

*Paloma Almodóvar Martínez**

*Óscar Rodríguez Ruiz***

LA DISTANCIA CULTURAL EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA. UNA VISIÓN TEÓRICA

En el presente estudio se trata de analizar la influencia que tiene la distancia cultural sobre el proceso de internacionalización de las empresas. Para ello se comparan los argumentos de la teoría de los costes de transacción y la teoría de las capacidades organizativas con la finalidad de determinar cuál será el tipo de inversión directa en el extranjero (IDE) más adecuada cuando las empresas se dirigen a países culturalmente distantes. El análisis describe dos posturas opuestas que tratarán de conciliarse a través de la inclusión de una variable moderadora, el riesgo país. De esta forma se consigue construir un modelo completo de análisis donde las anteriores teorías se complementan para explicar la actuación empresarial según diferentes escenarios en los que las variables que intervienen son la distancia cultural y el riesgo país simultáneamente.

Palabras clave: inversión directa en el exterior, *joint venture* internacional, filial de plena propiedad, teoría de los costes de transacción, teoría de las capacidades organizativas.

Clasificación JEL: F21, L24, M12.

1. Introducción

El vertiginoso proceso de internacionalización de la actividad económica que está teniendo lugar en los últimos años ha planteado nuevos desafíos a las empresas que pretenden desarrollar sus actividades más allá de sus fronteras. Entre estos desafíos, la distancia cultural, determinada por las diferencias en las características generales del país de origen y el país de destino de la inversión, ha adquirido una notoriedad singular. De hecho, hace algu-

nos meses, INDITEX, una de las principales multinacionales españolas, se vio obligada a poner en marcha una campaña en los medios de comunicación israelíes en la que pedía disculpas por haber comercializado tejidos híbridos de algodón y lino considerados prohibidos por la ley judía. Este incidente parece poner de manifiesto cómo cuando las diferencias culturales entre dos países son acentuadas, los costes de las empresas que quieren introducirse en ellos son más elevados. En este contexto, el presente artículo pretende analizar el papel que juega la distancia cultural en el proceso de internacionalización de las empresas desde dos perspectivas aparentemente enfrentadas, la teoría de los costes de transacción y la teoría de las capacidades organizativas. ▷

* Profesora de la Universidad Complutense de Madrid (España). Visiting Fellow de la Roman School of Management (University of Toronto, Canadá). Visiting Fellow del CEIB (Shangai, China).

** Profesor de la Universidad Complutense de Madrid (España). Visiting Fellow de la Bradford School of Management (Bradford University, UK).

Con esta finalidad, una vez concluida esta introducción, se pasa a un segundo apartado con una breve descripción del concepto de distancia cultural. En el tercer apartado se procede a la vinculación de los elementos integrantes de la teoría de los costes de transacción con la distancia cultural para analizar el tipo de inversión directa en el extranjero (IDE) más adecuada según sus características. En el cuarto apartado se procede a realizar el mismo análisis pero desde la perspectiva de la teoría de las capacidades organizativas, obteniendo una visión diferente de la anterior. En el quinto apartado se trata de ofrecer un marco integrador que trata de explicar la complementariedad de ambas teorías gracias a la inclusión en el estudio de la variable moderadora «riesgo país». Finalmente, en el sexto y último apartado se analizan las implicaciones que estas teorías suponen para la toma de decisiones de los directivos. De hecho, estas conclusiones pueden servir en cierta medida como orientaciones para las empresas que van a desarrollar su actividad en países culturalmente distantes.

2. Concepto de distancia cultural

Pese a que la expresión distancia cultural aparece frecuentemente en la literatura sobre internacionalización de empresas, no existe consenso en la definición de este concepto. Hill *et al.* (1990) consideran que es «la distancia percibida entre el país de origen y el extranjero en términos de cultura, sistema económico y prácticas de negocios». Alrededor de esta idea, se han empleado otras expresiones análogas como «distancia psíquica» (Sousa y Bradley, 2006; O'Grady y Lane, 1996), «distancia geográfica» (Ojala y Tyrväinen, 2007; Terpstra y Yu, 1988) o «distancia geocultural» (Goodnow y Hanz, 1972). La distancia cultural no es sino una manifestación de una concepción arraigada en la literatura conforme a la cual la empresa es una entidad viva que madura al adquirir experiencia en los mercados internacionales. En un principio, las empresas se dirigen a países culturalmen-

te similares ya que la transferencia de técnicas de gestión y valores domésticos es más difícil cuando el entorno operativo es muy diferente al país de origen (Xu, 2006). Una vez que las empresas han adquirido experiencia, competencia y confianza, se dirigen a países cuyos valores culturales son diversos. En un esfuerzo integrador, Almodóvar (2007) define la distancia cultural como «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». Dentro de estas diferencias culturales entre el país de origen y destino cabe mencionar «el idioma, los valores sociales, el sistema político, la educación» (Terpstra y Yu, 1998) y «la ética en el trabajo, la estructura social y la ideología» (Ekeledo y Sivakumar, 1998; Goodnow, 1985). En definitiva, la distancia cultural hace referencia a la forma idiosincrásica de hacer negocios en un determinado país.

3. La teoría de los costes de transacción y la distancia cultural como determinantes de la inversión directa en el extranjero

3.1. Planteamiento general

En general, los costes derivados de la distancia cultural existente entre el país de origen de una empresa internacionalizada y el país destinatario de su inversión pueden ser analizados a la luz del marco de la teoría de los costes de transacción (Coase, 1937; Williamson, 1985). La teoría de los costes de transacción, situada dentro de la perspectiva contractual económica, se ocupa de la determinación del límite eficiente de la empresa. Con esta finalidad, estudia los costes asociados a la utilización de la empresa o el mercado como mecanismos de gobierno de las transacciones. Su propósito es buscar una forma de gestión que pueda minimizar los costes de realización y seguimiento de las transacciones. Estos costes se pueden ma- ▷

nifestarse *ex ante* o *ex post*. Los costes *ex ante* vienen dados por la identificación y contacto de las partes que intervienen en la transacción (costes de información) y la redacción de las cláusulas y condiciones del contrato (costes de negociación). Los costes *ex post* se refieren al aseguramiento del cumplimiento de lo acordado y a la protección frente a las consecuencias negativas del incumplimiento (costes de garantía). La teoría de los costes de transacción señala que en un contexto de racionalidad limitada y oportunismo de los agentes, las transacciones serán interiorizadas en la empresa cuando impliquen a activos específicos, en condiciones de gran incertidumbre del entorno, y con una alta frecuencia de la relación de intercambio. La gestión eficiente como fuente de competitividad de la empresa es, por lo tanto, el fundamento de la teoría de los costes de transacción. Esta eficiencia depende en gran medida del logro de un equilibrio entre el control y el coste de los recursos comprometidos.

Algunos autores como Hennart y Reddy (1997), Rugman (1986) y Hill y Kim (1988), han analizado la importancia de la distancia cultural como uno de los costes de transacción de la empresa multinacional. Para ello, han partido de la idea básica de que las diferencias culturales entre países suponen un mayor coste para las multinacionales que desean introducirse en sus respectivos mercados. Davidson (1982, 1984) señala, en este sentido, que las empresas prefieren entrar en mercados similares ya que ello facilita la transferencia de los recursos necesarios para desarrollar su actividad, asegura la demanda del producto y reduce la incertidumbre. De este modo, todo parece indicar que la empresa multinacional, a la hora de internacionalizarse en países culturalmente distantes, optará por la interiorización de las transacciones en filiales de plena propiedad. Por el contrario, cuando la empresa se dirija a mercados culturalmente próximos, parece que la opción más eficiente son las formas de entrada de tipo contractual con un bajo compromiso de recursos. Estas alternativas resultan congruentes con la lógica de la teoría de los costes de transacción, ya que la distancia cultural parece elevar los costes,

determinando la preferencia por la internalización a través de filiales de plena propiedad. En cualquier caso a la hora de valorar la forma más eficiente de internacionalización de la empresa, es preciso tener en cuenta los costes de información, negociación y garantía derivados de la distancia cultural.

3.2. Costes de información, negociación y garantía

Respecto a los *costes de información* parece lógico afirmar que cuando aumenta la distancia cultural la transferencia de información entre la empresa que desea internacionalizarse y el mercado es más costosa (Anderson y Gatignon, 1986). Erramili y Rao (1993) señalan también que en mercados culturalmente próximos el coste de adquirir información es próximo a cero. Por esta razón, puede decirse que la distancia cultural encarece la búsqueda de la información determinando que el mercado actúe de forma imperfecta. En el caso de la adquisición de conocimiento tácito específico propio de un país culturalmente diferente, el funcionamiento del mercado es especialmente ineficiente. La experiencia y el saber hacer no es una *commodity* fácilmente accesible. La falta de conocimiento de un ámbito local determina que la empresa tenga que incurrir en mayores costes de adquisición, interpretación y absorción de la información (Madhok, 1997). En estas circunstancias es necesario realizar una mayor inversión, y aún así, la transferencia de información no está garantizada ya que el conocimiento específico local es un subproducto del desarrollo de actividades en una industria o país.

Como se ha señalado anteriormente los *costes de negociación* son aquellos que se derivan de la elaboración de acuerdos contractuales. Obviamente la negociación entre agentes culturalmente diferentes incrementa los costes de operar en el mercado de la empresa que pretende internacionalizarse. Boyacigiller (1990) apunta en esta línea que al aumentar la distancia cultural son más frecuentes los malentendidos y desacuerdos. ▷

Por último, las empresas incurren en *costes de garantía* para asegurar el cumplimiento de lo acordado. Estos costes pueden verse afectados por el oportunismo que puede surgir entre los agentes económicos que operan en mercados culturalmente diferentes. También hay que tener en cuenta en este sentido que los costes de litigar en un país con un ordenamiento jurídico distinto son mayores.

3.3. Relaciones entre la distancia cultural y la especificidad, recurrencia e incertidumbre de las transacciones

Como se ha señalado con anterioridad, la especificidad de los activos, la incertidumbre del entorno, y la frecuencia de la relación de intercambio generan imperfecciones en el funcionamiento del mercado que determinan la interiorización de las transacciones en la empresa. En este sentido, resulta claro que la distancia cultural es un factor que modula la especificidad e incertidumbre de las actividades de internacionalización empresarial incidiendo directamente sobre el coste de su realización. Autores como Chen y Hennart (2002) han puesto de manifiesto como a medida que aumenta la distancia cultural se incrementa también la *especificidad* de las transacciones ya que «la forma en que las empresas se comunican con los consumidores a través de los *mass media* tiende a ser culturalmente específica». La especificidad genera interdependencia, inhibe la adaptabilidad e incrementa la vulnerabilidad de la firma al oportunismo, por ello la teoría de los costes de transacción indica que en presencia de activos especializados es racional optar por un nivel más alto de integración y control. Por otra parte, las empresas que se dirigen a mercados culturalmente distantes se enfrentan a la *incertidumbre* derivada de la falta de familiaridad con un país concreto y del coste de conseguir el consumo necesario. Los trabajos de Contractor (1984), Anderson y Gatignon (1986) y Zhao, Luo y Suh (2004) destacan como en aquellos países en los que existe un elevado riesgo las empre-

sas buscan un bajo compromiso de recursos. Concretamente, Anderson y Gatignon (1986) realizan una distinción entre incertidumbre externa e interna. La incertidumbre externa está relacionada con la impredecibilidad del entorno externo en el que la empresa va a operar. Esta incertidumbre es habitualmente conocida como riesgo país y puede manifestarse como inestabilidad política o fluctuaciones económicas que incrementan la necesidad de control. La incertidumbre interna hace referencia a la incapacidad de la organización para valorar el rendimiento de sus agentes. Desde esta perspectiva, se considera que la distancia cultural es una forma particular de incertidumbre interna ya que la empresa inversora se encuentra con dificultades a la hora de valorar el comportamiento de sus socios locales.

Como es sabido, la idea de recurrencia implica la interacción frecuente y especializada entre dos actores que genera una dependencia mutua. Con carácter general no es fácil determinar el efecto de la distancia cultural sobre la recurrencia de las transacciones, pero cabe pensar que la reiteración de las actividades puede verse reducida en ocasiones como consecuencia de la desconfianza hacia la gestión local de socios extranjeros de entornos culturales diferentes. No obstante, hay que tener en cuenta que el desarrollo de una actividad con carácter continuado dependerá de los propósitos de la empresa.

Así pues, es posible observar cómo, desde la óptica de la teoría de los costes de transacción, la distancia cultural incrementa los costes de la empresa hasta tal punto que resulta más apropiada la internalización de las actividades en el extranjero, o dicho de otra forma, desarrollar la actividad a través de modalidades que supongan la plena propiedad.

4. La teoría de las capacidades organizativas como determinante de la inversión directa en el extranjero

La Teoría de las Capacidades Organizativas (Kogut y Zander, 1993; Madhok, 1997) tiene sus raíces en la Teoría de Recursos (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Amit ▷

y Schoemaker, 1993), en la Teoría del Comportamiento Organizativo (Cyert y March, 1963) y en la Teoría Evolutiva (Nelson y Winter, 1982). Su objeto de estudio se centra en la problemática de la transmisión de conocimientos entre empresas localizadas en diferentes países, así como en la modalidad de entrada que debe utilizar para potenciar sus capacidades y, con ello, generar valor. Según Madhok (1997), esta perspectiva se basa en los supuestos de racionalidad limitada e incrementalismo y dota a las rutinas organizativas de un papel central para determinar el comportamiento de la empresa (Cyert y March, 1963; Nelson y Winter, 1982; Winter, 1987). La empresa se concibe como un conjunto de recursos transferibles y relativamente estáticos que son transformados en capacidades a través de procesos dinámicos e interactivos específicos de la empresa (Amit y Schoemaker, 1993).

Al estudiar esta teoría debe tenerse en cuenta que la minimización de los costes de transacción dejan de ser el eje central de la toma de decisiones, ahora la clave del razonamiento va a estar en la expansión de las capacidades de la empresa (Kogut y Zander, 1992, 1993) con la finalidad de desarrollar y desplegar sus conocimientos y, de esta forma, generar valor. Por todo ello, la empresa debe fijarse en los tipos de conocimientos que precisan para realizar las operaciones en el extranjero de manera exitosa y en el tipo de conocimientos que posee, de esta forma el tipo de IDE a elegir será aquella que consiga maximizar el valor de la empresa a través del ajuste del nivel de conocimientos requeridos. Con respecto a la distancia cultural resulta observable que, según Kogut y Zander (1993), cuando se transfieren conocimientos es preciso tener en cuenta a las personas responsables de su decodificación en el país de destino, de modo que cuantas más diferencias haya entre ambos países a nivel idiomático y social, mayores serán las probabilidades de que la transmisión no se realice de manera exitosa. Al mismo tiempo, Madhok (1997) argumenta que la aplicabilidad de las capacidades organizativas en países con una

distancia cultural elevada, se ve erosionada por la falta de conocimientos específicos del mercado al que se dirigen. De esta forma, y según recoge explícitamente Sánchez Peinado (2004), cuando existe una elevada distancia cultural las rutinas organizativas que son operativas en el país de origen pueden no serlo en el país de destino. Esto impide la transferencia de capacidades dentro de la empresa (Xu, 2006; Madhok, 1997) y para prevenir la erosión de valor, las empresas deben colaborar con las entidades locales del país extranjero cuyas rutinas están mejor adaptadas a las condiciones locales (Erramilli *et al.*, 2002).

Así pues, la teoría de las capacidades organizativas pone de manifiesto la necesidad de realizar un análisis entre las capacidades disponibles y aquellas que se precisan para el correcto funcionamiento de la inversión en el extranjero. En relación a la distancia cultural se produce un desajuste pronunciado, ya que las capacidades que posee la empresa en el mercado de origen se ven erosionadas al dirigirse a países culturalmente distintos, por lo que deberá elegir una IDE que le provea de las capacidades que precisa para afrontar esta situación. Por ello, el tipo de modalidad de entrada que se considerará preferible desde esta perspectiva es la que contempla la colaboración con un socio local, es decir, a través de una *joint venture* internacional (IJV).

5. Un enfoque integrador entre la distancia cultural y el tipo de inversión directa en el extranjero

En los apartados anteriores se ha analizado la incidencia que tiene la distancia cultural sobre la elección del tipo de IDE, llegando a conclusiones opuestas según el enfoque teórico elegido. Sin embargo, tales resultados no tienen por qué responder a una oposición teórica donde sólo una de las perspectivas responda correctamente al comportamiento empresarial. De esta forma, en ocasiones las empresas pueden seguir el compor- ▷

tamiento descrito por una de las teorías y, al cambiar una determinada situación, se modifica el sentido de la decisión sobre la modalidad de entrada para seguir la orientación marcada por la otra teoría.

En este artículo se parte del supuesto de que tiene que haber un factor condicionante que tiene la capacidad de marcar un punto de inflexión en la toma de decisiones.

Este supuesto factor condicionante fue analizado anteriormente por Agarwal (1994) quien señala que el motivo por el cuál las empresas pueden elegir una IJV en unas ocasiones y en otras una filial de plena propiedad es la presencia de variables moderadoras¹ que alteran el resultado de la inversión. Sin embargo, fueron Brouthers y Brouthers (2001) quienes dieron 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, el tipo de modalidad de entrada elegida se veía alterada. Trabajos más recientes como el de Quer *et al.* (2007) también analizan la fuerte relación que existe entre la distancia cultural y el riesgo país a la hora de determinar la modalidad de entrada. Por tanto, es posible observar cómo diversos estudios han tratado de explicar las contradicciones en la relación de la distancia cultural y la IJV incluyendo en el análisis variables moderadoras, eligiendo mayoritariamente aquéllas que se relacionan con el riesgo de la inversión en el país extranjero, es decir, el *riesgo país*. Para saber de qué manera va a incidir en el efecto de la distancia cultural sobre el tipo de IDE hay que analizar previamente cómo afecta este factor a la empresa. De esta forma, en la literatura se señala que cuando las empresas se dirigen a países caracterizados por un elevado riesgo país buscan modalidades de entrada que permitan abandonar el país sin sufrir pérdidas sustanciales (Hill *et al.*, 1990:122; Pla Barber y León Darder, 2001), es decir, buscarán un bajo compromiso de recursos (Contractor, 1984; Anderson y

Gatignon, 1986; Agarwal y Ramaswami, 1992; Kim y Hwan, 1992; Contractor y Kundu, 1998; Zhao *et al.*, 2004).

Por tanto, cuando las empresas se dirijan a países con un elevado riesgo país se potenciarán las decisiones de elección de la IJV, ya que supone un menor coste y dota de mayor flexibilidad a la empresa (Erramilli y Rao, 1990) al tiempo que reducen los posibles problemas con el gobierno y disminuyen el riesgo de expropiación (Bradley, 1977; Gatignon y Anderson, 1988; Hill *et al.*, 1990).

Así pues, es posible vislumbrar el efecto que dicha variable moderadora tendrá en el análisis, ya que cuando las empresas se dirijan a países culturalmente distantes y el riesgo país sea bajo, la lógica de actuación será la sostenida por la teoría de los costes de transacción, es decir:

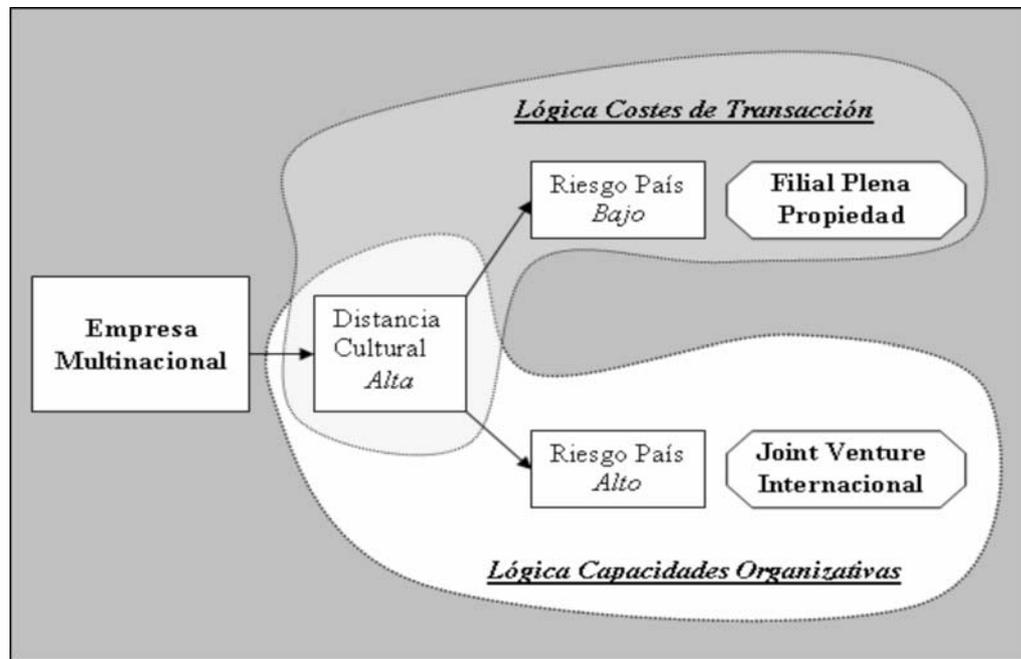
Proposición 1. Las empresas que se dirijan a países culturalmente distantes pero con un bajo riesgo país tendrán mayor probabilidad de elegir una filial de plena propiedad.

Sin embargo, si el país al que se dirige se caracteriza por una gran distancia cultural y, al mismo tiempo, un elevado riesgo país, el sentido de la decisión cambiará a favor de la lógica mantenida por la teoría de las capacidades organizativas. De esta forma, una elevada distancia cultural y un elevado riesgo país hará, no sólo que la transmisión de las capacidades organizativas sea imperfecta, sino que además el riesgo asociado a la inversión sea lo suficientemente elevado como para que la empresa no tenga la capacidad suficiente para gestionar la incertidumbre asociada al país de destino, por lo que preferirá compartir el riesgo con un socio local que maximice, al mismo tiempo, las probabilidades de éxito de la inversión. Por tanto:

Proposición 2. Las empresas que se dirijan a países culturalmente distantes pero con un elevado riesgo país tendrán mayor probabilidad de elegir una IJV. ▷

¹ 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).

FIGURA 1
INFLUENCIA DE LA INTERACCIÓN ENTRE DISTANCIA CULTURAL Y RIESGO PAÍS EN LA ELECCIÓN DEL TIPO DE IDE



Fuente: Elaboración propia con datos del BCE.

6. Conclusiones

En el entorno económico actual, caracterizado por una globalización creciente, las empresas están inmersas en una tendencia creciente hacia la internacionalización. Es, por este fenómeno, por lo que se origina la necesidad de estudiar los factores que influyen a la empresa a la hora de entrar en los nuevos mercados. Debido a las nuevas corrientes de inversiones directas hacia países como China, India, Países del Este, Países Árabes..., es preciso plantearse una nueva incógnita que no aparecía cuando las inversiones sólo se dirigían a países culturalmente cercanos dentro de Europa o Latinoamérica: «¿cómo influye la distancia cultural en el proceso de internacionalización de la empresa?». Por esta razón, cobra especial relevancia el presente estudio donde, haciendo acopio de las teorías tradicionales de análisis como son la teoría de los costes de transacción y la teoría de las capacidades organizativas, se trata de crear un modelo explicativo que oriente a las empresas sobre el tipo de IDE más adecuada según las características del país de destino.

De esta forma se integra en un modelo global dos tendencias que anteriormente parecían enfrentadas por la carencia de una visión más completa de la realidad. Dentro de las características generales del país de destino no sólo hay que analizar la distancia cultural, sino que debe considerarse conjuntamente la existencia de una variable que puede alterar las decisiones, como es el riesgo país.

Por tanto, en el presente estudio se propone un modelo capaz de guiar la toma de decisiones empresariales en un escenario donde la distancia cultural es elevada y la importancia del riesgo del país condiciona la inversión. En la Figura 1 se presenta se ofrece una visión simplificada del sentido de la toma de decisiones según los posibles escenarios y atendiendo a los fundamentos teóricos analizados.

Escenario 1: distancia cultural elevada y riesgo país bajo

La teoría de los costes de transacción constituye un marco de análisis útil para aquellas empresas ▷

que desean internacionalizar sus actividades en mercados culturalmente distantes. Su filosofía básica pone de relieve cómo los mecanismos del mercado no son una solución óptima para superar las dificultades derivadas de la disparidad de valores culturales entre el país de origen y el país de destino de la inversión (Almodóvar, 2007). De esta forma, la lógica de los costes de transacción recomienda que cuando la empresa se dirija a países culturalmente distantes elija modalidades que internalicen las operaciones, es decir, filiales de plena propiedad. Principalmente esto se debe a que los costes de operar con países cuyas pautas de funcionamiento divergen ampliamente de las conocidas por la empresa son muy elevados. Este incremento de costes se deberá al elevado consumo de tiempo y recursos que destinaría la empresa a la recopilación de información sobre posibles proveedores en los mercados locales, así como la gran inversión destinada a desarrollar exitosamente el proceso de negociaciones y la garantía de los productos intermedios que se van a adquirir. Por ello, la internalización se perfila como la mejor opción si la relación que se pretende mantener en el mercado de destino está situada en un horizonte temporal a largo plazo. Así pues, la diferencia cultural se considera como un elemento que determina la integración vertical de actividades en pro de eliminar los posibles contratiempos y futuras pérdidas por una mala gestión de los intercambios de los bienes intermedios requeridos. Las organizaciones logran de esta manera implantar sus métodos operativos sin restricciones al tiempo que garantizan el buen funcionamiento del abastecimiento de *inputs* para operar en el mercado de destino.

Sin embargo, esta perspectiva sólo es aplicable cuando el país de destino tiene un riesgo país bajo, ya que de no ser así, la gestión de la incertidumbre derivada de la elevada distancia cultural y del elevado riesgo de adversidades económicas y políticas que repercutan en la empresa será excesivamente compleja.

Por ello se perfila la necesidad de estudiar las pautas de comportamiento en un segundo escena-

rio donde las debilidades propias de la teorías de los costes de transacción quedarías patentes, por lo que debe completarse la lógica de actuación de las empresas con un nuevo enfoque teórico, la teoría de las capacidades organizativas.

Escenario 2: distancia cultural elevada y riesgo país alto

Como se ha comentado anteriormente, la teoría de los costes de transacción adolece de ciertas debilidades en su enunciación (Wang, 2007), como puede ser el simple hecho de que la distancia cultural no tiene por qué ser considerada invariablemente como un coste de transacción. El hecho de ser extranjero puede permitir ser diferente y romper las reglas de la cultura local. La empresa podría operar de esta forma de modo no convencional y la distancia cultural podría convertirse en una fuente de ventaja competitiva. Por ello, es preciso considerar una lógica teórica alternativa que complemente a la anterior ya que, como la dirección estratégica señala, las diferentes situaciones serán las que determinen las pautas de actuación necesarias para conseguir el fin último de la empresas, generar valor. En este nuevo escenario la situación será diferente, por lo que la actuación de la empresa deberá adecuarse para conseguir un aumento en el valor empresarial. Así pues, según la teoría de las capacidades organizativas, la transferencia de los conocimientos y de las rutinas organizativas de la empresa se hace parcialmente inviable, ya que el nuevo entorno erosiona su implantación (Xu, 2006).

Para compensar este contratiempo, la empresa necesitaría elevar la cuantía de la inversión en el extranjero, con el fin de analizar los motivos por los cuales no se adaptan plenamente las rutinas originales y, al mismo tiempo, requerirá de una mayor necesidad de tiempo para la correcta implantación. Si el entorno adolece de un elevado riesgo país, el mayor compromiso de recursos por parte de la empresa no será la opción más adecuada, ya que la empresa se enfrentará una incertidumbre demasiado compleja de gestionar (Rothaermel *et al.*, 2006). ▷

En estos casos, la lógica de las capacidades organizativas conduce hacia alternativas que minimizan el riesgo de la empresa en el país de destino, al tiempo que subsanan el problema de la implementación de las rutinas organizativas. Por esta razón, la colaboración con su socio local será la opción más adecuada para solucionar ambos problemas.

La elección de una IJV en países con una elevada distancia cultural y un elevado riesgo país resultará útil en dos sentidos. Por un lado, se logrará reducir las diferencias culturales gracias a los conocimientos aportados por el socio local y, con su colaboración, será posible implantar nuevas rutinas organizativas adaptadas al país de destino. Por otro lado, el riesgo de la inversión disminuirá por el menor compromiso de recursos en el extranjero, con lo que los costes de salida serán menores; al tiempo que disminuirá el riesgo de acciones legales contra la empresa por el hecho de ser extranjera. Si se colabora con una empresa local, automáticamente se goza de la protección que eso confiere, como por ejemplo el menor riesgo de expropiación.

Por todo ello, el modelo específico de análisis sobre la influencia de la distancia cultural en el tipo de IDE a elegir por la empresa, se perfila como una herramienta útil para la toma de decisiones de la empresa. Esto se debe al completo estudio que se hace de dos de las principales teorías que explican las pautas del comportamiento empresarial, así como a la visión integradora de las necesidades actuales de los directivos que se dirigen a todo tipo de países. Así pues, se cubre una laguna existente en la literatura relativa a cómo deben actuar los empresarios a la hora de realizar inversiones en países culturalmente distantes en función del riesgo país. Esta nueva perspectiva aúna las aportaciones de la teoría de los costes de transacción y de la teoría de las capacidades organizativas.

Bibliografía

- [1] AGARWAL, S. (1994): «Socio-Cultural Distance and the Choice of Joint Venture: A Contingency Perspective». *Journal of International Marketing*, vol. 2, nº 2, pp. 63-80.
- [2] AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S.N. (1992): «Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors». *Journal of International Business Studies*, vol. 23, nº 1, pp. 1-27.
- [3] ALMODÓVAR MARTÍNEZ, P. (2007). *Factores Explicativos de la Empresa Conjunta Internacional. Una Aplicación al Sector Manufacturero Español*. Marcial Pons y Fundación Rafael del Pino, Madrid.
- [4] AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): «Strategic Assets and Organizational Rent». *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº 1, pp. 33-46.
- [5] ANDERSON, E.; GATIGNON, H. (1986): «Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions». *Journal of International Business Studies*, vol. 17, nº 3, pp.1-26.
- [6] BARNEY, J.B. (1991): «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 99-120.
- [7] BOYACIGILLER, N. (1990): «The Role of Expatriates in the Management of Independence, Complexity and Risk in Multinational Corporations». *Journal of International Business Studies*, vol. 21, nº 3, pp. 357-381.
- [8] BRADLEY, D. (1977): «Managing Against Expropriation». *Harvard Business Review*, vol. 55, nº 4, pp. 75-83.
- [9] BROUHERS, K.D.; BROUHERS, L.E. (2001): «Explaining the National Cultural Distance Paradox». *Journal of International Business Studies*, vol. 32, nº 1, pp. 177-189.
- [10] BUCKLEY, P.J.; CASSON, M.C. (1976): *The Future of Multinational Enterprise*. Holmes and Meyer, New York.
- [11] CHEN, S.F.S.; HENNART, J.F. (2002): «Japanese Investors' Choice of Joint Ventures versus Wholly-Owned Subsidiaries in the US: The Role of Market Barriers and Firm Capabilities». *Journal of International Business Studies*, vol. 33, nº 1, pp. 1-18.
- [12] COASE, R. (1937): «The Theory of the Firm». *Económica*, vol. 4, pp. 386-405. ▷

- [13] CONTRACTOR, F. J. (1984): «Choosing Between Direct Investment and Licensing: Theoretical considerations and Empirical Tests». *Journal of International Business Studies*, 15 (Winter). P. 167-188.
- [14] CONTRACTOR, F.J.; KUNDU, S.K. (1998): «Modal Choice in a World of Alliances: Analysing Organizational Forms in the International Hotel Sector». *Journal of International Business Review*, vol. 29, nº 2, pp. 325-358.
- [15] CYER, R.M.; MARCH, J.G. (1963): *A Behavioural Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- [16] DAVIDSON, W. H. (1980): The Location of Foreign Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects. *Journal of International Business Studies*. 11 (Fall), pp. 9-22.
- [17] DAVISON, W. H. (1982): *Global Strategic Management*. New York. John Wiley and Sons.
- [18] EKELEDO, I.; SIVAKUMAR, K. (1998): «Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms: A Contingency Perspective». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, nº 4, pp. 274-292.
- [19] ERRAMILI, M.K.; AGARWAL, S.; DEV, C.S. (2002): «Choice between non-equity entry modes: an organizational Capability Perspective». *Journal of International Business Studies*, vol. 33, nº 2, pp. 223-242.
- [20] ERRAMILI, M.K.; RAO, C.P. (1990): «Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge». *Management International Review*, vol. 30, nº 2, pp. 135-150.
- [21] GATIGNON, H.; ANDERSON, E. (1988): «The Multinational Corporation Degree of Control over Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation». *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 4, nº 2, pp. 304-336.
- [22] GOODNOW, J. D. (1985): «Developments in International Mode of Entry Analysis». *International Marketing Review*, vol. 2, nº 3, pp. 17-30.
- [23] GOODNOW, J.D.; HANSZ, J.E. (1972): «Environmental Determinants of Overseas Market Entry Strategies». *Journal of International Business Review*, vol. 3, nº 1, pp. 33-50.
- [24] GRANT, R. M. (1991): «The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation». *California Management Review*, nº 33, pp.114-135.
- [25] HENNART, J.F.; REDDY, S. (1997): «The Choice Between Mergers/Acquisitions and Joint Ventures: The Case of Japanese Investors in the United States». *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 1, pp. 1-12.
- [26] HILL, C.W.L.; HWANG, P.; KIM, W.C. (1990): «An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode». *Strategic Management Journal*, vol. 11, nº 2, pp. 117-128.
- [27] HILL, C.W.L.; KIM, W.C. (1988): «Searching for a Dynamic Theory of the Multinational Enterprise: A Transaction Cost Model». *Strategic Management Journal*, vol. 9 (Special Issue), pp. 93-104.
- [28] KIM, W.C.; HWANG, P. (1992): «Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice». *Journal of International Business Studies*, vol. 23, nº 1, pp. 29-53.
- [29] KOGUT, B.; ZANDER, U. (1993): «Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation». *Journal of International Business Studies*, vol. 24, nº 4, pp. 625-646.
- [30] MADHOK, A. (1997): «Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm». *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 1, pp. 39-61.
- [31] MUELLER, 1991.
- [32] NELSON, R.; WINTER, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press, Cambridge.
- [33] O'GRADY, S.; LANE, H.W. (1996): «The Psychic Distance Paradox». *Journal of International Business Studies*, vol. 27, nº 2, pp. 309-333.
- [34] OJALA, A.; TYRVÄINEN, P. (2007). «Market Entry and Priority of Small and Medium-Sized Enterprises in the Software Industry: An Empirical Analysis of Cultural Distance, Geographic Distance, and Market Size». *Journal of International Marketing*, vol. 15, nº 3, pp. 123-149.
- [35] PENROSE, E.T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, Oxford. ▷

- [36] PETERAF, M.A. (1993): «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View». *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº 3, pp. 179-191.
- [37] PLA BARBER, J.; LEÓN DARDER, F. (2001): «Modos de Entrada en la Internacionalización de la Industria Hotelera Española. Una Aproximación Empírica». XII Congreso Nacional de ACEDE, Palma de Mallorca.
- [38] QUER, D.; CLAVER, E.; RIENDA, L. (2007): «The impact of country risk and cultural distance on entry mode choice; An integrated approach». *Cultural Management*, vol. 14, nº 1, pp. 74-87.
- [39] ROTHARMEL, F.T.; KOTHA, S.; STEENSMA, H.K. (2006): «International Market Entry by U.S. Internet Firms: An Empirical Analysis of Country Risk, National Culture, and Market Size». *Journal of Management*, vol. 32, nº 1, pp. 56-82.
- [40] RUGMAN, A.M. (1986): «New Theories of the Multinational Enterprise: An assessment of Internalization Theory». *Bulletin of Economic Research*. vol. 38, nº 2, pp. 101-118.
- [41] RUGMAN, A.M.; VERBEKE, A. (2003): «Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internalization and Strategic Management Perspectives». *Journal of International Business Studies*, vol. 34, nº 2, pp. 125-137.
- [42] SÁNCHEZ PEINADO, P. (2004): «Internacionalización De Los Servicios: Propuesta De Un Modelo De Dos Niveles De Análisis Para La Elección De Los Modos De Entrada». Congreso de ACEDE 2004, Murcia.
- [43] SOUSA, C.; BRADLEY, F. (2006): «Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod?». *Journal of International Marketing*, vol. 14, nº 1, pp. 49-70.
- [44] TERPSTRA, V.; YU, C.M. (1988): «Determinants of Foreign Investment of U.S. Advertising Agencies». *Journal of International Business Review*, vol. 19, nº 1, pp. 33-46.
- [45] WANG, Y. (2007): «Managerial Choice between Equity Joint Ventures and Contractual Joint Ventures in China: A Critical Test of Transaction Cost Economics and Resource-Based View». *Asian Business & Management*, vol. 6, nº 4; pp. 355-376.
- [46] WILLIAMSON, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, New York.
- [47] WINTER, S. (1987): «Knowledge and Competence as Strategic Assts». En TEECE, D.J. (Eds.) *The Competitive Challenge: Strategies for industrial Innovation and Renewal*. Ballinger, Cambridge. (pp. 159-184).
- [48] XU, S. (2006): «Entry Mode Revisited: An Exploration-Exploitation Perspective». *American Marketing Association. Conference Proceedings*, vol. 17, pp. 50-52.
- [49] ZHAO, H.; LUO, Y.; SUH, T. (2004): «Transaction Cost Determinants and Ownership-Based Entry Mode Choice: A Meta-Analytical Review». *Journal of International Business Studies*, vol. 35, nº 6, pp. 524-544.

NORMAS DE PUBLICACIÓN

1. Las contribuciones se enviarán en formato Microsoft Word a la dirección de correo electrónico ice.sccc@mcx.es
2. Sólo se admitirá material original no publicado ni presentado en otro medio de difusión.
3. La extensión total del trabajo (incluyendo cuadros, gráficos, tablas, notas, etc.) no debe ser inferior a 15 páginas ni superior a 20. El espaciado será doble y el tamaño de letra 12.
4. En la primera página se hará constar el título del artículo que será lo más corto posible y la fecha de conclusión del mismo, nombre y dos apellidos del autor o autores, filiación institucional, dirección, teléfono y correo electrónico de cada uno de ellos, así como la forma en que desean que sus datos aparezcan.
5. En la segunda página del texto estarán el título que deberá ser breve, claro, preciso e informativo, un resumen del trabajo (con una extensión máxima de 10 líneas), de 2 a 6 palabras clave que no sean coincidentes con el título y de 1 a 5 códigos de materias del *Journal of Economic Literature* (clasificación JEL) para su organización y posterior recuperación en la base de datos del *Boletín Económico de ICE*.
6. En las siguientes páginas se incluirán el texto, la información gráfica y la bibliografía con la siguiente estructura:

- Los apartados y subapartados se numerarán en arábigos respondiendo a una sucesión continuada utilizando un punto para separar los niveles de división, con la siguientes estructura:

1. Título del apartado

1.1. Título del apartado

1.1.1. Título del apartado

2. Título del apartado

- Habrá, por este orden, introducción, desarrollo, conclusiones y bibliografía y anexos si los hubiera.
- Las notas irán numeradas correlativamente y puestas entre paréntesis, incluyéndolo su contenido a pie de página y a espacio sencillo. Sólo deben contener texto adicional y nunca referencias bibliográficas.
- Los cuadros, gráficos, tablas y figuras se incluirán en el lugar que corresponda en el texto generados por la aplicación Word, no admitiéndose su inserción en formato de imagen. Todos deberán llevar un número correlativo, un título y la correspondiente fuente.
- Las referencias a siglas deberán ir acompañadas, en la primera ocasión que se citen de su significado completo.
- Las citas de libros y artículos en el texto se indicarán entre paréntesis con el apellido del autor y el año. En el caso de referencias de tres o más autores han de figurar todos cuando se citen por primera vez y después sólo el primer autor seguido de *et al.*
- La bibliografía se ordenará alfabéticamente con el siguiente formato.

— LIBRO:

Apellidos e inicial del nombre de todos los autores en mayúsculas. Año de publicación entre paréntesis: título completo, edición, lugar de publicación. Editorial.

Ej.: CARREAU, D., FLORY, T. y JUILLARD, P. (1990): *Droit Economique International*, 3ª edición, París. LGDJ.

— ARTÍCULO:

Apellidos e inicial del nombre de todos los autores en mayúsculas. Entre paréntesis año de publicación: título completo del artículo citado entrecomillado, nombre de la publicación en cursivas, fascículo y/o volumen, fecha de publicación, páginas. Lugar de publicación.

Ej.: VIÑALS, J. (1983): "El desequilibrio del sector exterior en España: una perspectiva macroeconómica", *Información Comercial Española. Revista de Economía* nº 604, diciembre, pp. 27-35, Madrid.

BICE retiene todos los derechos de reproducción de los artículos editados aunque tiene como práctica habitual autorizar su reproducción siempre que se cite la publicación y se cuente con el permiso del autor. La autorización deberá solicitarse por escrito en la redacción de BICE. Los artículos publicados estarán disponibles en www.revistasICE.com