

El isomorfismo mimético y las ventajas de localización como determinantes de la elección del modo de entrada¹

María de la Cruz Déniz Déniz • Antonia Mercedes García Cabrera
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

RECIBIDO: 19 de enero de 2009

ACEPTADO: 10 de febrero de 2010

Resumen: La presente investigación pretende aportar nuevas evidencias acerca de la elección de los diferentes modos de entrada que implican propiedad cuando la empresa realiza una inversión directa en el extranjero. Con el objeto de alcanzar este objetivo, esta investigación ha sido sustentada en una nueva combinación de enfoques teóricos. Concretamente, este estudio analiza los factores de localización y los institucionales que determinan la elección de un cierto grado de control directivo y de propiedad para los establecimientos en el exterior. Un análisis de ecuaciones simultáneas efectuado con una muestra de 109 empresas alemanas permite confirmar que el control directivo y de propiedad escogido por dichas empresas para entrar en España responde a presiones isomórficas externas e internas y a ventajas de localización. De la presente investigación derivan contribuciones teóricas – referidas al peso relativo de las teorías de la localización y de la institucional en la explicación del modo de entrada–, metodológicas –que permiten orientar la investigación futura– y prácticas –de utilidad para los agentes gubernamentales y empresariales–.

Palabras clave: Modo de entrada / Teoría de la localización / Teoría institucional / Ventajas de localización / Isomorfismo.

Mimetic Isomorphism and Location Advantages as Determinants of Entry Mode Choice

Abstract: The current work seeks to throw new light on the choice of different ownership-based entry modes when firms make a foreign direct investment. With the aim of achieving this objective, this research has been sustained through a new combination of theoretical approaches. In particular, it analyzes the institutional and location factors, which determine the choice of a particular level of management and ownership control for foreign establishments. An analysis of simultaneous equations carried out with a sample of 109 German companies, allows us to confirm that management and ownership control, chosen by these companies for their incursion into Spain, responds to location advantages and both internal and external isomorphic pressures. Theoretical contributions are derived from the present research, and they are referred to the relative weight of the Location and Institutional Theories in the explanation of the foreign market entry mode; methodological, establishing bases upon which to orient future research; and practical, useful for governmental and entrepreneurial agents.

Key Words: Entry mode / Location theory / Institutional theory / Location advantages / Isomorphism.

INTRODUCCIÓN

La empresa multinacional y los modos de entrada que esta selecciona para establecerse en los mercados exteriores constituyen áreas de investigación que siguen marcando tendencias dentro de la literatura sobre dirección internacional de empresas (Roth y Kostova, 2003). Roth y Kostova (2003) señalan que la importancia de estas investigaciones obedece, entre otras razones, al propósito de validar y expandir las teorías existentes o de desarrollar nuevas teorías. En esta línea, la presente investigación pretende aportar nuevas evidencias acerca de la decisión de selección del modo de entrada.

Ahora bien, se observa que gran parte de los trabajos realizados sobre los modos de entrada se centran en comparar las entradas con o sin propiedad (e.g., Davis, Dasay y Francis, 2000; Pan y Tse, 2000; Brouthers, Brouthers y Werner, 1999; Agarwal y Ramaswami, 1992). En ocasiones estos trabajos incorporan múltiples modos de

entrada (Montoro y Ortiz de Urbina, 2006; Sánchez y García, 2005) e incluso distinguen de mayor a menor grado de control y compromiso de recursos (Sánchez y Pla, 2004). Por su parte, y para el caso de las entradas con propiedad, abundan los trabajos que comparan las entradas en solitario con aquellas realizadas en cooperación (e.g., Ekeledo y Sivakumar, 2004; Brouthers, 2002; Yiu y Makino, 2002; Herrmann y Datta, 2002), las entradas mediante adquisición frente a aquellas que se realizan a través de una nueva planta (e.g., Larimo, 2003; Brouthers y Brouthers, 2000) o las que contemplan un único modo de entrada –e.g., Lu (2002), que analiza las entradas mediante propiedad total, mientras que Pan (2002) y Geringer y Herbert (1989) lo hacen mediante *joint venture*–. Sin embargo, son menos frecuentes las investigaciones que analizan al mismo tiempo los distintos modos de entrada que implican propiedad (e.g., Kogut y Singh, 1988; Woodcok, Beamish y Makino,

1994), entre los cuales se encontraría este trabajo de investigación. Así, en este trabajo la variable dependiente recoge la entrada a un país mediante *joint venture*, adquisición o creación de una nueva planta, permitiendo su análisis conjunto mediante un único modelo estadístico de ecuaciones simultáneas.

Adentrándonos en la decisión de selección del modo de entrada, la investigación realizada hasta el momento ha destinado bastante esfuerzo a determinar cuáles son sus predictores, sustentándose a tal objeto en distintas teorías. En opinión de Yiu y Makino (2002), algunos de estos planteamientos teóricos representan enfoques convencionales que coinciden en que la decisión final sobre el modo de entrada se basa en criterios de racionalidad económica –*e.g.*, la teoría de costes de transacción (Taylor *et al.*, 1998; Gatignon y Anderson, 1988, entre otros)–. Sin embargo, investigaciones más recientes indican que las decisiones directivas no siguen siempre estos criterios (Lu, 2002; Pan, 2002; Martínez y Dacin, 1999), lo que justifica la realización de nuevas investigaciones que permitan comprender el comportamiento de los directivos en su elección del modo de entrada. Dado que los determinantes de la inversión directa en el exterior (IDE) son numerosos, heterogéneos y cambiantes en el tiempo y en el espacio, en la medida en que se integren múltiples enfoques para abordar su estudio se estará más próximo a la realidad.

De esta forma, el objetivo de esta investigación se centra en analizar los factores de localización y los institucionales que determinan la elección de un determinado grado de control directivo y de propiedad para los establecimientos de las empresas alemanas en España.

La elección de estos países como contexto de la presente investigación está justificada atendiendo al volumen y a la diversidad de las operaciones comerciales que se realizan entre Alemania y España. A este respecto destaca que el 8% del PIB español está relacionado con inversores o clientes alemanes, según datos del informe de los años 2008 y 2009 de la Cámara de Comercio Alemana para España. Además, este país representa el primer proveedor mundial de España y su segundo cliente por detrás de Francia, según las cifras de los años 2007 y 2008 de la Base de Datos de Comercio Exterior del Con-

sejo Superior de Cámaras. Este elevado volumen de operaciones favorece la capacidad de las empresas alemanas para emprender proyectos de inversión directa en España por ser un mercado con el que habitualmente interactúa, tal y como sostiene Pan (2003). Concretamente, más de un millar de empresas alemanas han invertido a lo largo del último siglo en España, por lo que este país se encuentra entre los seis principales países inversores que agregaron más del 72% de la inversión exterior en España entre el año 1993 y marzo de 2009. En el año 2008, por su parte, la inversión de Alemania en España (8,2 mil millones de euros) sitúa a este país en el segundo puesto, por detrás del Reino Unido, según las cifras obtenidas del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio español.

Para alcanzar el objetivo planteado en esta investigación, este trabajo se ha estructurado de la forma que a continuación se indica: en los dos siguientes apartados se presentan los fundamentos teóricos del estudio con el objeto de determinar el grado de control directivo y de propiedad asociado a cada modo de entrada, así como los factores determinantes de la elección del modo de entrada en un país extranjero (factores de localización y presiones isomórficas). A continuación se expone la metodología seguida para abordar la investigación empírica realizada, se presentan y discuten los resultados obtenidos, extrayendo las correspondientes conclusiones. Finalmente, se señalan las limitaciones del estudio y las recomendaciones para futuras investigaciones.

EL CONTROL DIRECTIVO Y DE PROPIEDAD ASOCIADO A LOS MODOS DE ENTRADA: FACTORES DETERMINANTES

Los trabajos de Anderson y Gatignon (1986) o de Herrmann y Datta (2002) analizaron la relación entre el grado de compromiso de recursos de la empresa en su incursión en un mercado extranjero y los costes de control asociados a cada modo de entrada empleado por dicha empresa. A este respecto, los autores distinguen los costes de *control directivo* y los de *control de la propiedad*. Siguiendo sus planteamientos, a continua-

ción se distinguen los distintos niveles de control directivo y de propiedad asociados a los modos de entrada que implican propiedad, con la intención de construir la variable dependiente objeto de análisis en esta investigación (tabla 1).

Tabla 1.- Controles de propiedad y directivo asociados a los modos de entrada

MODO DE ENTRADA	CONTROL DE PROPIEDAD	CONTROL DIRECTIVO	GRADO DE CONTROL DE PROPIEDAD Y DIRECTIVO
<i>Joint venture</i>	Bajo	Bajo	Bajo
Adquisición	Medio-Alto	Medio	Medio
Nueva planta	Alto	Alto	Alto

El compromiso de recursos ha sido ampliamente utilizado para diferenciar entre la selección de una *joint venture* o de una subsidiaria de propiedad total como formas de acceso a un mercado extranjero. En este sentido, muchos trabajos han utilizado el grado de *control de la propiedad* como una medida aproximada del compromiso de recursos: cuanto mayor sea el grado de propiedad para un determinado modo de entrada, mayor será el compromiso de recursos (Herrmann y Datta, 2002). Por ejemplo, en una *joint venture* el compromiso de recursos se minimiza con respecto al caso de las subsidiarias de propiedad total debido a la propiedad compartida de recursos entre los socios (Anderson y Gattignon, 1986). Una empresa que no posea todos los recursos necesarios o los conocimientos oportunos del mercado local para emprender actividades en el exterior y que esté dispuesta a asumir riesgos, en términos de diseminación de sus propios activos para la consecución de dichos recursos o conocimientos, podrá optar por entrar en un determinado mercado a través de una *joint venture* (Woodcock, Beamish y Makino, 1994). Los acuerdos de propiedad múltiple que definen una *joint venture* harán que la empresa tenga que incurrir en altos costes asociados a la negociación inicial de una relación de control entre los socios, así como en costes asociados con la dirección posterior de la relación (Beamish y Banks, 1987). Ambos costes se elevan porque las partes implicadas en la relación pueden actuar de forma oportunista, dado que no existe un mecanismo de control tan eficaz como la propiedad.

Del mismo modo, Woodcock *et al.* (1994) establecen que el concepto de compromiso de re-

curso puede ser utilizado para diferenciar entre los modos de entrada de propiedad total, esto es, mediante la creación de una nueva planta o mediante la adquisición. Así, las empresas que utilizan la adquisición como modo de entrada se procuran un nuevo conjunto de recursos, mientras que las que optan por la creación de una nueva filial se basan en los recursos que previamente han desarrollado. Este concepto sugiere que las empresas que tienen recursos disponibles utilizarán como modo de entrada la creación de una nueva planta, mientras que las que no los poseen utilizarán el modo de adquisición empleando para ello recursos financieros que les permitirán adquirir esos recursos. En ambos casos, la empresa está utilizando un modo de entrada que evita los riesgos de diseminación de sus activos clave, porque considera que no puede arriesgar los recursos que posee estableciendo alianzas para obtener aquellos recursos de los que carece (Delios y Beamish, 1999). No obstante, tampoco tiene la certeza de que aquellos recursos que ha adquirido en el país de destino no hayan sido objeto de diseminación previa como, por ejemplo, si la empresa adquirida ha establecido ya algún tipo de alianza nacional o internacional con otras empresas. Por todo ello, el control de propiedad asociado a la creación de una nueva filial es superior al otorgado por la adquisición, siendo ambos, no obstante, claramente superiores al control de la propiedad derivado de una *joint venture*.

Por su parte, y en relación con los niveles de *control directivo* para las diferentes formas de entrada, Woodcock *et al.* (1994) establecen que las adquisiciones incurren en costes suplementarios de control frente a las nuevas plantas. La asimetría de información creada por la deficiencia de recursos puede limitar la capacidad de la empresa para entender y, de hecho, controlar las entidades adquiridas. Cuando una compañía adquiere una empresa local incorpora en su plantilla un conjunto de empleados con sus propias rutinas y cultura. La integración de esos empleados resultará difícil sobre todo si existen diferencias culturales entre las dos empresas, diferencias que pueden deberse a que estas proceden de diferentes sectores o países (Hennart y Reddy, 1997). Todo lo anterior dificultará el ajuste a las condiciones del país de destino (Harzing, 2002). Los costes de controlar cuando existe un *gap* cultural

entre organizaciones serán tanto previos a la adquisición como asociados a la búsqueda y diferenciación entre culturas apropiadas y no apropiadas, así como posteriores a la adquisición de dichos costes, utilizando para ello una gran variedad de técnicas de integración directiva y organizativa para fusionar las dos culturas. Atendiendo a los problemas de control directivo expuestos, se puede concluir que los costes de control son mayores en las adquisiciones que en las creaciones de nuevas plantas. Por otra parte, si una empresa decide establecerse en el exterior mediante una *joint venture*, su grado de control directivo se minimiza, dado que ese control ha de compartirse con los socios locales. Estos socios suelen tener un mayor conocimiento del mercado local en términos de relaciones con la Administración, de comportamiento de la demanda, de cultura, etc., por lo que tendrán la posibilidad de actuar de forma oportunista, siendo necesario que la empresa incurra en altos costes para controlar las operaciones (Beamish y Banks, 1987).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, podemos establecer que los controles directivo y de propiedad presentan distintos niveles en función del modo de entrada elegido para establecer operaciones en el extranjero. El mayor nivel de control se ostenta cuando la empresa emprende un proyecto de creación de una nueva filial en solitario, por lo que no será necesario realizar importantes esfuerzos ni incurrir en costes elevados para controlar la propiedad o las operaciones. En el extremo opuesto, los acuerdos de *joint venture* se corresponden con los menores niveles de propiedad y de control directivo, y harán que la empresa incurra en elevados costes para controlar su participación en la propiedad y en la dirección del negocio. Finalmente, en un nivel intermedio se encuentra el modo de entrada mediante adquisición, ya que posee un moderado control de la propiedad, así como de control directivo, por lo que los costes de control son más altos que en las nuevas plantas, pero menores que en el caso de la *joint venture*.

FACTORES DE LOCALIZACIÓN COMO DETERMINANTES DEL MODO DE ENTRADA

El “paradigma ecléctico” de Dunning constituye una alternativa teórica para explicar las ope-

raciones internacionales (Brouthers *et al.*, 1999). Entre sus pilares básicos, los factores de localización resultan de una gran transcendencia porque, como sugiere Dunning (1998), la elección del lugar en el que se localiza la actividad de una empresa puede acabar convirtiéndose en el futuro en una ventaja en propiedad específica para esa empresa, y también puede afectar al modo por el que aumenta o explota sus ventajas en propiedad (Galán *et al.*, 2007). Asimismo, los factores específicos de localización tendrán un impacto creciente en los costes no relacionados con la producción, esto es, en los costes de transacción (Pan y Tse, 2000).

Son múltiples los trabajos que, basándose en el “paradigma ecléctico” (Dunning, 1988), han tratado de identificar cuáles son las ventajas de localización que pueden influir en la decisión de una compañía internacional de establecerse o no en un determinado país extranjero y, en menor medida, en la selección de la forma de entrada (Agarwal y Ramaswami, 1992). En ambos conjuntos de trabajos se observa que no existe unanimidad en relación con el tipo de factores de localización que se incluyen en dichos estudios (Galán *et al.*, 2007; Brouthers, 2002; Agarwal y Ramaswami, 1992), destacando los siguientes: factores de costes, de mercado, de infraestructura y tecnología, político-legales, socioculturales, dotación de recursos y riesgo país.

No obstante, esos factores no son utilizados por igual en todas las investigaciones ni han sido medidos a través de las mismas variables. Esta diversidad obedece a los objetivos de investigación que han guiado a los investigadores, a los marcos conceptuales que sustentan esas investigaciones y al contexto y a las características de la población objeto de estudio. Así, y atendiendo al grado de desarrollo de los países, Narula y Dunning (2000), Durán (2001) y Galán *et al.* (2007) han establecido qué tipo de factores de localización desempeñan un papel más relevante en las decisiones de inversión en esos países. Concretamente, los factores de costes intervienen en mayor medida en la decisión de inversión de las empresas que pretenden introducirse en países en desarrollo. En un extremo opuesto, serán los factores de tipo tecnológico y de infraestructura los que desempeñen un papel determinante de la inversión cuando esta se pretenda

realizar en países desarrollados. Asimismo, existe un conjunto adicional de factores con potencial influencia en la decisión de inversión, con independencia de la etapa de desarrollo en la que se sitúen los países receptores de esa inversión, entre los que se encuentran factores de mercado, político-legales y socioculturales.

De manera particular, y centrándonos en la elección del modo de entrada, la investigación realizada ha constatado que en la medida en que se perciben mayores ventajas de localización, las empresas tienden a utilizar modos de entrada más integrados que suponen un mayor control directivo y de propiedad (Brouthers, 2002; Pan y Tse, 2000; Brouthers *et al.*, 1999). Esto es así porque cuanto más favorables sean para la empresa los factores de localización en un país, mayores serán los costes de oportunidad (Brouthers, 2002) ligados a no explotar por sí misma y haciendo uso de sus recursos clave dicho negocio. De esta forma, la inversión directa a través de un proyecto de creación de una nueva planta ofrecerá a la empresa la oportunidad de obtener elevados resultados potenciales, así como de desarrollar ventajas competitivas a nivel internacional (Dunning, 1998), sin soportar unos elevados costes de control directivo y de propiedad (Woodcock *et al.*, 1994). En caso de introducirse en ese país con propiedad total, pero haciendo uso de una adquisición, se reducirían las posibilidades de desarrollar nuevas ventajas competitivas basadas en sus propias competencias y tendría que asumir mayores costes de control directivo, por lo que los beneficios potenciales podrían verse reducidos. Sin embargo, cuando los factores de localización no son tan favorables, la empresa puede ser reacia a utilizar modos de entrada en el extranjero que incrementen el control directivo y de propiedad, prefiriendo modos de entrada menos integrados, como la *joint venture*. Dado que los resultados potenciales de la inversión están sujetos a condiciones de incertidumbre, la empresa que desee introducirse en ese mercado tratará de moderar el compromiso de sus recursos, compartiendo tanto el riesgo como los beneficios potenciales derivados de la inversión con algún socio local, aunque ello implique la asunción de costes de control directivo y de propiedad.

Los argumentos hasta ahora expuestos nos permiten enunciar las siguientes hipótesis:

- H_{1a}*: *Cuanto más favorables sean las percepciones de las empresas acerca de las ventajas de localización comunes a los distintos niveles de desarrollo de los países, mayor será la propensión de esas empresas a utilizar modos de entrada en el extranjero que incrementen el control directivo y de propiedad.*
- H_{1b}*: *Cuanto más favorables sean las percepciones de las empresas acerca de las ventajas de localización específicas del nivel de desarrollo en que se encuentran los países de destino, mayor será la propensión de esas empresas a utilizar modos de entrada en el extranjero que incrementen el control directivo y de propiedad.*

PRESIONES ISOMÓRFICAS Y ELECCIÓN DEL MODO DE ENTRADA

En un intento por continuar avanzando en la identificación de los factores que permiten explicar la elección del modo de entrada, Davis, Desai y Francis (2000) establecen que el entendimiento de las relaciones y de los modelos institucionales proporciona una explicación alternativa a la decisión de elección del modo de entrada en un país extranjero. A diferencia de las perspectivas que destacan las motivaciones económicas para tomar este tipo de decisiones, la teoría institucional establece que la empresa adopta prácticas y estructuras organizativas –tales como el modo de entrada– principalmente para obtener legitimidad frente a sus grupos de interés internos y externos, y que el logro de eficiencia y competitividad son una preocupación menos convincente en estos casos (Martínez y Dacin, 1999).

Desde la teoría institucional puede sostenerse que las empresas están inmersas en dos entornos simultáneamente (Davis, Desai y Francis, 2000): 1) su propio entorno institucional, formado por el conjunto de estructuras, sistemas y prácticas establecidas en el pasado; y 2) el entorno institucional externo, que comparte con otras organizaciones. Ambos entornos tienen capacidad para influir en la elección del modo de entrada que utilizará la empresa multinacional, aún cuando la empresa no sea consciente de ello (Lu, 2002; Davis, Desai y Francis, 2000). La teoría institucional destaca que para lograr la legitimidad las organizaciones deben adaptarse a un conjunto de

normas establecidas por el entorno institucional de la empresa, ya sean generadas por las instituciones en el mercado local o por la matriz y las subsidiarias hermanas (Haveman, 1993).

El entorno institucional externo representa bajo este planteamiento una fuerza conductora para aquellas empresas que desean ajustarse a aquel, de forma que existe isomorfismo mimético externo cuando la empresa imita una decisión o una forma organizativa que ha sido aplicada con frecuencia por otras organizaciones pertenecientes o no a su sector de actividad (Lu, 2002). Por tanto, esta tendencia isomórfica conduce a una uniformidad en las decisiones y a una homogeneidad en las formas organizativas (DiMaggio y Powell, 1983). Esta imitación ayuda a las empresas a tomar decisiones y acciones bajo condiciones de incertidumbre, de particular importancia cuando la empresa carece de experiencia en un ámbito de actuación particular (Lu, 2002). Más concretamente, y en el contexto de la internacionalización, las presiones que conducen a un isomorfismo mimético externo en las decisiones de localización (Roberto, 2004) y de selección de modos de entrada (Henisz y Macher, 2004) incluyen, entre otras, el riesgo del mercado, las diferencias de lenguaje y culturales, las regulaciones confusas para la importación extranjera, las diferencias en las especificaciones y en el uso de los productos, la falta de capital para la expansión o los costes de transporte elevados (Davis, Desai y Francis, 2000).

Por lo que respecta al modo de entrada, existen tres tipos de imitación (Haunschild y Miner, 1997): 1) la basada en la frecuencia, con tendencia a imitar las estructuras y prácticas que han sido adoptadas por numerosas organizaciones; 2) la basada en los rasgos, con tendencia a imitar las estructuras y prácticas seguidas por aquellas empresas que se han situado como negocios de éxito respecto de la competencia; y 3) la basada en los resultados, con tendencia a imitar las decisiones o prácticas concretas que han resultado de éxito en determinadas organizaciones, aunque estas últimas en su conjunto no lo hayan sido.

La imitación basada en la frecuencia, desde un punto de vista teórico, es la forma más pura de isomorfismo mimético. La mera aplicación de una estructura, práctica o decisión por parte de un gran número de actores es lo que determina su deseabilidad y, por consiguiente, conforma la

base para la decisión de la empresa. En estos casos, cualquier organización que forma parte del entorno de una empresa puede tener el mismo impacto en la toma de decisiones de esa empresa (Lu, 2002). También, desde un punto de vista empírico, la imitación basada en la frecuencia es la que ha encontrado mayor respaldo, existiendo numerosos trabajos que la han constatado tanto en sectores específicos de actividad (Greve, 1998; Haunschild y Miner, 1997) como en aquellos casos en los que concurren empresas pertenecientes a distintos sectores (Haveman, 1993). La investigación de Lu (2002) supone una aportación relevante en cuanto a la elección mimética del modo de entrada al analizar de una forma integradora las tres formas de mimetismo. Además, en su trabajo distinguió el mimetismo general del guiado por la intención de imitar sólo a las empresas que operan en el mismo sector. Entre sus resultados, Lu (2002) encuentra que el mimetismo basado en la frecuencia resulta determinante en la elección del modo de entrada utilizado por la empresa cuando establece una subsidiaria en el extranjero, tanto si se considera el de carácter general como el referido a las empresas de un mismo sector. Sin embargo, el respaldo hallado para los mimetismos basados en los resultados y en los rasgos es significativamente inferior.

En este trabajo, y considerando que la imitación basada en la frecuencia constituye la forma más pura de isomorfismo mimético, se aborda el estudio de la incidencia del mimetismo externo en la adopción de un determinado nivel de control directivo y de propiedad. Para ello formulamos las siguientes hipótesis:

- H_{2a} : *Cuanto mayor es la frecuencia de adopción de unos determinados niveles de control directivo y de propiedad por las empresas que se establecen en un país, mayor será la propensión de una empresa a utilizar el mismo nivel de control al establecer una subsidiaria en ese país.*
- H_{2b} : *Cuanto mayor es la frecuencia de adopción de unos determinados niveles de control directivo y de propiedad por las empresas de un sector que se establecen en un país, mayor será la propensión de una empresa de ese sector a utilizar el mismo nivel de control al establecer una subsidiaria en ese país.*

Por otra parte, el entorno institucional interno también puede determinar la elección del modo de entrada a través del proceso de institucionalización (Berger y Luckmann, 1967). Mediante este proceso, una vez que una práctica o decisión ha sido implantada se reduce la probabilidad de que la empresa utilice otras alternativas en el futuro. Es más, a medida que la frecuencia de la práctica adoptada aumenta, se asume como “dada por supuesta” y se hace difícil cambiarla.

Concretamente, las subsidiarias de la empresa multinacional están inmersas en un conjunto de relaciones internas en su interacción tanto con la matriz como con el resto de subsidiarias del grupo, siendo esta relación de alguna manera análoga a la que se mantiene con el entorno externo. La investigación indica que el intercambio de actividades funcionales entre la matriz y las subsidiarias pretende buscar el ajuste y la similitud de estructuras, sistemas y prácticas organizativas empleadas en distintos países por las diferentes subsidiarias. En este contexto, el nivel de autonomía estratégica concedido a las subsidiarias constituye un reflejo de la intención de la organización matriz de reforzar sus prácticas de gestión (DiMaggio y Powell, 1983). Así, cuando la matriz desea conservar las prácticas internamente institucionalizadas acentúa las presiones para hacer prevalecer el isomorfismo interno, ejerciendo a tal objeto un mayor control y reduciendo la autonomía de las subsidiarias.

En opinión de Davis, Desai y Francis (2000), la empresa matriz que pretende aplicar aquellas prácticas de gestión que facilitan la interdependencia intra-compañía preferirá modos de entrada de propiedad total, los cuales permiten a la matriz mantener un elevado nivel de convergencia en las estructuras, sistemas y prácticas institucionalizados internamente. En opinión de Yamin (1999), la replicación organizativa es un proceso mucho más natural cuando la empresa crea nuevas plantas que en aquellos casos en los que se establece en el exterior a través de la adquisición de una empresa ya existente. Esto es así porque las subsidiarias de nueva creación se conciben con el propósito de ser receptoras de las ventajas específicas de la compañía matriz (Harzing, 2002). Ahora bien, si por distintos motivos la empresa internacional no tiene un elevado interés en hacer prevalecer sus propias prácticas, puede implantar sus nuevos establecimien-

tos en el extranjero mediante adquisiciones o alianzas con socios locales. Los argumentos anteriores dan lugar a la siguiente hipótesis:

–*H_{3a}*: *Cuanto mayor es el isomorfismo interno, en términos de búsqueda de un ajuste en las estructuras, sistemas y prácticas organizativas, mayor será la propensión de una empresa a utilizar modos de entrada en el extranjero que incrementen el control directivo y de propiedad.*

La empresa multinacional que desea hacer prevalecer el isomorfismo interno intentará transferir los conocimientos (Gupta y Govindraj, 1991) desarrollados en ella. Ahora bien, la empresa debe plantearse la dificultad que entraña esa transferencia de conocimientos, así como el tiempo que esta requiere. La transferencia e integración del conocimiento en la empresa internacional implica el traslado de un conjunto de rutinas y procedimientos desarrollados en ella (Martín y Salomon, 2003), así como su aplicación al contexto local. La réplica de los activos basados en el conocimiento constituye un proceso complejo, por lo que los directivos deben valorar los diversos atributos que caracterizan al conocimiento disponible en la empresa para establecer la conveniencia o no de su transferencia.

En este contexto, los modos de entrada caracterizados por diferentes niveles de control directivo y de propiedad constituyen caminos o medios alternativos que la empresa puede elegir para la transferencia internacional de conocimientos entre la casa matriz y las subsidiarias (Malhotra, 2003). La propiedad total ofrece específicamente el marco adecuado para la transferencia de un conocimiento relativamente tácito y, por tanto, en cierta medida imitable (Martín y Salomon, 2003). Este modo de entrada responde en mayor medida que aquellos de menor control directivo y de propiedad –*e.g.*, *joint venture* y otras alianzas– a la necesidad de proteger el conocimiento transferido, reduciendo así la posibilidad de diseminar las ventajas específicas de la empresa (Belderbos, 2003; Malhotra, 2003; Martín y Salomon, 2003; Hennart y Park, 1993). Asimismo, la creación de una nueva filial se prefiere a la adquisición debido a que esta última aporta a la empresa rutinas y nuevos recursos de conocimiento que pueden entrar en colisión con

las prácticas internamente establecidas y transferidas por la empresa multinacional (Belderbos, 2003). Siguiendo a Hennart y Park (1993), la preferencia por las nuevas plantas se debe, entre otros aspectos, a la mayor facilidad con que se pueden transferir a esas nuevas plantas las tecnologías organizativas, frente a lo que supondría imponerlas al personal de un establecimiento adquirido. Lo anteriormente expuesto sustenta la siguiente hipótesis:

–*H_{3b}*: *Cuanto mayor sea el isomorfismo interno valorado en términos de la voluntad de transferir know how, mayor será la propensión de una empresa a utilizar modos de entrada en el extranjero que incrementen el control directivo y de propiedad.*

Por otra parte, la dirección de recursos humanos en general (Geringer y Hebert, 1989), y los flujos de personal en particular (Jaussaud y Schaaper, 2006; Paik y Sohn, 2004; Harzing, 2002; Boyacigiller, 1990), constituyen una herramienta básica para la replicación de los sistemas y prácticas organizativas en la empresa multinacional. La literatura existente destaca diversas ventajas relativas a conformar una plantilla en las subsidiarias que incorpore personal expatriado, frente a personal exclusivamente local (Paik y Sohn, 2004).

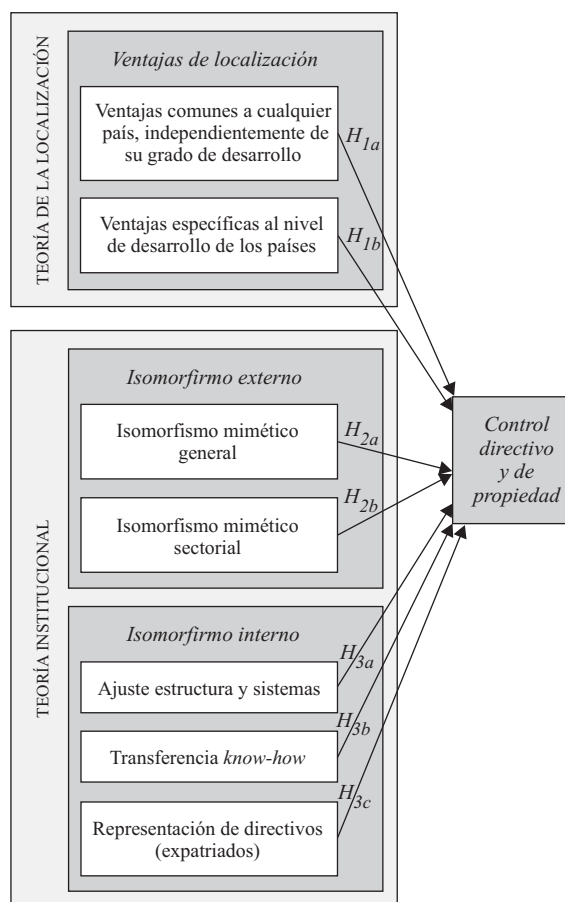
En comparación con el personal contratado localmente, los expatriados tienen una mejor comprensión de las prioridades y estrategias corporativas, una mayor facilidad para aceptar las reglas fijadas por la matriz y un mayor compromiso con los objetivos corporativos. Debido a ello, y siguiendo a Rosenzweigh y Singh (1991), la capacidad de los expatriados para replicar las estructuras y procedimientos establecidos por la matriz resulta destacable. Adicionalmente, la familiaridad de los expatriados con la cultura corporativa y con el sistema de control de la empresa matriz facilitará la creación de una red de información, así como una comunicación y coordinación más eficaz entre las unidades que conforman el grupo multinacional (Scullion, 1994). Lo anteriormente expuesto justifica que el envío de expatriados haya sido relacionado con el isomorfismo interno (Harzing, 2002). Por lo que respecta a las formas de establecimiento en

el exterior, serán aquellas con mayor grado de control directivo y de propiedad las que permiten una mejor actuación de los expatriados para replicar los procedimientos establecidos por la matriz. Esa actuación, sin embargo, encontrará muchas más barreras en los establecimientos adquiridos o creados mediante alianzas. Por lo tanto, es posible establecer la siguiente relación:

–*H_{3c}*: *Cuanto mayor sea el isomorfismo interno en términos de la representación de directivos de la empresa matriz en la subsidiaria, mayor será la propensión de una empresa a utilizar modos de entrada en el extranjero que incrementen el control directivo y de propiedad.*

La figura 1 recoge los planteamientos teóricos y las hipótesis que sustentan esta investigación.

Figura 1.- Determinantes del control directivo y de propiedad



METODOLOGÍA

Con el objeto de contrastar las hipótesis formuladas se ha llevado a cabo un trabajo empírico que analiza la inversión de las empresas alemanas en territorio español. Para ello se ha recopilado información primaria a partir de las percepciones de los responsables de la toma de decisiones en las empresas analizadas: los directores generales de las casas matrices en Alemania. Esto es particularmente relevante en la presente investigación realizada para empresas que proceden de un mismo origen y que pretenden establecerse en un mismo destino, dado que los factores de localización no serán considerados como variables constantes para todas las empresas alemanas que pretenden establecerse en España, sino como variables que miden la relevancia de las ventajas de localización para la actividad que la empresa pretende desarrollar en España.

La población objeto de estudio estaba formada por las empresas multinacionales alemanas que habían realizado inversiones directas en España. Esas empresas operaban en múltiples sectores de actividad y cumplían la condición de tener cinco o más empleados. Para la determinación de esa población se recabó información en la Cámara de Comercio Internacional en Alemania (DIHK-Frankfurt) y en la Cámara de Comercio Alemana para España (CAA-Madrid). Teniendo en cuenta la información anterior, la población quedó constituida por 926 empresas. La evidencia empírica fue obtenida en el año 2004 a través de un *cuestionario estructurado y auto-administrado* remitido por correo postal, por correo electrónico y mediante fax a los directores generales de las casas matrices situadas en Alemania. De las 926 empresas encuestadas, 121 cumplimentaron el cuestionario, lo que supone una tasa de respuesta real del 13,1%. Una vez analizados los cuestionarios, se rechazaron 12 de ellos al carecer de consistencia interna o por estar insuficientemente cumplimentados, por lo que la muestra final ascendió a 109 empresas, asumiéndose un error muestral de $\pm 6,36\%$.

Con respecto a las medidas utilizadas, cabe destacar que las preguntas incluidas en el cuestionario se formularon a partir de la revisión de la literatura, y pretendían recabar información relativa a las características demográficas de las

empresas, al grado de control directivo y de propiedad de sus establecimientos en el exterior, a los factores de localización y al isomorfismo. Con respecto al perfil demográfico, se recabó información sobre el año de fundación de la empresa filial en España, su tamaño –medido a través del número de empleados– y el sector de actividad en el que operaba. Con respecto al grado de control directivo y de propiedad, se preguntó al encuestado por el modo de entrada –*joint venture*, adquisición o nueva creación– utilizado para establecerse en España.

En relación con los factores de localización que afectan por igual a la inversión en otros países independientemente de su nivel de desarrollo, se tomaron los aspectos político-legales. Asimismo, con respecto a aquellos vinculados a los niveles de desarrollo de los países, y dado que España y Alemania reúnen las características de países desarrollados, se incluyeron factores relativos a la tecnología y a las infraestructuras.

Concretamente, para el caso del factor político-legal se incorporaron al cuestionario aspectos relacionados con las ayudas a la inversión, los tipos crediticios y la presión fiscal (Roberto, 2004; Gilmore *et al.*, 2003; Brouthers, 2002; Brouther y Brouthers, 2000; Brouthers *et al.*, 1999; Okoroafo, 1997; Agarwal y Ramaswami, 1992). Con respecto al factor relacionado con la tecnología, y siguiendo a Galán *et al.* (2007), se introdujeron variables relativas a la disponibilidad y a la calidad de los recursos humanos: formación básica, formación profesional, formación multilingüe, productividad de los recursos humanos, coste de los recursos humanos formados y compromiso de la Administración con la formación (Roberto, 2004; Gilmore *et al.*, 2003; Okoroafo, 1997). Finalmente, las variables relativas a infraestructuras terrestres y aeroportuarias, servicios de salud, seguridad y condiciones climáticas permitieron analizar el factor referido a las infraestructuras (Roberto, 2004; Gilmore *et al.*, 2003; Okoroafo, 1997). Todas las variables relativas a los factores de localización se incluyeron en el cuestionario con el propósito de evaluar en qué medida eran favorables para el desarrollo de la actividad empresarial en España. Con este objeto se hizo uso de una escala likert de 5 puntos, donde 1 indicaba “muy favorable” y 5 “muy desfavorable” (puntuación inversa).

En relación con las presiones isomórficas del entorno institucional interno se incluyeron en el cuestionario tres preguntas: 1) la búsqueda del ajuste en lo que a las estructuras internas se refiere, 2) el deseo de la empresa de transferir *know-how* hacia las subsidiarias, y 3) el grado de representación de directivos en la subsidiaria (expatriados). El isomorfismo externo, por su parte, fue medido a través de seis variables creadas al efecto a partir de los datos aportados por las empresas encuestadas acerca del modo y del momento de su entrada en España (Lu, 2002). Estos cálculos nos permitieron conocer tanto el isomorfismo general como sectorial para cada una de las formas de entrada posibles. Más concretamente, el mimetismo general de *joint venture*, adquisición o nueva creación fue medido a través del porcentaje de empresas alemanas que habían entrado en España con *joint venture*, adquisición o nueva creación, respectivamente, hasta el momento de la entrada de la empresa encuestada. Por su parte, el mimetismo sectorial de *joint venture*, adquisición o nueva creación fue medido a través del porcentaje de empresas alemanas del mismo sector que la encuestada que habían entrado en España con *joint venture*, adquisición o nueva creación, respectivamente, hasta el momento de la entrada de esta. Una aportación metodológica de este trabajo, por tanto, la constituye la utilización de múltiples medidas del comportamiento mimético, acorde con los modos de entrada que implican IDE y que han sido recogidos en la variable endógena. Adicionalmente, cabe resaltar que para la construcción de las citadas variables se ha analizado la trayectoria de la inversión alemana en España durante un largo período de tiempo. Este período garantiza la fiabilidad de los resultados en relación con las variables miméticas, pues estos resultados no están condicionados por situaciones coyunturales concretas de la economía de ambos países que afecten a las ventajas de localización.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

El tamaño de las filiales analizadas es bastante diverso, oscilando entre un mínimo de 5 empleados y un máximo de 5.400, por lo que no

procede hacer consideración alguna respecto del tamaño medio muestral, dada la alta dispersión que existe. Por otra parte, y en relación con el sector de actividad en el que operan las empresas encuestadas, destaca que el 67,9% opera en el sector industrial, mientras que el 32,1% restante lo hace en el sector servicios. Por lo que se refiere al momento temporal de la incursión de las empresas alemanas en España, se ha de destacar que la primera entrada en España para las empresas de la muestra tuvo lugar en el año 1895 y la última en el 2004. Más específicamente, el 25% de la muestra (27 empresas) accedió mediante IDE al mercado español con anterioridad al año 1977. Este proceso de entrada se aceleró en los años sucesivos (1977 a 1986), registrándose en estos nueve años la entrada de otro 25% de empresas. Transcurridos doce años más (1986 a 1998) ya se había introducido en España el 75% de las empresas analizadas. Finalmente, a partir del año 1998 se registró la entrada del último 25% de empresas analizadas.

VALIDEZ DE LAS ESCALAS

El riguroso procedimiento científico seguido en el diseño de las escalas garantiza su validez de contenido. No obstante, antes de realizar el contraste de las hipótesis planteadas se analizaron sus propiedades psicométricas. En primer lugar, y para confirmar las escalas utilizadas, se aplicó un análisis factorial confirmatorio aplicando para ello ecuaciones estructurales. En la tabla 1 se recogen de forma detallada los constructos utilizados para la medida de los factores de localización; los resultados ponen de manifiesto una bondad del ajuste aceptable, dado que todas las medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia se sitúan en los límites recomendados. Asimismo, se observa que todos los pesos de regresión estandarizados presentan razones críticas superiores al valor recomendado de $\pm 1,96$. En segundo lugar, se calculó el *alpha* de Cronbach y el coeficiente de fiabilidad compuesta para evaluar la fiabilidad de las escalas empleadas. La tabla 2 muestra una elevada fiabilidad para los constructos *infraestructuras* y *recursos humanos* y moderada para el constructo *político-legal*. Con estos resultados se confirman las escalas relativas a los factores de localización.

Tabla 1.- Resultados del análisis factorial confirmatorio de los factores de localización

VARIABLES	ESTIMADORES ESTANDARIZADOS	RAZONES CRÍTICAS	NIVELES DE SIGNIFICACIÓN
Sistema fiscal, impuestos y tributos ← Político-legales	0,881	3,550	0,000
Subvenciones y otras ayudas a la inversión ← Político-legales	0,492		
Tipos de interés para los créditos ← Político-legales	0,506	3,115	0,002
Formación profesional ← RR.HH.	0,711	5,016	0,000
Disponibilidad de personal multilingüe ← RR.HH.	0,509	4,034	0,000
Formación básica ← RR.HH.	0,805	5,363	0,000
Compromiso de las AA.PP. ← RR.HH.	0,523	3,928	0,000
Productividad de los recursos humanos ← RR.HH.	0,620	4,620	0,000
Coste de los recursos humanos formados ← RR.HH.	0,588		
Condiciones climáticas ← Infraestructuras	0,584	3,989	0,000
Servicios de salud ← Infraestructuras	0,733		
Seguridad ← Infraestructuras	0,666	4,315	0,000
Infraestructuras terrestres y aeroportuarias ← Infraestructuras	0,512	3,719	0,000
Bondad de ajuste: CMIN = 71,311 ($p = 0,196$); RMSEA = 0,037; NFI = 0,794; TLI = 0,946; CMIN/DF = 1,150			

Tabla 2.- Resultados de los análisis de fiabilidad de las escalas

CONSTRUCTOS	ALPHA DE CRONBACH	FIABILIDAD COMPUESTA
Político-legales	0,636	0,671
Recursos humanos	0,818	0,797
Infraestructuras	0,736	0,726

DETERMINANTES DEL GRADO DE CONTROL DIRECTIVO Y DE PROPIEDAD

Los análisis descriptivos efectuados indicaron que un 68,8% de los encuestados decidieron entrar en España con un modo de entrada que les aportara un alto grado de control directivo y de propiedad (nueva planta), aproximadamente un 26% renunciaron a ese nivel de control directivo y de propiedad al escoger un modo de propiedad conjunta y, finalmente, un 4,6% de las empresas optaron por un nivel intermedio de control (adquisición). Con respecto a las influencias conjuntas establecidas en el modelo teórico propuesto, un análisis de ecuaciones simultáneas permitió determinarlas y contrastar las hipótesis formuladas (tabla 3). Hemos considerado oportuno hacer uso de esta herramienta estadística porque permite incorporar en el mismo análisis la estimación de las ventajas de localización, así como de la variable dependiente final. De este modo se consigue un modelo más sólido que con los procesos de análisis bietápicos (que incorporan análisis factorial y regresión/logit), dado que sólo se introducen en el modelo datos observados y a través de múltiples ecuaciones se genera un único modelo que recoge todas las estimaciones y análisis de influencia de las variables.

Siguiendo las recomendaciones de la literatura (Hair *et al.*, 1999) se comprobó el grado de ajuste de los datos al modelo considerando los intervalos de aceptación de las diferentes medidas de ajuste absoluto (CMIN, RMSEA), incremental (TLI, NFI) y de parsimonia (CMIN/DF).

Tabla 3.- Variables explicativas del grado de control directivo y de propiedad

VARIABLES	ECUACIONES ESTRUCTURALES			CONTRASTE DE HIPÓTESIS	
	Beta	CR	p		
<i>Término independiente</i>	-			-	-
Ventajas político-legales	0,064	1,211	NS	H_{1a}	Se rechaza
Ventajas en RR.HH.	-0,128	-2,125	*	H_{1b}	Se acepta
Ventajas en infraestructuras	-0,061	-2,388	*		
Mimetismo nueva planta	0,493	12,134	***	H_{2a}	Se acepta
Mimetismo <i>joint venture</i>	-0,511	-14,912	***		
Mimetismo sectorial nueva planta	0,098	2,248	*	H_{2b}	Se acepta parcialmente
Mimetismo sectorial <i>joint venture</i>	0,011	0,430	NS		
Isomorfismo estructuras internas	0,042	2,152	*	H_{3a}	Se acepta
Isomorfismo transferencia <i>know how</i>	0,005	0,347	NS	H_{3b}	Se rechaza
Isomorfismo representación expatriados	-0,042	-2,467	*	H_{3c}	Se rechaza
Bondad de ajuste: CMIN = 166,274 ($p = 0,08$); RMSEA = 0,04; TLI = 0,964; NFI = 0,874; CMIN/DF = 1,171; $R^2 = 0,990$.					
NS: No significativo, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.					

El modelo estimado permitió corroborar en la mayoría de los casos las hipótesis planteadas. En primer lugar, y con respecto al factor político-legal, de potencial influencia en la decisión de inversión en países de cualquier nivel de desarrollo, los resultados no muestran una influencia significativa en la elección de un determinado grado de control directivo y de propiedad por parte de las empresas alemanas establecidas en

España, por lo que se rechaza la hipótesis H_{1a} . Por el contrario, sí se observa que a medida que las empresas analizadas perciben mayores ventajas en términos de disponibilidad y calidad de los RR.HH. y de las infraestructuras presentes en el país de acogida, mayor es la predisposición de esas empresas a elegir mayores grados de control directivo y de propiedad para las subsidiarias que establecen en ese país, por lo que se acepta la hipótesis H_{1b} . Cabe señalar que el signo negativo en los coeficientes de los factores se debe al diseño del instrumento de medición, que hace uso de una escala Likert con puntuación inversa, por lo que un signo negativo en la relación indica que cuanto más favorables se perciban las ventajas de localización, se preferirán modos de entrada con mayor grado de control directivo y de propiedad.

En segundo lugar, y con respecto al mimetismo externo, también se analizó su influencia sobre los niveles de control directivo y de propiedad elegidos por las empresas alemanas para establecerse en España. No obstante, en estos análisis no se incluyeron los mimetismos general y sectorial de adquisición debido a su baja frecuencia. Los resultados obtenidos para las restantes variables miméticas indican que cuanto mayor es la frecuencia de adopción de unos determinados niveles de control directivo y de propiedad por las empresas alemanas que se han establecido con anterioridad en España, mayor es la probabilidad de que las empresas analizadas adopten el mismo nivel de control directivo y de propiedad (H_{2a}). Concretamente, cuanto mayor es la frecuencia de adopción de altos niveles de control directivo y de propiedad (establecimientos de nuevas plantas), mayor es la propensión de las empresas analizadas a elegir este mismo grado de control directivo y de propiedad para su entrada (incidencia positiva de la variable mimetismo de nueva creación). De modo similar, cuanto mayor es el número de empresas alemanas previamente establecidas en España que han elegido un bajo nivel de control directivo y de propiedad (establecimientos creados en alianza con otros socios), menor es el grado de control directivo y de propiedad elegido por las empresas de la muestra (incidencia negativa y significativa de la variable mimetismo de *joint venture*). Con los resultados obtenidos para los mime-

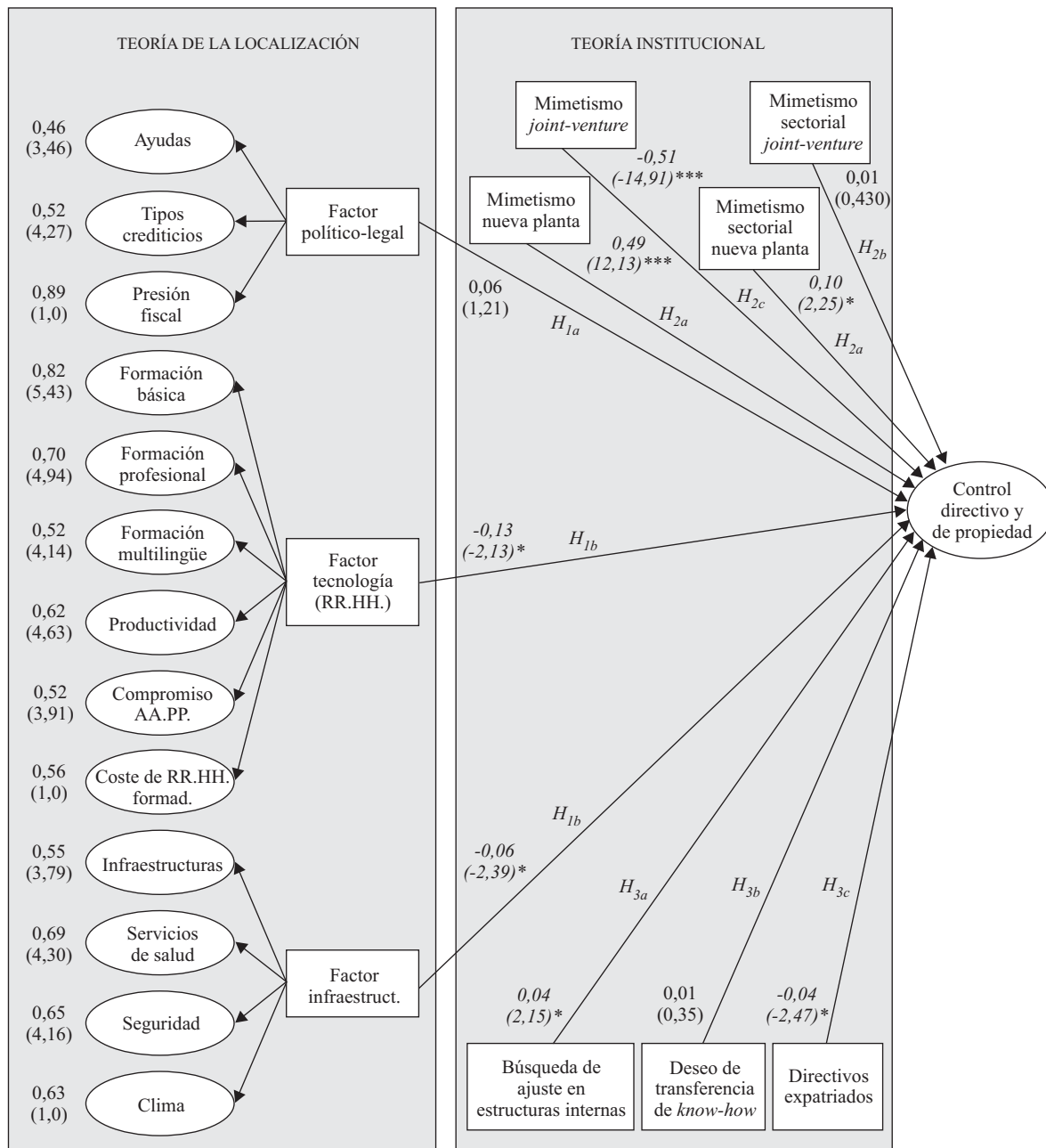
tismos analizados queda corroborada la hipótesis H_{2a} .

Con respecto a la relación entre las decisiones sobre control directivo y de propiedad tomadas por las empresas del mismo sector que previamente se habían establecido en España y las empresas analizadas, los resultados alcanzados indican que sólo en aquellos casos en los cuales las empresas del mismo sector establecidas previamente en España lo hubiesen hecho eligiendo altos niveles de control directivo y de propiedad, las empresas analizadas también elegirán esos mismos niveles de control para sus subsidiarias en España. La no significación del mimetismo sectorial para la *joint venture* puede deberse a la elevada variabilidad sectorial de las empresas alemanas que utilizan como fórmula de entrada en España el establecimiento de alianzas. Todo lo anterior nos lleva a una aceptación parcial de la hipótesis H_{2b} .

Por lo que respecta al isomorfismo interno en términos de búsqueda de ajuste en las estructuras, sistemas y prácticas organizativas, los resultados alcanzados indican que cuanto mayor es el deseo de las empresas analizadas de buscar esos ajustes, mayor es la propensión de esas empresas a incrementar el grado de control directivo y de propiedad en sus establecimientos, aceptándose de este modo la hipótesis H_{3a} . Sin embargo, el deseo de la empresa de hacer prevalecer el isomorfismo interno a través de la transferencia de *know-how* a las subsidiarias no implica necesariamente la adopción de altos grados de control de estas, siendo no significativa la relación entre ambas variables, por lo que se rechaza la hipótesis H_{3b} . Finalmente, y de forma contraria a la relación establecida en la hipótesis H_{3c} , los resultados indican que cuanto mayor es la representación de directivos de la casa matriz en la subsidiaria, menor es la propensión de las empresas a utilizar modos de entrada que incrementen el control directivo y de propiedad.

Finalmente, debe destacarse que la influencia conjunta de las variables institucionales y de localización incluidas en el modelo permiten explicar el 99% del control directivo y de propiedad escogido por las empresas alemanas para su establecimiento en España. Como puede apreciarse en la figura 2, que recoge el modelo final de ecuaciones simultáneas, es el isomorfismo ex-

Figura 2.- Modelo de ecuaciones simultáneas



* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

CMIN = 166, 27 ($p = 0,08$); RMSEA = 0,04; TLI = 0,96; NFI = 0,87; CMIN/DF = 1,17; $R^2 = 0,99$.

terno, y en especial el relativo a los mimetismos de carácter general para la *joint venture* (-0,51) y para los establecimientos de nueva creación (0,49), el que ejerce un mayor efecto sobre el grado de control directivo y de propiedad escogido por la empresa. A este efecto se suma, aunque con menor repercusión, el mimetismo secto-

rial para los establecimientos de nueva creación (0,10). De entre las ventajas de localización, por otra parte, destaca el factor relativo a los recursos humanos (-0,13), por ser el tercero en relevancia en su efecto sobre la variable endógena analizada. El factor infraestructuras, por su parte, refuerza el valor de las ventajas de localización

en el presente modelo al contribuir significativamente en la explicación del control directivo y de propiedad adoptado por las empresas participantes en el estudio, si bien con menor peso que las variables anteriormente referenciadas (-0,06). Finalmente, el isomorfismo interno, aunque muestra una influencia significativa, esta es de menor relevancia en términos estadísticos, pues las variables que lo miden en este estudio son las que tienen unos coeficientes beta más bajos (0,04 en términos absolutos).

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en esta investigación nos permiten confirmar que los dos factores de localización señalados por la literatura para decidir la inversión en países desarrollados –factores tecnológicos y de infraestructura– tienen una influencia significativa en la selección por parte de las empresas de un determinado grado de control directivo y de propiedad. Así, cuanto mayor es la percepción directiva de esas ventajas, mayor será su inclinación a adoptar modos de entrada que incrementen el grado de control directivo y de propiedad. Todo ello nos permite corroborar la relevancia de estos factores de localización en la elección del grado de control directivo y de propiedad asociado a los modos de entrada. A este respecto, Pan (2002) indica que, aunque la investigación haya demostrado que los recursos de un país son predictores sustanciales de los flujos de inversión directa, estas variables también afectan a las decisiones a nivel micro referidas al grado de propiedad o al modo de entrada, tal y como se pone de manifiesto en este trabajo.

Por su parte, las ventajas político-legales percibidas por los encuestados no mostraron una influencia significativa en la elección de un determinado grado de control directivo y de propiedad. Estos resultados pueden explicarse si se toma en consideración que Alemania y España no sólo son países clasificados con altos niveles de desarrollo, sino que, además, pertenecen a un mismo bloque económico, están sujetos a unas directrices comunes en lo que a disciplina de las variables macroeconómicas se refiere, e incluso comparten una misma moneda, por lo que muy probablemente las diferencias en presión fiscal,

tipos crediticios y ayudas-subvenciones entre esos países no sean percibidas como significativas por parte de los directivos que cumplimentaron el cuestionario.

Con respecto a las variables institucionales, los resultados alcanzados corroboran la relevancia del mimetismo externo, sobre todo en términos generales y, en menor medida, el referido a las empresas que operan en el mismo sector, en la elección del grado de control directivo y de propiedad. El mimetismo interno, por su parte, si bien muestra tener cierta incidencia en la elección del grado de control directivo y de propiedad, esta es de mucha menor relevancia. Así, aunque la búsqueda de ajuste en las estructuras internas por parte de la empresa explica la elección de un mayor grado de control directivo y de propiedad para los establecimientos en el exterior, el deseo de transferencia de *know-how* no incide en el comportamiento de dicha variable. Ahora bien, la voluntad de transferencia de *know-how* se ha medido a través de una única variable que no permite valorar los tipos de conocimientos que la empresa pretende transferir, ni la intensidad de esta transferencia y, dado que todas las empresas transfieren en cierta medida conocimientos a sus subsidiarias, es posible que la variable utilizada en este estudio no haya permitido valorar la influencia del mimetismo interno en la variable dependiente. Por su parte, la representación de directivos en la subsidiaria (expatriados) muestra una incidencia negativa sobre el grado de control directivo y de propiedad escogido. A la luz de estos resultados se podría afirmar que la variable analizada puede entenderse como un indicador del isomorfismo interno en aquellas ocasiones en las que el isomorfismo externo prevalece y los modos de entrada a seleccionar por la empresa vienen impuestos por el entorno. Por ejemplo, cuando el entorno institucional externo aconseja entrar en un mercado exterior mediante una *joint venture* y la empresa multinacional tiene la intención de mantener un grado de control importante sobre sus operaciones en el exterior, entrará en ese mercado a través de una *joint venture*, legitimando así su actividad mediante la imitación de los comportamientos adoptados por otras empresas, pero enviará una representación de directivos a esa subsidiaria que permita elevar el nivel de control

sobre ella (Geringer y Herbert, 1989). Por consiguiente, los resultados alcanzados en este estudio son concordantes con los postulados de la teoría institucional y confirman que la empresa adopta un grado de control directivo y de propiedad determinado en su ánimo de obtener legitimidad frente a sus grupos de interés internos y externos.

Desde un punto de vista global, cabe señalar que el modelo conjunto estimado y obtenido mediante un análisis de ecuaciones simultáneas constituye, en primer lugar, un aval de la capacidad explicativa de las variables incluidas en el modelo. A este respecto, destaca el elevado porcentaje explicado de la varianza (99%) del control directivo y de propiedad escogido por las empresas alemanas para su establecimiento en España. En segundo lugar, el modelo obtenido permite la obtención de conclusiones con respecto al peso relativo de las distintas variables exógenas en la explicación de la variable endógena. A este respecto, destaca el mayor influjo de las variables relacionadas con el isomorfismo externo de carácter general, seguido de las ventajas de localización, especialmente las relativas al factor tecnología (en términos de la calidad de los recursos humanos), y en menor medida del isomorfismo interno, del externo de carácter sectorial y del resto de factores de localización incluidos en el modelo.

El hecho de que los factores a nivel macro tengan un impacto más bien pequeño en la selección del modo de entrada podría estar indicando que en ocasiones los conductores fundamentales de la elección del modo de entrada descansan en variables internas, tales como los propios objetivos y estrategias de la empresa (Pan, 2002). De hecho, en la presente investigación se observa que la voluntad de hacer prevalecer las estructuras internas o de destacar expatriados al objeto de hacer prevalecer el isomorfismo interno, aún en el caso en el que prevalezca la influencia del entorno institucional externo, contribuyen a determinar el grado de control directivo y de propiedad escogido. En cualquier caso, y a pesar de la relevancia de las variables miméticas, los resultados obtenidos permiten afirmar que los factores específicos de un país pueden contribuir a mejorar nuestra comprensión como investigadores de la elección del modo de entrada, compren-

sión que puede aumentar si se toman en consideración los niveles de desarrollo en que se hallan los países.

Por su parte, la menor relevancia del mimetismo sectorial con respecto al general es concordante con los resultados de investigaciones que han explorado la influencia de ambos tipos de mimetismo (*e.g.*, Lu, 2002). En nuestra opinión, estos resultados pueden deberse al hecho de que el mimetismo basado en la frecuencia se corresponde con la tendencia a imitar las estructuras y prácticas que han sido adoptadas por numerosas organizaciones. Por tanto, la empresa considerará deseable adoptar un determinado nivel de control directivo y de propiedad cuanto mayor sea el número de actores en el que encuentre una referencia que legitime dicha decisión. En este sentido, el mimetismo general siempre aportará más referentes que el sectorial, dado que se refiere a un mayor número de actores.

Finalmente, cabe señalar que del presente trabajo derivan implicaciones de carácter práctico adicionales a las consideraciones teóricas y metodológicas anteriormente expuestas, ya que sus resultados pueden ser de utilidad para la toma de decisiones de los gobiernos anfitriones, de las empresas multinacionales y de las empresas locales. En relación con los primeros, los resultados apuntan la idoneidad de que estos indaguen en los motivos que inducen a las empresas extranjeras a adoptar un comportamiento mimético para su entrada en el mercado local. Cuando esos motivos se refieren al país de destino –como por ejemplo a la percepción de incertidumbre en el mercado– pueden motivar la adopción de decisiones por parte del gobierno anfitrión al objeto de modificar esas percepciones y favorecer que las empresas adopten aquellos modos de entrada de más interés para el citado país. Similarmente, los gobiernos de los países también pueden contribuir en el reforzamiento de aquellas ventajas de localización que son especialmente valoradas por las compañías entrantes a sus países. Atendiendo a los resultados obtenidos en este trabajo, se aconsejaría destinar un especial esfuerzo a mejorar la calidad de los recursos humanos que ofrece el país, así como sus infraestructuras y, además, dar a conocer esas ventajas para que sean cono-

cidas por los potenciales inversores internacionales.

Por su parte, y ante el predominio de presiones institucionales externas a la hora de decidir el modo de entrada, las empresas multinacionales deberían ser conscientes de los costes de oportunidad que están asumiendo al no basar sus decisiones en criterios más económicos, sobre todo en circunstancias en las que se dispone de la experiencia y de los recursos para la adopción de otros modos de entrada más eficientes o beneficiosos. A las empresas locales también les resultará de gran utilidad conocer las prácticas habituales seguidas por las empresas multinacionales para introducirse en sus países. Así, las adquisiciones de empresas locales por parte de las compañías multinacionales deben ser valoradas por las primeras al objeto de discernir si constituyen una amenaza o una oportunidad para su competitividad futura. De la misma forma, el interés de las compañías internacionales por aliarse con socios locales también puede suponer un empuje para la proyección internacional de esas empresas.

LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

La primera limitación del presente trabajo reside en el contexto en que se desarrolla y que lo circunscribe a la inversión directa de Alemania en España, lo cual puede afectar a la generalización de los resultados. Así, por ejemplo, ese contexto puede llevar a replantear el destacado papel que el mimetismo externo tiene en la elección del grado de control directivo y de propiedad. A este respecto, no se deberían generalizar estos resultados sin antes averiguar si no son los valores culturales de un país los que hacen que este muestre mayor o menor tendencia a la imitación (Lu, 2002). Por tanto, se recomienda profundizar en la relación que existe entre el comportamiento mimético y la cultura de los países de origen de las compañías inversoras, así como extender el estudio hacia otras localizaciones geográficas.

En segundo lugar, y con respecto a las variables de medida, hay que señalar que el análisis factorial confirmatorio llevado a cabo para agrupar las variables político-legales aportó unos

moderados niveles de fiabilidad, lo cual puede haber determinado su influencia no significativa en la variable endógena analizada. Estos resultados aconsejan, por tanto, una revisión de la medida empleada para valorar las ventajas político-legales de los países anfitriones.

En tercer lugar, y por lo que respecta a la variable endógena, no se contemplan en el estudio las adquisiciones parciales debido a que no encontramos en la muestra analizada empresas alemanas que se introdujesen en España haciendo uso de ese modo de entrada. Por tanto, proponemos como nueva línea de investigación futura la conveniencia de distinguir entre estas cuatro formas de entrada.

En cuarto lugar, el modelo planteado en el presente trabajo no incluye variables de carácter organizativo tales como la experiencia internacional previa de la empresa, el tamaño de la compañía y de la inversión a realizar en destino o los recursos de los que dispone la empresa para realizar esa inversión. Es previsible que todas estas variables afecten directamente a la elección de un determinado nivel de control directivo y de propiedad e indirectamente a través de un mayor o menor comportamiento mimético. De esta forma, se recomienda realizar este tipo de investigación al objeto de comprobar el efecto que esas variables podrían ejercer en el modelo actual. El modelo formulado tampoco incluye variables relativas al encuestado, tales como su perfil demográfico, su trayectoria profesional y sus capacidades directivas, que se podrían incluir en estudios futuros.

NOTAS

1. Trabajo presentado en el *XVIII Congreso Nacional de ACEDE*, que tuvo lugar en León en el mes de septiembre de 2008.

BIBLIOGRAFÍA

- AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S.N. (1992): "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors", *Journal of International Business Studies*, 23 (1), pp. 1-28.
- ANDERSON, E.; GATIGNON, H. (1986): "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Pro-

- positions”, *Journal of International Business Studies*, 17 (Fall), pp. 1-26.
- BEAMISH, P.W.; BANKS, J.C. (1987): “Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise”, *Journal of International Business Studies*, 18 (2), pp. 1-16.
- BELDERBOS, R. (2003): “Entry Mode, Organizational Learning, and R&D in Foreign Affiliates: Evidence from Japanese Firms”, *Strategic Management Journal*, 24, pp. 235-259.
- BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. (1967): *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday.
- BOYACIGILLER, N. (1990): “The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, Complexity and Risk in Multinational Corporations”, *Journal of International Business Studies*, 21 (3), pp. 357-381.
- BROUHERS, K.D. (2002): “Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance”, *Journal of International Business Studies*, 33 (2), pp. 203-221.
- BROUHERS, K.D.; BROUHERS, L.E. (2000): “Acquisition or Greenfield Start-Up? Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences”, *Strategic Management Journal*, 21 (1), pp. 89-97.
- BROUHERS, K.D., BROUHERS, L.E.; WERNER, S. (1999): “Is Dunning’s Eclectic Framework Descriptive or Normative?”, *Journal of International Business Studies*, 30 (4), pp. 831-844.
- DAVIS, P.S.; DESAI, A.B.; FRANCIS, J.D. (2000): “Mode of International Entry: An Isomorphism Perspective”, *Journal of International Business Studies*, 31 (2), pp. 239-258.
- DELIOS, A.; BEAMISH, P.W. (1999): “Ownership Strategy of Japanese Firms: Transactional, Institutional, and Experience Influences”, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 915-933.
- DI MAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. (1983): “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Reviews*, 48, pp. 147-160.
- DUNNING, J.H. (1988): “The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions”, *Journal of International Business Studies*, 19 (1), pp. 1-31.
- DUNNING, J.H. (1998): “Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?”, *Journal of International Business Studies*, 29 (1), pp. 45-66.
- DURÁN, J.J. (2001): “Evolución de la inversión directa en el exterior en la economía española”, *Economistas*, 90, pp. 63-73.
- EKELEDO, I.; SIVAKUMAR, K. (2004): “International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Service Firms: A Resource – Based Perspective”, *International Marketing Review*, 21 (1), pp. 68-101.
- GALÁN, J.I.; GONZÁLEZ BENITO, J.; ZÚÑIGA VICENTE, J.A. (2007): “Factors Determining the Location Decisions of Spanish MNEs: An Analysis Based on the Investment Development Path”, *Journal of International Business Studies*, 38 (6), pp. 975-997.
- GATIGNON, H.; ANDERSON, E. (1988): “The Multinational Corporation’s Degree of Control Over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation”, *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4 (2), pp. 305-336.
- GERINGER, J.M.; HEBERT, L. (1989): “Control and Performance of International Joint Ventures”, *Journal of International Business Studies*, 20 (2), pp. 235-254.
- GILMORE, A.; O’DONNELL, A.; CARSON, D.; CUMMINS, D. (2003): “Factors Influencing Foreign Direct Investment and International Joint Ventures –A Comparative Study of Northern Ireland and Bahrain”, *International Marketing Review*, 20 (2), pp. 195-215.
- GUPTA, A.; GOVINDRAJAN, V. (1991): “Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations”, *Academy of Management Review*, 16 (4), pp. 768-792.
- GREVE, H.R. (1998): “Managerial Cognition and the Mimetic Adoption of Market Positions: What You See is What You Do”, *Strategic Management Journal*, 19, pp. 967-988.
- HAIR, J.K.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1999): *Análisis multivariante*. 5ª ed. Madrid: Prentice Hall.
- HARZING, A.W. (2002): “Acquisitions Versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes”, *Strategic Management Journal*, 23, pp. 211-227.
- HAUNSCHILD, P.R.; MINER, A.S. (1997): “Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty”, *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 472-499.
- HAVEMAN, H. (1993): “Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry Into New Markets”, *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 593-627.
- HENISZ, W.J.; MACHER, J.T. (2004): “Firms- and Country-Level Trade-Offs and Contingencies in the Evaluation of Foreign Investment: The Semiconductor Industry, 1994-2002”, *Organization Science*, 15, pp. 537-554.
- HENNART, J.F.; PARK, R. (1993): “Greenfield vs. Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States”, *Management Science*, (September), pp. 1054-1070.

- 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*, 18, pp. 1-12.
- HERRMANN, P.; DATTA, D.K. (2002): "CEO Successor Characteristics and the Choice of Foreign Market Entry Mode: An Empirical Study", *Journal of International Business Studies*, 33 (3), pp. 551-569.
- JAUSSAUD, J.; SCHAAPER, J. (2006): "Control Mechanisms of their Subsidiaries by Multinational Firms: A Multidimensional Perspective", *Journal of International Management*, 12 (1), pp. 23-45.
- KOGUT, B.; SINGH, H. (1988): "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode", *Journal of International Business Studies*, 19 (3), pp. 411-432.
- LARIMO, J. (2003): "Form of Investment by Nordic Firms in World Market", *Journal of Business Research*, 56, pp. 791-803.
- LU, J.W. (2002): "Intra a Inter-Organizational Imitative Behaviour: Institutional Influences on Japanese Firms' Entry Mode Choice", *Journal of International Business Studies*, 33 (1), pp. 19-37.
- MALHOTRA, N. (2003): "The Nature of Knowledge and the Entry Mode Decision", *Organization Studies*, 24 (6), pp. 935-959.
- MARTIN, X.; SALOMON, R. (2003): "Knowledge Transfer Capacity and its Implications for the Theory of the Multinational Corporation", *Journal of International Business Studies*, 34, pp. 356-373.
- MARTÍNEZ, R.J.; DACIN, T.M. (1999): "Efficiency Motives and Normative Forces: Combining Transaction Costs and Institutional Logic", *Journal of Management*, 25 (1), pp. 75-96.
- MONTORO SÁNCHEZ, M.A.; ORTIZ DE URBINA CRIADO, M. (2006): "Los acuerdos de cooperación y las fusiones y adquisiciones en el ámbito de las TIC en la Unión Europea", *Economía Industrial*, 361, pp. 45-58.
- NARULA, R.; DUNNING, J. (2000): "Industrial Globalisation and Multinational Enterprises: New Realities for Developing Countries", *Oxford Development Studies*, 2 (28), pp. 141-167.
- OKOROAFU, S.C. (1997): "Strategic and Performance Issues Associated with Mode of Entry Substitution Patterns", *International Marketing Review*, 14 (1), pp. 20-38.
- PAIK, Y.; SOHN, J.D. (2004): "Expatriate Managers and MNC's Ability to Control International Subsidiaries: The Case of Japanese MNCs", *Journal of World Business*, 39, pp. 61-71.
- PAN, Y. (2002): "Equity Ownership in International Joint Ventures: The Impact of Source Country Factor", *Journal of Business Research*, 33 (2), pp. 375-384.
- PAN, Y. (2003): "The Inflow of Foreign Direct Investment to China: The Impact of Country-Specific Factors", *Journal of Business Research*, 56, pp. 829-833.
- PAN, Y.; TSE, D.K. (2000): "The Hierarchical Model of Market Entry Modes", *Journal of International Business Studies*, 31 (4), pp. 535-554.
- ROBERTO, B. (2004): "Acquisition Versus Greenfield Investment: The Location of Foreign Manufacturers in Italy", *Regional Science and Urban Economics*, 34, pp. 3-25.
- ROSENZWEIG, P.M.; SINGH, J.V. (1991): "Organizational Environment and the Multinational Enterprise", *Academy of Management Review*, 16, pp. 340-361.
- ROTH, K.; KOSTOVA, T. (2003): "The Use of the Multinational Corporation as a Research Context", *Journal of Management*, 26 (6), pp. 883-902.
- SÁNCHEZ LORDA, P.; GARCÍA CANAL, E. (2005): "Competition for External Resources, Entry Order, and the Stock Market Reaction to Alliances and Acquisitions", *Management Research*, 3 (3), pp. 189-207.
- SÁNCHEZ PEINADO, E.; PLÁ BARBER, J. (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.
- SCULLION, H. (1994): "Staffing Policies and Strategic Control in British Multinational", *International Studies of Management and Organization*, 24 (3), pp. 541-554.
- TAYLOR, C.R.; ZOU, S.; OSLAND, G.E. (1998): "A Transaction Cost Perspective on Foreign Market Entry Strategies of US and Japanese Firms", *Thunderbird International Business Review*, 40 (4), pp. 389-412.
- WOODCOCK, C.P.; BEAMISH, P.W.; MAKINO, S. (1994): "Ownership-Based Entry Mode Strategies and International Performance", *Journal of International Business Studies*, 25 (2), pp. 253-273.
- YAMIN, M. (1999): "An Evolutionary Analysis of Subsidiary Innovation and 'Reverse' Transfer in Multinational Companies" en F.N. Burton, M. Chapman y A. Cross [ed.]: *International Business Organization: Subsidiary Management, Entry Strategies and Emerging Markets*. Basingstoke: MacMillan.
- YIU, D.; MAKINO, S.P. (2002): "The Choice Between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary: An Institutional Perspective", *Organization Science*, 13 (6), pp. 667-683.