

ANÁLISIS DE LA FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LOS MODOS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES: 1980 – 2006

Jorge Arenas Gaitán, Universidad de Sevilla

Rosario García Cruz, Universidad de Sevilla

RESUMEN:

Los modos de entrada en los mercados exteriores es uno de los tópicos que han recibido una mayor atención en la literatura sobre la internacionalización de la empresa. Su importancia, académica y práctica, deriva de las implicaciones que supone sobre un sinfín de aspectos estratégicos. El objetivo de nuestro trabajo es realizar un análisis de la fundamentación, tanto en teorías como paradigmas que permitan explicar todos aquellos factores condicionantes de su comportamiento y consecuencias de la elección del modo de entrada internacional. Para ello recogemos un resumen de las contribuciones de cada uno de los principales enfoques teóricos, ofrecemos algunas de las clasificaciones más relevantes, y realizamos una revisión meta-analítica de 238 trabajos publicados en revistas JCR que nos ha permitido identificar los principales autores, trabajos, investigaciones y líneas de investigación.

PALABRAS CLAVE: modos de entrada, internacionalización, revisión meta-analítica

ABSTRACT:

The entry modes it is one of the topics that have received a major attention in the literature on the internationalization. The goal of our paper is to realize an analysis of the foundation, theories and paradigms that explain all those key factors of its behaviours and consequences of the choice of the entry mode. We offer a summary of the contributions from the principal theoretical approaches, we offer some of the most relevant classifications, and realize a review of 238 papers published in JCR which has allowed us to identify the principal authors, papers, researches and future researches.

KEY WORDS: entry mode, internationalization, meta-analysis

1. INTRODUCCIÓN

La internacionalización de la empresa es un tema clásico en la literatura, reflejo de su interés tanto desde el punto de vista académico como de la gestión. Dentro de él, el modo de entrada es quizás uno de los tópicos que han recibido una mayor atención desde el punto de vista investigador (Sharma y Erramilli, 2004). Prueba de ello es el elevado número de investigaciones, publicaciones, e incluso de teorías que han tratado de abordarlo. De hecho, todas las revistas internacionales especializadas en la internacionalización (Ej: *Journal of International Business Studies*, *Journal of International Marketing*, *International Marketing Review*, *International Business Review*, etc...) tienen a los modos de operación como una de sus líneas de investigación preferentes. Y resulta común encontrar trabajos publicados en cualquiera de las principales revistas de este campo.

El concepto de modo de entrada en los mercados internacional resulta sencillo e intuitivo. Así una de las definiciones más reconocidas de la literatura dice: “el modo de entrada es la forma en que una empresa organiza sus actividades en los mercados internacionales” (Hill *et al.*, 1990). Sin embargo, detrás de este concepto

aparecen gran cantidad de decisiones y elementos estratégicos que la convierten en una cuestión clave en el desarrollo futuro de la empresa, y por supuesto de su internacionalización. Por ejemplo, el modo de entrada afectará al desempeño de la empresa, a sus conocimientos, su capacidad para detectar nuevas oportunidades, el acceso a nuevas tecnologías, una mano de obra más barata, o el desarrollo de nuevas ventajas competitivas.

Dada la trascendencia del tema elegido y la amplia literatura existente, el objetivo principal de este trabajo es análisis de la fundamentación, tanto en teorías como paradigmas que permitan explicar todos aquellos factores condicionantes de su comportamiento y consecuencias de la elección del modo de entrada internacional. Para lograr este objetivo hemos estructurado nuestro trabajo del siguiente modo. Empezaremos con un análisis comparativo y evolutivo de los principales enfoques teóricos que lo han abordado. Cada uno de ellos supone una enorme contribución a nuestro actual conocimiento sobre el tema, y de forma conjunta conforman una visión amplia y profunda sobre este. En segundo lugar, se aborda la clasificación de los modos de entrada en virtud de aquellos parámetros más sobresalientes. Dependiendo de la teoría empleada, y por tanto de los criterios utilizados, existen diversas clasificaciones sobre el tópico. En tercer lugar, apoyaremos nuestro trabajo con una revisión meta-analítica de la literatura. Lo cual nos permitirá identificar los principales autores, trabajos, revistas y temas de investigación. Terminaremos ofreciendo un breve resumen de nuestras principales conclusiones, y ofreciendo futuras líneas de investigación.

2. PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS

Al analizar la evolución que han experimentado los parámetros que configuran los procesos de globalización, comprobamos que, cada vez son más numerosas las empresas que optan por formas de penetrar en los mercados internacionales con un mayor nivel de compromiso de recursos y, por tanto, de asunción de riesgo. Es decir, con un incremento notable en su implicación internacional, al considerar a estos mercados exteriores como pilares básicos para la supervivencia de la empresa (Arenas y García, 2006). Nos encontramos ante una competitividad mundial muy dinámica, como consecuencia de la amplitud de esos procesos de globalización, de la enorme proliferación de las tecnologías de la información, así como por la aparición de clientes globales bien informados y conocedores de la diversidad en productos. Ello explica, en parte, por que las empresas buscan estrategias de penetración que van más allá de los enfoques tradicionales, como pueden ser la exportación indirecta, a inclinarse por formas de inversión más avanzadas, aunque sea con socios locales. Se trata de buscar la localización para la producción o la comercialización en aquellos lugares que aporten ventaja competitiva (Sharma y Erramili, 2004). Es evidente, que nos encontramos en un mundo globalizado, donde empieza a ser notable las carencias del enfoque exportador para hacer desarrollar el negocio, por lo que empiezan a cuestionarse otras formas de entrada que requiere no ya sólo más inversión, sino mayor nivel de conocimiento, así como de capacidades.

Es evidente, que estas decisiones no son fruto del azar sino de un azaroso proceso de aprendizaje en el exterior, que conlleva decisiones difíciles de tomar y en la mayor parte de las ocasiones bajo ambiente de incertidumbre. Este proceso de aprendizaje, en la mayoría de los casos, es de carácter gradual, de tal modo que a medida que se va conociendo más de los procesos de internacionalización y de las características de esos mercados internacionales en los cuales se está operando, la empresa se compromete con formas de penetración que conllevan un mayor compromiso de recursos y de control de las diferentes actividades de la cadena de valor. En este sentido, la elección de un modo de entrada, de entre las diferentes alternativas estratégicas existentes

(Robson *et al.*, 2002) y teniendo en cuenta el actual escenario internacional, se encuentra afectada por una serie de antecedentes que son interesantes conocer en profundidad. La razón de ello, es que algunos de estos antecedentes sólo condicionan determinadas formas concretas mientras que otros afectan a otras modos que o bien conllevan menos riesgo o bien menos exigencia en conocimiento de mercados o bien una fuerte relación con algún socio externo. Esta razón nos ha llevado a plantearnos la necesidad de tener una base teórica que nos permita sustentar, por qué determinados antecedentes aceptados por prestigiosos autores no explican la elección de modos de entrada para empresas que no cumplen algunos requisitos ampliamente aceptados.

En virtud de ello, abordamos la necesidad de realizar un exhaustivo análisis sobre los estudios publicados en la literatura, determinando qué teoría ha respaldado qué modos de operación y cuál es la que actualmente nos permitiría explicar la amplia variedad (más o menos sofisticada) de modos de penetración (o expansión internacional). De este modo, conoceríamos paradigmas, teorías que los sustentan y factores condicionantes de los mismos para cada caso en concreto. Somos conscientes en relación a ello, que no todos tienen capacidad para explicar la reacción de las empresas ante los modos de entrada. Aunque tradicionalmente, esos criterios o factores han venido buscándose en el exterior de la empresa, sin embargo, hay una corriente de gran fuerza y poder explicativo que busca los mismos en el interior de la organización (Sharma *et al.*, 2004). Dentro de este análisis es obligado buscar la posible correlación positiva entre la alternativa de penetración seleccionada y los resultados alcanzados, medidos estos en términos de ventas, incrementos en los mercados internacionales, etc.

Lo que nosotros aquí pretendemos es analizar sobre la base existente de la literatura cuáles han sido los paradigmas y las teorías que, en diversos momentos de tiempo, han intentado explicar la elección de modo de entrada seleccionada, lo cual nos servirá de base para establecer los pilares que nos permitan comprender la tendencia actual en cuanto a las alternativas estratégicas para este actual entorno globalizado. Un enfoque metanalítico sobre la literatura desarrollada entre los años 60 hasta la actualidad nos ha permitido detectar 3 paradigmas, ampliamente aceptados, cuya base de análisis se encuentra en el exterior de la empresa, sin embargo, avances teóricos recientes están abordando dicho análisis desde el interior de la empresa, construyendo una plataforma teórica basada en los recursos de los que dispone la empresa, concretamente, busca respuestas en el interior de la empresa (Srivastava *et al.*, 2001). Es decir, un potente análisis se comienza a realizar, en la década de los 90, teniendo como base el interior de la empresa, buscando en sus recursos y capacidades las respuestas a muchas preguntas, entre las cuales nosotros estudiamos, la elección del modo de entrada. Este metanálisis, cuyo resumen y primeros análisis mostramos en la Tabla 1, ha tenido como base los estudios realizados por Robson, *et al.*, (2002) y el realizado por Sharma y Erramili (2004). Dicha tabla muestra un análisis longitudinal sobre las diversas bases en las cuales se han sustentado las elecciones estratégicas sobre cómo penetrar los mercados.

Tabla 1: Paradigmas y Enfoques Teóricos

PARADIGMA	TEORÍA	CONSTRUCTO	ESTUDIOS MÁS REPRESENTATIVOS
Imperfección del mercado	Hymer	Ventaja monopolística y grado de imperfección del mercado	Hymer (1976) Buckley y Casson (1976) Teece (1980)
	Ciclo de vida del producto	El modo viene condicionado por el nivel de desarrollo del producto en el mercado	Vernon (1966) Poht (1987)

Comportamental	Proceso de Internacionalización	La decisión se toma en virtud del nivel de compromiso con el mercado y de su grado de incertidumbre	Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) Johanson y Vahlne (1977) Johanson y Vahlne (1990)
Fallo de mercado	Internalización de las ventajas de la empresa	La decisión está condicionado según el nivel de experiencia de la empresa y de los fallos del mercado	Buckley y Casson (1976) Buckley (1988) Hennart y Park (1993) Chen y Henn (2002)
	Costes de transacción	En virtud del grado específico de la transacción de un bien	Anderson y Gatignon (1986) Coase (1987) Klein, Frasier y Roth (1990) Erramili y Rao 1993)
	Ecléctica	Diferencia según que la ventaja sea en propiedad, en localización o en conocimiento de los mercados internacionales	Agargwal y Ramaswami (1992) Werner (1996) Dunning (1995)
Basado en los recursos	Recursos y Capacidades de la empresa	En virtud de los recursos y capacidades del empresa que permita obtener una ventaja competitiva sostenible.	Srivastav, Fahey y Christensen (2001) Barney (2001) Das (2000) Ekeledo (2004) Erramili (2002) Peng (2001) Makhija (2003)

Cada uno de los paradigmas anteriormente expuestos han intentado explicar con mayor o menor éxito las decisiones tomadas en relación a los modos de entrada, sin embargo, muchas de ellas se quedan atrás en sus explicaciones cuando nos enfrentamos a los parámetros que caracterizan el actual escenario internacional, como son la existencia de competidores globales, que hacen difícil la defensa de las empresas con simples estrategias de exportación; la aparición de distribuidores globales, con enormes poderes de negociación, debido en parte a su gran tamaño; la necesidad de mantener la ventaja competitiva a base de la deslocalización inevitable en aquellos lugares donde se den las mejores oportunidades para su desarrollo; la aparición de segmentos globales de consumo, en cada vez mayor número de sectores, consumidores que demandan a un mismo tiempo productos de carácter global, sin olvidar sus diferencias nacionales (marketing global-orientación geocéntrica).

El paradigma de las imperfecciones del mercado tenía su base en el control del número de competidores existentes y potenciales, así como en las barreras levantas al efecto. Sobre ello, la 'Teoría de Hymer defiende que la elección del modo de entrada viene condicionada por el grado de imperfección del mercado y por la ventaja de la que disponga la empresa, sin embargo, no es capaz de explicar las joint ventures o la deslocalización de la producción u otra actividad de la cadena de valor en la búsqueda de unos mejores costes. Es decir, su explicación sólo está basada en un lugar de localización y no como ocurre actualmente, donde el producto está diseñado en un lugar, fabricado en otro y ensamblado en otro. En cuanto a la Teoría del Ciclo de Vida del Producto, su clave se basa en que en las primeras fases del ciclo de vida del producto la empresa sale al exterior mediante la

exportación, momento en el que alcanza su fortaleza, pero no se encuentra capaz de explicar comportamientos que vayan más allá de este compromiso.

El paradigma comportamental, basado eminentemente en el conocimiento del mercado, da lugar a un incremento gradual en la inversión en los mercados, eludiendo las relaciones entre empresas (de tanta importancia, actualmente, tal y como pone de manifiesto el paradigma de las Redes) que requieren compromiso de recursos de la empresa a largo plazo (es el caso de las alianzas estratégicas). Dentro de este paradigma destaca la Teoría del Proceso de Internacionalización, considerando como claves la distancia psíquica y el conocimiento experiencia en los mercados. Concretamente la distancia afecta a la selección del país-mercado y el conocimiento al nivel de compromiso de recursos. Por fin, parece una teoría que aporta una visión dinámica sobre la elección del modo de entrada y reconoce la participación de un elemento interno de la empresa como es el conocimiento del manager. Aunque da pinceladas acerca de la explicación de las diversas localizaciones de la producción o la comercialización o acerca de las diferencias en propiedad, sin embargo, no explica los modos contractuales y las joint ventures.

El paradigma de los fallos en el mercado ha sido el dominante hasta que la teoría de los recursos y capacidades está consiguiendo desbancarlo. De tal modo, que la elección de un modo sobre otro está basado en una eficiencia relativa según un modo de desempeñar una función económica. Dentro de este paradigma destaca la Teoría de la internalización donde la empresa se basa en conocimientos específicos. Sus defensores han ido haciendo evolucionar la misma hasta llegar a la delimitación de las funciones de distribución y producción y el reconocimiento de la competitividad de empresas extranjeras, también han diferenciado entre ventajas en propiedad o internalización, así como la importancia de la confianza en las joint ventures. Sin embargo, tienen una importante crítica en cuanto presumen la supremacía de la empresa que sale, lo cual es difícil de sostener con el actual dinamismo competitivo. Una evolución de esta teoría sitúa a la Teoría Ecléctica en una buena posición para explicar los modos contractuales y las joint ventures, al incluir las habilidades y capacidades de los socios con los cuales se contrata, ofreciendo una explicación satisfactoria tanto de las dimensiones propiedad como localización. En cuanto a la Teoría de los Costes de Transacción, cuya clasificación de los modos de entrada lo hace sobre la base de un continuum de mayor o menor grado de control, que no es capaz de realizar una explicación cuando intervienen varios niveles de control en relación a modos de producción o comercialización y exportación.

Un análisis conjunto de las seis Teorías nos pone de manifiesto que no existen muchas diferencias entre unas y otras salvo en la asunción de la naturaleza de la competencia. Lo que hace la Teoría de los Recursos y Capacidades es asumir las condiciones de dinamismo competitivo, como consecuencia de la amplitud de los procesos de globalización, de la proliferación de las tecnologías de la información o de la aparición de segmentos globales de consumo. La teoría de los recursos y capacidades coincide con la de los modos de entrada en cuanto en ambas los elementos claves se centran en la explotación de una ventaja competitiva existente y buscar su mantenimiento en el tiempo para conseguir las tasas de retorno deseadas. Además la Teoría de los Recursos y Capacidades no sólo es capaz de explicar la elección de los modos de entrada que están basados en ventajas competitivas existentes sino también en el desarrollo de nuevas ventajas (Peng, 2001).

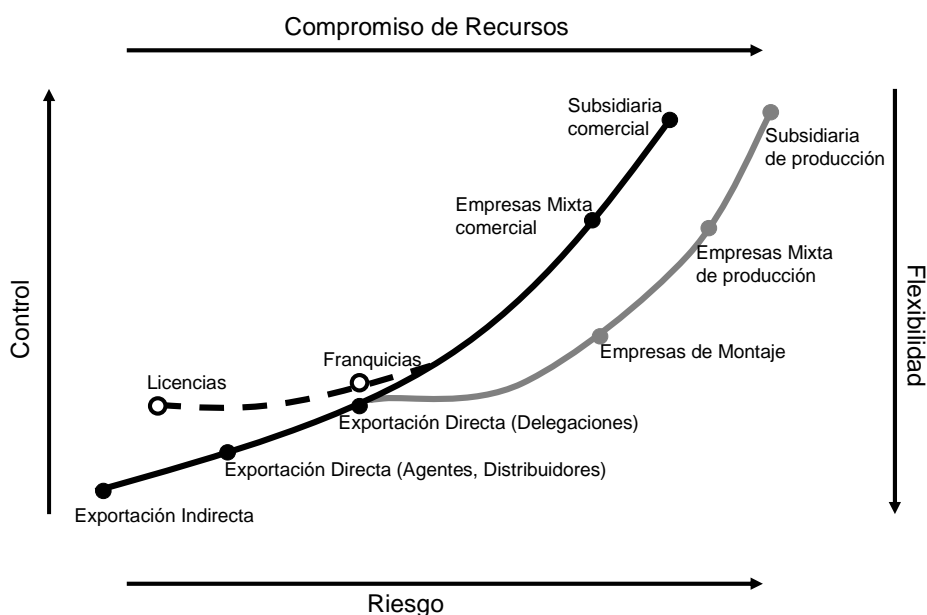
La teoría basada en los Recursos y Capacidades, nace al principio de la década de los 90, siendo aplicada cada vez más en un número importante de áreas, tales como la gestión, el marketing, las finanzas o los negocios internacionales, destacando Barney (2001), Lim et al. (2003), Makhija (2003), Peng (2001), Srivastava (2001),

etc. Esta Teoría analiza la empresa, su competencia y el alcance de sus objetivos desde la perspectiva de sus recursos. La base de esta Teoría se centra en considerar a cada empresa única, basando su diferencia en la forma que tiene de asignar estos recursos que posee. Dichos recursos, son relativamente inmóviles y vienen condicionados por el grado de dificultad en que los mismos puedan ser adquiridos por otras empresas, bien mediante compra o copia. Entre estos recursos se destacan las competencias distintivas, la tecnología, la cultura empresarial, la lealtad del cliente, el nombre de marca, los procesos y procedimientos de gestión, la orientación al mercado, así como las capacidades intelectuales o relacionales de sus miembros. Una de las características más importantes de ellos es que pueden estar localizados en cualquier área de la organización y ser tanto tangibles como intangibles. Sin embargo, y como consecuencia del actual entorno competitivo mundial dichas ventajas pueden ser erosionadas a través de la duplicación de sus recursos o de alternativas económicamente eficientes (Sharma, 2004). Por tanto, se trata de operar para seguir manteniendo esas barreras procedentes de recursos únicos y no fácilmente sustituibles.

En relación a ello, habría que matizar que bajo esta perspectiva la concepción de los objetivos es una maximización a largo plazo y que los mismos se pueden marcar en mercados internacionales cuando, al menos, cumplen dos rasgos importantes: a) que esta ventaja o recurso sea sostenible en el tiempo y b) que puede ser transferido a otros países sin costes incrementales. Es decir, el análisis de los modos de entrada con base en la Teoría de los Recursos y Capacidades nos lleva a preguntarnos por esos recursos en cuanto a su **localización** o a la probabilidad de establecer esa ventaja comparativa en el país-mercado seleccionado y en cuanto a sus decisiones acerca de la **propiedad** de los mismos o a la habilidad para transferir aquellos recursos que generan ventaja competitiva en aquellos países –mercados seleccionados. En virtud de ello podríamos decir que el esquema de recursos y capacidades tienen entidad suficiente para explicar en gran medida siete modos de entrada, según sean de exportación, de producción o comercialización.

3. CLASIFICACIÓN DE LOS MODOS DE ENTRADA

Tal como hemos podido comprobar anteriormente, aunque los modos de entrada han sido muy estudiados, aun quedan lagunas que justifican este trabajo. Existe un amplio abanico de formas de entrada en los mercados internacionales. Una visión muy extendida en la proporciona la Teoría Incrementalista (Johanson y Vahlne, 1977, 1990). Desde este punto de vista los modos de entrada se sitúan en un continuo por el que evolucionan las empresas desde la exportación hasta las subsidiarias, incrementando los niveles de compromiso de recursos, riesgo, control y potenciales beneficios (Chu y Anderson, 1992). Sustentándose en esta teoría, **Alonso y Donoso (1991)** sitúan en una gráfica (Figura 1) los modos de entrada anteriores, y señalan dos vías de internacionalización. Una primera basada en la comercialización y venta de productos, y otra segunda en la producción.

Figura 1: Evolución de los Modos de Operación (Alonso y Donoso, 1991)

Por otra parte, encontramos la clasificación recogida por García (2002) donde se agrupan los modos de entrada atendiendo a la localización de la Ventaja Competitiva. En este sentido, es posible hablar de tres grandes grupos: modos de operación directos, indirectos y mixtos.

- 1) Los *modos de operación indirectos* provocan la pérdida de control de las tareas de comercialización, ya que está es responsabilidad de otra empresa y, por ellos, no puede influir en la actividad de distribución en lo mercados de destino. Estas empresas en quienes se confía la comercialización del producto suelen ser intermediarios que están situados en el mercado de origen, lo cual hace que para la empresa sea simplemente una venta doméstica. Además son intermediarios que compran la mercancía y luego la revenden en los mercados exteriores. Se trata de entidades complejas que actúan en gran diversidad de negocios, y asumen riesgos. Ofrecen servicios completos que van desde la fabricación, el almacenamiento, el transporte, la venta de tecnología, inversiones o coordinación. Este despliegue de actividades las obliga a que una de sus principales ventajas competitivas sean sus conocimientos sobre los mercados internacionales y el disponer de la información adecuada.
- 2) Por otro lado, los *modos de operación directos* se caracterizan por un mayor control del proceso de penetración en los mercados internacionales. Aquí los exportadores realizan la actividad de la exportación en lugar de delegarla. La exportación directa conlleva un mayor nivel de compromiso de recursos pero también reporta al mismo tiempo un mayor control sobre las actividades de exportación, manteniendo en su poder sus propias ventajas competitivas. Por la misma lógica, la posibilidad de riesgo es mayor, pero también lo es la capacidad para obtener beneficios. Existen diversas formas de desarrollar este acceso directo, que van desde la venta directa mediante un vendedor de exportación hasta una filial o sucursal comercial, pasando por la formación de consorcios de exportación, recurrir a agentes en los mercados exteriores, o a distribuidores-importadores.

- 3) Por último, los *modos de operación mixtos* se caracterizan por la cesión de la ventaja competitiva por parte de una empresa a otra firma extranjera con un contrato. Por esta razón, otros autores la llaman modos de entrada contractuales o cooperativos. Existe una amplia variedad de formas que van desde el piggyback, pasando por las empresas conjuntas, las licencias, las franquicias, hasta llegar a la fabricación en los mercados exteriores, donde el nivel de compromiso de recursos y riesgo es más elevado a cambio de poder tener un mayor control sobre las actividades de marketing internacional de la empresa.

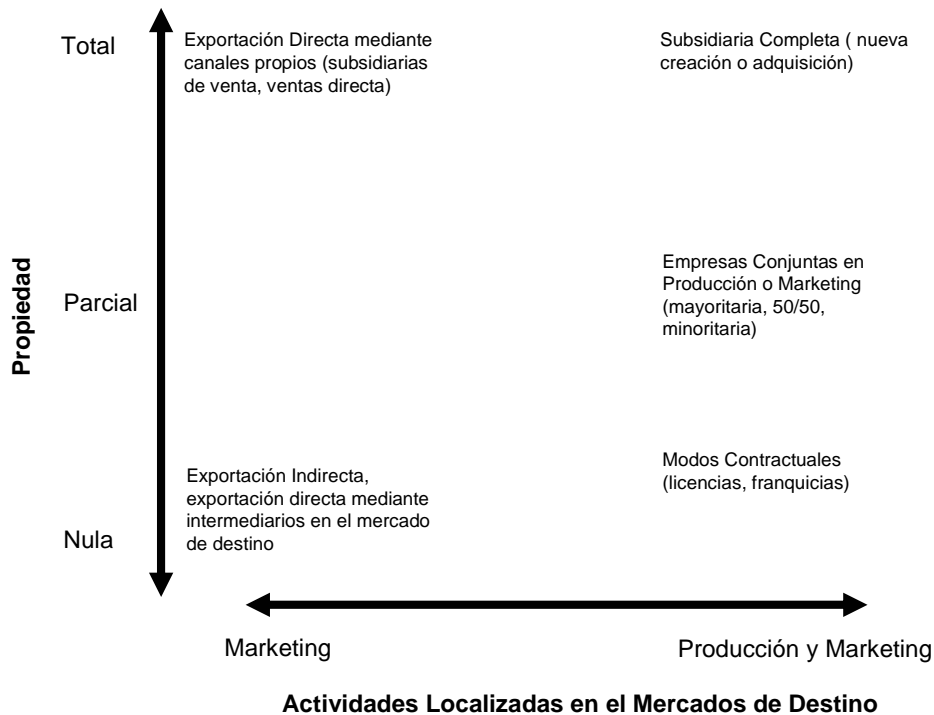
Un avance sobre la anterior se encuentra en la Teoría de los Recursos y Capacidades. En el trabajo de Sharma y Erramilli (2004) se ofrece una base sustentada en dicha teoría capaz de ofrecer explicaciones a la variedad de modos de producción y venta en los mercados de destino, así como a la simple exportación. De esta forma, tomando como criterios la propiedad y las actividades localizadas en el mercado de destino, desarrollan cinco grupos de modos de entrada (Figura 2): Exportación Directa, Exportación Indirecta, Formas Contractuales, Empresas Conjuntas y Subsidiarias de plena propiedad.

- 1) Desde la Teoría de los Recursos y Capacidades, los *modos de entrada indirectos* tienen sentido cuando es baja la probabilidad de tener una ventaja competitiva en los mercados de destino, ya sea en marketing o producción. En esta situación es improbable que la empresa desee entrar en el mercado, por lo que podría decantarse por emplear una vía indirecta a través de empresas localizadas en su propio mercado doméstico que tengan presencia y recursos más adaptados al mercado de destino elegido.
- 2) Existen dos grandes vías de exportación directa. Si la empresa considera que es incapaz de lograr ventajas competitivas relacionadas con la producción en los mercados exteriores, podría emplear la exportación directa si resulta capaz de generar ventajas competitivas en marketing. La empresa podría emplear intermediarios en los mercados de destino (*exportación directa mediante intermediarios en los mercados de destino*) si es capaz de transferir su ventaja competitiva clave mediante la generación de recursos de marketing para ellos, o si necesita acceder a un recurso de marketing que resulte clave en los mercados exteriores. Sin embargo, es posible que emplee sus propios canales para exportar (*exportación directa mediante canales propios*) si no es capaz de transmitir los recursos clave a los intermediarios internacionales, o en el caso de no necesitar de intermediarios para acceder a esos recursos tan importantes.
- 3) Si la empresa cree que existe una alta probabilidad de crear ventajas competitivas en producción y marketing en los mercados de destino, y que sus recursos que generan ventajas se pueden transmitir a sus socios en dichos mercados, en ese caso podría emplear *modos contractuales* (licencias, franquicias, etc.). Por ejemplo, se puede codificar un conocimiento clave sobre marketing o producción, este será más fácilmente de transferible. Por supuesto, es importante que aquellos recursos que se desean transmitir estén protegidos legalmente o por otros medios.
- 4) Para crear una *empresa conjunta* (joint-ventures), la empresa se siente segura de poder lograr ventajas competitivas en producción y/o marketing estableciéndose en el mercado de destino. Sin embargo, si únicamente es capaz de transmitir a sus socios en el mercado destino, recursos generadores de ventajas competitivas en producción, entonces desarrollará una *empresa conjunta de producción*. En la cual el socio local asume la responsabilidad de producir, mientras la empresa entrante mantiene su

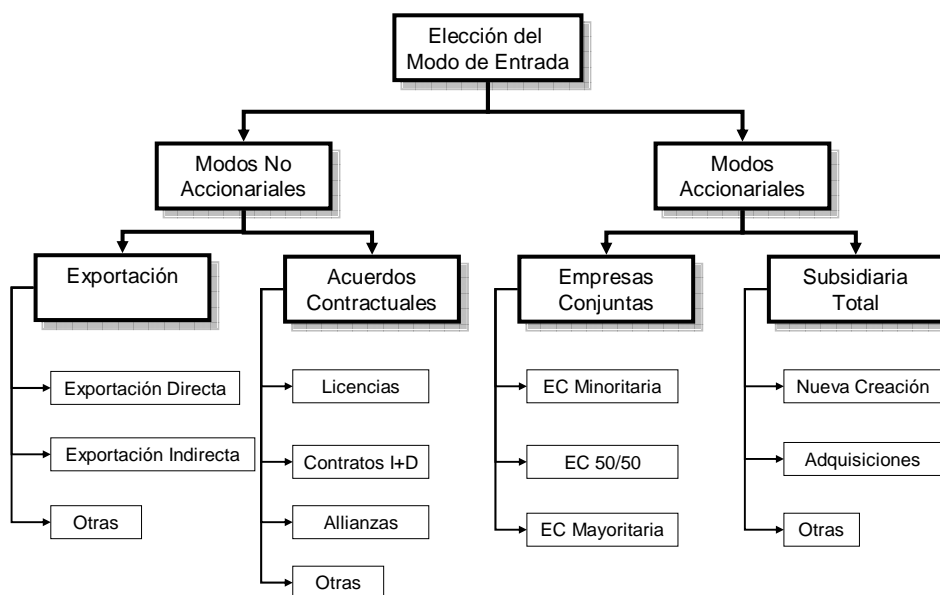
responsabilidad las actividades de marketing. Del mismo modo, desarrollará una *empresa conjunta de marketing* si es capaz solo de transmitir a su socio local, los recursos generadores de ventajas competitivas en marketing. En ambos casos se está asumiendo la existencia de una cierta complementariedad de los recursos de los socios.

- 5) Al igual que en las empresas conjuntas, las *subsidiarias completas* tienen sentido cuando la empresa siente seguridad de lograr ventajas competitivas tanto en marketing como en producción en el mercado de destino. Pero la empresa no es capaz de transmitir a un socio los recursos generadores de ventajas competitivas.

Figura 2: Modos de Entrada según Teoría de Recursos y Capacidades (Sharma y Erramilli, 2004)



Por último, Pan y Tse (2000) ofrecen un modelo jerárquico de los modos de entrada. Este modelo se basa en la idea que los directivos solo consideran algunos factores claves para cada nivel jerárquico, y consideran diferentes factores ante diferentes niveles de jerarquía. El primer nivel jerárquico distingue entre modos de entrada accionariales y no accionariales. Una vez decidido esto, los directivos deciden el modo de entrada concreto entre las opciones disponibles.

Figura 3: Modelo Jerárquico de Elección del Modo de Entrada (Pan y Tse, 2000)

4. REVISIÓN DE LA LITERATURA EN NÚMEROS: *ISI Web of Science*

Los planteamientos anteriores tienen su base en un profundo análisis de la literatura. Un modo de hacerlo es incorporando elementos cuantitativos. Atendiendo a Sánchez-Meca (1999, p.173) “en una época caracterizada por el crecimiento exponencial de la producción científica, las denominadas revisiones de la investigación constituyen el eslabón imprescindible entre el quehacer científico del pasado y del futuro, estableciendo el punto de partida de nuevas investigaciones. Tradicionalmente, las revisiones de la investigación se han caracterizado por carecer de una pauta sistemática en la toma de decisiones a lo largo del proceso, así como por la ausencia de referentes cuantitativos en la valoración de los resultados. De ahí la denominación de revisiones narrativas o cualitativas, donde, tras el estudio de las investigaciones más relevantes con relación a un determinado tema, el revisor expone su particular visión del estado de la cuestión. Frente a esta práctica habitual, durante las dos últimas décadas ha surgido el meta-análisis como una nueva metodología cuyo propósito es dotar a las revisiones de la investigación del rigor, objetividad y sistematización necesarios para alcanzar una fructífera acumulación del conocimiento científico. Uno de los aspectos claramente diferenciadores del meta-análisis respecto a las revisiones narrativas es su carácter cuantitativo”. El meta-análisis ofrece importantes ventajas para el investigador, aunque debe utilizarse teniendo en cuenta sus posibles limitaciones (Rosenthal y DiMatteo, 2001). Sin embargo, como señalan Ramírez y García (2004) entre ambos extremos, la revisión narrativa y el meta-análisis, encontramos diversos autores que realizan una revisión sistemática de determinado fenómeno a partir de los estudios realizados, aunque sin exigir todos los requisitos necesarios para un meta-análisis. En este sentido resultan especialmente interesantes las aportaciones hechas sobre revisión meta-analítica de la literatura por García y Ramírez (2004) y Arenas y García (2005).

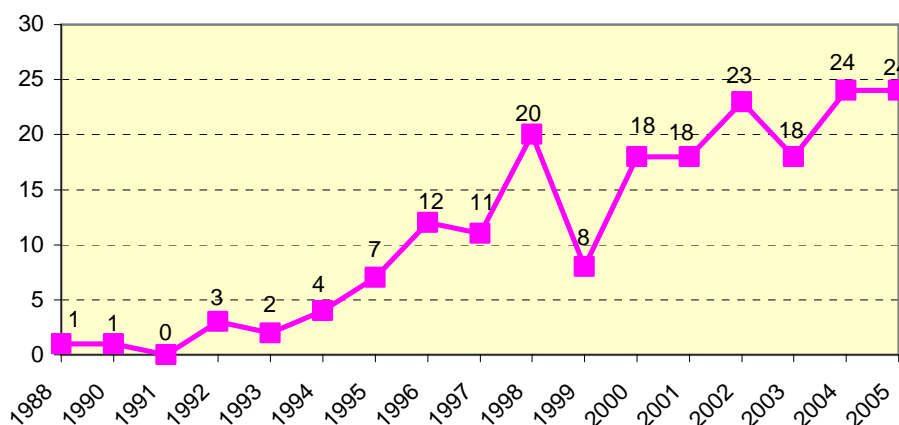
Para desarrollar nuestra revisión meta-analítica de la literatura emplearemos la propuesta de Ramírez y García (2004). Estos autores describen su metodología a lo largo de cinco fases: Fase 1: Determinar revistas de la disciplina; Fase 2: Establecer revistas más relevantes; Fase 3: Poblar la base de datos de artículos; Fase 4: Análisis de autores y artículos, y Fase 5: Análisis de palabras claves.

Como materia prima donde aplicar el análisis se han tomado los datos ofrecidos por el Instituto para la Información Científica (Institute for Scientific Information, ISI). Para investigadores de multitud de disciplinas, ISI ofrece servicios de bibliografía, especializándose particularmente en el análisis de citación. Para ello mantiene una base de datos de citaciones que cubren miles de revistas, conocida como el Science Citation Index (SCI) que es posible consultar on-line. La importancia de la citación se justifica porque las “citas son relaciones explícitas entre artículos que tienen aspectos comunes” (Chandy y Williams, 1994), estas relaciones son críticas para construir un conocimiento base dentro de una disciplina determinada y son uno de los fundamentos sobre los cuales el método científico está construido (Knight *et al.*, 2000). Por otra parte, las citas también pueden ser consideradas intercambios sociales entre autores y lectores (Zinkhan *et al.*, 1992). Siguiendo esta idea, Knight *et al.* (2000) indican que el uso de la citación de un determinado artículo puede ser considerado como un indicador de calidad de dicho trabajo. Los artículos “valiosos” serán citados e impulsarán tanto la nueva investigación como los futuros esfuerzos de publicación. Una revista que es más citada es más usada por la comunidad científica, y por tanto, será más atractiva para enviar nuevos manuscritos. Como resultado de todo el proceso vamos a determinar varias cuestiones clave para futuras fases de investigación.

1. ¿Es nuestro tema de estudio actualmente relevante?
2. ¿Cuáles son las revistas científicas que más lo han tratado?
3. ¿Cuáles son los principales autores?
4. ¿Cuáles son los artículos más importantes?
5. ¿Cuáles son los tópicos de investigación dentro de esta área?

Para resolver la primera cuestión, la relevancia actual del tema, se ha analizado la evolución del número de artículos publicados. Desde el año 1980 hasta la actualidad se han publicado 216 artículos sobre el tema en revistas JCR. Analizando su evolución encontramos que el primer trabajo aparece en 1988, aunque no es hasta mediados de la década de los noventa cuando despegaba la producción científica. Y como se puede apreciar en la Figura 4, desde entonces ha seguido una tendencia de crecimiento. En el año 2006, se han identificado 22 nuevos trabajos, aunque no han sido incluidos en la gráfica puesto que el año no está acabado. En conclusión, encontramos que desde el punto de vista de la producción científica es un tópico de importancia creciente.

Figura 4: Evolución del número de publicaciones por años



Continuando con el análisis, la siguiente cuestión que nos hacemos es identificar las principales revistas que han abordado este tópico. Para ello, al igual que antes, nos basamos en la contribución de artículos de cada revista.

Tabla 2: Revistas con más artículos publicados (1980 - 2006)

Revista	Número de Artículos
Journal of International Business Studies	44
Strategic Management Journal	22
Journal of Business Research	14
Journal of International Marketing	12
International Marketing Review	11
Journal of Management Studies	9
International Business Review	8
Journal of World Business	6
Academy of Management Journal	5

Otro punto importante a la hora de realizar una revisión de la literatura es identificar los principales autores dentro del tópico. En ese sentido, hemos identificado a los autores más prolíficos en esta materia.

Tabla 3: Principales Autores

Autor	Número de Artículos
BROUOTHERS, KD	11
DELIOS, A	10
BROUOTHERS, LE	9
WERNER, S	8
BEAMISH, PW	6
LUO, YD	6
MAKINO, S	5
AULAKH, PS	4
ERRAMILLI, MK	4
WOOD, PA	4

Un elemento clave en una revisión de la literatura es identificar cuales son los principales artículos. Los más importantes, que constituyen la base sobre la que se asienta la investigación sobre el tópico. Estos trabajos se corresponden con los aquellos que han recibido un mayor número de citas. Hay que resaltar, que estos trabajos se corresponden en gran medida con las revistas más citadas y los autores más productivos.

Tabla 4: Principales artículos (1980 - 2006)

	Autores	Año	Título	Revista	Citas
1	Kogut, B. y Singh, H.	1988	The effect of national culture on the choice of entry mode	<i>Journal of International Business Studies</i>	381
2	Hill, CWL, Hwang P. y Kim CH.	1990	An eclectic theory of the choice of international entry mode	<i>Strategic Management Journal</i>	120
3	Erramilli, M K, y Rao, C P.	1993	Service firms international entry-mode choice - a modified	<i>Journal of Marketing</i>	116
4	Kim W.C, y Hwang P.	1992	Global strategy and multinationals entry mode choice	<i>Journal of International Business Studies</i>	103
5	Agarwal, S y	1992	Choice of foreign-market entry mode -	<i>Journal of International Business Studies</i>	102

	Ramaswami. S.N		impact of ownership, location ...		
6	Madhok, A	1997	Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm	<i>Strategic Management Journal</i>	79
7	Woodcock CP, Beamish P, Makino S.	1994	Ownership-based entry mode strategies and international ...	<i>Journal of International Business Studies</i>	70
8	Hennart JF y Park YR	1993	Greenfield vs acquisition – the strategy of japanese investors in ...	<i>Management Science</i>	67
9	Shaver JM.	1998	Accounting for endogeneity when assessing strategy performance...	<i>Management Science</i>	55
10	Shane S.	1994	The effect of national culture on the choice between licensing and ...	<i>Strategic Management Journal</i>	54
11	Ericsson K, Johanson J, Majkgard A, Sharma D.	1997	Experiential knowledge and cost in the internationalization process	<i>Journal of International Business Studies</i>	50
12	Makino S.y Delios A.	1996	Local knowledge transfer and performance: Implications for alliance	<i>Journal of International Business Studies</i>	48
13	Pan YG.	1996	Influences on foreign equity ownership level in joint ventures...	<i>Journal of International Business Studies</i>	44

Sin embargo, hay que tener en cuenta que resulta más probable que tenga un mayor número de citas aquellos trabajos más antiguos. Por esa razón, para identificar los trabajos más notables publicados en los últimos años hemos repetido el análisis con los artículos publicados desde el año 2000.

Tabla 5: Principales artículos (2000 - 2006)

	Autores	Año	Título	Revista	Citas
1	Shenkar O	2001	Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization	<i>Journal of International Business Studies</i>	40
2	Henisz WJ	2000	The institutional environment for multinational investment	<i>Journal of Law Economics & Organization</i>	38
3	Delios A, y Beamish PW	2000	Japanese firms' investment strategies in emerging economies	<i>Academy of Management Journal</i>	38
4	Brouthers KD, y Brouthers	2001	Explaining the national cultural distance paradox	<i>Journal of International Business Studies</i>	33
5	Delios A, y Henisz WJ	2001	Survival and profitability: The roles of experience and intangible	<i>Academy of Management Journal</i>	30
6	Meyer KE	2001	Institutions, transaction costs, and entry mode choice in eastern Europe	<i>Journal of International Business Studies</i>	25
7	Chang, SJ y Rosenzweig P.	2001	The choice of entry mode in sequential foreign direct investment	<i>Strategic Management Journal</i>	22
8	Shrader RC, Oviatt BM, McDougall PP	2000	How new ventures exploit trade-offs among international risk factors...	<i>Academy of Management Journal</i>	20
9	Lu JW	2002	Intra- and inter-organizational imitative behaviour...	<i>Journal of International Business Studies</i>	19
10	Harzing Aw	2002	Acquisitions versus greenfield investments: International strategy	<i>Strategic Management Journal</i>	16
11	Davis PS, Desai AB, y Francis JD.	2000	Mode of international entry: An isomorphism perspective	<i>Journal of International Business Studies</i>	16
12	Werner S	2002	Recent developments in international management research...	<i>Journal of Management</i>	15
13	Reuer JJ	2001	From hybrids to hierarchies: Shareholder	<i>Strategic Management Journal</i>	15

		wealth effects of joint		
--	--	-------------------------	--	--

Por último, dentro de este campo de conocimiento (modos de entrada en los mercados internacionales) es posible identificar tópicos más concretos. Para ello vamos a analizar las palabras clave, *keywords*, asociadas a los artículos identificados. La utilidad de las palabras claves es reconocida por la literatura (Salton y McGill, 1983; Elam *et al.* 1986; Barki *et al.*, 1988; Barki *et al.*, 1993) tanto para el análisis del contenido de las publicaciones como para investigar las tendencias en ellas. La revisión de estos indicadores nos proporciona elementos para entender los tópicos de investigación en el área y qué temas son más importantes para abordar en el futuro.

En el análisis de las palabras clave confirmamos una buena parte de las ideas que habíamos desarrollado de un modo más intuitivo en la revisión y lectura de los artículos. Desde un punto de vista geográfico, la mayoría de los trabajos están vinculados con Estados Unidos de América (*United-States*). Y desde el punto de vista de los enfoques teóricos aplicados, la Teoría de los Costes de Transacción ha sido la empleada con mayor frecuencia, de hecho es la única que aparece directamente (*Transaction-Cost-Analysis*) entre las palabras clave.

Los modos de entrada en los mercados internacionales es un tópico de gran interés, por su importancia en sí, por las múltiples conexiones que tiene con el resto de elementos estratégicos (*Strategy*) y las ventajas competitivas (*Competitive Advantage*). Sin embargo, en este sentido queremos destacar dos líneas de investigación especialmente relevantes. En primer lugar, la relación de los modos de entrada con los resultados empresariales (*performance*), y en segundo lugar, la línea de investigación dirigida a estudiar la elección de los modos de entrada. Debemos señalar que en este caso encontramos dos palabras clave unidas a esta última línea de investigación (*Choice* y *Entry-mode choice*).

Tabla 6: Palabras Clave más repetidas (1980 - 2006)

Keyword	Total
United-States	68
Choice	64
Entry Mode	55
Performance	45
Joint Ventures	40
Ownership	37
Strategy	32
Firms	29
Transaction-Cost-Analysis	28
Firm	21
Foreign Direct-Investment	21
Entry-Mode Choice	20
Multinational-Enterprise	20
Knowledge	19
Investment	19
Service Firms	18
Location	16
Competitive Advantage	16
Multinational-Corporations	16
Multinationals	16

Tabla 7: Palabras Clave más repetidas (2000 - 2006)

Keyword	Total
United-States	55
Choice	42
Entry Mode	38
Performance	33
Joint Ventures	30
Firms	25
Strategy	25
Ownership	24
Transaction-Cost-Analysis	23
Foreign Direct-Investment	19
National Culture	18
Entry-Mode Choice	17
Knowledge	17
Service Firms	15
Competitive Advantage	15
Investment	15
Japanese Firms	14
Multinational-Corporations	14
Firm	14
Multinational-Enterprise	13

Normalmente los trabajos publicados tienden a especializarse en un tipo concreto de modo de entrada. Concretamente, en aquellos modos más avanzados y que suponen un mayor compromiso de recursos: empresas conjuntas, e inversión directa (*Joint Ventures*, *Ownership*, *Foreign Direct-Investment*, *Investment*). Lo cual coincide con ser modos de entrada normalmente empleados por empresas de mayor tamaño, multinacionales (*Multinational-Corporations*, *Multinationals*, *Multinational-Enterprise*).

Hemos identificado también otras dos líneas de investigación relacionadas con los modos de entradas. La primera de ellas aborda la problemática de los modos de operación en las empresas de servicios (*Service Firms*), dadas sus características particulares. La segunda línea trataría sobre el conocimiento (*Knowledge*).

Al igual que para la revisión de los artículos, hemos repetido el análisis tomando únicamente los trabajos publicados desde el año 2000. Como se puede comprobar en las tablas, los resultados son muy parecidos. Sólo queremos resaltar la aparición de los estudios cross-culturales (*National Culture*) como una línea de investigación en claro crecimiento. Entendemos que el germen de esta línea puede encontrarse en aquellos artículos que anteriormente se dirigían a la localización (*Location*).

5. CONCLUSIONES

Para finalizar queremos resumir algunas de las principales conclusiones obtenidas en el logro del objetivo marcado. En primer lugar, hemos recogido la evolución de teorías y paradigmas a lo largo del tiempo. Dicha

evolución viene condicionada por el entorno y los parámetros que lo configuran. La existencia actual de una competitividad mundial marcadamente dinámica hace que los investigadores busquen respuestas en el interior de la empresa, surgiendo la Teoría de los Recursos y Capacidades con gran poder explicativo de los modos de entrada internacional, y ofreciendo una clasificación actualmente más adecuada. En segundo lugar, desde la revisión meta-analítica hemos identificado los pilares clave de la literatura sobre este tópico, aunque existan importantes trabajos que no han aparecido dada su actualidad. Lo cual nos señala la existencia de múltiples lagunas que justifican futuras investigaciones. Entre ellas queremos destacar, la influencia del entorno sobre los antecedentes que condicionan la elección del modo de entrada, y a su vez, a los resultados obtenidos. Otras lagunas importantes se encuentran en el estudio de los modos de operación menos avanzados, y los comportamientos de las pequeñas y medianas empresas.

BIBLIOGRAFIA

- ALONSO, J.A. y DONOSO V. (1991), *La Competitividad de la Empresa Exportadora Española*, ICEX, Madrid
- ARENAS GAITÁN J. y GARCÍA CRUZ R. (2005) "Revisión meta-analítica de la literatura como guía para la investigación", *Actas de las XV Jornadas de Hispano Lusas de Gestión Científica*, Sevilla.
- ARENAS GAITÁN J. y GARCÍA CRUZ R. (2006) "La aportación Relacional al Éxito de las Alianzas Estratégicas Internacionales", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol.18, nº2, 139-ss.
- BARKI H.; RIVARD S. Y TALBOT J. (1993). "A Keyword Classification Scheme for IS Research Literature: An Update". *MIS Quarterly*. Vol. 17, nº 2, pgs. 209-226.
- BARKI, H.; RIVARD, S. Y TALBOT, J.(1998) "An Information Systems Keyword Classification Scheme". *MIS Quarterly*, Vol. 12, nº. 2, pgs. 299-322.
- BARNEY, JB. (2001), Is the Resource-Based View aa Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26 (1), 41-56.
- CHANDY, P. R. Y WILLIAMS, T.G.E. (1994). "The impact of Journals and Authors on International Business Research: A Citational Analysis of JIBS Articles". *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, nº 4, pgs. 715-728.
- CHU W. y ANDERSON E. (1992) "Capturing ordinal properties of categorical dependet variables: A review with application to modes of foreign entry", *International Journal of Research in Marketing*, Vol.9, pp.149-160.
- DAS, t. y TENG Bing-Sheng (2000), A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26 (1), 31-61.
- EKELEDO, I. y SIVAKUMAR (2004) International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Service Firms: A Resource-Based Perspective. *International Marketing Review*, 21 (1), 68-101.
- ELAM J.; HUBER G. Y HURT M. (1986)."An Examination of the DSS Literature (1975-1985)" en SOL H. (Ed.) "Decision Support Systems: A Decade in Perspective", Amsterdam: North Holland.
- ERRAMILI, M. y RAO. CP. (1993) Service Firms Choice of Foreign-Market Entry Modes: An Empirical análisis Using a Midified TRansaction-Cost Framework. *Journal of Marketing*, 57 (july), 19-38.
- GARCÍA CRUZ, R. (2004) *Marketing Internacional*, Editorial ESIC, Madrid.
- HILL WL., HWANG P., y KIM W. (1990), "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode," *Strategic Management Journal*, 11 (February), 117-128.

JOHANSON J. y VAHLNE JE. (1977), "The Intel-nationalization Process of the Firm-? Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business Studies*, 8 (Spring/Summer), 23-32.

JOHANSON J. y VAHLNE JE. (1990), "The Mechanism of Intel-nationalization," *International Marketing Review*, 7 (4), 11-24.

KNIGHT, G. A.; HULT, G. T. Y BASHAW E. (2000). "Research Productivity in the Journal of Business Research: 1985 – 1999". *Journal of Business Research*, Vol. 49, n°3, pgs. 303-314.

KOGUT, B. y SINGH, H.(1988) "The Effect Of National Culture On The Choice Of Entry Mode" *Journal of International Business Studies* Vol.19, Is.3 (October 1), pp. 411- ss.

MAKHIJA, M. (2003), Comparing the Resource-Based and Market-Based Views of the Firm: Empirical Evidence from Czech Privatization. *Strategic Management Journal*, 24 (5) 433-451.

Pan Y. y Tse DK. (2004) "The hierarchical model of market entry modes", *Journal of International Business Studies*; Fourth Quarter, Vol.31, Is. 4; pp.535-554.

RAMIREZ CORREA P. y GARCIA CRUZ, R. (2004) "El meta análisis como instrumento de investigación en la determinación y análisis del objeto de estudio", *Actas del XVI Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, Alicante.

ROSENTHAL, R. y DIMATTEO, M.R. (2001) "Meta-Analysis: Recent Developments in Quantitative Methods for Literature Reviews", *Annuals Reviews of Psychology*, vol.52, pp.59-82.

SALTON, G. Y MCGILL, M. J. (1983). *Introduction to Modern Information Retrieval*. McGraw-Hill, New York, NY.

SÁNCHEZ-MECA, J. (1999) "Metaanálisis para la Investigación Científica", en SARABIA SÁNCHEZ, F.J. (1999): *Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid.

SHARMA VM y ERRAMILLI MK (2004) "Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 12, Is. 1, pp.1-17.

SRIVASTAVA, RK., FAHEY, L. Y CHRISTENSEN, K. (2001). The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage. *Journal of Management*, 27 (6), 777-802.

WOODCOCK CP., BEAMISH PW., y MAKINO S.(1994). Ownership-based entry mode strategies and international performance. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 253.

ZINKHAN, G. M.; ROTH, M. Y SAXTON M. J. (1992). "Knowledge Development and Scientific Status in Consumer Behavior Research: A Social Exchange Perspective". *Journal of Consumer Research*, n° 18, pgs. 282-291.

ANEXO: Artículos recogidos en las Tablas 2 y 3

AGARWAL, S.y RAMASWAMI, S.N.. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1.

BROUHERS KD y BROUHERS LE. (2001). Explaining the national cultural distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 177-189.

CHANG SJ, y ROSENZWEIG P. (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, 22(8), 747-776.

- DAVIS PS, DESAI AB., y FRANCIS JD. (2000). Mode of international entry: An isomorphism perspective. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 239-258.
- DELIOS A., y BEAMISH PW. (2001). Survival profitability: The roles of experience and intangible assets in foreign subsidiary performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1028-1038.
- DELIOS A., y HENISZ WJ. (2000). Japanese firms' investment strategies in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 305-323.
- ERIKSSON K., JOHANSON J., MAJKGARD A., y SHARMA D.. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.
- ERRAMILI, M K., RAO, C P. (1993). Service firms' international entry-mode choice: A modified. *Journal of Marketing*, 57(3), 19.
- HARZING AW. (2002). Acquisitions versus greenfield investments: International strategy and management of entry modes. *Strategic Management Journal*, 23(3), 211-227.
- HENISZ WJ (2000). The institutional environment for multinational investment. *Journal of Law Economics & Organization*, 16(2), 334-364.
- HENNART, JF. y PARK, YR.. (1993). Greenfield vs. acquisition: The strategy of Japanese investors in the United States. *Management Science*, 39(9), 1054.
- KIM, WC. y HWANG P.(1992).Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice.*Journal of International Business Studies*, 23(1), 29.
- KOGUT B. y SINGH H. (1988). The Effect Of National Culture On The Choice Of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411.
- LU JW. (2002). Intra- and inter-organizational imitative behavior: Institutional influences on Japanese firms' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 19-37.
- MADHOK, A. (1997).Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18(1), 39-61.
- MAKINO S. y DELIOS A. (1996). Local knowledge transfer and performance: Implications for alliance formation in Asia. *Journal of International Business Studies: Special Issue*, 27(5), 905-927.
- MITCHELL W., SHAVER JM. y YEUNG B. (1994). Foreign entrant survival and foreign market share: Canadian companies' experience in United States medical sector markets. *Strategic Management Journal*, 15(7), 555.
- MYER KE. (2001). Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, 32(2),357-367.
- PAN, Y. (1996). Influences on foreign equity ownership level in joint ventures in China. *Journal of International Business Studies*, 27(1), 1.
- REUER JJ. (2001). From hybrids to hierarchies: Shareholder wealth effects of joint venture partner buyouts. *Strategic Management Journal*, 22(1), 1-23.
- SHANE, S. (1994). The effect of national culture on the choice between licensing and direct foreign investment. *Strategic Management Journal*, 15(8), 627.
- SHAVER JM. (1998). Accounting for Endogeneity When Assessing Strategy Performance: Does Entry Mode Choice Affect FDI Survival? *Management Science*, 44(4), 571-585.

SHENKAR O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519-536.

SHRADER RC, OVIATT BM, y MCDOUGALL PP. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1227-1247.

WERNER S. (2002). Recent developments in international management research: A review of 20 top management journals. *Journal of Management*, 28(3), 277-305.