

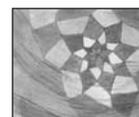
Riesgo, distancia cultural y estrategia de entrada: nueva evidencia empírica en el proceso de internacionalización de la empresa española

Diego Quer Ramón*
Enrique Claver Cortés**
José Francisco Molina Azorín*

El riesgo del país de destino y su distancia cultural respecto al país de origen de la empresa son dos de los condicionantes más importantes de la elección de la estrategia de entrada en los mercados exteriores. El presente estudio, a partir de una muestra de 471 entradas efectuadas por empresas españolas entre 1999 y 2004, aporta nueva evidencia empírica acerca de que el mayor riesgo del país y la mayor distancia cultural respecto a España disminuyen la probabilidad de emplear modos de entrada que impliquen un elevado compromiso de recursos por parte de la empresa.

Palabras clave: *empresas españolas, estrategia empresarial, países de destino, mercado exterior, integración cultural, riesgo, internacionalización de la economía.*

Clasificación JEL: *F23, M13.*



COLABORACIONES

1. Introducción

La elección del modo de entrada en los distintos países es una de las decisiones estratégicas más importantes que debe adoptar una empresa a lo largo de su proceso de internacionalización. Además de abastecer los mercados exteriores a través de exportaciones, la empresa puede optar por otras dos alternativas genéricas: alcanzar algún tipo de acuerdo con un

agente extranjero para distribuir o incluso fabricar el producto en otro país (acuerdo contractual) o instalarse en el país de destino efectuando una inversión directa en el exterior (IDE).

El compromiso de recursos que asume la empresa es mayor en el caso de la IDE. Con esta modalidad, la empresa se implanta en el país de destino mediante un establecimiento permanente de carácter productivo o comercial, lo que conlleva una inversión de capital, que suele ir acompañada del desplazamiento de capacidades tecnológicas o incluso de sus propios recursos humanos. A su vez, dicha

* Profesores Titulares de Universidad. Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Alicante.

** Catedrático de Universidad. Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Alicante.

IDE puede ser de propiedad compartida o de plena propiedad, obteniendo la empresa, en este último caso, un mayor control sobre las operaciones, aunque a costa de asumir el mayor compromiso de recursos.

Los diversos factores condicionantes de la elección de uno u otro modo de entrada pueden agruparse en dos grandes bloques: las características propias de la empresa (sus capacidades tecnológicas, comerciales o financieras que le pueden proporcionar una ventaja competitiva) y las características de cada uno de los destinos (localización, tamaño y crecimiento del mercado, nivel de renta, nivel tecnológico del país, intensidad de la competencia, existencia de barreras proteccionistas, costes laborales y de otro tipo, distancia geográfica y cultural, etcétera).

Dentro de este último grupo, los riesgos del país de destino y su distancia cultural respecto al país de origen de la empresa han sido las dos variables empleadas con mayor frecuencia en las investigaciones sobre la estrategia de entrada, habiéndose obtenido resultados dispares. Algunos trabajos evidencian que a mayores niveles de riesgo y de distancia cultural, las empresas tienden a decantarse por modos de entrada que no les obliguen a comprometer demasiados recursos, debido a las dificultades con las que se encontrarían en esas situaciones. Sin embargo, otras investigaciones han observado justo la relación contraria, esto es, que ante esas condiciones de elevado riesgo y distancia cultural, las empresas optan por fórmulas de entrada que implican un mayor compromiso de recursos.

Ante esta disparidad de resultados, nuestro estudio pretende aportar nueva evidencia empírica acerca de la influencia que esas dos dimensiones del país de destino han podido tener sobre las decisiones de estrategia de entrada que han adoptado las empresas españolas en su proceso

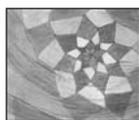
de internacionalización más reciente, concretamente durante el período temporal 1999-2004. Con ese objetivo, el trabajo se estructura del siguiente modo. En el segundo apartado se exponen los argumentos teóricos que subyacen en esas relaciones contrapuestas que se han comentado anteriormente, lo que nos permitirá formular diversas hipótesis alternativas que serán objeto de contraste empírico. El tercer apartado explica la metodología de dicha investigación empírica, cuyos resultados son presentados en el cuarto apartado. Concluiremos con la exposición de las principales conclusiones extraídas, las contribuciones y limitaciones del trabajo, así como de las futuras líneas de investigación a seguir en este terreno.

2. Revisión de la literatura y planteamiento de hipótesis

2.1. Riesgo del país de destino

La empresa, a la hora de abordar su entrada en un país extranjero, deberá tener en cuenta su marco social, legal, económico y político. Es en este contexto donde surge una de las variables más influyentes en las decisiones de internacionalización: el riesgo del país de destino. Éste, desde una perspectiva amplia, puede englobar diversos tipos de riesgos específicos interrelacionados: el derivado de la incertidumbre sobre la demanda, los competidores, los costes y otras condiciones de mercado; el que provoca la propia solvencia financiera del país; y el riesgo político.

Existen diversas argumentaciones alternativas respecto a la influencia del riesgo del país de destino sobre el nivel de compromiso asumido con la estrategia de entrada. Algunas de ellas defienden que el mayor riesgo estará asociado con la



COLABORACIONES

adopción de modos de entrada que impliquen un menor compromiso de recursos.

Un primer argumento propone que el riesgo político o la incertidumbre asociada con la propiedad extranjera es uno de los costes de transacción a asumir en caso de efectuar una IDE (Anderson y Gatignon, 1986). Un nuevo razonamiento sostiene que ante un elevado riesgo en el país de destino, la empresa deberá buscar una posición flexible que le permita modificar sus decisiones en caso de que haya cambios en las condiciones del entorno e incluso abandonar el país sin incurrir en pérdidas substanciales. Por ello, preferirá modos de entrada no basados en la propiedad o de baja inversión (Kim y Hwang, 1992). Desde otra perspectiva, se argumenta que la organización puede no ser autosuficiente, es decir, no ser capaz de generar internamente todos los recursos que necesita para entrar con éxito en un país de elevado riesgo. En este contexto, la empresa puede tener la necesidad de contar con un socio local para acceder a conocimientos sobre el destino y minimizar la exposición de sus activos, compartiendo así el riesgo (Brouthers, 2002).

En definitiva, todos estos razonamientos sugieren una asociación negativa entre el riesgo del país de destino y el compromiso asumido con el modo de entrada, siendo ésta además la relación que ha recibido un mayor soporte empírico. Ello nos conduce por tanto a proponer la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1a): El mayor riesgo del país de destino disminuirá la probabilidad de emplear estrategias de entrada que impliquen un elevado compromiso de recursos.

Como ya hemos indicado, también existen argumentos que sugieren una influencia en sentido contrario del riesgo sobre la modalidad de entrada. Por un lado, se sostiene que, en un país de elevado riesgo, sería preferible evitar el posible comporta-

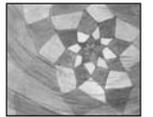
miento oportunista de un socio local, por lo que la realización de una IDE puede ser una opción mejor que el establecimiento de contratos (Aulakh y Kotabe, 1997). Por otra parte, se defiende que los acuerdos contractuales serán utilizados con menor frecuencia en condiciones de elevada incertidumbre porque las adaptaciones no pueden hacerse rápidamente debido a la necesidad de acuerdo entre las partes (Brouthers y Brouthers, 2003). Desde otro punto de vista, la elección del modo de entrada se contempla como resultado de las negociaciones entre la empresa y el gobierno del país anfitrión. En dicho proceso, cada una de las partes tiene sus propias fuentes de poder: mientras que el gobierno puede controlar el acceso al mercado o decidir sobre los incentivos para el proyecto de inversión extranjera, la empresa cuenta con unas ventajas en propiedad que pueden traducirse en crear empleo y contribuir a la economía local. En este contexto, el atractivo del mercado incrementa el poder relativo del gobierno (Gomes-Casseres, 1990). Por contra, cuando existe un elevado riesgo en el país, la empresa extranjera estará en condiciones de imponer su preferencia por un modo de entrada de elevado control, que será el más deseable de cara a dominar el mercado a largo plazo.

Por consiguiente, y aunque en este caso la evidencia empírica es menos numerosa, todas estas argumentaciones hacen posible proponer una hipótesis de signo contrario a la expuesta anteriormente:

Hipótesis 1b): El mayor riesgo del país de destino aumentará la probabilidad de emplear estrategias de entrada que impliquen un elevado compromiso de recursos.

2.2. Distancia cultural

La distancia cultural se refiere a las posibles diferencias existentes en cuanto al



COLABORACIONES

modo en que los individuos de distintos países observan determinadas conductas, lo que influirá en la validez de la transferencia de prácticas y métodos de trabajo de un país a otro. Al igual que con el riesgo país, encontramos argumentos contrapuestos acerca de la influencia de la distancia cultural sobre el grado de compromiso asumido con el modo de entrada, aunque en este caso la evidencia empírica resulta todavía menos concluyente, ya que el número de trabajos que encuentran una relación positiva o negativa entre ambas dimensiones está mucho más equiparado.

Una primera argumentación defiende que la menor familiaridad con el país de destino dificulta la integración y aumenta los costes de efectuar una IDE, por lo que la empresa preferirá un menor compromiso de recursos (Randoy y Dibrell, 2002). Por otra parte, se puede considerar, como ya indicamos anteriormente para el riesgo del país de destino, que la empresa debe elegir un modo de entrada que le asegure una flexibilidad para retirarse del mercado de destino si no es capaz de aclimatarse a una localización poco familiar (Kim y Hwang, 1992). Adicionalmente, la mayor distancia cultural puede exigir a la empresa la búsqueda de apoyo local para facilitar la adaptación del producto, compartir riesgos y evitar errores, así como aprender cómo dirigir a nivel local e incluso delegar tareas más sensibles culturalmente (Hennart y Larimo, 1998). Finalmente, existe otro argumento en esta misma línea. A la hora de explotar una ventaja competitiva, la empresa debe tener en cuenta el conocimiento específico de contexto, es decir, la forma particular de hacer negocios en un determinado país. En este sentido, la distancia cultural dificulta la aplicabilidad de las rutinas propias de la empresa, por lo que ésta puede preferir modos de entrada ba-

sados en la colaboración con agentes locales (Madhok, 1997).

Por consiguiente, todo lo expuesto conduce a asumir una relación inversa entre distancia cultural y grado de compromiso con el modo de entrada. Ello se plasma en la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2a): La mayor distancia cultural entre los países de origen y destino disminuirá la probabilidad de emplear estrategias de entrada que impliquen un elevado compromiso de recursos.

No obstante, como hemos avanzado anteriormente, también existen argumentos que cuestionan esta hipótesis. La distancia cultural puede dificultar no sólo encontrar un socio local adecuado, sino también provocar costes a la hora de transferirle know how, por lo que la empresa puede preferir modos de entrada de elevada propiedad (Contractor y Kundu, 1998). Por otro lado, la poca familiaridad con la cultura del país de destino y con los directivos locales proporciona incentivos a los inversores para asumir la plena propiedad de sus instalaciones de forma que puedan controlar las subsidiarias más eficientemente (Chen y Hu, 2002).

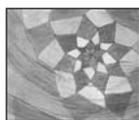
Por tanto, también podría esperarse una relación positiva entre distancia cultural y grado de compromiso. Ello sugiere plantear la siguiente hipótesis alternativa:

Hipótesis 2b): La mayor distancia cultural entre los países de origen y destino aumentará la probabilidad de emplear estrategias de entrada que impliquen un elevado compromiso de recursos.

3. Metodología de la investigación empírica

3.1. Muestra y datos

Los datos utilizados en nuestra investigación empírica se han obtenido a partir



COLABORACIONES

de una revisión de las noticias publicadas en la revista «El Exportador», editada por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) con una periodicidad mensual. Concretamente, abarca el período comprendido entre enero de 1999 y diciembre de 2004. Durante esos 6 años, se han identificado 471 estrategias de entrada (acuerdos contractuales o IDE's) efectuadas por 263 empresas españolas. Hemos considerado como unidad de análisis cada una de las decisiones de entrada, por lo que nuestra muestra consta de 471 observaciones.

Antes de presentar los análisis explicativos del estudio empírico, vamos a efectuar una primera aproximación de carácter descriptivo a nuestros datos a partir de diversas distribuciones de frecuencias. En primer lugar, las observaciones en cada uno de los 6 años que abarca nuestro estudio han sido las siguientes: 1999 (99), 2000 (72), 2001 (88), 2002 (68), 2003 (66) y 2004 (78). Por otro lado, se han observado 290 acuerdos contractuales, 127 IDE's de plena propiedad y 54 IDE's de propiedad compartida. Por su parte, la distribución por sectores de las estrategias ha sido la siguiente: manufacturero (225), servicios (201), construcción (28), comercio (14) y extractivo (3). Por zonas geográficas, nuestra muestra se ha distribuido del siguiente modo: Europa (173), América Latina (159), Sudeste Asiático (50), África (36), América del Norte (27), Oriente Medio (22) y Oceanía (4). Finalmente, los países que han concentrado mayor número de estrategias de entrada han sido México (33), Portugal (33), China (29), EEUU (25), Francia (22) y Brasil (20).

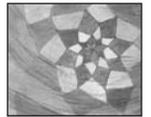
3.2. Medida de la variable dependiente

Grado de compromiso. A partir de las estrategias de entrada mencionadas ante-

riormente, configuramos una variable cualitativa con tres categorías, cuyo orden indica un grado creciente de compromiso de recursos: 1) acuerdo contractual; 2) IDE de propiedad compartida y 3) IDE de plena propiedad (1).

3.3. Medidas de las variables independientes

Riesgo del país de destino. Como aproximación al riesgo que asume la empresa en cada país donde efectúa la entrada, configuramos una variable cuantitativa discreta que permite clasificar los países en función del riesgo existente en cada momento de entrada considerado. Mensualmente, recogimos las coberturas que la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE) (2) daba a los distintos países y las agrupamos en una escala de 1 (cobertura abierta en todos los plazos) a 10 (cobertura cerrada en todos los plazos), situando en las posiciones intermedias aquellas coberturas sometidas a algún tipo de restricción (creciente desde el valor 2 hasta el 9). Por tanto, esta escala guarda una relación directa con el nivel de riesgo (los países de menor riesgo son los del valor



COLABORACIONES

(1) En cada categoría se engloban los siguientes modos de entrada: acuerdos contractuales (suministro, asistencia técnica, «llave en mano», franquicia, distribución, gestión, aprovisionamiento e I+D); IDE de propiedad compartida (joint-venture y adquisición parcial); IDE de plena propiedad (nuevo establecimiento propio y adquisición total).

(2) CESCE fue constituida en 1971 y en ella participan el Estado, los principales bancos españoles y las más representativas compañías de seguros generales. Su función primordial es apoyar al sector exportador y servir de estímulo para el fomento de las exportaciones, en particular a países de alto riesgo. Está especializada en la cobertura de los siguientes riesgos: comerciales (morosidad prolongada, quiebra, suspensión de pagos, etcétera, de deudores privados) y políticos (omisión de transferencia de divisas, impago de compradores públicos, riesgos catastróficos o extraordinarios, guerras o acontecimientos similares).

1, mientras que los de mayor riesgo son los de valor 10).

Distancia cultural. Para valorar la distancia cultural existente entre España y cada uno de los países de destino se crearon tres variables dicotómicas en función de la región geográfica donde se sitúa cada país: Europa, América Latina y Resto del mundo. Ésta última será la que actúe como referencia en el contraste empírico, asumiendo que la distancia cultural para las empresas españolas será menor cuando el destino sea un país europeo o latinoamericano.

3.4. Variables de control

Tamaño de la empresa. Una mayor dimensión de la empresa implica una mayor disponibilidad de recursos financieros y directivos, lo que facilita establecer subsidiarias de plena propiedad. En consonancia con ello, gran parte de las investigaciones empíricas han observado que el tamaño de la empresa está relacionado positivamente con el grado de compromiso asumido con la estrategia de entrada. Por ello, hemos incluido una variable cuantitativa para controlar la posible influencia de este hecho sobre nuestros resultados; concretamente, hemos empleado el volumen de ventas (con una transformación logarítmica para evitar posibles distorsiones provocadas por valores extremos).

Sector de actividad. Algunas investigaciones sobre las estrategias de entrada han tratado de estudiar las peculiaridades que presentan las empresas de servicios o la influencia que tiene la intensidad tecnológica del sector al que pertenece la empresa. Por ello, hemos considerado conveniente controlar el efecto que puede tener sobre la modalidad de entrada la pertenencia a un sector u otro. Para ello, creamos 5 variables dicotómicas que per-

miten distinguir los siguientes bloques sectoriales, a partir de la *International Standard Industrial Classification* (ISIC - revisión 3) a un nivel de desagregación de dos dígitos: extractivo; manufacturero; construcción; comercio y servicios.

4. Resultados y discusión

Como hemos indicado anteriormente, nuestra variable dependiente cuenta con tres categorías (acuerdo contractual, IDE de propiedad compartida e IDE de plena propiedad) que implican de modo secuencial un grado creciente de compromiso de recursos. Por ello, vamos a aplicar un modelo de regresión logística ordinal para el contraste de hipótesis. Un signo positivo de los coeficientes estimados indica que la variable independiente aumenta la probabilidad de utilizar los métodos de entrada de mayor compromiso, mientras que un signo negativo implica la relación contraria. En el Cuadro 1 presentamos los resultados obtenidos (3).

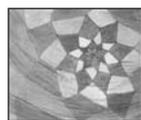
CUADRO 1
MODELO DE REGRESIÓN LOGÍSTICA ORDINAL

Variable independiente	Estimaciones de los parámetros
Riesgo (<i>H1a</i> y <i>H1b</i>).....	-.163 (**)
Europa (<i>H2a</i> y <i>H2b</i>).....	.461 (*)
América Latina (<i>H2a</i> y <i>H2b</i>).....	.629 (**)
Resto del mundo –categoría de referencia– (<i>H2a</i> y <i>H2b</i>).....	—
Tamaño (<i>control</i>).....	-2.65E-02
Sector manufacturero (<i>control</i>).....	.655 (***)
Sector extractivo (<i>control</i>).....	-9.19E-02
Sector construcción (<i>control</i>).....	-.574
Sector comercio (<i>control</i>).....	-1.014
Sector servicios –categoría de referencia– (<i>control</i>).....	—
Constante 1.....	.803 (**)
Constante 2.....	1.336 (***)

Chi-Cuadrado: 31.378 (***)
-2 Log verosimilitud: 763.339

(***) $p < .01$; (**) $p < .05$; (*) $p < .1$
Fuente: *Elaboración propia.*

(3) Antes de aplicar la regresión, se efectuaron los análisis correspondientes que permitieron descartar la existencia de multicolinealidad.



COLABORACIONES

Como se puede observar, la variable relativa al riesgo del país de destino resulta estadísticamente significativa presentando un signo negativo. Cabe recordar que valores elevados de esta variable indicaban la existencia de restricciones crecientes en la cobertura que ofrecía CESCE, en otras palabras, que se trataba de países con elevado riesgo. Por tanto, se confirma la primera de las dos hipótesis alternativas que propusimos anteriormente (H1a), esto es, que el mayor riesgo del país de destino disminuye la probabilidad de emplear estrategias de entrada que implican un elevado compromiso de recursos.

Respecto a la otra variable independiente incluida en los análisis, la distancia cultural, se observa también significación estadística, en este caso, con signo positivo. Dada la forma en que se configuró dicha variable, la interpretación de este resultado sería la siguiente: la pertenencia a las categorías Unión Europea o América Latina en relación a la categoría que actúa como referencia (resto del mundo), se asocia positivamente con el empleo de las modalidades de entrada que suponen un mayor compromiso de recursos.

Asumiendo, como apuntamos anteriormente, que la distancia cultural para las empresas españolas será mayor cuando el país de destino no sea europeo o latinoamericano, este resultado confirma la primera de las dos hipótesis alternativas propuestas para esta variable (H2a): la mayor distancia cultural disminuye la probabilidad de emplear estrategias de entrada que implican un elevado compromiso de recursos. Dicho de otro modo, estas fórmulas de mayor compromiso son empleadas por las empresas españolas cuando éstas se dirigen a zonas geográficas más cercanas culturalmente (Europa o América Latina).

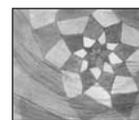
En relación con las variables de control incorporadas en el modelo, únicamente ha

resultado significativa la referida al sector de actividad de la empresa. Concretamente, se observa que la pertenencia a un sector manufacturero respecto a un sector de servicios (categoría de referencia) se asocia significativa y positivamente con los modos de entrada de mayor compromiso. La interpretación de este resultado nos conduce a suponer que las empresas manufactureras de nuestra muestra tienen una mayor propensión que las de servicios a utilizar las estrategias de entrada más comprometidas. Las propias características del sector servicios pueden condicionar dichas relaciones, lo que permite ofrecer una justificación para nuestro resultado. Así, las empresas de servicios suelen ser más intensivas en mano de obra que en capital, por lo que el compromiso de recursos necesario para el establecimiento de operaciones en un país de elevado riesgo sería menor que en el caso de las empresas manufactureras.

Además, podemos señalar que el hecho de haber observado 134 acuerdos contractuales entre las 201 entradas efectuadas por las empresas de servicios de nuestra muestra (es decir, un 67 por 100) es un dato que tampoco debe sorprender, ya que refleja la tendencia en muchos sectores de este tipo a la creciente utilización de modalidades como la franquicia, los contratos de gestión o los contratos «llave en mano» para desarrollar sus estrategias de crecimiento.

5. Conclusiones

Como indicamos en la introducción, esta investigación partía con el objetivo de aportar nueva evidencia empírica acerca de la posible influencia que el riesgo del país de destino y su distancia cultural respecto al de origen han tenido sobre las estrategias de entrada empleadas por las



COLABORACIONES

empresas españolas en los últimos años. Los estudios realizados hasta el momento, tanto los centrados en empresas españolas como los que han abarcado otros contextos geográficos, no han obtenido resultados concluyentes. De hecho, apoyándose en diversas perspectivas teóricas, es posible justificar una influencia positiva o negativa de esas dos dimensiones sobre el nivel de recursos comprometidos en cada decisión de entrada en un nuevo país.

Nuestros resultados indican que ambas han apuntado en la misma dirección, ya que tanto el mayor riesgo del país de destino como la mayor distancia cultural disminuyen la probabilidad de emplear estrategias de entrada más comprometidas (dentro de esa secuencia creciente: acuerdo contractual —IDE de propiedad compartida— IDE de plena propiedad). La justificación puede venir dada por el hecho de que, ante una elevada incertidumbre del entorno, resulte preferible mantener una posición flexible, apoyarse en algún socio local o evitar los inconvenientes que conlleva efectuar una IDE.

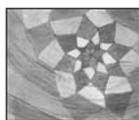
A nuestro juicio, el presente trabajo ofrece contribuciones desde distintos ámbitos. En el plano teórico, la principal ha sido haber confrontado los argumentos contrapuestos que permiten pronosticar que, en condiciones de riesgo país o lejanía cultural, resultan apropiados modos de entrada tanto de bajo como de elevado compromiso. Desde la vertiente empírica, creemos interesante haber contrastado dichas hipótesis alternativas abarcando seis años dentro del proceso de internacionalización más reciente de las empresas españolas, así como haber empleado una forma novedosa de medir el riesgo que afrontan las empresas españolas en distintos países de destino. Por último, los resultados del estudio también pueden resultar útiles para los responsables inter-

nacionales de las propias compañías, ya que dan a conocer cuál ha sido el efecto que las dos dimensiones más relevantes de los países de destino han tenido sobre una decisión estratégica fundamental que deben adoptar al afrontar cada nueva entrada.

La principal limitación del estudio sería la intrínseca de todos los trabajos que, como el nuestro, se basan en datos de naturaleza secundaria, lo cual condiciona la medición de las distintas variables. En este sentido, una posible ampliación futura de esta investigación podría transcurrir por la vía de captar información primaria acerca de cuál es la incertidumbre percibida por los directivos al enfrentarse a cada nuevo entorno, así como sobre otros factores condicionantes de cada decisión concreta de entrada.

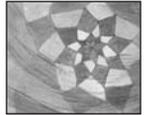
Bibliografía

1. ANDERSON, E. y GATIGNON, H. (1986): «Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions», *Journal of International Business Studies*, volumen 17, número 3, páginas 1-26.
2. AULAKH, P. S. y KOTABE, M. (1997): «Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets», *Journal of International Business Studies*, volumen 28, número 1, páginas 145-175.
3. BROUHERS, K. D. (2002): «Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance», *Journal of International Business Studies*, volumen 33, número 2, páginas 203-221.
4. BROUHERS, K. D. y BROUHERS, L. E. (2003): «Why Service and Manufacturing Entry Mode Choices Differ: The Influence of Transaction Cost Factors, Risk And Trust», *Journal of Management Studies*, volumen 40, número 5, páginas 1179-1204.
5. CHEN, H. y HU, M. Y. (2002): «An Analysis



COLABORACIONES

- of Entry Mode and its Impact on Performance», *International Business Review*, volumen 11, número 2, páginas 193-210.
6. CONTRACTOR, F. J. y KUNDU, S. K. (1998): «Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector», *Journal of International Business Studies*, volumen 29, número 2, páginas 325-358.
 7. GOMES-CASSERES, B. (1990): «Firm Ownership Preferences and Host Government Restrictions: An Integrated Approach», *Journal of International Business Studies*, volumen 21, número 1, páginas 1-21.
 8. HENNART, J. F. y LARIMO, J. (1998): «The Impact of Culture on the Strategy of Multinational Enterprises: Does National Origin Affect Ownership Decisions?», *Journal of International Business Studies*, volumen 29, número 3, páginas 515-538.
 9. KIM, W. C. y HWANG, P. (1992): «Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice», *Journal of International Business Studies*, volumen 23, número 1, páginas 29-53.
 10. MADHOK, A. (1997): «Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm», *Strategic Management Journal*, volumen 18, número 1, páginas 39-61.
 11. RANDOY, T. y DIBRELL, C. C. (2002): «How and Why Norwegian MNCs Commit Resources Abroad: Beyond Choice of Entry Mode», *Management International Review*, volumen 42, número 2, páginas 119-140.



COLABORACIONES



INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA

en

INTERNET



www.revistasICE.com