

LA TIPOLOGÍA ESTRATÉGICA COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA EMPRESA CONJUNTA INTERNACIONAL

PALOMA ALMODÓVAR

JOSÉ EMILIO NAVAS LÓPEZ

Universidad Complutense de Madrid

PATRICIA HUERTA RIVEROS

Universidad del Bío-Bío (Chile)

Este trabajo trata de analizar empíricamente la influencia que ejercen ciertas tipologías estratégicas sobre la elección de la empresa conjunta internacional. Para ello se han elegido tres tipos de estrategias: internacionalización, crecimiento y negocio. Después de su desarrollo conceptual, se ha elaborado un modelo de regresión logística binomial con datos de panel sobre una muestra representativa del sector manufacturero español (2000-2005). Los resultados demuestran que el desarrollo de una estrategia multipaís, de diversificación y/o de liderazgo en costes condiciona la elección de una empresa conjunta internacional versus una filial de plena propiedad.

Palabras clave: Inversión directa en el exterior, empresa conjunta internacional, estrategias empresariales.

(JEL F23, F21)

1. Introducción

El entorno económico actual, caracterizado por la globalización, está forzando a las empresas cada vez con mayor intensidad a introducirse en los mercados extranjeros. En esta decisión de internacionalización, la elección de una modalidad de entrada adecuada cobra una especial importancia respecto a su posible éxito (Young *et al.*, 1989; Schaefer, 2002).

Agradecemos las contribuciones de los evaluadores y del director Antonio Cabrales, que han hecho posible una mejora sustancial en el artículo. Además, esta investigación se realizó gracias al patrocinio de la Fundación Rafael del Pino y a las ayudas para profesores en el extranjero de la Universidad Complutense de Madrid (2008).

De entre los múltiples factores que pueden influir en la elección de la forma de entrada en los nuevos mercados exteriores, hemos elegido para este trabajo tres tipologías estratégicas: estrategias de internacionalización, estrategias de crecimiento y estrategias de negocio. Con respecto a la forma de entrada, la variable a estudiar será la empresa conjunta internacional (ECI). Las implicaciones que tengan dichos factores en la elección de la ECI serán críticas para determinar la probabilidad del éxito de la inversión en el extranjero (Davidson, 1982; Hill *et al.*, 1990; Killing, 1982; Root, 1987).

Las relaciones entre estas tipologías y la ECI sólo habían sido abordadas con anterioridad de manera parcial. Así, con respecto a las estrategias de internacionalización, encontramos los trabajos de Hill *et al.* (1990), Pla Barber (1999) o Domke-Damonte (2000), donde se analiza la vinculación existente entre las estrategias multipaís y la ECI, y las investigaciones de Malhotra *et al.* (2003) centradas en relacionar las estrategias globales con las filiales de plena propiedad.

En relación con las estrategias de crecimiento, los trabajos más relevantes son los de Stopford y Wells (1972), Kogut y Singht (1988) o Padmanabhan y Cho (1996) basados en la influencia de las estrategias de diversificación en la elección de la ECI. No obstante, encontramos cierta laguna teórica en las argumentaciones que vinculan estas dos variables.

Finalmente, en el nivel de las estrategias de negocio tenemos un amplio abanico de investigaciones que relacionan las estrategias de diferenciación de producto con las modalidades de plena propiedad. Por ejemplo encontramos los trabajos de Caves (1981, 1982), Chen y Hennart (2004) o Zhao *et al.* (2004). Igualmente hallamos una laguna en la vinculación de las estrategias de liderazgo en costes con un tipo concreto de inversión directa en el exterior (IDE), ya que sólo se menciona brevemente en trabajos como el de Madhok (1997) o el de Hennart y Reddy (1997).

Este trabajo pretende diseñar un modelo teórico que englobe las tres tipologías anteriores para profundizar en los efectos que tienen al considerarse conjuntamente. Para contrastar la relevancia de este modelo, hemos utilizado la Encuesta Sobre Estrategias Empresariales (ESEE) que recoge una muestra de 1248 observaciones de empresas del sector manufacturero español en el periodo 2000-2005 (ambos inclusive). A través de una regresión logística binomial con datos de panel y efec-

tos aleatorios logramos recoger el efecto de las diferentes tipologías estratégicas sobre la ECI.

2. Base teórica del estudio

El interés teórico de este trabajo se basa en la revisión de la literatura para identificar específicamente las investigaciones que se centran en la elección de la ECI a partir de las distintas tipologías estratégicas seleccionadas.

2.1 *Estrategias de internacionalización: estrategia multipaís versus estrategia global*

Entendemos por estrategias de internacionalización aquéllas que recogen las pautas de actuación de las empresas que deciden competir en nuevos mercados localizados fuera de sus fronteras nacionales. Para nuestro estudio vamos a seguir la propuesta de Porter (1986), que distingue entre estrategias multipaís y estrategias globales. Esta tipología ha sido utilizada en estudios similares (Hill *et al.*, 1990; Pla Barber, 1999; Domke-Damonte, 2000; Malhotra *et al.*, 2003) y es la que mayor profusión ha tenido al plantear alternativas mutuamente excluyentes (Harzing, 2002:212). Para su clasificación se utilizan dos dimensiones (Porter, 1986): el grado de concentración de las actividades de la cadena de valor según su localización y el grado de coordinación de las diferentes actividades según el grado de autonomía delegado. De esta manera podremos identificar las características propias de cada una de las estrategias.

En primer lugar, la empresa optará por una estrategia multipaís cuando el grado de concentración y de coordinación exigido sea bajo. Por tanto, su desarrollo se dará cuando la empresa se dirija a mercados nacionales que difieran entre ellos en cuanto a los gustos y preferencias de los consumidores, condiciones competitivas, condiciones operativas y estructuras políticas, legales y sociales (Hill *et al.*, 1990). Este tipo de entorno condicionará a la organización para que adapte los productos que ofrece a cada uno de esos mercados extranjeros, de manera que precisará de un alto grado de conocimientos locales para poder atender las diferentes demandas (Anderson y Gatignon, 1986). Debido a que la empresa necesita adaptar los productos a los diferentes mercados internacionales, deberá optar por estructuras flexibles con una elevada descentralización para que permitan la autonomía de las unidades locales (Claver Cortés *et al.*, 2000; Connelly *et al.*, 2007), por lo que la

coordinación y la concentración de sus actividades serán esencialmente bajas (Domke-Damonte, 2000; Hout *et al.*, 1982).

En segundo lugar, la empresa optará por una estrategia global cuando el grado de coordinación y de concentración exigidos sea alto. De esta manera, la empresa optará por ella cuando trate de operar a nivel internacional considerando los diferentes mercados extranjeros como un único mercado homogéneo (Hill *et al.*, 1990). Este tipo de entorno favorecerá que la empresa oferte productos estandarizados a nivel global por lo que podrá explotar economías de experiencia -ya que la base de conocimientos es operativa en los diferentes mercados- (Claver Cortés *et al.*, 2000) y de localización (Guisado Tato, 2003). En este tipo de estrategias se ejerce un alto grado de control (Anderson y Gatignon, 1986) debido a que la empresa precisa de una elevada coordinación de sus actividades ya que deben operar de manera semejante, y la concentración geográfica también lo será para poder reducir costes aprovechando las ventajas de la estandarización (Domke-Damonte, 2000; Ghoshal, 1987; Hout *et al.*, 1982; Porter, 1986).

Si suponemos que la estrategia elegida por la empresa es la multipaíses *versus* la global, podemos ver la necesidad de elegir una modalidad de entrada que se adapte a las exigencias de estrategia y de estructura requeridas.

Desde el punto de vista de la estrategia, el principal obstáculo con el que se encuentra la empresa es el déficit de conocimientos para hacer frente a la heterogeneidad entre mercados. Este déficit se origina porque la tecnología, el *know-how* y la experiencia del directivo no son fácilmente aplicables entre los diferentes mercados. Además, esta situación repercutirá en un aumento de los costes ya que, según Li (2005), disminuirán las economías de escala aplicables por la empresa en el nuevo destino de inversión.

La ECI se presenta como una alternativa útil ya que, a través de la colaboración con una empresa local, se tendrá acceso al conocimiento específico del mercado de destino donde se está operando (López Duarte y García Canal, 1998) con un coste inferior al que se soportaría si se quisiera generar tal conocimiento desde el interior de la empresa. Además, Contractor y Lorange (1988) señalan la ventaja que ofrece operar a través de una ECI, ya que la reducción del tiempo de implantación en el extranjero es notablemente menor.

Desde el punto de vista de la estructura, se observa que la implantación en el extranjero se vuelve más difícil cuando las necesidades y los gustos son heterogéneos entre los mercados locales, por lo que se deberá modificar la estructura organizativa (Li, 2005). Estos cambios hacen que la adaptación al mercado sea mucho más lenta.

La ECI se perfila como la modalidad más adecuada ya que, entre sus ventajas, destaca la flexibilidad de su estructura, ya que al operar conjuntamente con una empresa local le permite una toma de decisiones descentralizada, lo que implica que la organización sea mucho más ágil y rápida. Sin embargo, se desaconsejará la adquisición de la empresa local ya que se estaría asumiendo el coste de activos innecesarios (Hennart y Reddy, 1997). Esto no sólo elevaría los costes totales de la empresa, sino que se vería forzada a entrar en una serie de campos no relacionados o a aumentar su tamaño si el volumen de tales activos innecesarios fuese relativamente superior al volumen de los activos necesarios (Balakrishnan y Koza, 1993; Hennart, 1988). Esta situación provocaría problemas de gestión y haría que la estructura de la empresa se volviese más rígida, con lo que le resultaría mucho más difícil adaptarse al mercado de destino y a las necesidades cambiantes de los consumidores.

Sin embargo, según vayan convergiendo entre los países los gustos de los consumidores, las empresas querrán beneficiarse de los ahorros en costes y de las mejoras en planificación y control que se desprenden de una explotación de productos estandarizados (Newburry y Yakova, 2006) por lo que pasará a aplicarse una estrategia global.

Ante este tipo de estrategia se desaconseja el uso de la ECI ya que, desde un punto de vista estratégico, se produce un elevado conflicto de intereses (Gomes-Casseres, 1990) en la toma de decisiones entre la empresa multinacional y la local, por lo que se preferirá la plena propiedad; y, desde el punto de vista de la estructura, la ECI no permite ostentar un elevado nivel de control sobre las operaciones para poder aprovechar las economías de escala derivadas de una producción coordinada entre los diferentes países, por lo que igualmente se elegirá la plena propiedad para tener el control absoluto sobre la producción. Por tanto:

HIPÓTESIS 1: Existe mayor probabilidad de que las empresas que desarrollen una estrategia multipaís opten por la ECI como modalidad de entrada en el país de destino.

2.2 *Estrategias de crecimiento: estrategias de expansión versus estrategias de diversificación*

En segundo lugar vamos a analizar las estrategias de crecimiento a través de las cuales las organizaciones pueden dirigirse a los mercados internacionales. De entre las diversas tipologías existentes, seguiremos la de Ansoff (1987), que distingue entre estrategias de expansión y estrategias de diversificación, ya que es una de las más empleadas por los autores (Stopford y Haberich, 1978; Balakrishnan y Koza, 1993; Hennart y Larimo, 1998).

Por una parte, las estrategias de expansión son aquéllas que se dirigen hacia el desarrollo de los productos y mercados tradicionales de la empresa. Dentro de esta estrategia tenemos ciertas variantes: [1] penetración en el mercado; [2] desarrollo de productos; y [3] desarrollo de mercados¹. De las tres alternativas, para nuestro estudio sólo nos sirve la tercera opción a nivel geográfico, pues es la que se decanta por otros mercados que, para nosotros, serán mercados internacionales. De esta forma, la empresa tratará de introducir en el nuevo mercado internacional productos tradicionales.

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

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

En la literatura económica podemos encontrar diversos trabajos empíricos que relacionan las estrategias de diversificación con la elección de la ECI para introducirse en una nueva industria localizada fuera de

¹Johnson y Scholes (2001:290-291) señalan que la expansión de mercados puede entenderse de tres formas diferentes: nuevos mercados funcionales, nuevos grupos de clientes y nuevas áreas geográficas.

las fronteras nacionales. Entre ellos destacan el de Stopford y Wells (1972) donde señalan que las empresas diversificadas tienen un mayor porcentaje de ECI que las empresas centradas en un sólo producto; y el de Hennart (1991) que observa cómo las empresas japonesas tienden a elegir la ECI sobre las filiales de plena propiedad cuando se llevan a cabo estrategias de diversificación en una nueva industria. Los motivos que pueden inducir a las empresas a desarrollar tal comportamiento son múltiples.

Por ello, el desconocimiento de las condiciones y características propias de una industria que resulta nueva, se perfila como la mayor carencia a la que la empresa deberá hacer frente. Por ello, a través de un socio local, la multinacional tendrá acceso a los conocimientos necesarios, así como también podrá aprovecharse de su experiencia y su curva de aprendizaje. También cabe destacar cómo, al entrar en una nueva industria extranjera a través de la ECI, disminuimos la problemática de las infraestructuras. Así pues, será más sencillo el acceso a los canales de distribución y de aprovisionamiento, ya que a través del socio local accederemos a canales que podrían estar completamente cubiertos por las empresas existentes y, por tanto, rechazarían nuestro producto.

Reforzando la argumentación sobre la preferencia de las ECI en industrias diversificadas, encontramos el trabajo de Balakrishnan y Koza (1993) donde explican que si el número de ECI entre empresas que se encuentran en industrias dispares es mayor, es por la menor probabilidad de conflictos entre ellas ya que, *a priori*, no son competidoras entre sí.

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

Observamos cómo la elección de la ECI tendrá mayor fuerza en el caso de que la organización hubiera optado por una estrategia de diversificación no relacionada en mercados internacionales ya que el grado de incertidumbre al que se tendrá que enfrentar será muy elevado y, por ello, requerirá de la mayor cantidad posible de conocimientos que le permitan conocer el nuevo negocio y volverse competitivo de una manera relativamente rápida. Reforzando lo anterior, Chen y Hennart (2002) afirman que, cuando una empresa se introduce en industrias no relacionadas, deberá embarcarse en la formación de ECI con empresas locales para tener acceso al conocimiento que precisa. Al igual que Balakrishnan y Koza (1991) que afirman que las ECI deberían ser más frecuentes entre empresas que se encuentran en industrias que no están relacionadas entre ellas porque no tienen el conocimiento suficiente para ser operativas por sí mismas. Por tanto:

HIPÓTESIS 2: Existe mayor probabilidad de que las empresas, según aumenten el grado de la diversificación de su cartera de productos, opten por la ECI como modalidad de entrada en el país de destino.

2.3 Estrategias de negocios: estrategia de liderazgo en costes versus estrategia de diferenciación de producto

En tercer lugar vamos a analizar las estrategias de negocio a través de las cuales las empresas pueden conseguir su ventaja competitiva. La tipología que vamos a estudiar es la de Porter (1986) que distingue entre estrategias de liderazgo en costes y estrategias de diferenciación de producto. En este estudio se va a utilizar esta clasificación ya que es una de las más utilizadas en la literatura (Caves, 1981; Coughlan, 1985; Chen y Hennart, 2004; Zhao *et al.*, 2004; Ou y Chai, 2007; Amoako-Gyampah y Acquaaah, 2008).

En primer lugar definiremos la estrategia de liderazgo en costes como aquella mediante la cual la empresa trata de tener unos costes lo más reducidos posible ante un mismo o semejante nivel de valor añadido del producto con respecto a la competencia. En segundo lugar consideraremos que la estrategia de diferenciación de producto es aquella a través de la cual la empresa mantiene un nivel de costes semejante al de sus competidores pero trata de diferenciar su oferta ante los clientes mediante algún valor añadido que se traduzca en un mayor precio. Así pues, las empresas que desean explotar su estrategia de negocio nacional en los mercados internacionales deberán elegir la modalidad de entrada que mejor se adapte a sus necesidades. Así pues, la ECI se

ajustará más al perfil de las empresas que desarrollan estrategias de liderazgo en costes *vs* la diferenciación de producto como señalan los argumentos que se desarrollan a continuación.

Cuando una empresa centra la ventaja competitiva en el liderazgo en costes, debe prestar especial atención a aquellos factores que le van a permitir reducir de manera significativa los costes empresariales, al tiempo que legitima la imagen de la empresa. Por ello, sin incurrir en costes adicionales que hagan desaparecer su ventaja competitiva, la empresa deberá buscar la mejor manera de conseguir economías de escala sin perder la confianza del consumidor.

Con respecto a la obtención de economías de escala encontramos trabajos como el de Hennart y Reddy (1997), Contractor y Kundu (1998) y Tehrani (2003) donde se argumenta que las ECI con empresas locales son un camino preferente para este fin. Varios son los razonamientos que podemos seguir para comprender su lógica de actuación. Como punto de partida tomaremos que las empresas deberán disminuir la cantidad o el coste de los *inputs* necesarios para la obtención del máximo *output* posible. Así, podemos encontrar diversos medios para conseguirlo.

En primer lugar la empresa se planteará la reducción de los costes en los *inputs* a través de la *optimización del diseño* de la empresa. Para ello deberá evitar la duplicidad de actividades en la cadena de valor - servicio de transporte, sistemas de información. . . -. Por tanto, su uso compartido con un socio local se perfilará como una de las mejores alternativas (Contractor y Lorange, 1988).

En segundo lugar, el desarrollo de *nuevas tecnologías productivas* puede ser una importante fuente para la disminución de los costes y aumento del *output* ya que, para mantenerse en una posición de líder en este ámbito, se requieren constantes innovaciones en los procesos productivos. Así pues, la alternativa más plausible, para desarrollar estos nuevos sistemas productivos con el mínimo coste, será a través de acuerdos de colaboración con un socio local (McGee *et al.*, 1995).

También debemos tener en cuenta los beneficios que conlleva el *ajuste de la capacidad productiva* ya que, tanto el exceso de capacidad como su carencia suponen pérdidas para la empresa. Con respecto a esta fuente de minimización de costes, Contractor y Lorange (1988) afirman que la ECI puede ser un vehículo adecuado para evitar tales situaciones de manera que, a través de la colaboración con el socio local

(y evitando una confrontación ganador-perdedor), se puede racionalizar la producción ajustando los niveles que sean más beneficiosos para ambos y, de esta forma, disminuir los costes de capital y costes generales. Relacionado con este trabajo encontramos el de Hennart (1988) que puntualiza que las empresas suscriben ECI para incrementar el *tamaño mínimo eficiente* con el fin de alcanzar la escala óptima de fabricación.

Otra fuente para minimizar el coste de los *inputs* y alcanzar economías de escala son los *acuerdos favorables con proveedores*. Uno de los objetivos de las empresas que persiguen un liderazgo en costes es minimizar el coste de las materias primas; para ello, la empresa requerirá un mayor poder negociador para poder alcanzar un acuerdo que satisfaga esta condición. Así pues, a través de la ECI la empresa tendrá una posición más ventajosa ya que el poder de negociación se verá potenciado por la presencia del socio local.

Finalmente, otro aspecto a considerar es la *localización de la empresa*. Uno de los principales costes que se busca reducir en terceros países es el de la mano de obra. Sin embargo, la disminución de este coste suele contrarrestarse por un aumento en los costes necesarios para la coordinación, comunicación y control de los trabajadores locales. Por ello, la ECI se presenta como una herramienta eficaz para anular esta desventaja ya que, según Si y Bruton (2005), esta modalidad de entrada permite disminuir los costes operativos originados por la mano de obra extranjera debido a que el socio local podrá gestionar con mayor eficiencia los recursos humanos de la empresa.

Además de la obtención de economías de escala, la empresa que trata de ser líder en costes debe suponer que el consumidor tiene que confiar en el producto que ofrece antes de comprarlo. Las relaciones con los clientes también se verán favorecidas por la ECI debido a que gran parte de los productos ofertados por las empresas líderes en costes ofrecen precios bajos (Tehrani, 2003) y los precios excesivamente bajos ofertados por empresas extranjeras desconocidas suelen generar desconfianza entre los consumidores. Sin embargo, gracias a la colaboración con una empresa local ya conocida por el mercado se podrán *legitimar* los productos en el extranjero (Contractor y Lorange, 1988).

Por contra, la preferencia por la ECI desaparece cuando la empresa desarrolla una estrategia de diferenciación de producto basada en la

creación y explotación, por ejemplo, de una marca comercial (Gatignon y Anderson, 1988; Zhao *et al.*, 2004).

Una empresa que trata de desarrollar una marca comercial fuerte persigue diferenciar su producto de los competidores, reducir los costes de búsqueda y minimizar los riesgos percibidos por el consumidor (Hosany *et al.*, 2006). Por ello debe tener especial cuidado en su conservación ya que conlleva significados simbólicos que los clientes pueden utilizar para definir su propia imagen (Wernerfelt, 1990) y ésta será la que transmita la mayor parte de la información concerniente a su calidad (Hill y Kim, 1988; Nelson, 1978).

Teniendo en cuenta lo anterior, vemos que las empresas con una marca comercial valiosa que se dirijan a los mercados internacionales preferirán el pleno control de sus filiales para protegerse de la degradación que puedan causarles los comportamientos oportunistas del socio (Davidson, 1982; Caves, 1981; Sánchez Peinado y Pla Barber, 2004) o para prevenir que las operaciones locales dañen la imagen de la empresa por ser inconsistentes con la política de la matriz (Anderson y Gatignon, 1986; Gomes-Casseres, 1989). Por tanto:

HIPÓTESIS 3: Existe mayor probabilidad de que las empresas que desarrollen una estrategia de liderazgo en costes opten por la ECI como modalidad de entrada en el país de destino.

3. Metodología

3.1 Población, fuente de información y muestra

Para el desarrollo del análisis empírico se utilizan los datos contenidos en la ESEE (Encuesta Sobre Estrategias Empresariales). Se trata de una encuesta anual desarrollada por la Fundación SEPI y que cuenta con el apoyo del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España. Dicha encuesta está sometida a controles de validación y de consistencia lógica para certificar su calidad y consistencia temporal, y se dirige a una muestra representativa del sector manufacturero español. Aunque esta fuente de información cuenta con datos desde 1990, nuestro estudio se centra en el periodo 2000-2005² (ambos inclusive) a

²El periodo de investigación se ha fijado de acuerdo a la naturaleza de la encuesta que se utiliza, ya que es en el año 2000 cuando incorporan las preguntas relativas a las inversiones directas que realizan las empresas manufactureras españolas en el extranjero, de manera tal que se puedan vincular las IDE con las características propias de las empresas (Merino de Lucas y Muñoz Guarasa, 2002).

través de un estudio descriptivo longitudinal aplicado a las empresas manufactureras españolas que realizan inversiones directas en el exterior.

La delimitación de la *muestra* se presenta en el Cuadro 1. En dicho cuadro se puede observar cómo las 24.300 observaciones iniciales contempladas en la ESEE, se reducen hasta seleccionar aquéllas que efectivamente responden a la encuesta y, al mismo tiempo, se catalogan como inversoras directas en el exterior.

CUADRO 1
Delimitación de la muestra

Número de Observaciones para el Periodo 2000-2005
24.300 observaciones de empresas recogidas de manera global en la ESEE
9.967 observaciones de empresas en la muestra viva* de la ESEE
4.072 observaciones de empresas en la ESEE que realizan actividades internacionales
1248 observaciones de empresas en la ESEE que realizan inversiones directas en el exterior

Fuente: Elaboración propia

*Precisamos que la muestra a la que nos estamos refiriendo es la muestra viva para explicitar que estamos considerando a las empresas que realmente contestan el cuestionario. Esto se debe a que en los paneles desaparecen un cierto número de empresas cada año.

De esta manera, trabajamos con un panel que recoge información de 20 sectores manufactureros. En el Cuadro 2 presentamos la desagregación por año del número de empresas en la muestra y del número de empresas que realizan IDE. Aunque la muestra inicial recoge 1870 empresas (de las cuales tan sólo 208 emprenden inversiones directas en el exterior), esta cifra varía de año en año. No obstante, este hecho no altera la representatividad y validez de los datos ya que cuando una empresa desaparece, otra de similares características la reemplaza.

Finalmente, presentamos la ficha técnica en el Cuadro 3, que sirve de base a la hora de obtener y procesar los datos.

CUADRO 2
Desagregación temporal de la muestra según el número de empresas (total y con IDE) y sector

Año	Número de empresas											Porcentaje sobre el total (%)																									
	2000		2001		2002		2003		2004		2005		2000		2001		2002		2003		2004		2005														
Industria	PP	ECI	PP	ECI	PP	ECI	PP	ECI	PP	ECI	PP	ECI	PP	ECI	PP	ECI	PP	ECI	PP	ECI	PP	ECI	PP	ECI													
Industria cárnica	50	45	44	38	38	48	27	26	26	28	28	25	3	2	3	1	3	2	2	1	2	1	5	1	24	24	20	12	23	26	18	16	17	17	31	12	
Productos alimenticios y tabaco	173	150	158	128	128	171	93	87	93	93	93	90	10	8	9	8	11	7	11	3	13	1	13	3	81	95	60	92	83	90	98	48	112	17	82	35	
Bebidas	31	26	26	20	20	43	17	15	15	15	15	23	6	3	5	2	4	2	4	1	4	1	4	1	48	36	33	23	30	26	36	16	35	17	25	12	
Textiles y vestido	180	161	160	117	114	157	96	93	94	85	83	82	4	4	6	4	6	4	5	3	5	3	7	4	32	48	40	46	46	51	45	48	43	52	44	47	
Cuero y calzado	54	49	48	31	31	50	29	28	28	23	23	26	1	0	0	2	0	1	0	1	0	1	0	0	08	00	00	23	00	26	00	16	00	17	00	00	
Industria de la madera	64	57	58	46	46	66	34	33	34	33	34	35	3	1	2	2	4	2	2	2	3	1	3	1	24	12	13	23	30	26	18	32	26	17	19	12	
Industria del papel	60	56	57	46	45	57	32	33	33	33	33	30	13	1	12	1	12	1	7	1	6	2	9	3	105	12	80	12	91	13	63	16	52	35	57	35	
Educación y artes gráficas	104	96	98	78	77	101	56	56	57	57	56	53	3	3	4	5	4	4	4	4	3	5	3	6	24	36	27	58	30	51	36	65	26	86	19	70	
Productos químicos	116	108	105	90	89	132	62	63	62	65	65	69	13	7	15	7	14	5	12	6	13	6	19	9	105	83	100	81	106	64	107	97	112	103	120	105	
Productos de caucho y plástico	108	102	102	77	78	93	58	59	60	56	57	49	8	5	9	3	8	3	8	3	7	3	10	5	65	60	60	35	61	39	71	48	60	52	63	58	
Productos minerales no metálicos	126	116	114	98	97	150	67	67	67	71	71	79	12	6	11	7	11	6	12	3	13	2	19	8	97	71	73	81	83	77	107	48	112	35	120	93	
Metales férricos y no férricos	64	60	60	54	55	63	34	35	35	39	40	33	4	7	5	5	6	4	5	3	5	2	6	2	32	83	33	58	46	51	45	48	43	35	38	23	
Productos metálicos	190	183	189	157	156	239	102	112	111	114	114	125	9	8	10	10	10	10	10	8	11	7	12	8	73	95	67	115	76	128	89	129	95	121	76	93	
Máquinas agrícolas e industriales	139	128	125	107	107	135	74	74	73	78	78	71	12	9	14	8	14	6	12	7	12	7	16	13	97	107	93	92	106	77	107	113	103	121	101	151	
Máquinas de oficina, proceso de datos, etc.	25	26	21	15	15	30	13	15	12	11	11	16	2	3	2	2	1	1	2	0	2	0	4	1	16	36	13	23	08	13	18	00	17	00	25	12	
Máquinaria y material eléctrico	117	109	102	78	78	109	63	63	60	57	57	57	7	4	22	5	9	4	7	4	7	3	13	7	57	48	147	58	68	51	63	65	60	52	82	81	
Vehículos de motor	102	92	91	72	72	96	55	53	53	52	52	50	4	7	5	9	4	7	1	6	2	5	6	6	32	83	33	103	30	90	09	87	17	86	38	70	
Otro material de transporte	39	32	33	28	28	48	21	19	19	20	20	25	1	3	6	2	2	4	2	2	3	2	3	3	08	36	40	23	15	51	18	32	17	52	13	35	
Industria del mueble	94	84	84	75	75	90	50	49	49	54	55	47	4	3	5	3	3	3	3	3	3	4	5	4	32	36	33	35	23	39	27	48	26	69	31	47	
Otras industrias manufactureras	34	34	33	25	25	33	18	20	19	18	18	17	5	0	5	1	6	1	3	1	3	1	3	1	40	00	33	12	46	13	27	16	26	17	19	12	
TOTAL	1870	1724	1708	1380	1374	1911	100	100	100	100	100	100	124	84	150	87	132	78	112	62	116	58	159	86	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente:Elaboración propia

PP: Filial de plena propiedad; ECI: Empresa conjunta internacional.

CUADRO 3
 Ficha técnica del estudio

Universo:	Empresas manufactureras localizadas en España
Ámbito Geográfico:	Todo el territorio nacional
Diseño del Cuestionario:	Fundación SEPI
Unidad de Análisis:	Empresa
Tamaño Muestral:	1248 observaciones de empresas manufactureras españolas que desarrollan IDE
Error Muestral:	0.02 (p=q=50)
Nivel de Confianza:	95 % (K = 2 sigma)
Diseño Muestral:	Aleatorio estratificado y censal según tamaño de la empresa y sector de pertenencia
Trabajo de Campo:	Fundación SEPI
Periodo de Análisis:	Años 2000-2005
Tratamiento de la Información:	STATA 10.0

Fuente: Elaboración propia

3.2 Definición de las variables

La variable dependiente es la modalidad de entrada en los mercados internacionales, identificada por -MO_ENT-. Dicha variable va a distinguir entre ECI y filial de plena propiedad. En la literatura se han realizado una gran cantidad de trabajos sobre la IDE, por lo que se ha procedido a la revisión de las diferentes formas de medida, excluyendo aquellas mediciones que son incompatibles³ con nuestro estudio. Por ello, nos hemos centrado en aquellos trabajos que tratan de definir la variable dependiente a través de una proxy, el porcentaje de participación accionarial en la *filial* extranjera.

De esta forma podemos observar cómo la gran mayoría de los autores optan por unos márgenes comprendidos entre el 5% y el 95% para identificar la ECI, y un margen del 95% al 100% para las filiales de plena propiedad (Franko, 1971; Stopford y Wells, 1972; Gomes-Casseres, 1989, 1990; Hennart, 1991; Makino y Newpert, 2000; Chen y Hennart, 2002; Pak y Park, 2004; Almodóvar Martínez, 2007).

³Por *incompatibles* nos estamos refiriendo a aquellos estudios que utilizan una encuesta en la que se pregunta abiertamente por la modalidad de entrada que ha seguido la empresa encuestada, ya que la ESEE carece de tal información.

Las variables independientes o explicativas del modelo son las distintas tipologías estratégicas seleccionadas. Cada una de ellas se ha medido de la siguiente forma:

- *Estrategias de internacionalización*

Para la estrategia de internacionalización, se creó la variable dicotómica -STRAT_INTER- cuyas categorías se relacionan con las estrategias multipaís y global. Para su medición, se tuvo en cuenta el trabajo de Asmussen *et al.* (2007:796) donde especifican que, aún siendo cierta la filosofía recogida por Porter (1986) sobre las dimensiones de coordinación y concentración (explicadas anteriormente), no debían tratar de utilizarse para la medición de las estrategias. Por ello, se utilizó la variable de la ESEE relativa al grado de estandarización de los productos que fabrica la empresa. Esta variable identifica la estrategia seguida ya que, según Harzing (2002) y Connelly *et al.* (2007), las empresas que adoptan una estrategia global se caracterizan por producir productos altamente estandarizados; mientras que las empresas con estrategias multipaís deben modificar sus productos para adecuarlos a las necesidades específicas del mercado de destino. En esta misma línea, encontramos el trabajo desarrollado por Claver Cortés *et al.* (2000) centrado en vincular las exigencias del sector en el que actúa la empresa con la estrategia internacional elegida. En dicho trabajo se utiliza la dimensión *estandarización del producto* para identificar las estrategias globales, así como se utiliza *total adaptación del producto* para identificar las estrategias multipaís.

- *Estrategias de crecimiento*

Para medir la variable STRAT_CREC se creó, en colaboración con la Fundación SEPI, un índice⁴ específico que identifica las estrategias de crecimiento de la empresa mediante tres posibles posiciones: expansión (no diversifica), diversificación relacionada y la diversificación no relacionada. Este índice se construyó de la forma descrita en el Cuadro 4. Esta medida es una transformación de datos ya validados por la ESEE, lo cual garantiza la validez del índice utilizado.

⁴Para un análisis más detallado de sus formas de medida ver Huerta *et al.* (2008 y 2009).

CUADRO 4
Índices sobre la estrategia de crecimiento creado a partir de la ESEE

Estrategia	Criterio
No diversifica	La empresa no está diversificada (sólo define un producto a 3 dígitos de códigos CNAE).
Diversificación relacionada	La empresa tiene diversificación relacionada (define más de un producto a 3 dígitos, y éstos están en el mismo sector a 2 dígitos). Ejemplo: 263, 264, 265.
Diversificación no relacionada	La empresa tiene diversificación no relacionada (define más de un producto a 3 dígitos, y algunos de éstos están en distinto sector a 2 dígitos). Ejemplo: 263, 264, 325.

Fuente: Elaboración propia

- Estrategias de negocio

Para las estrategias de negocio, la variable utilizada fue -STRAT_NEGO-, medida por la intensidad publicitaria normalizada por las ventas totales del periodo. Este ha sido el indicador seleccionado porque se ha querido resaltar el tipo de valor añadido que condiciona que las empresas prefieran un tipo de modalidad de entrada y no otra: la imagen de marca promovida por fuertes inversiones en publicidad (Anderson y Gatignon, 1986). Además, es el más empleado en los estudios empíricos (Kogut y Singh, 1988; Hennart y Park, 1993; Mutinelli y Piscitello, 1998; Delios y Beamish, 1999; Lu, 2002; Tsai y Cheng, 2004). Así pues, el liderazgo en costes y la diferenciación de producto se han considerado como dos alternativas por las que puede optar la empresa, y el *continuum* que hay entre ellas se ve representado por el cociente anterior.

Junto con las anteriores variables, decidimos introducir como variables de control el tamaño de la empresa, la intensidad investigadora media del sector y el tamaño de la filial extranjera.

- Tamaño de la empresa.

Vamos a utilizar una variable -TAMAÑO- que distinga entre las dos tipologías más comunes: empresas pequeñas *versus* empresas grandes (Merino de Lucas y Salas Fumás, 1998; Chen *et al.*, 2004). Siguiendo la propuesta de la ESEE el punto de corte para distinguir entre uno y otro tipo de empresas se sitúa en los 200 trabajadores. De tal manera que consideraremos empresas pequeñas a las que tengan hasta 200 empleados, y empresas grandes a las que tengan más de 200.

- *Intensidad investigadora media del sector.*

Para recoger el efecto de la variable -SECTOR_M- utilizamos primero la desagregación del sector manufacturero español elaborado por la ESEE para, posteriormente, calcular la media tecnológica por cada uno de ellos. Para calcular la media tecnológica se utiliza la suma de los gastos internos y externos en I+D, normalizado sobre las ventas.

- *Tamaño de la filial extranjera.*

Con respecto a la medición del tamaño de la filial - T_FILIAL - se va a calcular a través del número de empleados que estén trabajando en dicha filial y, para ser consistentes con la variable TAMAÑO, el punto de corte vuelve a ser el de 200 trabajadores.

4. Análisis y discusión de los resultados

Tal como hemos indicado en el desarrollo del presente trabajo de investigación, las hipótesis de trabajo se centran en identificar qué comportamientos deben seguir las variables para que incidan en la elección de la ECI (frente a la filial de plena propiedad). Para ello hemos seleccionado el modelo logístico binomial con datos de panel y efectos aleatorios. Esta técnica predice la probabilidad de pertenencia a un grupo a partir de las variables explicativas teniendo en cuenta la dimensión temporal y que existen variables que no han sido incluidas en el modelo, por lo que la inclusión de una perturbación aleatoria (efectos aleatorios) es necesaria. El modelo logístico utilizado es el siguiente:

$$y_{it} = \begin{cases} 1 & \text{si } y_{it}^* > 0 \\ 0 & \text{lo contrario} \end{cases}$$

Para cada empresa i representa a la empresa i -ésima ($i = 1, 2, \dots, M$) y t el año t -ésimo ($t = 1, 2, \dots, T_i$). Y donde:

$$\text{Log} \frac{\text{Pr ob}(ECI_{it})}{\text{Pr ob}(\text{Filial Plena Propiedad}_{it})} = \beta_{0i} + \beta_1 X_{1it} + \dots + \beta_k X_{kit}$$

siendo X_{kit} el valor de la k -ésima variable a la que se enfrenta la empresa i por la modalidad de entrada ECI en el t -ésimo año, β_{0i} es el término intercepto que recoge los efectos aleatorios que se distribuyen según una normal; finalmente, β_k es el coeficiente de la variable k -ésima ($k=1,2,\dots,K$).

El Cuadro 5 muestra el valor y signo de los coeficientes de la regresión logística binomial con datos de panel, así como sus desviaciones

típicas y su nivel de significación -tanto de los coeficientes como de los modelos-.

CUADRO 5
Regresión Logística Binomial con Datos de Panel

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
STRAT_INTER	-2.6316 *** (0.9449)	-2.5070 *** (0.6518)	-2.2746 *** (0.8690)	-1.9016 ** (0.9890)
STRAT_CREC	-1.1650 (0.7839)	-1.9475 *** (0.7442)	-0.9884 (0.6633)	-6.1208 *** (1.0740)
STRAT_NEGO	-0.0004 (0.0003)	-0.0005 (0.0003)	-0.0006 * (0.0003)	-0.0009 ** (0.0003)
SECTOR_M		0.1037 * (0.0570)		0.2579 ** (0.1208)
TAMAÑO		1.8824 * (1.0902)		2.9234 ** (1.1724)
TAM_FILIAL			2.6175 *** (0.6737)	3.8804 *** (0.9075)
_cons	-5.6826 *** (0.6034)	2.9357 *** (0.6608)	-5.3543 *** (0.5349)	-5.7516 *** (1.5409)
/lnsig2u	5.3734 (0.2397)	4.7935 (0.1085)	4.9695 (0.2490)	4.8554 (0.1580)
sigma_u	14.6832 (1.7599)	10.9875 (0.5958)	11.9981 (1.4938)	11.3328 (0.8951)
rho	0.9850 (0.0035)	0.9735 (0.0028)	0.9777 (0.0054)	0.9750 (0.0038)
Log Likelihood	-277.1464	-215.5322	-266.4688	-243.4604
Wald test	11.6600 ***	23.1500 ***	27.8700 ***	61.0200 ***
LR test of rho	285.0500 ***	387.0000 ***	303.6900 ***	326.1600 ***

* p<0.1; ** p<0.05; *** p<0.01

Las desviaciones típicas aparecen entre paréntesis ().

En el anterior cuadro se aprecia cómo se han especificado cuatro modelos, con la intención de comprobar la robustez de los resultados dependiendo de las variables de control utilizadas. Por ello, en el Modelo 1 se utiliza el modelo base, es decir, sin la inclusión de ninguna variable adicional.

Para los siguientes modelos hemos seleccionado dos grupos de variables de control. En un primer bloque hemos incluidos variables correspondientes a la empresa en el mercado de origen -su tamaño en España y la intensidad investigadora media de su sector de actividad-, en un segundo bloque hemos introducido una variable específica del país de destino -el tamaño de la filial en el extranjero-. De esta manera, mostramos 3 modelos adicionales para ver cómo influyen estos condicionantes en la decisión final de la empresa y poder observar la robustez de los resultados. En el Modelo 2 sólo se introducen las variables del

país de origen, en el Modelo 3 se tienen en cuenta sólo la del país de destino y, finalmente, en el Modelo 4 introducimos todas las variables simultáneamente.

Inicialmente debemos observar si los modelos construidos son significativos globalmente y cumplen los requisitos necesarios para que los resultados sean representativos. Así pues, haciendo uso del *test* de Wald, todos los modelos resultan significativos en su conjunto. Del mismo modo, el test de verosimilitud de rho (*LR test of rho*) es significativo en los cuatro modelos, lo que implica que la utilización de los datos de panel con efectos aleatorios es correcta. Por tanto, podemos proceder al análisis de los coeficientes de las variables para la contrastación de las hipótesis propuestas.

En el modelo básico, observamos cómo la única variable que tiene peso en la elección de entrada es -STRAT_INTER- que representa la estrategia de internacionalización que la empresa está asumiendo desde el nivel corporativo. Así pues, vemos cómo las empresas que emprenden una estrategia global son menos proclives a la elección de la ECI, siendo la estrategia que mejor se adapta a este perfil la multipaís. Este resultado es coincidente con la hipótesis H.1. No obstante, con las variables STRAT_CREC y STRAT_NEGO no encontramos vinculación estadística alguna.

En el modelo dos incluimos más información, ya que controlamos los resultados teniendo en cuenta la media en I+D del sector al que pertenece la empresa y su tamaño. Los resultados mantienen la relación negativa entre la estrategia global y la probabilidad de seleccionar una ECI, es decir, la hipótesis H.1 sigue contrastándose positivamente a través de la variable STRAT_INTER; igualmente, la variable STRAT_NEGO sigue sin presentar impacto alguno en la modalidad de entrada. No obstante, en este nuevo modelo, STRAT_CREC pasa a ser significativa y su comportamiento es coincidente con lo defendido en la hipótesis H.2; según las empresas acometen inversiones que están más relacionadas con la actividad principal, la probabilidad de escoger una ECI disminuye. Por ello, según los negocios están menos relacionados la empresa conjunta se perfilará como la opción más probable. Así mismo, observamos cómo las dos variables de control - TAMAÑO y SECTOR_M - son altamente significativas. Cabría resaltar la coincidencia con otros estudios del comportamiento de la variable TAMAÑO, cuyo *odds* ratio para elegir la ECI se multiplica por 1.88 cuando la empresa es pequeña (frente a ser grande) cuando el resto de

variables predictoras se mantienen constantes. Diversos autores apuntan que una empresa que trata de salir al exterior a través de una IDE necesitará una cantidad relativamente elevada de recursos, tanto financieros como humanos (Ekeledo y Sivakumar, 1998). Por ello el tamaño pequeño de las empresas se perfilará como una debilidad que deberá compensar a través de acuerdos de colaboración con empresas locales para poder acceder a los recursos de los que carece (Erramilli y Rao, 1993, Almodóvar Martínez, 2007), es decir, a través de la ECI. Con respecto al comportamiento de la variable SECTOR_M, vemos que según aumenta la intensidad investigadora del sector donde se encuentra la empresa, aumenta la probabilidad de elegir la ECI (su *odds* ratio se multiplica por 0.10). Podemos pensar que las empresas que quieren mejorar su posición competitiva en un sector caracterizado por una elevada inversión investigadora, precisarán de un socio local que cuente con recursos necesarios y complementarios que les permita incrementar la base de sus activos disponibles y aprovecharlos de la mejor manera posible (Mc Cutchen Jr. y Swamidass, 2004; Wu y Callahan, 2005). Así pues, la modalidad de entrada que elegirán las empresas que se encuentren en esta situación será la ECI, ya que se podrán beneficiar de las capacidades tecnológicas de su socio (Almodóvar Martínez, 2007).

En el modelo 3 introducimos la variable de control que recoge cierta información sobre la inversión en el país de destino -TAM_FILIAL-. Acerca de la hipótesis H.1, el comportamiento de la variable STRAT_INTER sigue siendo consistente con los modelos anteriores. A partir de aquí, se experimenta un cambio en la relevancia de las variables que influyen en la elección de la ECI. Así pues, STRAT_CREC deja de ser significativa y, en su lugar, STRAT_NEGO es significativa y ejerce un peso, con respecto al *odds* ratio de elegir la ECI, de -0.0006. Así pues, la hipótesis H.3, se ve contrastada positivamente ya que según aumenta la inversión en publicidad (diferenciación de producto) la probabilidad de elegir la empresa conjunta disminuye. En cuanto a las variables de control -TAM_FILIAL- es significativa y coincidente con los razonamientos que indican que las grandes inversiones incrementan el riesgo de exposición de las empresas en los entornos internacionales por lo que las empresas consideran intolerable un elevado compromiso de recursos, de manera que preferirán entrar en el nuevo mercado a través de una ECI para compartir el riesgo con el socio local (Gatignon y Anderson, 1988; Kogut y Singh, 1988; Padmanabhan y Cho, 1996; Phatak *et al.*, 1996).

Finalmente, tras observar cómo el peso y la significatividad de las variables independientes varían dependiendo de si la empresa presta atención a moderadores locales o internacionales, en el Modelo 4 procedemos a la inclusión de todas las variables para analizar su efecto conjunto y proceder a la contrastación final de las hipótesis.

Lo primero que observamos es la relevancia y robustez de la variable STRAT_INTER, ya que sigue teniendo plena significatividad y se comporta en el sentido indicado por la hipótesis H.1. La variable STRAT_CREC recobra fuertemente su significatividad en este modelo con un p-valor de 0, por lo que su presencia condiciona, en términos estadísticos, la elección de la ECI según propone la hipótesis H.2. Igual que en el modelo 3, STRAT_NEGO es significativa y negativa, de manera que, *ceteris paribus*, para cada incremento de una unidad en la variable, la probabilidad de elegir la ECI disminuirá ya que su *odds ratio* se multiplica por -0.0009. Con respecto a estas tres variables, todas ellas son significativas y contrastan positivamente las hipótesis recogidas en el presente trabajo. De esta manera observamos cómo, independientemente de las circunstancias, la empresa siempre prestará una especial atención a la variable STRAT_INTER; además, las circunstancias propias del mercado local empujarán a las empresas a que contemplen la variable STRAT_CREC antes de decidir qué modalidad de entrada va a utilizar y, finalmente, las características propias de la inversión en el país de destino, información recogida por la variable TAM_FILIAL, incitará a las empresas a considerar la variable STRAT_NEGO. Por ello, cuando hacemos correr la regresión con todas las variables control, las tres estrategias empresariales pasan a ser significativas, ya que la empresa debe contemplar la realidad en la que se encuentra la empresa de forma conjunta. De manera adicional, cabría señalarse que, de las tres estrategias estudiadas, la que mayor peso tiene desde un punto de vista estadístico, es STRAT_CREC seguida de STRAT_INTER y, en último lugar, STRAT_NEGO. Con respecto a las variables control, todas son significativas y robustas, ya que su comportamiento se mantiene estable en los diferentes modelos.

5. Conclusiones

Muchos han sido los trabajos centrados en la disyuntiva existente entre las modalidades de entrada, y varios los factores analizados para tratar de prever el tipo de IDE más probable. Sin embargo, la tipología estratégica seguida por la empresa no ha sido analizada de forma

específica. Por ello, en la presente investigación, hemos pretendido cubrir esta laguna de la literatura a través del estudio de tres tipologías estratégicas concretas (internacionalización, crecimiento y negocio) sobre la elección de la ECI.

Para la contrastación del modelo teórico hemos utilizado una regresión logística con datos de panel y efectos aleatorios sobre una muestra representativa del sector manufacturero español en el período 2000-2005. Dichos datos han sido formulados y recogidos por la fundación SEPI a través del cuestionario de la ESEE. Gracias a ello hemos podido analizar el impacto de los factores estratégicos en la modalidad de entrada. Al inferir los resultados a todo el sector manufacturero español podemos tener una idea aproximada de la influencia de dichos factores en el comportamiento internacional de las empresas.

Aunque los resultados son consistentes con la base teórica, debemos resaltar dos limitaciones derivadas, principalmente, del uso de la ESEE como fuente de información. A través de este cuestionario nosotros seleccionamos las preguntas que mejor se ajusten a nuestro estudio, pero no tienen por qué adecuarse perfectamente a nuestro objetivo.

Así pues, y en primer lugar, debemos citar la medición de lo que consideramos ECI y lo que consideramos filial de plena propiedad. Su definición ha sido hecha a través de una *proxy*, lo cual es adecuado pero no exacto. En una encuesta particular hubiéramos podido identificar la modalidad de entrada de forma más certera, es decir, hubiéramos podido preguntar a la empresa cuál es la modalidad de entrada elegida. En nuestro caso, por la naturaleza del medio elegido, debemos clasificar el tipo de IDE dependiendo del porcentaje de participación en la filial de destino sin saber, por ejemplo, cuántas empresas están participando en la misma, las nacionalidades de los socios o si la ECI es de nueva creación o si se corresponde con una compra parcial de una empresa local ya establecida. Igualmente, no tenemos forma de controlar el tipo de filial propia en el exterior, ya que la ESEE no recoge información sobre si tal filial se corresponde con una filial de nueva creación o si ha sido una adquisición.

A pesar de todo lo anterior, hemos considerado que las limitaciones de esta fuente de información son inferiores a sus ventajas, ya que la modalidad de entrada ha sido aproximada de la misma forma en otros estudios similares (a título de ejemplo véanse: Chen y Hennart, 2002; Hennart y Reddy, 1997; Makino y Newperts, 2000; Stopford y Wells,

1972). Además, hechos tales como si la ECI es de nueva creación o no, son datos técnicos relevantes desde el punto de vista jurídico, pero no para el estudio que nos ocupa. Aunque más relevante sería la diferencia entre las filiales propias de nueva creación frente a la adquisición, este no es el objetivo ni el enfoque desde el que se aborda la investigación, ya que nos centramos en el estudio de la ECI y cómo, según la tipología estratégica seguida, las empresas pierden los incentivos para tener la propiedad total de la empresa en el país de destino, independientemente del tipo de propiedad por el que pierden el interés.

En segundo lugar, para la medición de las variables independientes, en la práctica totalidad de ellas, hemos seguido el criterio de la dicotomización para discriminar claramente las categorías que eran de interés. Este hecho tiene el inconveniente de estar limitando la información con la que funciona el modelo. No obstante, aunque estamos empobreciendo el estudio estadístico, conseguimos enriquecer el análisis teórico ya que, al simplificar los atributos de los factores, conseguimos comprender mejor los extremos del *continuum* al que se enfrenta la empresa; y este es el paso previo para una comprensión más profunda del fenómeno que nos ocupa.

A pesar de las diversas limitaciones de las que adolece la presente investigación, los resultados obtenidos presentan un comportamiento sólido y coincidente con las tres hipótesis propuestas.

Los resultados nos muestran cómo las estrategias de internacionalización, de crecimiento y de negocio ejercen una clara influencia sobre el tipo de modalidad de entrada elegida por la empresa.

Con respecto al primer tipo de estrategias (estrategias multipaís *vs* estrategias globales), vemos que este factor adquiere una gran relevancia en el análisis. Los datos nos muestran cómo la probabilidad de elegir una ECI aumenta notoriamente cuando la empresa está desarrollando una estrategia multipaís. Esto puede deberse a que las empresas que se mueven en este ámbito encuentran serias restricciones en cuanto a los conocimientos necesarios para ser operativos plenamente y en cuanto a la flexibilidad requerida para poder adaptarse rápidamente a los gustos cambiantes de los consumidores.

Por ello, se puede concluir que las empresas que operan en mercados internacionales heterogéneos precisan de la colaboración de socios locales que complementen los recursos de los que carecen. De esta forma, el socio local será el que aporte sus conocimientos en el mercado de

destino ya que, al estar localizado allí, sabrá cómo deben adaptarse los productos a las necesidades específicas de los clientes, al tiempo que conservará una estructura flexible al no tener que adquirir activos innecesarios que dificulten su gestión y podrá tener un sistema descentralizado para que la toma de decisiones sea más ágil.

Con relación a las estrategias de crecimiento, los resultados resaltan la fuerte influencia que tiene este factor sobre la modalidad de entrada elegida y cómo, según aumenta el grado de diversificación, aumenta la probabilidad de elegir una ECI. Este hecho es plenamente coincidente con la lógica propuesta en el trabajo. Así, según las empresas van introduciéndose en nuevos mercados, la relación que haya entre los productos tradicionales y los nuevos será crucial. Por ello, cuando los productos que la empresa oferte sean siempre los mismos, no habrá ningún estímulo hacia la búsqueda de un socio que nos complemente. Sin embargo, según aumente la diversidad en su cartera de productos, la empresa requerirá de nuevos conocimientos y habilidades para poder desarrollarlos exitosamente sin grandes pérdidas de tiempo derivadas de los errores y el aprendizaje (Almodóvar Martínez y Navas López, 2009). Este motivo es el que empujará a las empresas manufactureras españolas a buscar un socio que sea capaz de cubrir esta carencia, siendo el caso más claro cuando estamos hablando de conglomerados, donde los conocimientos previos de la empresa no pueden aplicarse por no haber relación alguna entre los productos que ofertaba de forma tradicional y, además, incorporamos el hecho de estar en un país extranjero.

Finalmente, con respecto a las estrategias de negocio, podemos observar cómo la literatura relevante se ha centrado principalmente en la vinculación de la estrategia de diferenciación de producto con la filial de plena propiedad⁵.

Sin embargo, son escasas las investigaciones que han tratado de relacionar la estrategia de liderazgo en costes con la empresa conjunta, como era nuestro objetivo. En este sentido, nuestra aportación sigue una perspectiva opuesta a los trabajos anteriormente desarrollados, poniéndose de manifiesto el peso que este factor tiene a la hora de condicionar el tipo de IDE elegida. De hecho, según va disminuyendo la diferenciación de producto (y por ende, aumentando el liderazgo en costes) la preferencia por modalidades de participación compartida

⁵A modo de ejemplo ver: Coughlan y Flaherty (1983), Coughlan (1985), López-Duarte y García Canal (1998), Chen y Hennart (2004), Zhao *et al.* (2004).

aumenta de forma muy pronunciada. De manera que, las empresas que persigan ser líderes en costes y se dirijan a los mercados internacionales, tendrán una fuerte inclinación a elegir la ECI.

Este comportamiento puede deberse a que las empresas que basan su estrategia competitiva en la reducción de sus costes, deberán controlar las fuentes que originan dicha ventaja competitiva. Así pues, la ECI constituye una modalidad mucho menos costosa que una filial de plena propiedad. Además, a través de las ECI conseguimos obtener economías de escala; desarrollar nuevas tecnologías productivas que nos permitan reducir nuestros costes por debajo de los de la competencia; localizarnos donde los costes de la mano de obra sea más barata al tiempo que el socio local asumirá la gestión de los recursos humanos; aumentaremos nuestro poder de negociación por lo conseguiremos mejores condiciones en los contratos con los proveedores; se beneficiará la relación empresa-cliente gracias a que el socio local otorgará legitimidad a la multinacional; y, finalmente, podremos ajustar la productividad según las circunstancias del mercado de forma que eliminaremos dicha fuente de costes.

En definitiva, los resultados del análisis empírico realizado permiten corroborar la validez del modelo propuesto. Incluso, con estos resultados, cabe establecer una jerarquización en el nivel de influencia de las tipologías elegidas, revelándose las estrategias de crecimiento como las que tienen un mayor peso, seguidas por las estrategias de internacionalización y, finalmente, las estrategias de negocio.

Finalmente, las variables de control introducidas en el modelo nos aportan cierta información adicional sobre los motivos subyacentes que hacen que unas estrategias tengan más peso que otras en el tipo de decisión que nos ocupa.

De esta manera, vemos cómo a las empresas les influyen de diferente manera los factores relacionados con el mercado de origen, que aquéllos entroncados en el país de destino. En el primer caso, tanto el tamaño de la matriz española como la intensidad investigadora en media del sector donde la empresa está operando mayoritariamente, ejercen un gran peso a la hora de que la empresa se plantee el tipo de IDE más coherente con su estrategia de crecimiento. Por ello es lógico apuntar que, cuando las empresas manufactureras españolas salen al exterior y toman en cuenta la I+D media de su sector de pertenencia, se vuelve un factor muy relevante el tipo de estrategia de crecimiento que está

acometiendo -diversificación o expansión-, ya que de este hecho dependerá el grado de conocimientos que la empresa precisa para seguir introduciéndose en nuevos mercados. El tamaño de la matriz también será clave, porque es el indicativo de la capacidad que tiene la empresa para abordar las nuevas inversiones, y de ello dependerá que pueda marcharse sola o si debe hacerlo acompañada.

En el segundo caso, cuando la empresa presta atención al factor referido al tamaño de la filial en el país de destino, empieza a tener importancia (aunque no ejerce un gran peso) la estrategia de negocio que la empresa sigue. Así pues, cuando las empresas españolas acometen fuertes inversiones en publicidad, la imagen de marca será un gran activo intangible que habrá que proteger de posibles comportamientos oportunistas, por lo que la filial extranjera deberá gestionarse en solitario. Mientras que si la empresa lo que premia es la reducción de los costes, será preferible que la inversión en la nueva filial se acometa a través de la ECI para compartir tanto el compromiso de recursos como el riesgo.

Finalmente, debemos resaltar el hecho de que la estrategia de internacionalización tiene una gran importancia para la empresa a la hora de elegir la modalidad de entrada, independientemente de los factores internos y externos, nacionales o extranjeros que tome en cuenta.

En resumen, a través de la presente investigación hemos comprendido mejor el proceso de la toma de decisiones sobre la modalidad de entrada. Nos hemos centrado en la tipología estratégica empresarial, ya que sólo se habían considerado estos factores de manera residual o complementaria en la literatura de las IDE, pero que no habían sido tomados de forma conjunta como objeto central de la investigación. Con ello hemos podido contrastar las tres hipótesis propuestas y, de esta manera, confirmar el importante papel que juegan a la hora de decidir entre una ECI o una filial de plena propiedad. Por ello, corroboramos la validez del modelo propuesto. Incluso, con estos resultados, cabe establecer una jerarquización en el nivel de influencia de las tipologías elegidas, revelándose las estrategias de negocio como las que tienen un menor peso, seguidas por las estrategias de internacionalización; mientras que las estrategias de crecimiento son las que mayor influencia ejercen en las empresas manufactureras españolas.

Referencias

- Almodóvar Martínez, P. (2007), *Factores explicativos de la empresa conjunta internacional. una aplicación al sector manufacturero español* Colección de Economía y Empresa Marcial Pons y Fundación Rafael del Pino, Madrid/Barcelona.
- Almodóvar Martínez, P. y J.E. Navas López (2009): "Making foreign market decisions", *Global Business and Organizational Excellence* 28, pp. 52-60.
- Amoako-Gyampah, K. y M. Acquah (2008): "Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment", *International Journal of Production Economics* 111, pp. 575-592.
- Asmussen, C.G., Pedersen, T. y B. Petersen (2007): "How do we capture 'Global Specialization' when measuring firms' degree of globalization?", *Management International Review* 47, pp. 791-813.
- Anderson, E. y H. Gatignon (1986): "Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions", *Journal of International Business Studies* vol. 17, pp.1-26.
- Ansoff, I. (1987): "Corporate Strategy (Re-edición)", Penguin Books, Harmondsworth.
- Balakrishnan, S. y M.P. Koza (1991): "Organization costs and a theory of joint ventures", Mimeo, University of Minnesota.
- Balakrishnan, S. y M.P. Koza (1993): "Information asymmetry, adverse selection and joint-ventures: Theory and evidence", *Journal of Economic Behavior and Organization* 20, pp. 99-117.
- Caves, R.E. (1981): "Intra-industry trade and market structure in the industrial countries", *Oxford Economic Papers* 33, pp. 203-223.
- Caves, R.E. (1982), *Multinational Enterprise and Technology Transfer*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Chen, S.F.S. y J.F. Hennart (2004): "A hostage theory of joint ventures: Why do Japanese investors choose partial over full acquisitions to enter the United States?", *Journal of Business Research* 57, pp. 1126-1134.
- Chen, S.F.S. y J.F. Hennart (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* 33, pp. 1-18.
- Chen, T.J., Chen, H. y Y.H Ku (2004): "Foreign direct investment and local linkages", *Journal of International Business Studies* 35, pp. 320-333.
- Claver Cortés, E., Quer Ramón, D. y J.F. Molina Azorín (2000): "La adaptación de las empresas a las presiones competitivas en el ámbito internacional. Una aportación empírica", *Economía Industrial* 333, pp. 57-74.
- Connelly, B., Hitt, M.A., Denisi, A.S. y R.D. Ireland (2007): "Expatriates and corporate-level international strategy: Governing with the knowledge contract", *Management Decision* 45, pp. 564-581.
- Contractor, F.J. y S.K. Kundu (1998): "Modal choice in a world of alliances: Analysing organizational forms in the international hotel sector", *Journal of International Business Review* 29, pp. 325-358.

- Contractor, F.J. y P. Lorange (1988): "Why should firms cooperate: the strategy and economic basis for cooperative ventures", en Contractor, F.J. y P. Lorange (eds.), *Cooperative strategies in international business*, C.C. Heath, Lexington, pp. 3-28.
- Coughlan, A.T. y T. Flaherty (1983): "Measuring the international marketing productivity of U.S. semiconductor companies", en Gautschi, D. (ed.), *Productivity and Efficiency in Distribution Systems*, Elsevier Science Publishing, Amsterdam, pp. 123-149.
- Coughlan, A.T. (1985): "Competition and cooperation in marketing channel choice: theory and application", *Marketing Science* 4, pp. 110-129.
- Davidson, W.H. (1982), *Global Strategic Management* John Wiley, New York.
- Delios, A. y P.W. Beamish (1999): "Ownership strategy of Japanese firms: Transactional, institutional, and experience influences", *Strategic Management Journal* 20, pp. 915-933.
- Domke-Damonte, D. (2000): "Interactive effects of international strategy and throughput technology on entry mode for service firms", *Management International Review* 40, pp. 41-59.
- Erramilli, M.K. y C.P. Rao (1993): "Service firms' international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach", *Journal of Marketing* 57, pp. 19-38.
- Franko, L.G. (1971), *Joint Venture Survival in Multinational Corporations*, Praeger, New York.
- Gatignon, H. y E. Anderson (1988): "The multinational corporation degree of control over subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation", *Journal of Law, Economics and Organization* 4, pp. 304-336.
- Ghosal, S. (1987): "Global strategy: an organizing framework", *Strategic Management Journal* 8, pp. 425-440.
- Gomes-Casseres, B. (1989): "Ownership structures of foreign subsidiaries", *Journal of Economic Behaviour and Organization* 11, pp. 1-25.
- Gomes-Casseres, B. (1990): "Firm ownership preferences and host governance restrictions: an integrated approach", *Journal of International Business Review* 21, pp. 1-22.
- Guisado Tato, M. (2003), *Estrategias de multinacionalización y políticas de empresa*, Pirámide, Madrid.
- Harzing, A.W. (2002): "Acquisitions versus Greenfield investments: international strategy and management of entry modes", *Strategic Management Journal* 23, pp. 211-227.
- Hennart, J.F. (1988): "A transaction costs theory of equity joint venture", *Strategic Management Journal* 9, pp. 361-374.
- Hennart, J.F. (1991): "The transaction cost theory of the multinational enterprise", en Pitelis, C. y R. Sugden (eds.), *The Nature of the Transnational firm*, Routledge, London, pp. 81-116.
- Hennart, J.F. y J. Larimo (1998): "The impact of culture on the strategy of multinational enterprises: does national origin affect ownership decisions?", *Journal of International Business Review* 29, pp. 515-538.

- Hennart, J.F. y Y.R. Park (1993): "Greenfields vs. acquisition: the strategy of Japanese investors in the united states", *Management Science* 39, pp. 1054-1070.
- Hennart, J.F. y S. Reddy (1997): "The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: the case of Japanese investors in the United States", *Strategic Management Journal* 18, pp. 1-12.
- Hill, C.W.L., Hwang, P. y W.C. Kim (1990): "An eclectic theory of the choice of international entry mode", *Strategic Management Journal* 11, pp. 117-128.
- Hill, C.W.L. y W.C. Kim (1988): "Searching for a dynamic theory of the multinational enterprise: a transaction cost model", *Strategic Management Journal* 9 (Special Issue), pp. 93-104.
- Hosany, S., Ekinci, Y. y M. Uysal (2006): "Destination image and destination personality: An application of branding theories to tourism places", *Journal of Business Research* 59, pp. 638-642.
- Hout, T., Porter, M. y E. Rudden (1982): "How global companies win out", *Harvard Business Review* 60, pp. 98-108.
- Huerta, P., Pedraja, L., Navas, J.E. y P. Almodóvar (2009): "La influencia de las estrategias corporativas sobre los resultados empresariales: un análisis por el tipo de estrategia corporativa y sector industrial", *Cuadernos de Administración*, próxima publicación.
- Huerta, P., Navas, J.E. y P. Almodóvar (2008): "Construcción y aplicación de una forma de medida de la diversificación empresarial", *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, próxima publicación.
- Johnson, G. y K. Scholes (2001), *Exploring Public Sector Strategy*, Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Killing, J.P. (1982): "How to make a global joint venture work", *Harvard Business Review* 60, pp. 120-127.
- Kogut, B. y H. Singh (1988): "The effect of national culture on the choice of entry mode", *Journal of International Business Studies* 19, pp. 411-432.
- Li, L. (2005): "Is regional strategy more effective than global strategy in the US service industries?", *Management International Review* 45, pp. 37-57.
- López Duarte, C. y E. García Canal (1998): "La estructura de propiedad de la inversión directa en el exterior", *Investigaciones Económicas* 22, pp. 19-44.
- Lu, J.W. (2002): "Intra -and inter- organizational imitative behaviour: institutional influences on Japanese firms entry mode choice", *Journal of International Business Studies* 33, pp. 19-37.
- Madhok, A. (1997): "Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm", *Strategic Management Journal* 18, pp. 39-61.
- Makino, S. y K.E. Neupert (2000): "National culture, transaction costs, and the choice between joint venture and wholly owned subsidiary", *Journal of International Business Studies* 31, pp. 705-713.
- Malhotra, N.K., Agarwal, J. y F.M. Ulgado (2003): "Internationalization and entry modes: a multitheoretical framework and research propositions", *Journal of International Marketing* 11, pp. 1-31.

- McCutchen Jr, W.W. y P.M. Swamidass (2004): "Motivations for strategic alliances in the pharmaceutical/biotech industry: some new findings", *Journal of High Technology Management Research* 15, pp. 197-214.
- McGee, J.E., Dowling, M.J. y W.L. Megginson (1995): "Cooperative strategy and new venture performance: the role of business strategy and management experience", *Strategic Management Journal* 16, pp. 565-580.
- Merino de Lucas, F. y M. Muñoz Guarasa (2002): "Fuentes estadísticas para el estudio de la inversión directa española en el exterior", *Boletín Económico de ICE* 2751, pp. 5-15.
- Merino de Lucas, F. y V. Salas Fumás (1998): "The internalization of export channels and the export activity of Spanish manufacturers", Economics Working Paper Archive at WUSTL.
- Mutinelli, M. y L. Piscitello (1998): "The entry mode choice of mnes: an evolutionary approach", *Research Policy* 27, pp. 491-506.
- Nelson, P. (1978): "Advertising as information once more", en Tuerck, D.G. (ed.), *Issues in Advertising: The Economics of Persuasion*, American Enterprise Institute, Washington, pp. 133-160.
- Newburry, W. y N. Yakov (2006): "Standardization preferences: a function of national culture, work interdependence and local embeddedness", *Journal of International Business Studies* 37, pp. 44-60.
- Ou, W.M. y K.W. Chai (2007): "Use of leadership and differentiation strategies by professional service firms: a case study", *International Journal of Management* 24, pp. 477-488.
- Padmanabhan, P. y K.R. Cho (1996): "Ownership strategy for a foreign affiliate: an empirical investigation of japanese firms", *Management International Review* 36, pp. 45-66.
- Pak, Y.S. y Y. Park (2004): "Global ownership strategy of japanese multinational enterprises: a test of internalization theory", *Management International Review* 44, pp. 3-21.
- Phatak, A.V., Muralidharan, R. y R. Chandran (1996): "A study of the impact of location specific and moderating factor on the choice of entry mode in Thailand, Malaysia and Indonesia", *Journal of Euro-Marketing* 4, pp. 37-53.
- Pla Barber, J. (1999): "La internacionalización de la empresa española. Nueva evidencia empírica", Tesis Doctoral, Universidad de Valencia.
- Porter, M.E. (1986), *Estrategia Competitiva* C.E.C.S.A., México.
- Root, F.R. (1987), *Entry Strategies for International Markets* D.C, Heath & Co., Lexington.
- Rumelt, R.P. (1974), *Strategy, Structure, and Economic Performance* Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Rumelt, R.P. (1982): "Diversification strategy and profitability", *Strategic Management Journal* 3, pp. 359-369.
- Sánchez Peinado, E. y J. Pla Barber (2004): "Una concepción multidimensional de la incertidumbre y su influencia en el método de expansión internacional: el rol de la innovación en el sector servicios", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 20, pp. 131-150.

- Schäfer, A.O. (2002): "Market entry and organizational form", Seminal Work for the Seminar *Theories and Concepts of Internationalisation and FDI*", Departamento de Economía, Universidad de Paderborn.
- Si, S.X. y G.D. Bruton (2005): "Knowledge acquisition, cost savings, and strategic positioning: effects on Sino-American IJV performance", *Journal of Business Research* 58, pp. 1465-1473.
- Stopford, J. y K. Haberich (1978): "Ownership and control of foreign operations", en Ghertman, M. y J. Leontides (eds.), *European Research in International Business*, pp. 141-167. North Holland, Amsterdam.
- Stopford, J. y L.T. Wells (1972), *Managing the MNE: Organisation of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*, Basic Books, New York.
- Tehrani, M. (2003): "Competitive strategies, strategic alliances, and performance in international high-tech industries: a cross-cultural study", *The Journal of American Academy of Business* 2, pp. 610-617.
- Tsai, M. y Y. Cheng (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* 14, pp. 1-27.
- Wernerfelt, B. (1990): "Advertising content when brand choice is a signal", *Journal of Business* 63, pp. 91-98.
- Wu, J. y J. Callahan (2005): "Motive, form and function of international R&D alliances: evidence from the chinese it industry", *Journal of High Technology Management Research* 16, pp. 173-191.
- Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. y J.R. Davies (1989), *International Market Entry and Development: Strategies and Management*, Harvester Wheatsheaf, Hertfordshire.
- Zhao, H., Luo, Y. y T. Suh (2004): "Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice: A meta-analytical review", *Journal of International Business Studies* 35, pp. 524-544.

Abstract

In this paper we try to analyse the influence of several business strategies over international joint venture election. For this purpose we have selected several strategic typologies: internationalization, growth and business ones. After developing these typologies, we have proposed a binomial logit model with panel data analysis and random effects over a representative sample of Spanish manufacturing sector (2000-2005). Our findings suggest that a multidomestic strategy, a diversification and/or a cost leadership one imply the selection of international joint ventures versus a whole ownership subsidiary as the entry mode option.

Keywords: Foreign direct investment, international joint venture, business strategies.

*Recepción del original, julio de 2006
Versión final, abril de 2009*