

## LA DISTANCIA CULTURAL Y EL RIESGO PAÍS ¿CÓMO INFLUYEN EN LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTRANJERO?<sup>1</sup>

PALOMA ALMODÓVAR MARTÍNEZ

*Universidad Complutense de Madrid*

JOSÉ EMILIO NAVAS LÓPEZ

*Universidad Complutense de Madrid*

PATRICIA HUERTA RIVEROS

*Universidad del Bío Bío*

### RESUMEN

Este trabajo pretende estudiar la influencia que tiene la distancia cultural y el riesgo país en la decisión sobre la modalidad de entrada de la empresa, para ello se realiza una revisión de los trabajos empíricos desarrollados hasta el momento. Se procede a la revisión de los diferentes conceptos que aluden a la distancia cultural hasta llegar a una definición integradora. De igual manera, se delimita el compendio de variables que integran la distancia cultural para identificar las variables que deberá controlar la empresa en su proceso de internacionalización. Finalmente presentamos los estudios realizados que defienden diferentes correlaciones entre la distancia cultural y la modalidad de entrada para presentar un enfoque integrador que utiliza la variable riesgo país como moderadora de la decisión final adoptada por la empresa.

**PALABRAS CLAVES:** Inversión Directa en el Exterior, Empresa Conjunta Internacional, Distancia Cultural, Riesgo País.

---

<sup>1</sup> Esta investigación ha sido realizada gracias al patrocinio de la Fundación Rafael del Pino y está entroncado dentro del proyecto IB 05-183 financiado por la FICYT, del Gobierno del Principado de Asturias.

---

## I. INTRODUCCIÓN

El entorno económico actual, caracterizado por un proceso acelerado de globalización, está forzando a las empresas cada vez con mayor intensidad a introducirse en los mercados extranjeros. La modalidad de entrada en el país de destino suele ser considerada una variable esencial en el posible éxito del proceso de internacionalización (Young et al., 1989; Schäfer, 2002). Este trabajo se centrará exclusivamente en la modalidad de inversión directa en el exterior (IDE), comparando las alternativas de empresas conjuntas internacionales (ECI) *versus* filiales de plena propiedad.

De los distintos factores que condicionan la modalidad de entrada, elegiremos la distancia cultural como variable independiente. La revisión de la literatura muestra resultados contradictorios sobre la influencia de este factor en la decisión de elegir la forma más adecuada de entrada (Tihanyi et al., 2005), por lo que este trabajo pretende aportar nueva evidencia acerca de esta relación.

Para ello se realiza una revisión de los diferentes conceptos, que se han tratado en la literatura, concernientes a la distancia cultural, con el fin de llegar a una definición integradora que sirva de base para el desarrollo del artículo. Además, se procede a la identificación de los elementos integrantes que conforman este factor para ver la influencia interna y externa que tiene en la empresa. Con estas bases se procede a la discusión de las diferentes posturas defendidas hasta el momento, para concluir con una visión integradora que identifica el riesgo país como la clave a la hora de tomar la decisión de la modalidad de entrada.

## II. CONCEPTO Y NATURALEZA DE LA DISTANCIA CULTURAL

Uno de los primeros pasos que debemos dar, antes de realizar un análisis sobre las implicaciones que la distancia cultural tiene sobre las empresas, es su delimitación. Esto es debido principalmente a la gran divergencia y confrontación que hay en su definición. Por ello vamos a hacer una revisión sobre los diferentes conceptos que se han tratado en la literatura, vinculados con la distancia cultural para, finalmente, llegar a una definición que nos permita fijar la base necesaria para el desarrollo del presente estudio.

En segundo lugar es preciso especificar su naturaleza, es decir, si es un factor que reside en el interior de la empresa o en su exterior. Esto es relevante ya que toda empresa debe desarrollar un estudio de situación, para lo que requiere de un análisis interno y de un análisis externo. En el primer tipo, la empresa será capaz de identificar sus fortalezas y debilidades y tendrá pleno control sobre los elementos que residen en su interior. Sin embargo, cuando la empresa realiza el análisis de su entorno (tanto general como específico) lo que hace es identificar las amenazas y las oportunidades que hay a su alrededor y tratará, adecuando su estrategia y estructura, de protegerse de las amenazas y beneficiarse de las oportunidades; pero en ningún caso tendrá control sobre los elementos que la rodean. Por ello, debemos ser capaces de concretar en qué ámbito recae la distancia cultural, para saber si podemos controlarla y, de poder, hasta qué punto.

### a) *Delimitación del concepto de Distancia Cultural.*

Al realizar una revisión sobre los diferentes conceptos que se han utilizado para aludir a lo que hoy en día llamamos “distancia cultural” tenemos: la distancia *geográfica/geocultural* (Ojala y Tyrväinen, 2007) y la distancia *psíquica*<sup>2</sup> (Souza y Bradley, 2006).

El término *distancia geográfica*<sup>3</sup> lo encontramos en trabajos como el de Terpstra y Yu (1988). En

---

<sup>2</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).

<sup>3</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).

este estudio se alude a la distancia física, entre el país de origen y el de destino, como el elemento que dificulta las operaciones entre ambos países. Su analogía con respecto al de distancia cultural radica en que presupone que según aumente la cercanía geográfica entre países aumentará la posibilidad de que compartan la misma cultura. Relacionado con este término podemos encontrar otros artículos que matizan lo anterior, refiriéndose a la *distancia geocultural*; sobre este aspecto destaca el realizado por Goodnow y Hansz (1972:49) donde tratan de completar este concepto de la siguiente manera: “(la distancia geocultural son) 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”.

El segundo de los conceptos alternativos -el de distancia *psíquica*-, 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”; o 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, podemos observar la evolución experimentada en la identificación de qué es lo que afecta a las empresas cuando se dirigen a nuevos países. La identificación de nuevos elementos que divergen entre sí ha ido aumentando en la literatura, y con ello la controversia en lo concerniente a su definición.

En una segunda etapa en la literatura concerniente al tema, podemos observar la superación de los conceptos anteriores, ya que parece ampliamente aceptado el término “distancia cultural” como elemento influyente en la actuación estratégica cuando la empresa se dirige a nuevos países. Sin embargo, no se ha logrado un consenso. Varias son las propuestas encontradas, siendo una de las más relevantes la que adoptan autores como Barkema et al. (1997:427-428); Brouthers y Brouthers (2001:186) y Schaefer (2002:3) en la que coinciden en afirmar 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”. Otras aportaciones de interés se hayan en Hill et al., (1990:122) para quienes la distancia cultural es “la distancia percibida entre el país de origen y el extranjero en términos de cultura, sistema económico y prácticas de negocio”, o en el trabajo 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”.

Tratando de aunar las definiciones anteriores, y para identificar qué vamos a considerar distancia cultural en este estudio, utilizaremos el trabajo de Almodóvar (2007) donde 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.**

La definición utilizada para identificar qué es 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”.

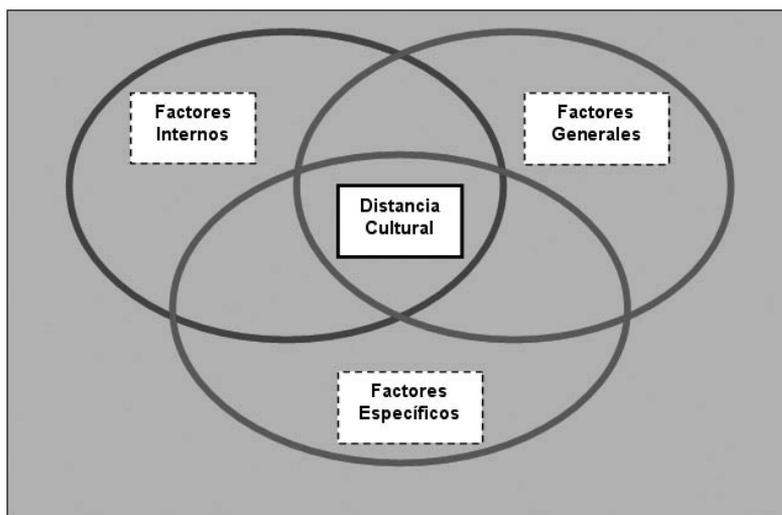
Por una parte debemos identificar los elementos internos de la organización que forman parte de la distancia cultural, ya que estos son controlables por la misma. En primer lugar influirá la formación de los empleados y, especialmente, la de los directivos. Esto será así ya que una baja formación en idiomas y protocolo puede dificultar, en gran medida, el buen entendimiento y las acciones a desarrollar en otros países, con lo que la distancia cultural percibida aumentará. En segundo lugar tenemos el conocimiento previo que se tenga del país de destino. Así pues, un equipo directivo que ya haya trabajado en ese país tendrá todos los conocimientos necesarios para el desarrollo de las diferentes transacciones y acuerdos comerciales de forma exitosa, por lo que la distancia cultural percibida disminuirá. En tercer lugar deberemos identificar la experiencia internacional que tiene el equipo directivo, ya que puede que no tengan el conocimiento propio de haber trabajado en un país concreto, pero si han estado desarrollando

actividades a nivel internacional el tiempo suficiente sabrán la mejor manera de acometer las nuevas inversiones, este hecho reducirá la distancia cultural percibida.

Por otra parte deberemos identificar los elementos que pertenecen a su vertiente “externa”, es decir, que residen en el entorno. La empresa no podrá controlarlos, pero deberá conocerlos para saber cuál es la mejor acción a desarrollar para protegerse de las amenazas y aprovecharse de las oportunidades que se le presentan. De esta manera podemos diferenciar entre los elementos de la distancia cultural que se sitúan en su entorno genérico y los que se sitúan en su entorno específico. En el entorno genérico del país de destino encontramos factores que influirán en la distancia cultural percibida por la organización como son: la religión, la cultura o el sistema político actual. La religión y la cultura están estrechamente unidas y, cuando nos dirigimos a entornos con religiones sensiblemente diferentes la distancia cultural que percibiremos será elevada, ya que la forma de actuar, de negociar y de interpretar las señales podrán ser totalmente diferentes. Lo mismo sucede con los diferentes regímenes políticos. En el entorno específico del país de destino encontramos factores como: prácticas habituales de los competidores, normativas específicas del sector, divergencias concretas en los gustos de los consumidores... todo esto producirá un aumento en la distancia cultural percibida por la empresa.

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 1.

Naturaleza De La Distancia Cultural



Fuente: Almodóvar (2007)

Por todo lo anteriormente comentado, podemos percibir la influencia que esta variable tiene en la actividad internacional de la empresa. Por ello, en el siguiente apartado nos centramos en analizar la manera en la que esta variable condiciona la modalidad de entrada elegida por la empresa cuando decide desarrollar una IDE.

### III. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA RELACIÓN ENTRE LA DISTANCIA CULTURAL Y LA MODALIDAD DE ENTRADA.

Los enfoques teóricos encontrados en la literatura para analizar los efectos que tiene la distancia cultural sobre la modalidad de entrada son dos: la teoría de la internalización<sup>4</sup> y la teoría de las capacidades organizativas.

<sup>4</sup> Rugman (1986) denomina a la teoría de la Internalización como la teoría de los Costes de Transacción de la Empresa Multinacional y en su trabajo utiliza ambos términos de manera indiferenciada. Hill y Kim (1988) también aluden a este hecho. Por tanto, ambas teorías serán consideradas equivalentes.

Dentro de la teoría de la internalización encontramos diversos trabajos centrados en analizar las implicaciones de los costes de transacción en los mercados internacionales, por lo que el principal objetivo será su reducción. Por un lado Hennart y Reddy (1997) señalan que las diferencias culturales entre dos países incrementan los costes de transacción asociados, por lo que la empresa optará por internalizar las operaciones con el fin de minimizarlos (filial de plena propiedad). Dando mayor soporte a lo anterior, Buckley y Casson (1976) y Rugman y Verbeke (2003) matizan la lógica de esta teoría e introducen el concepto de “costes de comunicación”<sup>5</sup> en el análisis, estos se refieren a todos los costes en los que tiene que incurrir la empresa para desarrollar sus funciones en el extranjero de manera exitosa. Por ello, habrá que realizar una comparación entre los costes de transacción y los de comunicación, para identificar la modalidad de entrada que minimizará los costes de la empresa. De esta manera, la internalización de las actividades sólo se llevará a cabo cuando los costes de transacción sean superiores a los costes de comunicación. De esta forma, cuando los costes de comunicación sean superiores la empresa elegirá modalidades menos costosas (por ejemplo, la ECI).

Según la teoría de las capacidades organizativas, el objetivo de la empresa no va a ser la minimización de los costes, será la maximización de su valor. Por ello esta teoría se centra principalmente en la problemática de la transmisión de conocimientos entre empresas localizadas en diferentes países- cuando transferimos conocimientos debemos tener en cuenta las personas responsables de su decodificación en el país de destino, de modo que cuanto 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 (Kogut y Zander, 1993). En este contexto destaca el trabajo de Madhok (1997) que señala cómo una elevada distancia cultural erosiona la transferencia de las capacidades organizativas entre países, siendo el principal motivo la falta de conocimientos específicos del mercado al que se dirigen. Por ello, una forma de solventar esta desventaja es la colaboración con una empresa foránea (ECI) que aporte los conocimientos necesarios para realizar la transferencia con éxito.

Las diferentes posturas teóricas han originado un debate sobre cuál es la relación entre la distancia cultural y las estrategias de entrada en el exterior. Cada una de estas posturas aporta evidencias empíricas y teóricas por lo que procederemos a su estudio. En primer lugar revisaremos aquellos trabajos que establecen una relación positiva entre la distancia cultural y la ECI. En segundo lugar trataremos aquéllos que defienden una relación negativa. En tercer lugar se expondrá una tercera postura que sostiene que ambas corrientes son correctas si se tiene en cuenta la influencia del riesgo país en la toma de decisiones.

### *3.1 La distancia cultural y la ECI: Una relación positiva.*

Esta corriente se apoya en el aumento de la incertidumbre cuando los mercados son culturalmente distantes. Ante tal situación, las organizaciones tratarán de minimizar los recursos comprometidos en el país de destino a través de una ECI (Anderson y Gatignon, 1986:17; Kim y Hwang, 1992:35-36) para agilizar el proceso de aprendizaje, incrementar el conocimiento local y reducir la incertidumbre (Gatignon y Anderson, 1988:311; Erramilli y Rao, 1990:138).

La ECI se perfila como la mejor alternativa por ser capaz de fomentar el conocimiento en las áreas críticas cuando no puede ser desarrollado por su elevado coste monetario o de tiempo (Madhok, 1997:43) o por la pérdida de valor que supone 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,

<sup>5</sup> Según Rugman y Verbeke (2003:127) los costes de comunicación engloban tres tipos: (a) los costes asociados con la necesidad de aumentar la cantidad de información sobre las funciones de contabilidad y control en el mercado exterior; (b) el aumento de los costes generales, sobre todo si cada mercado interno desarrollado por la empresa multinacional necesita su propio sistema de comunicaciones; y (c) los costes relacionados con la necesidad de comprobar la exactitud de la información proveniente de las filiales locales (incluyendo los traslados de supervisión).

---

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.

### *3.2 La distancia cultural y la ECI: Una relación negativa.*

Esta corriente diametralmente opuesta se apoya en el aumento del oportunismo cuando los mercados son culturalmente distantes. Dando soporte a esta corriente tenemos artículos como el de Anand y Delios (1997)<sup>6</sup> que señalan que el conocimiento es un bien para el cual el mercado funciona de manera ineficiente por lo que el riesgo de oportunismo será muy elevado. Por ello, la empresa optará por la internalización a través de la adquisición de la empresa extranjera, así 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; Brouthers y Brouthers, 2001:179-180).

En esta misma línea encontramos otros argumentos, 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 Erramilli 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. Otro trabajo relevante es el de Boyacigiller (1990:363) donde se apunta que según aumenta la distancia cultural entre los países, aumenta el número de malentendidos y desacuerdos 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, en el trabajo de 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 de investigación, las empresas que se dirigen a países culturalmente distantes serán más propensas a elegir filiales de plena propiedad.

En resumen, tenemos dos posturas enfrentadas sobre el efecto que causa la distancia cultural en la elección de la ECI, como se muestra en el cuadro 1.

---

<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 Erramilli 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.

Cuadro 1: Diferentes Posturas Sobre La Relación Entre La Distancia Cultural y La ECI

DISTANCIA CULTURAL			
CONDICIONANTE DE LA EMPRESA CONJUNTA		CONDICIONANTE DE LA PLENA PROPIEDAD	
TEORÍA	PRÁCTICA	TEORÍA	PRÁCTICA
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 (2001) Brouthers y Brouthers (2001) Tsai y Cheng (2004)			
Erramilli y Rao (1990) Hill et al.(1990) Shan (1991) Phatak et al. (1996) Madhok (1997) Ekeledo y Sivakumar (1998) Pan y Tse (2000) Schäfer (2002)			
	Kogut y Singh (1988) Erramilli y Rao (1993) Buckley y Casson (1998) Tihanyi et al. (2005)	Buckley y Casson (1998) Bivens y Lovell (1966)	
			Benito y Gripsrud (1992) Shane (1994)
Pan (1996) Pla Barber y León Darder (2001) Erramilli et al. (2002)			Pan (1996) Pla Barber y León Darder (2001) Erramilli et al. (2002)
Anand y Delios (1997)			
		Anand y Delios (1997) Boyacigiller (1990) Padmanabhan y Cho (1996)	

Fuente: Almodóvar (2007)

### 3.3 La distancia cultural y la ECI: una postura integradora.

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 el trabajo 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 tenemos el trabajo de Erramilli y Rao (1993:24-25, 32) donde 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 (1994:64) 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 y apuntan que el motivo es la presencia de variables moderadoras<sup>8</sup> que alteran el resultado de la inversión.

Posteriormente, encontramos el estudio de Brouthers y Brouthers (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 diversos estudios han tratado de explicar las contradicciones en la relación de la distancia cultural y la ECI 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*.

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) el 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 coligado a los problemas derivados del contagio en 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 relacionado con la posibilidad de un cambio de gobierno y, con él, “un cambio en las reglas del juego” (Butler y Joaquin, 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, 1993:25) 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).

#### IV. CONCLUSIONES

En este trabajo podemos observar cómo se ha realizado una completa revisión teórica acerca de la distancia cultural. Hemos tratado varios aspectos relevantes para su análisis con el fin de comprender las implicaciones que tiene en la realidad empresarial.

---

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

En un primer lugar hemos procedido a la concreción de su definición, ya que es un constructo de compleja naturaleza. Gran cantidad de artículos son los que se han referido a ella bajo diferentes nombres y perspectivas. Nosotros hemos tratado de seleccionar aquella que aúna todas las vertientes destacadas por los anteriores autores. Con esta base procedemos a la delimitación de su naturaleza.

La distancia cultural no es una variable típica, es un compendio de diferentes variables que conforman su naturaleza. En este trabajo hemos tratado de desagregarla lo más posible para ver en dónde reside, si en el interior o en el exterior de la empresa. En el estudio realizado se ha podido ver como tiene elementos que forman parte de la organización, como elementos que están en su entorno (tanto general como específico). Es de gran relevancia la identificación de los elementos que recaen dentro de la propia compañía ya que éstos son controlables por la misma. En especial destacan la formación, el conocimiento y la experiencia internacional de los directivos –así como personal afecto a las operaciones internacionales-. Es interesante conocer este hecho ya que, si nos encontramos frente a una empresa que desea acometer un proceso de internacionalización, podremos reducir (aunque no anular) la distancia cultural percibida. De ahí la importancia de la selección de personal cualificado y la formación continua del personal. Una empresa que quiera estar preparada para entrar en nuevos países deberá fomentar el aprendizaje de idiomas ya que este será un elemento básico. Así pues deberán complementarse la formación con cursos de protocolo, para saber cómo aproximarse a culturas diferentes a las nuestras. También deberá prestarse atención al conocimiento que se tiene en concreto del país al que nos vamos a dirigir y la experiencia internacional en realizar este tipo de actividades. Para ello podemos contratar personal que ya disponga de estas capacidades y/o promover los desplazamientos al extranjero como maniobra de aproximación y acercamiento a los nuevos entornos.

La distancia cultural también tiene un fuerte componente externo. Estos elementos no podrán ser manipulados por la empresa, sólo promoviendo las capacidades internas conseguirá gestionar el entorno de manera exitosa para protegerse de las amenazas y aprovecharse de las oportunidades.

Los elementos a los que deberá prestar atención para conseguir adecuar la estrategia y la estructura de la empresa son diversos. Por un lado tenemos los relativos al entorno general, como la religión, la cultura, el sistema político.... Por otro lado tenemos los relativos al entorno específico, normativas concretas al sector, gustos consumidores... Estas son variables que deberán estudiarse con detenimiento para que la empresa no sea objeto de rechazo social o político.

Llegado a este punto llegamos a lo más relevante, cómo afecta esta distancia cultural a la modalidad de entrada que la empresa debe elegir para implantarse en el nuevo país. Las posturas adoptadas en la literatura están enfrentadas:

Por una parte, tenemos la corriente seguida por la teoría de la internalización que postula la relación positiva entre la distancia cultural y la adopción de filiales de plena propiedad. Esto se explica por el aumento en los costes de transacción que se origina en los países donde las diferencias son muy elevadas. Por ello, con el fin de reducir los costes optamos por filiales de plena propiedad.

Por otra parte, tenemos la corriente seguida por la teoría de las capacidades organizativas, que trata de elegir la medida que potencie y maximice el valor de la empresa. Según esta lógica las empresas que se enfrenten a una elevada distancia cultural tendrán graves problemas para la transmisión de sus rutinas organizativas debido al desconocimiento del mercado de destino, por ello el riesgo percibido será muy elevado (Xu, 2006). La opción que maximizará el valor de la empresa será la ECI, ya que a través de ella se minimizan los recursos comprometidos en el país de destino al tiempo que se obtienen los conocimientos precisos para poder ejecutar la transmisión de las rutinas organizativas.

Finalmente encontramos una postura integradora en la literatura, donde se defienden ambas filosofías. La cuestión está en la introducción de una variable moderadora que regule por qué unas veces las empresas siguen un comportamiento y no otro. La variable moderadora adoptada en este trabajo es

---

el riesgo país. Así pues tenemos dos posibles escenarios: El primer escenario sería cuando las empresas se dirigen a países con una elevada distancia cultural pero no hay riesgo país. En este caso la empresa puede gestionar por sí misma la incertidumbre del entorno a través de la potenciación de las medidas anteriormente señaladas (formación en idiomas, protocolo, desplazamiento previos...) por lo que seguirá la lógica de la internalización de actividades. En el segundo escenario, las empresas se dirigen a países con una elevada distancia cultural y, al mismo tiempo, un elevado riesgo país la percepción del riesgo crece de manera muy pronunciada. Esto hace que la empresa no vea viable la modalidad de plena propiedad por el elevado compromiso de recursos que supone y el alto riesgo esperado de la inversión (Rothaermel et., 2006).

Por ello, en esta situación las empresas optan por la ECI ya que ayuda a protegerse de las adversidades propias del país de destino (reduce el riesgo de expropiaciones) al tiempo que disminuye el capital invertido.

Para concluir, en este trabajo reiteramos la importancia que la distancia cultural tiene para la empresa cuando esta pretende realizar una IDE. Por ello las empresas deben prestar especial atención a sus características internas, para detectar dónde están sus debilidades y proceder a su fortalecimiento, así como a las externas, para tratar de identificar las oportunidades de negocio y dirigirse a ellas de la mejor manera posible. Así pues, hemos visto la gran importancia que el riesgo país tiene en el análisis de la empresa, ya que de su naturaleza y de la distancia cultural dependerá lo modalidad de entrada que la empresa deberá elegir para maximizar sus oportunidades de éxito.

## V. BIBLIOGRAFÍA

**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.

**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.

**ALMODÓVAR, P. (2007).**- Factores Explicativos de la Empresa Conjunta Internacional: Una Aplicación al Sector Manufacturero Español. Marcial Pons y Rafael del Pino, Madrid-Barcelona.

**ANAND, J.; DELIOS, A. (1997).**- “Location Specificity and the Transferability of Downstream Assets to Foreign Subsidiaries”. *Journal of International Business*, vol. 28, nº 3, pp. 579-603.

**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.

**BARKEMA, H.G.; SHENKAR, O.; VERMEULEN, F.; BELL, J.H.J. (1997).**- “Working Abroad, Working with Others: How Firms Learn to Operate International Joint Ventures”. *Academy of Management Journal*, vol. 40, nº 2, pp. 426-442.

**BENITO, G.; GRIPSRUD, G. (1992).**- “The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process?”. *Journal of International Business Studies*, vol. 23, nº 3, pp. 461-476.

**BIVENS, K.K.; LOVELL, E.B. (1966).**- Joint Ventures with Foreign Partners. National Industrial Conference Board, New York.

**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.

- BRADLEY, D. (1977).**- “Managing Against Expropriation”. *Harvard Business Review*, vol. 55, n° 4, pp. 75-83.
- BROUThERS, K.D.; BROUThERS, L.E. (2001).**- “Explaining the National Cultural Distance Paradox”. *Journal of International Business Studies*, vol. 32, n° 1, pp. 177-189.
- BUCKLEY, P.J.; CASSON, M.C. (1976).**- *The Future of Multinational Enterprise*. Holmes and Meyer, New York.
- BUCKLEY, P.J.; CASSON, M.C. (1998).**- “Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach”. *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n° 3, pp. 539-562.
- BUTLER, K.C.; JOAQUIN, D.C. (1998).**- “A Note On Political Risk And The Required Return Of Foreign Direct Investment”. *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n° 3, pp. 599-608.
- CONTRACTOR, F.J. (1984).**- “Choosing between Direct Investment and Licensing: Theoretical Considerations and Empirical Tests”. *Journal of International Business Studies*, vol. 15, n° 3, pp. 167-188.
- 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, n° 2, pp. 325-358.
- DAVIES, H. (1977).**- “Technology Transfer Through Commercial Transactions”. *The Journal of Industrial Economics*, vol. 26, n° 2, pp. 161-175.
- 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, n° 4, pp. 274-292.
- ERRAMILI, M.K.; AGARWAL, S.; C.S. DEV (2002).**- “Choice between Non-Equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective”. *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n° 2, pp. 223-242.
- 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, n° 2, pp. 135-150.
- ERRAMILI, M.K.; RAO, C.P. (1993).**- “Service Firms’ International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach”. *Journal of Marketing*, vol. 57, n° 3, pp.19-38.
- 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, n° 2, pp. 304-336.
- GOMES-CASSERES, B. (1989).**- “Ownership structures of foreign subsidiaries. Theory and Evidence”. *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 11, n° 1, pp. 1-25.
- GOODNOW, J.D.; HANSZ, J.E. (1972).**- “Environmental Determinants of Overseas Market Entry Strategies”. *Journal of International Business Review*, vol. 3, n° 1, pp. 33-50.
- HENNART, J.F. (1988).**- “A Transaction Costs Theory of Equity Joint Venture”. *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 4, pp. 361-374.
- HENNART, J.F.; LARIMO, J. (1998).**- “The Impact of Culture on the Strategy of Multinational Enterprises: Does National Origin Affect Ownership Decisions?”. *Journal of International Business Review*, vol. 29, n° 3, pp. 515-538.

---

**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, n° 1, pp. 1-12.

**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, n° 2, pp. 117-128.

**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.

**KILLING, J.P. (1983).**- Strategies for Joint Venture Success. Praeger Publishers, New York.

**KIM, W.C.; HWANG, P. (1992).**- “Global Strategy and Multinationals’ Entry Mode Choice”. *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n° 1, pp. 29-53.

**KOGUT, B. (1988).**- “Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives”. *Strategic Management of Journal*, vol. 9, n° 4, pp. 319-332.

**KOGUT, B.; SINGH, H. (1988).**- “The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode”. *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n° 3, pp. 411-432.

**KOGUT, B.; ZANDER, U. (1993).**- “Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation”. *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n° 4, pp. 625-646

**LÓPEZ DUARTE, C.; GARCÍA CANAL, E. (2001).**- “Acceso a capacidades externas en el proceso de inversión exterior: la elección entre empresas conjuntas y adquisiciones”, *Revista de Economía Aplicada*, vol. 9, n° 26, pp. 5-28.

**MADHOK, A. (1997).**- “Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm”. *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 1, pp. 39-61.

**McGOWAN, C.B.; MOELLER, S.E. (2003).**- “Using Logistic Regression of Political and Economic Risk for Country Risk Analysis”. Presentado en el congreso *Financial Management Association Annual Meeting* (Denver).

**MELDRUM, D. H. (1999).**- “Country Risk and a Quick Look At Latin America”. *Business Economics*, vol. 34, n° 3, pp. 30-38.

**NORDSTRÖM, K.A.; VAHLNE, J.E. (1992).**- “Is the Globe Shrinking? Psychic Distance and the Establishment of Swedish Sales Subsidiaries During the Last 100 Years”. International Trade and Finance Association’s Annual Conference, Laredo.

**O’GRADY, S.; LANE, H.W. (1996).**- “The Psychic Distance Paradox”. *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 2, pp. 309-333.

**PADMANABHAN, P.; CHO, K.R. (1996).**- “GAT Role does Specific Experience Play in Foreign Ownership and Establishment Mode Strategies of multinational Firms? An Empirical Investigation of Japanese Firms”. *Management International Review*, vol. 36, n° 1, pp. 45-66.

**PAN, Y. (1996).**- “Influences on Foreign Equity Ownership Level in Joint Ventures in China”. *Journal of International Business Studies*, vol. 77, n° 1, pp. 1-26.

**PAN, Y.; TSE, D.K. (2000).**- “The Hierarchical Model of Market Entry Modes”. *Journal of International Business Studies*, vol. 31, n° 4, pp. 535-554.

- PHATAK, A.V.; MURALIDHARAN, R.; CHANDRAN, R. (1996).**- “A Study of the Impact of Location Specific and Moderating Factors on the Choice of Entry Mode in Thailand, Malaysia, and Indonesia”. *Journal of Euromarketing*, vol. 4(3/4), pp. 37-53.
- 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.
- ROTHAERMEL, 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, n° 1, pp. 56-82.
- RUGMAN, A.M. (1986).**- “New Theories of the Multinational Enterprise: An assessment of Internalization Theory”. *Bulletin of Economic Research*, vol. 38, n° 2, pp. 101-118.
- 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, n° 2, pp. 125-137.
- SCHÄEFER, A.O. (2002).**- “Market Entry and Organizational Form”. Seminal Work for the Seminar “Theories and Concepts of Internationalisation and FDP”. Departamento de Economía. Universidad de Paderborn.
- SHAN, W. (1991).**- “Environmental Risks and Joint Venture Sharing Arrangements”. *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n° 4, pp. 555-578.
- SHANE, S. (1994).**- “The Effect of National Culture on the Choice Between Licensing and Direct Foreign Investment”. *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 8, pp. 627-642.
- SOUSA, C.; BRADLEY, F. (2006).**- “Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod?”. *Journal of International Marketing*, vol. 14, n° 1, pp. 49-70.
- SUTCLIFFE, K.M.; ZAHEER, A. (1998).**- “Uncertainty in the Transaction Environment: An Empirical Test”. *Strategic Management Journal*, vol. 19, n° 1, pp. 1-23.
- TERPSTRA, V.; YU, C.M. (1988).**- “Determinants of Foreign Investment of U.S. Advertising Agencies”. *Journal of International Business Review*, vol. 19, n° 1, pp. 33-46.
- TIHANYI, L.; GRIFFITH, D.A.; RUSSELL, C.J. (2005).**- “The Effect of Cultural Distance on Entry Mode Choice, International Diversification, and MNE Performance: A Meta-Analysis”. *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n° 3, pp. 270-283.
- TSAI, M.; CHENG, Y. (2004).**- “Asset Specificity, Culture, Experience, Firm Size and Entry Mode Strategy: Taiwanese Manufacturing Firms in China, South-East Asia and Western Europe”. *International Journal of Commerce & Management*, vol. 14, n° 3/4, pp. 1-27.
- XU, S. (2006).** “Entry Mode Revisited: An Exploration-Exploitation Perspective”. *American Marketing Association. Conference Proceedings*, vol. 17, pp. 50-52.
- YOUNG, S.; HAMILL, J.; WHEELER, C.; DAVIES, J.R. (1989).**- International Market Entry and Development: Strategies and Management. Harvester Wheatsheaf, Hertfordshire.
- 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, n° 6, pp. 524-544.

---