el ámbito internacional necesita, como elemento clave, la obtención de economías de escala para poder reducir costes y así poder obtener una ventaja competitiva. Esta afirmación implica que debe aumentar el volumen de producción para conseguir que los incrementos de *inputs* utilizados en la producción traigan consigo incrementos más que proporcionales en el total de *outputs*. Por ello, pueden darse situaciones en las que el tamaño mínimo eficiente para producir aumente en base a conseguir esas economías de escala.

Sobre este aspecto encontramos varios estudios, entre ellos destaca HENNART (1988: 363) que afirma que incrementos en el tamaño mínimo eficiente de la producción llevan a las empresas a suscribir acuerdos de colaboración (ECI) —esto implica que la escala óptima de producción es mayor que lo que la empresa produce por separado, de tal forma que necesita unir sus fuerzas con otra empresa para alcanzar el volumen óptimo—. Por otra parte, HENNART y REDDY (1997: 11) y CONTRACTOR y KUNDU (1998: 342) argumentan que la ECI con empresas locales son un camino preferente para entrar en los mercados extranjeros cuando se pueden producir considerables economías de escala.

Sin embargo, la preferencia por la ECI desaparece cuando la empresa desarrolla una estrategia de diferenciación de producto basada en la creación y explotación de una marca comercial (GATIGNON y ANDERSON, 1988: 310; ZHAO *et al.*, 2004: 527).

Una empresa que trata de diferenciar su producto a través de la marca comercial debe tener especial cuidado en su conservación, ya que conlleva significados simbólicos que los clientes pueden utilizar para definir su propia imagen (WERNERFELT, 1990) y ésta será la que transmita la mayor parte de la información de su calidad al consumidor (NELSON, 1978; HILL y KIM, 1988: 95).

Teniendo en cuenta lo anterior, vemos que las empresas con una marca comercial valiosa pueden optar por una ECI o una filial de plena propiedad. Entre ambas alternativas las empresas preferirán el pleno control de sus filiales para proteger su marca comercial de la degradación que puedan causarle los oportunistas (CAVES, 1981; DAVIDSON, 1982) o para prevenir que las operaciones locales dañen su imagen por unas actuaciones inconsistentes (ANDERSON y GATIGNON, 1986: 20; GOMES-CASSERES, 1989: 4, 6, 17-18).

Por tanto, podemos afirmar lo siguiente:

**Hipótesis 5.3:** Existe mayor probabilidad de que las empresas que desarrollen una estrategia de liderazgo en costes opten por la ECI como modalidad de entrada en el país de destino.

## 2.6. LA DISTANCIA CULTURAL

En este apartado vamos a analizar la influencia que tiene la distancia cultural en la modalidad de entrada elegida por una empresa que trata de introducirse en los mercados internacionales.

Este factor es muy controvertido en cuanto a su delimitación, por lo que vamos a tratar de esclarecer tanto su definición como su naturaleza.

Para lo cual vamos a analizar las diferentes concepciones para concluir con una definición integradora; y vamos a estudiar su ámbito de aplicación, es decir, la naturaleza híbrida de la distancia cultural, ya que es un factor que recoge diferentes elementos, algunos propios de la empresa y otros relativos a su entorno.

Una vez que hayamos identificado sus propiedades, procederemos a su análisis para tratar de establecer la correspondencia existente entre la distancia cultural y la ECI.

#### a) *Delimitación del concepto de distancia cultural*

En la literatura hay una gran divergencia conceptual y, además, observamos otros conceptos análogos a este factor, como son la distancia *geográfica/geocultural* y la distancia *psíquica*.

Así pues, uno de los conceptos que se utiliza —de manera minoritaria en la literatura— para referirnos a las diferencias que dificultan las operaciones, entre el país de origen y el de destino, es la distancia *geográfica*<sup>4</sup>. Este elemento lo encontramos en trabajos como el de TERPSTRA y YU (1988: 34) donde aluden a la distancia física entre el país de origen y el de destino. Este concepto se considera análogo a la distancia cultural ya que presupone que según aumenta la cercanía entre países aumenta la posibilidad de que compartan la misma cultura. Por ello, algunos autores han tratado de completar este concepto añadiéndole más contenido, así encontramos el estudio de GOODNOW y HANSZ (1972: 49) donde hablan de la distancia geocultural y la definen como «las barreras creadas por la separación geográfica, disparidades culturales entre países y los problemas de comunicación resultantes de las diferencias en las perspectivas sociales, actitudes y el idioma».

Por otra parte, el segundo de los conceptos utilizados es el de distancia *psíquica*<sup>5</sup>. Lo encontramos en trabajos como el de O'GRADY y LANE (1996: 330) que lo definen como «el grado de incertidumbre que las empresas tienen en el mercado extranjero como consecuencia de las divergencias culturales y otras dificultades en los negocios, éstas constituyen barreras para el aprendizaje y la operatividad en el mercado»;

<sup>4</sup> En lo concerniente a la distancia geográfica, en diversos artículos se sostiene que existe una fuerte correlación entre este concepto y lo que se denomina distancia *psíquica* (TERPSTRA y YU, 1988: 34).

<sup>5</sup> Sobre este aspecto, somos capaces de afirmar que los términos distancia cultural y distancia *psíquica* se han utilizado como sinónimos (O'GRADY y LANE, 1996: 312) pero que no son equivalentes ya que en su definición no sólo se incluyen las diferencias culturales, sino también las estructurales —tales como sistemas legales o administrativos— (NORDSTRÖM y VAHLNE, 1992: 10).

así como en el de NORDSTRÖM y VAHLNE (1992: 3) que aluden a los «factores que impiden o alteran el aprendizaje y comprensión de la empresa con respecto al entorno foráneo».

Así pues, entre los dos conceptos señalados, el segundo de ellos ha tenido una mayor repercusión en la literatura aunque no ha logrado consolidarse.

Para finalizar abordamos el concepto que nos interesa, la distancia cultural. Una de las definiciones que más profusión ha tenido es la que adoptan autores como BARKEMA *et al.* (1997: 427-428); BROUHERS y BROUHERS (2001: 186) y SCHÄEFER (2002: 3) en la que afirman que la distancia cultural es «la suma de los factores que crean, por un lado, la necesidad de flujos de conocimiento y, por otro, fomenta flujos entre el país de origen y el de destino». También podemos resaltar la definición de HILL *et al.*, (1990: 122) que sostiene que la distancia cultural es «la distancia percibida entre el país de origen y el extranjero en términos de cultura, sistema económico y prácticas de negocios». Y, finalmente, podemos destacar el estudio de EKELEDO y SIVAKUMAR (1998: 282) en donde se señala que «la distancia cultural incluye las diferencias idiomáticas, de ética en el trabajo, estructura social, ideología, etc., entre el país de origen y el de destino».

Haciendo acopio de lo anterior, entenderemos que la distancia cultural es el factor que recoge las diferencias culturales relativas a la forma de hacer negocios y todas las contingencias propias del país de destino que dificultan el buen entendimiento y el desarrollo de las diferentes transacciones y acuerdos comerciales.

#### b) *Naturaleza de la distancia cultural*

Nuestra forma de definir la distancia cultural nos hace ver que es un constructo especialmente complejo debido a que engloba factores pertenecientes a diferentes ámbitos de la realidad de la empresa. Por ello podemos ver que su naturaleza es tanto «interna» como «externa».

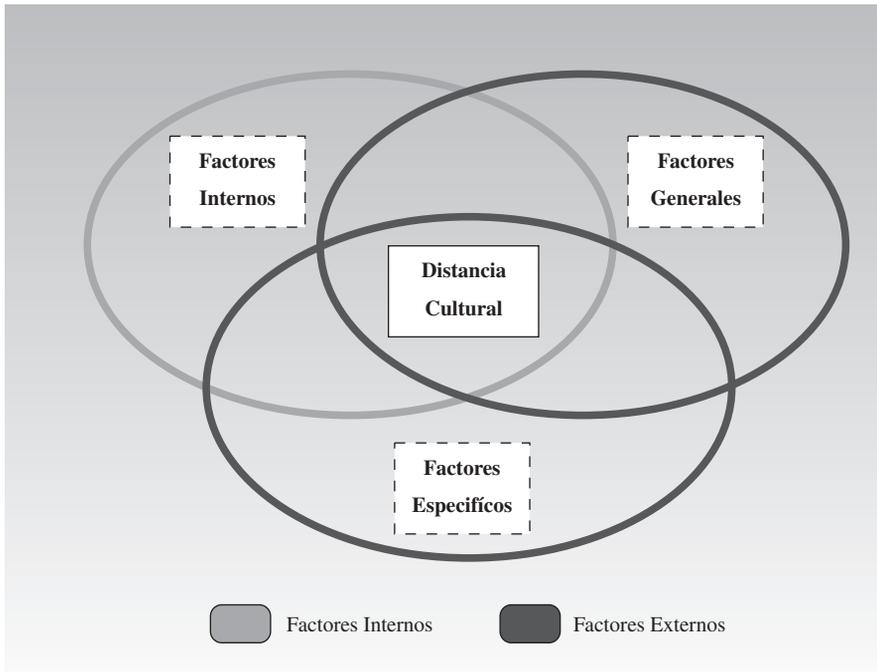
Con respecto a su naturaleza «interna» tenemos que la distancia cultural engloba el conocimiento previo que se tiene del país al que se va a dirigir la empresa matriz. Con esto nos referimos a que cuanto menor conocimiento previo se tenga de la cultura del país o de las empresas que se hallan en él, mayor será la distancia cultural a la que estaremos sujetos.

Por otra parte, también podemos apreciar su vertiente «externa», es decir, parte de los componentes que constituyen la distancia cultural

dependen, directamente, de factores exógenos localizados en su entorno: tanto general (las características propias del país al que nos estamos dirigiendo, ya sean culturales o económicas) como específico (las prácticas y normativas que sean habituales en ese sector de actividad en particular). Por tanto, cuanto más diverjan estos atributos, mayor será la distancia cultural a la que nos enfrentemos.

Por tanto, la naturaleza híbrida de la distancia cultural hace que la empresa se enfrente a dos tipos de elementos, los internos —conocidos y controlables por la organización— y los externos —cuya información puede ser insuficiente y no son controlables—, como puede verse en la figura 2.2.

FIGURA 2.2  
NATURALEZA DE LA DISTANCIA CULTURAL



Fuente: Elaboración propia.

### 2.6.1. La distancia cultural y la ECI

Debido a la amplia profusión de estudios contradictorios sobre este factor, vamos a proceder a estructurarlo en tres partes. En un primer momento analizaremos aquellos que establecen una relación positiva con la ECI. En

un segundo lugar abordaremos aquellos análisis que sostienen una postura opuesta, sosteniendo una relación negativa entre ambas. Finalmente, trataremos de aunarlas a través de la inclusión de una variable moderadora —el riesgo país— para explicar la validez de las dos corrientes.

Una de las posturas que se adopta frente a la relación entre la distancia cultural y la ECI es aquella que supone una *correspondencia positiva entre ambas*.

En esta corriente se afirma que cuando los mercados son culturalmente distantes, la incertidumbre a la que se enfrentan las empresas es muy elevada y, por tanto, también el riesgo de la inversión. Por ello, las organizaciones tratarán de minimizar los recursos comprometidos en el país de destino a través de la ECI (ANDERSON y GATIGNON, 1986: 17; KIM y HWANG, 1992: 35-36) ya que las organizaciones serán reacias a comprometer sus recursos desde el momento en que este compromiso suponga una barrera de salida (HILL *et al.*, 1990: 119, 123).

Por todo ello, las empresas que realizan inversiones en países culturalmente distantes preferirán cooperar con una empresa local para agilizar el proceso de aprendizaje, incrementar el conocimiento local y reducir la incertidumbre (GATIGNON y ANDERSON, 1988: 311; ERRAMILLI y RAO, 1990: 138).

Podemos observar que los acuerdos de colaboración (ECI) son una gran herramienta capaz de fomentar el conocimiento en las áreas críticas donde es insuficiente y no puede ser desarrollado en las condiciones oportunas, por su elevado coste monetario o consumo de tiempo (MADHOK, 1997: 43) o por la pérdida de valor en su transferencia (ERRAMILLI *et al.*, 2002: 228-229). Por ello, la ECI proporciona el mecanismo estructural necesario para potenciar e intercambiar el flujo de conocimientos entre la empresa matriz y la empresa local (DAVIES, 1977; KILLING, 1983; KOGUT, 1988; MADHOK, 1997: 44) al tiempo que permite resolver el problema de la gestión de los trabajadores locales, relaciones con los proveedores, compradores y el gobierno a través de la delegación de competencias al socio local (HENNART, 1988: 372; KOGUT y SINGH, 1988: 414; HENNART y LARIMO, 1998: 534).

Así pues, según esta corriente de investigaciones, las empresas que se dirijan a países culturalmente distantes serán más propensas a elegir la ECI como modalidad de entrada.

Por tanto:

**Hipótesis 6a:** Existe mayor probabilidad de que las empresas que se dirijan a países caracterizados por una alta distancia cultural opten por la ECI como modalidad de entrada en el país de destino.

De manera tradicional, la correspondencia que ha imperado entre la distancia cultural y la ECI es positiva, como se ha defendido anteriormente. Sin embargo, diversos autores han señalado la posibilidad de *una relación negativa entre ambas* debido a los resultados contradictorios que presentaban los análisis empíricos.

Dando soporte a esta alternativa tenemos artículos como el de ANAND y DELIOS (1997)<sup>6</sup> que defienden la adquisición total de una empresa local —plena propiedad— para poder nutrirse de todo su conocimiento, tanto explícito como tácito, ya que su carencia es una de las principales barreras a las que se enfrentan las empresas (pp. 591, 593-594). Debido a que el conocimiento es un bien para el cual el mercado funciona de manera ineficiente, el riesgo de oportunismo será muy elevado. Por ello, la empresa optará por internalizar el bien en concreto a través de la adquisición de la empresa extranjera, así la empresa conseguirá absorber la incertidumbre externa a través de la centralización de la toma de decisiones y se protegerá de comportamientos oportunistas (SUTCLIFFE y ZAHEER, 1998: 4; BROUHERS y BROUHERS, 2001: 179-180).

En la literatura referida al tema también encontramos otros argumentos que confirman esta alternativa, como es el caso de BIVENS y LOVELL (1966) que sugieren que las organizaciones reaccionan ante la distancia cultural demandando la propiedad de las mismas de forma que puedan implantar sus métodos operativos sin restricciones de ningún tipo. Dichas empresas no confían en la gestión local de los socios extranjeros y prefieren controlar ellas mismas todo el proceso para poder ejecutar las acciones según sus propias pautas. Esta postura es defendida en el trabajo de ERRAMILI *et al.* (2002: 228-229, 237) donde apuntan<sup>7</sup> la posibilidad de que las empresas que se enfrentan a una elevada distancia cultural prefieran internalizar completamente las transferencias de sus recursos y capacidades, los motivos que apuntan son: *a)* la falta de ajuste entre las rutinas organizativas de la empresa entrante y la empresa local; y *b)* una baja capacidad de absorción por parte de la empresa local. En esta línea también encontramos el trabajo de BOYACIGILLER (1990: 363) donde afirma que según aumenta la distancia cultural entre los países, aumenta el número de malentendidos y desa-

---

<sup>6</sup> En el estudio teórico del trabajo de ANAND y DELIOS (1997) sólo aluden a la necesidad de adquirir el conocimiento del que carecen a través de empresas locales, ya sean de propiedad parcial o total. Es en el estudio empírico donde se descarta la ECI a favor de las adquisiciones totales de las empresas locales.

<sup>7</sup> En el trabajo de ERRAMILI *et al.* (2002) encontramos evidencia empírica que confirma la relación negativa entre la distancia cultural y la ECI aunque, en el desarrollo teórico, ellos apoyan la relación contraria.

cuerdos entre la empresa inversora y la empresa local, de manera que la plena propiedad se convierte en la opción elegida para evitar esta situación.

Finalmente, PADMANABHAN y CHO (1996: 49, 60) proponen y comprueban que según aumenta la distancia cultural aumenta la propensión a utilizar filiales de plena propiedad. Esto lo argumentan diciendo que este factor dificulta las operaciones que se realizan con los socios locales, ya que los costes y la incertidumbre del trabajo conjunto aumenta con la distancia cultural.

Según esta corriente, las empresas que se dirijan a países culturalmente distantes serán más propensas a elegir filiales de plena propiedad, o lo que es lo mismo, las empresas que se dirijan a países culturalmente cercanos serán más propensas a elegir la ECI como modalidad de entrada.

Por tanto:

**Hipótesis 6b:** Existe mayor probabilidad de que las empresas que se dirijan a países caracterizados por una baja distancia cultural opten por la ECI como modalidad de entrada en el país de destino.

Hasta ahora hemos visto dos posturas enfrentadas sobre cómo afecta la distancia cultural al comportamiento de las empresas. En este apartado vamos a revisar los enfoques que han tratado de aunar ambas corrientes en una única *postura integradora*.

Con este objetivo podemos encontrar en la literatura diversos estudios, por ejemplo tenemos la publicación de ANDERSON y GATIGNON (1986: 17-19) que, de manera teórica, afirman que ambas posturas son correctas. Según ellos, la dirección de la inversión dependerá de la importancia que tenga para la empresa la transferencia de sus procedimientos operativos. Si son muy relevantes y el país al que se dirige es culturalmente muy distante, la transferencia será muy costosa y podrá verse erosionada si se trabaja con un socio local, por lo que se preferirá la plena propiedad. Sin embargo, si no se da esta condición, la opción de la empresa será la ECI.

Intentando contrastar empíricamente esta postura ERRAMILLI y RAO (1993: 24-25, 32) establecen la relación positiva de la distancia cultural y la ECI. Además, afirman que la empresa optará por la plena propiedad en lugar de la ECI si dispone de un elevado nivel de especificidad en sus activos. No obstante, no consiguen demostrar esto último. Por otra parte tenemos el estudio de AGARWAL (1994) que estudia por qué siendo la ECI la elección más defendida por los investigadores ante una

distancia cultural elevada, hay empresas que optan por la plena propiedad (p. 64) y apunta que el motivo es la presencia de variables moderadoras<sup>8</sup> que alteran el resultado de la inversión.

Posteriormente, encontramos el trabajo de BROUTERS y BROUTERS (2001: 180-181, 183) que da soporte empírico a lo que ya intentó AGARWAL (1994) demostrando que, a través de la interacción de la distancia cultural con la variable moderadora del riesgo de la inversión, las empresas que se enfrentan a una elevada distancia cultural optarán por la plena propiedad, mientras que en ausencia de esta restricción preferirán la ECI.

Por tanto, podemos observar cómo diversas publicaciones han tratado de explicar las contradicciones en la relación de la distancia cultural y la ECI incluyendo en el análisis variables moderadoras, eligiendo mayoritariamente aquellas que se relacionan con el riesgo de la inversión en el país extranjero, es decir, el *riesgo país*.

Por ello, vamos a seguir esta corriente y vamos a incluir el efecto que causaría el riesgo inherente al país de destino, para tratar de prever el comportamiento de las empresas según la distancia cultural.

La relevancia de estudiar este factor es que su análisis se apoya en la premisa de que los desajustes en los factores económicos, sociales y políticos incrementan el riesgo de la inversión haciendo peligrar sus resultados (MELDRUM, 1999: 2; MCGOWAN y MOELLER, 2003: 2).

Según MELDRUM (2000: 2-6) este riesgo adicional, normalmente llamado riesgo país, suele incluir diferentes elementos portadores de incertidumbre: *a) Riesgo Económico*, referido al riesgo asociado a la posibilidad de cambios que afecten al rendimiento esperado de la inversión —política fiscal, política monetaria, política internacional...—; *b) Riesgo de Transferencias*, relativo al riesgo asociado a la posibilidad de que el gobierno decida restringir el movimiento de capitales —prohibición en la repatriación de dividendos, beneficios o el propio capital—; *c) Riesgo del Tipo de Cambio*, asociado a la posibilidad de un cambio adverso en el tipo de cambio; *d) Riesgo de Localización o Cercanía*, es el riesgo derivado de contagiarse de los efectos adversos que sufre una región o país de similares características; *e) Riesgo Soberano*, riesgo referido a la posibilidad de que el gobierno se declare incapaz a la hora de hacer frente al pago de sus obligaciones; y *f) Riesgo Político*, riesgo relacio-

---

<sup>8</sup> Las variables moderadoras que se analizan en AGARWAL (1994) son: la experiencia internacional (p. 65), la complejidad tecnológica (pp. 65-66), el tamaño de la empresa (p. 66), el riesgo país (pp. 66-67) y el potencial de mercado (pp. 67-68).

nado con la posibilidad de un cambio de gobierno y, con él, «un cambio en las reglas del juego» (BUTLER y JOAQUÍN, 1998: 599).

Por ello, cuando las empresas se dirigen a países caracterizados por un elevado riesgo país buscarán modalidades de entrada que les permitan, llegado el caso, poder abandonar el país sin sufrir pérdidas sustanciales (HILL *et al.*, 1990: 122; PLA BARBER y LEÓN DARDER, 2001: 7), es decir, buscarán un bajo compromiso de recursos (CONTRACTOR, 1984: 175; ANDERSON y GATIGNON, 1986: 14-15; AGARWAL y RAMASWAMI, 1992: 6; KIM y HWAN, 1992: 35; CONTRACTOR y KUNDU, 1998: 338; ZHAO *et al.*, 2004: 526-527, 530).

Por tanto, cuando las empresas se dirigen a países con un elevado riesgo país se decantarán por la ECI, ya que suponen un menor coste y aportan mayor flexibilidad en las operaciones (ERRAMILLI y RAO, 1996: 25) al tiempo que reducen los posibles problemas con el gobierno y disminuyen el riesgo de las expropiaciones (BRADLEY, 1977; GATIGNON y ANDERSON, 1988: 307-309; HILL *et al.*, 1990: 122).

Por tanto:

**Hipótesis 6c:** Existe mayor probabilidad de que las empresas que se dirijan a países caracterizados por una *alta distancia cultural* y un *elevado riesgo país* opten por la ECI como modalidad de entrada en el país de destino.

En resumen, tenemos tres posturas sobre el efecto que causa la distancia cultural en la elección de la ECI, como se muestra en el cuadro 2.1.

## 2.7. MODELO ESPECÍFICO DE ANÁLISIS

A lo largo de este capítulo hemos ido analizando cada uno de los factores identificados en la base teórica. De esta forma hemos revisado las investigaciones previas sobre los factores propios de la organización, como son su tamaño, el tamaño del proyecto en el extranjero, la intensidad investigadora de la empresa, su experiencia acumulada —tanto en el terreno doméstico como en el internacional—, así como las estrategias llevadas a cabo por la misma —ya sean de internacionalización, de crecimiento o de negocio—. También se ha tratado la distancia cultural como un factor que sitúa a la empresa con respecto al país al que se dirige, teniendo en cuenta la influencia que ejerce el riesgo implícito de dicho país.

**CUADRO 2.1**  
**DIFERENTES POSTURAS SOBRE LA RELACIÓN ENTRE**  
**LA DISTANCIA CULTURAL Y LA ECI<sup>9</sup>**

<b>DISTANCIA CULTURAL</b>			
<b>CONDICIONANTE DE LA EMPRESA CONJUNTA</b>		<b>CONDICIONANTE DE LA ADQUISICIÓN</b>	
<i>Teoría</i>	<i>Práctica</i>	<i>Teoría</i>	<i>Práctica</i>
GOODNOW y HANSZ (1972) GATIGNON y ANDERSON (1988) GOMES-CASSERES (1989) KIM y HWANG (1992) AGARWAL (1994) CONTRACTOR y KUNDU (1998) LÓPEZ DUARTE y GARCÍA CANAL (1998) BROUTERS y BROUTERS (2001) TSAI y CHENG (2004)			
ERRAMILI y RAO (1990) HILL <i>et al.</i> (1990) SHAN (1991) PHATAK <i>et al.</i> (1996) MADHOK (1997) EKELEDO y SIVAKUMAR (1998) PAN y TSE (2000) SCHÄEFER (2002)			
	KOGUT y SINGH (1988) ERRAMILI y RAO (1993)		
	BUCKLEY y CASSON (1996)	BUCKLEY y CASSON (1996)	
		BIVENS y LOVELL (1966)	
			BENITO y GRIPSRUD (1992) SHANE (1994)
PAN (1996) PLA BARBER y LEÓN DARDER (2001) ERRAMILI <i>et al.</i> (2002)			PAN (1996) PLA BARBER y LEÓN DARDER (2001) ERRAMILI <i>et al.</i> (2002)
ANAND y DELIOS (1997)		ANAND y DELIOS (1997)	
		BOYACIGILLER (1990) PADMANABHAN y CHO (1996)	
<b>POSTURA INTEGRADORA</b>			
ANDERSON y GATIGNON (1986) ERRAMILI y RAO (1993) AGARWAL (1994) BROUTERS y BROUTERS (2001)			

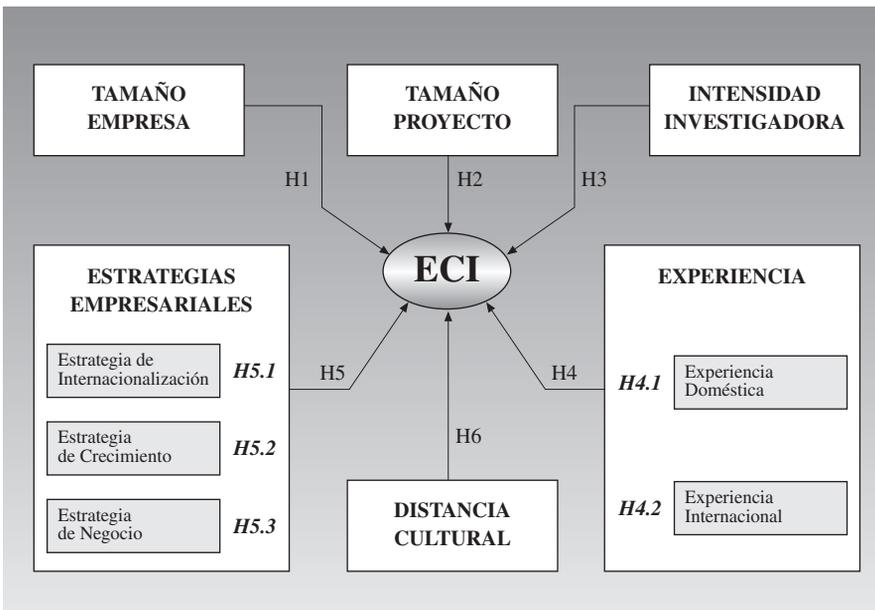
Fuente: Elaboración propia.

<sup>9</sup> Por motivos explicativos, en esta figura vamos a realizar una desagregación en la clasificación de los trabajos. Así pues, vamos a distinguir entre la postura teórica que los autores han defendido y los resultados empíricos que han obtenido.

Así pues, podemos observar en el cuadro 2.2 cómo los anteriores factores han sido tomados en cuenta por diferentes autores para explicar la elección de la ECI o de la filial de plena propiedad (en el cuadro se explicita el tipo de IDE que se analiza en el estudio) aunque siempre de manera parcial, sin ofrecer ninguno de los trabajos un modelo que integre la totalidad de los mismos.

Una vez que hemos examinado los factores explicativos de la ECI como modalidad de entrada en el mercado de destino, se han formulado las hipótesis respectivas y se han recopilado los trabajos que los han analizado previamente, vamos a proceder a la representación de nuestro modelo específico de análisis a través de la figura 2.3.

FIGURA 2.3  
MODELO ESPECÍFICO DE ANÁLISIS



## CUADRO 2.2

RECOPILACIÓN DE LOS TRABAJOS QUE TRATAN DE ANALIZAR LOS DISTINTOS FACTORES CON RESPECTO  
A LAS INVERSIONES DIRECTAS (ECI VERSUS FILIAL DE PLENA PROPIEDAD)

Factores		Autores	
Tamaño de la empresa	ECI	LARIMO (1992); LARIMO (1993)	
	Filial de plena propiedad	STOPFORD y WELLS (1972); GOMES-CASSERES (1985); FRANKO (1987); KOGUT y SINGH (1988a, 1988b); GOMES-CASSERES (1989); AGARWAL y RAMASWAMI (1992); ERRAMILLI y RAO (1993); AGARWAL (1994); PHATAK <i>et al.</i> (1996); CONTRACTOR y KUNDU (1998); DOMKE-DAMONTE (2000); PLA BARBER y LEON DARDER (2001); CHEN <i>et al.</i> (2004); MERINO (2004); TSAI y CHENG (2004)	
Tamaño del proyecto en el exterior	ECI	GATIGNON y ANDERSON (1988); KOGUT y SINGH (1988); SINGH y KOGUT (1989); GOMES-CASSERES (1990); HENNART (1991); SHAN (1991); PADMANABHAN y CHO (1996); PHATAK <i>et al.</i> (1996)	
	Filial de plena propiedad	FAGRE y WELLS (1982)	
Intensidad investigadora de la empresa	ECI	***	
	Filial de plena propiedad	SHETTY (1979); STOPFORD y WELLS (1972); COUGHLAN y FLAHERTY (1983); DAVIDSON y McFETRIDGE (1985); ANDERSON y COUGHLAN (1986); ANDERSON y GATIGNON (1986); GATIGNON y ANDERSON (1988); HILL y KIM (1988); GOMES-CASSERES (1989); GOMES-CASSERES (1990); HILL <i>et al.</i> (1990); AGARWAL (1994); CHAN (1995); PADMANABHAN y CHO (1996); HENNART y LARIMO (1998); MAKINO y NEUPERT (2000); CHEN y HENNART (2002); MALHOTRA <i>et al.</i> (2003); CHEN y HENNART (2004); ZHAO <i>et al.</i> (2004)	
Experiencia internacional	ECI	SHETTY (1979); GATIGNON y ANDERSON (1988)	
	Filial de plena propiedad	DAVIDSON (1982); GOMES-CASSERES (1985); ANDERSON y GATIGNON (1986); GATIGNON y ANDERSON (1988); KOGUT y SINGH (1988); GOMES-CASSERES (1989); GOMES-CASSERES (1990); HENNART (1991); AGARWAL y RAMASWAMI (1992); AGARWAL (1994); PADMANABHAN y CHO (1996); CONTRACTOR y KUNDU (1998); LÓPEZ DUARTE y GARCÍA CANAL (1998); DOMKE-DAMONTE (2000); GUILLÉN (2003); CHEN y HENNART (2004); TSAI y CHENG (2004)	
Experiencia doméstica	ECI	***	
	Filial de plena propiedad	***	
Estrategia internacional	ECI	CHAN (1995); ANDERSON y GATIGNON (1986); HILL <i>et al.</i> (1990); PLA BARBER (1999); DOMKE-DAMONTE (2000)	
	Filial de plena propiedad	DOMKE-DAMONTE (2000); MALHOTRA <i>et al.</i> (2003)	

Estrategia de crecimiento	ECI	STOPFORD y WELLS (1972); STOPFORD y HABERICH (1978); BERG <i>et al.</i> (1982); SHAN (1986); HENNART (1988); KOGUT y SINGH (1988a, 1988b); GOMES-CASSERES (1989a); HENNART (1991b); BALAKRISHNAN y KOZA (1993); CHAN (1995); PADMANABHAN y CHO (1996); HENNART y LARIMO (1998); PLA BARBER (1999)
	Filial de plena propiedad	***
Estrategia de negocio	ECI	TEECE (1976); DAVIDSON y McFETRIDGE (1985); HENNART (1988); HENNART y REDDY (1997); MADHOK (1997)
	Filial de plena propiedad	STOPFORD y WELLS (1972); CAVES (1981); CAVES (1982); FAGRE y WELLS (1982); COUGHLAN y FLAHERTY (1983); COUGHLAN (1985); ANDERSON y GATTIGNON (1986); ANDERSON y COUGHLAN (1987); GATTIGNON y ANDERSON (1988); HILL y KIM (1988); GOMES-CASSERES (1989); HENNART (1991); AGARWAL y RAMASWAMI (1992); LÓPEZ DUARTE y GARCÍA CANAL (1998); CHIEN y HENNART (2004); ZHAO <i>et al.</i> (2004)
Distancia cultural	ECI	GOODNOW y HANSZ (1972); GATTIGNON y ANDERSON (1988); KOGUT y SINGH (1988); GOMES-CASSERES (1989); ERRAMILLI y RAO (1990); HILL <i>et al.</i> (1990); SHAN (1991); KIM y HWANG (1992); ERRAMILLI y RAO (1993); AGARWAL (1994); BUCKLEY y CASSON (1996); PAN y TSE (1996, 2000); PHATAK <i>et al.</i> (1996); ANAND y DELIOS (1997); MADHOK (1997); CONTRACTOR y KUNDU (1998); EKELEDO y SIVAKUMAR (1998); LÓPEZ DUARTE y GARCÍA CANAL (1998); BROUTERS y BROUTERS (2001); PLA BARBER y LEÓN DARDER (2001); ERRAMILLI <i>et al.</i> (2002); SCHÄFER (2002)
	Filial de plena propiedad	BIVENS y LOVELL (1966); BOYACIGILLER (1990); BENITO y GRIPSRUD (1992); SHANE (1994); BUCKLEY y CASSON (1996); PADMANABHAN y CHO (1996); PAN (1996); ANAND y DELIOS (1997); PLA BARBER y LEÓN DARDER (2001); ERRAMILLI <i>et al.</i> (2002); TSAI y CHENG (2004)
Riesgo país	ECI	GOODNOW y HANZ (1972); MASCARENHAS (1982); GATTIGNON y ANDERSON (1988); HILL <i>et al.</i> (1990); KIM y HWANG (1992); ERRAMILLI y RAO (1993); MADHOK (1994); BUCKLEY y CASSON (1996); PAN (1996); PHATAK <i>et al.</i> (1996); CONTRACTOR y KUNDU (1998); PLA BARBER y LEÓN DARDER (2001)
	Filial de plena propiedad	***

Fuente: Elaboración propia.