D^a Julia Nieves Rodríguez, secretaria del Departamento de Economía y dirección de Empresas de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria

CERTIFICA,

Que el Consejo de Doctores del Departamento, en su sesión de fecha veintiocho de octubre de dos mil quince, tomó el acuerdo de dar el consentimiento para su tramitación a la tesis doctoral titulada "Factores de localización determinantes del éxito de la Inversión Directa en el Extranjero", presentada por el doctorando Don Thorsten Wrage y dirigida por los doctores Don Jesús Arteaga Ortiz y Don Rubén Fernández Ortiz.

Y para que así conste, y a efectos de lo previsto en el artículo 6 del reglamento para la elaboración, tribunal, defensa y evaluación de tesis doctorales de esta universidad, firmo la presente, en Las Palmas de Gran Canaria a veintiocho de octubre de dos mil quince.



Programa de doctorado: Administración y Dirección de Empresas

Título de la tesis

Factores de localización determinantes del éxito de la Inversión Directa en el Extranjero

Tesis doctoral presentada por Don Thorsten Wrage

Dirigida por los profesores doctores

Don Jesús Arteaga Ortiz y Don Rubén Fernández Ortiz

El director, El director, El doctorando,

En Las Palmas de Gran Canaria, a 22 de octubre de 2015

Meine Doktorarbeit widme ich zwei wichtigen Persönlichkeiten in meinem Leben: meiner Großmutter Anneliese Mossolff und meiner geliebten Mutter Anna-Margarethe Käthe Wrage Schadendorf

Dedico esta tesis doctoral a mi abuela

Anneliese Mossolff

y a mi querida madre

Anna-Margarethe Käthe Wrage Schadendorf

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis doctoral, si bien ha requerido de mucho esfuerzo y dedicación por mi parte, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación de todas y cada una de las personas que a continuación citaré y muchas de las cuales han sido un soporte muy fuerte en momentos de angustia y desesperación.

Agradecer hoy y siempre a mi familia porque, a pesar de no estar presentes físicamente, son los que han construido los cimientos para el comienzo de esta tesis doctoral. En especial quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi abuela Anneliese Mossolff, que si bien ya no se encuentra entre nosotros, quiero agradecerle todo el esfuerzo y sacrificio para brindarme todo el amor, la comprensión, el apoyo incondicional y la confianza en cada momento de mi vida. Quiero resaltar que ella fue la primera persona que me alentó a comenzar la realización de mi doctorado. Y sé que esté donde esté, estará apoyándome en esta presentación.

Otro pilar fundamental en mi desarrollo, tanto personal como académico, tanto en Alemania como en España, ha sido indiscutiblemente mi madre Anna-Margarethe Käthe Wrage Schadendorf. AGRADECERTE POR TODO LO QUE HICISTE Y POR TODO LO QUE SERÍAS CAPAZ DE HACER SI TE LO HUBIERA PEDIDO. Sin ti no sería quien soy actualmente.

Otro sostén en mi carrera académica en España ha sido mi padre, Uwe Wrage, por su paciencia y dedicación en la consecución de mi formación universitaria en este país.

Concluiré mis agradecimientos familiares resaltando la labor de mi compañera y madre de mi hijo por la paciencia que ha demostrado en los diferentes momentos de la realización de este doctorado, así como su comprensión en los períodos de no dedicación a la familia y sí a este doctorado.

Me gustaría agradecer sinceramente a mi director de tesis, Don Jesús Arteaga Ortiz, su esfuerzo y dedicación. Sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia y su motivación han sido fundamentales para la finalización de mi tesis doctoral. Me siento en deuda con él por todo lo recibido durante el periodo de tiempo que ha durado la realización de este proyecto.

También me gustaría agradecer a mi otro director, Don Rubén Fernández Ortiz, por sus conocimientos y orientaciones para la presente tesis doctoral.

De igual manera, mi más sincero agradecimiento a las profesoras Doña Antonia Mercedes García Cabrera y Doña María de la Cruz Déniz Déniz, que fueron mis tutoras durante el proceso para la obtención de la suficiencia investigadora, y a quienes, en parte, debo la posibilidad de haber realizado el doctorado en una Universidad tan prestigiosa como la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

En general, quisiera agradecer a todos y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de esta tesis doctoral, con sus altos y bajos, porque tanto ellos como yo, sabemos que, desde lo más profundo de mi corazón, les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y, sobre todo, cariño y amistad, especialmente a Rodrigo Naumchik González y Sara Ojeda González.

ÍNDICE

<u>Índice</u>

INT	ROD	JCCIÓN	I	7
Сар	ítulo	I: JUST	TIFICACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	19
-	1.1		AS DE ENTRADA ALTERNATIVAS EN MERCADOS EXTERIORES	
		1.2.1	Modos de entrada: introducción	21
		1.2.2	Exportación	26
		1.2.3	Franquicia	30
		1.2.4	Joint Venture	
		1.2.5	Alianza estratégica	
		1.2.6	Licencia	
		1.2.7	La inversión directa como modo de entrada en los mercados exteriores	
		1.2.8	Adquisición de empresas	
		1.2.9	Empresas de nueva creación	
	1.2		RES DETERMINANTES EN LA LOCALIZACIÓN DE UNA INVERSIÓN DIRECTA EN EL	
	EXTE	_		_
		1.2.1	Una decisión estratégica: la localización de la empresa	
		1.2.2	Factores determinantes en la localización de una IDE	57
Сар	ítulo	II: DISE	EÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA	115
	2.1		CIÓN Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA PARA EL ESTUDIO	
	2.2		IMENTO DE MEDICIÓN: EL CUESTIONARIO	
	2.3		SIS DE TRABAJO	
	2.4	TRABA.	IO DE CAMPO	139
	2.5	PROCE	DIMIENTO DE ANÁLISIS	142
Can	ítulo	AN	ÁLISIS Y RESULTADOS	1/12
cup	3.1		FIL DE LAS EMPRESAS ALEMANAS QUE INVIERTEN DE FORMA DIRECTA EN ESPA	
	3.1	3.1.1.	El perfil demográfico	
		3.1.2.	Análisis de las formas de entrada en España	
		3.1.3.	Influencia del sector de actividad en el proceso de implantación de la IDE	
	3.2.		LISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO DE LA INVERSIÓN DIRECTA	
	EXTF			
		3.2.1.	Test de fiabilidad	
		3.2.2.	Test de validez convergente	
		3.2.3.	Test de validez discriminante	
		3.2.4.	Nivel de significatividad del modelo	202
		3.2.5.	Modelo de Path coeficients y los intervalos de confianza	205
Can	ítula	1\1. DE	SUMEN Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	200
Cup			ROLLO DE UN MARCO TEÓRICO PARA EL ESTUDIO DE LOS FACTORES DE	209
	4.1		IN DE LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR	211
	4.2		PCIÓN DEL PERFIL DE LAS EMPRESAS ALEMANAS QUE INVIERTEN EN ESPAÑA	
	4.2		RES DETERMINANTES PARA LA LOCALIZACION DE LA IDE	
	4.3	4.3.1.	Factores individuales de localización de una IDE	
	4.4	4.3.2.	Relación entre el éxito de una IDE y los posibles factores influyentes	
	4.4 4.5		ACIONES DEL TRABAJO EMPIRICO	
	4.5 4.6		MENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	
BIB	LIOG	RAFÍA .		247
ΔΝΙ	×Ω			283

Índice de Figuras

Figura 1. Métodos de entrada	24
Figura 2. Modos de entrada; recursos, control, flexibilidad y riesgo	25
Figura 3. Planteamiento del modelo de estudio	175
Figura 4. Modelo de medida planteado sobre Satisfacción en la IDE	179
Figura 5. Modelo de medida con sus cargas factoriales	193
Figura 6. Modelo estructural	203
Figura 7. Modelo de medida planteado sobre Satisfacción en la IDE	214

2

Índice de Tablas

Tabla 1. Factores de localización identificados por Bea (1987)	58
Tabla 2. Factores de localización identificados por Friedman, Geriowski y	
Silverman (1992)	59
Tabla 3. Factores de localización identificados por Woodward y Rolfe (1993)	60
Tabla 4. Factores de localización identificados por Wood y Robertson (2000)	61
Tabla 5. Factores de localización identificados por Cheng y Kwan (2000)	62
Tabla 6. Factores de localización identificados por Zhou, Delios y Yang (2002)	63
Tabla 7. Factores de localización identificados por Sethi, Guisinger, Phelan y	
Berg (2003)	64
Tabla 8. Factores de localización identificados por Henisz y Macher (2004)	65
Tabla 9. Factores de localización identificados por Galán, González-Benito y	
Zuñiga-Vicente (2007)	67
Tabla 10. Factores de localización identificados por Serwicka, Jones y Wren	
(2014)	70
Tabla 11. Factores de localización identificados por Chanegriha, Stewart y	
Tsoukis (2014)	71
Tabla 12. Factores de localización identificados por Bartels, Napolitano y Tissi	
(2014)	76
Tabla 13. Factores de localización identificados por Isa, Saman y Nasir (2014)	77
Tabla 14. Características de las empresas analizadas en la literatura revisada	80
Tabla 15. Factores utilizados en los principales artículos analizados	81
Tabla 16. Propuesta de escala integradora de factores de localización de una	
DE	88
Tabla 17. Variables de Recurso Humanos planteadas para predecir la elección	
de localizaciónde localización	.133
Tabla 18. Principales características de la encuesta	.141
Tabla 19. Antigüedad de la empresa inversora alemana	.147
Tabla 20. Tamaño de las empresas según número de empleados	.149
Tabla 21. Tamaño de las empresas según volumen de facturación	.149
Tabla 22. Clasificación de las empresas según sectores	.150
Tabla 23. Plazo medio desde la fundación de la empresa en Alemania hasta la	
realización de la IDE	.154
Tabla 24. Actividades que realizaron antes de crear o adquirir una empresa	.158
Tabla 25. Evaluación de los motivos para la creación de sucursales propias en	
España	
Tabla 26. Las principales funciones de la sucursal en España	.163
Tabla 27. Evaluación de los motivos para la adquisición de empresas en	
España	.165
Tabla 28. Evaluación de los motivos para cooperaciones de empresas	
extranjeras con españolas	
Tabla 29. Principales problemas para entrar en el mercado español	.168
Tabla 30. La estructura de los clientes de las empresas según el sector de	
actividad	169
Tabla 31. La importancia de los factores con respecto a la decisión de	
nversiones directas y la evaluación de las ventajas de localización	.173

Tabla 32. Correlaciones de los Items del modelo de medida	180
Tabla 33. Pesos o cargas factoriales de los ítems sobre cada variable	
multidimensional, en el modelo de medida	191
Tabla 34. Alpha de Cronbach de las variables multidimensionales	194
Tabla 35. Índice de fiabilidad compuesta de las variables multidimensionales	195
Tabla 36. Validez convergente del modelo de estudio	197
Tabla 37. Criterior Fornell-Larcker	199
Tabla 38. Tabla de correlaciones cruzadas de los ítems con sus constructos	200
Tabla 39. Coeficientes del modelo estructural	203
Tabla 40. R Square del modelo teórico planteado	204
Tabla 41. Modelo Path Coeficients	205
Tabla 42. Intervalos de Confianza	206
Tabla 43. Resumen de las hipótesis planteadas	207
Tabla 44. Agrupación de factores de localización y sus variables individuales	215
Tabla 45. Perfil del inversor extranjero y <i>proxy</i> empleada	217
Tabla 46. Perfil del inversor alemán en España	220
Tabla 47. Factores individuales del factor Político - Legal	222
Tabla 48. Revisión bibliográfica de las variables Político-legales influyentes en	
la satisfacción de la IDE	223
Tabla 49. Factores individuales de recursos humanos	224
Tabla 50. Factores individuales de infraestructura y otros costes	226
Tabla 51. Razones para la creación de una sucursal	228
Tabla 52. Resumen de las hipótesis planteadas	229

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Clasificación de las empresas del sector industrial	151
Gráfico 2. Clasificación de las empresas del sector servicios	151
Gráfico 3. Evaluación temporal de la adquisición o creación de una filiai en	
España	153
Gráfico 4. Perspectiva económica sobre el volumen de ventas de las empresas	
encuestadas	156
Gráfico 5. Porcentajes de las sucursales de nueva creación y sucursales	
adquiridas	161
Gráfico 6. Gráfico del Alpha de Cronbach de las variables multidimensionales	
Gráfico 7. Gráfico del índice de fiabilidad compuesta de los constructos del	
modelo de medida	196
Gráfico 8. Average Variance Extracted	
Gráfico 9. R Square del modelo teórico planteado	

5

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

En los últimos treinta años se han registrado transformaciones importantes en el ámbito internacional, entre las que destacan la globalización de los mercados, la generalización de los procesos de apertura económica y la aparición de nuevos paradigmas técnicos y de organización, que implican un uso intensivo de la información. Los problemas derivados de la gestión del proceso de globalización, son cuestiones que merecen la atención de los directivos, las instituciones, los académicos y los medios de comunicación e información. Uno de los efectos de la globalización es la reducción de la distancia entre países y regiones, incrementando, de este modo, las dimensiones de los mercados y la interdependencia económica. Esta reducción ha propiciado un serio avance en los compromisos adquiridos por las empresas más allá de su mercado nacional, posicionando la inversión directa como una alternativa de entrada en mercados exteriores. En el caso de la Unión Europa, ha habido impulsos adicionales que han fomentado la internacionalización de las empresas, tales como la ampliación a nuevos países o el Mercado Único Europeo. En este contexto, la economía alemana se ha manifestado en las últimas décadas como la más importante de Europa.

En este escenario es donde se enmarca el presente trabajo de investigación, que pretende dar luz sobre los principales factores o causas que influyen, determinan y hacen exitoso el proceso de Inversión Directa en el Extranjero (IDE) de empresas alemanas en España. Son, por lo tanto, tres los pilares que tenemos que destacar en este trabajo. En primer lugar, la elección de la IDE como opción estratégica de salida al exterior. En segundo lugar, los factores de localización determinantes del éxito de esa IDE. Y en tercer lugar, los dos países seleccionados para efectuar el estudio muestral (Alemania y España). En los siguientes párrafos justificaremos brevemente estas tres cuestiones.

Inversión Directa en el Extranjero

Las razones para expandirse fuera del mercado nacional no solamente se encuentran en las actividades de compra y venta, sino en otras actividades que generan valor añadido en las empresas. En general, las empresas alemanas invierten en un primer momento en países desarrollados y prefieren mercados cercanos y culturas que se asemejen a la alemana. De esta manera, son varias las investigaciones que han expuesto que las empresas invierten en países en donde perciben más confianza, adquirida usualmente a través de contactos ya establecidos y visitas realizadas. En este sentido, el modelo de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Vahlne y Nördstrom, 1993) establece que las empresas se desarrollan, en primer lugar, en su propia nación de origen, siendo la internacionalización consecuencia de una serie de decisiones incrementales (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975), las cuales se ven afectadas principalmente por dos factores: la información y los recursos. Estos dos factores inciden en la selección de los países-objetivo de la internacionalización, los productos y actividades transferidos al exterior y el modo de entrada.

La carencia de información y recursos genera incertidumbre, hecho que impulsa a las empresas a dosificar el riesgo soportado en cada decisión. Como consecuencia, en las primeras etapas de internacionalización, las empresas tenderán a escoger aquellos mercados geográficos sobre los que posean mayor información, culturalmente más cercanos, excluyendo así todo elemento que pueda suponer una fuente de ambigüedad, desconocimiento o riesgo. En este sentido, los primeros pasos de una empresa serán a mercados psicológicamente más cercanos ya que pueden ser considerados extensiones del mercado doméstico, requiriendo pequeñas necesidades de ajuste de las operaciones, sistemas y procesos (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Hadley y Wilson, 2003).

La existencia de un proceso secuencial de internacionalización, introduce en la discusión un concepto relevante: el grado de compromiso con las actividades internacionales como reflejo del grado de internacionalización de la empresa (Welch y Luostarinen, 1988). El grado de compromiso de la empresa es diferente en función de la estrategia de penetración de mercados exteriores escogida; así el modo de entrada indicará el grado de internacionalización de la empresa (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Root, 1998).

Normalmente, no se utiliza la inversión directa como primer paso a la internacionalización, sino como el resultado de un desarrollo de actividades de varios años (Rath, 1990) otorgando un carácter secuencial al proceso. En este sentido, normalmente, al principio del proceso se realizará una exportación indirecta o a través de intermediario, y posteriormente mediante los propios puntos de venta en el extranjero. El siguiente paso debería ser la cooperación con otras empresas y la creación de una filial comercial o de producción. Con el montaje de una fábrica que incluya todas las actividades de producción se llegaría al eslabón más alto dentro de las actividades de inversión (Arteaga, 2013).

En este sentido, varias investigaciones han descubierto que existe una relación significativa entre inversiones directas y los determinantes de localización (Chen, 2011; Hu, Ma, Zen, 2012). La ventaja competitiva de la empresa puede resultar de las características específicas del país de origen, es decir, de las ventajas de la localización del país (Tesch, 1980).

En el momento en que una empresa se expande, los gerentes tienen que tomar una serie de decisiones estratégicas marcadas por la internacionalización, entre ellas, el modo de entrada para abordar los mercados de destino. En este sentido, el presente trabajo investiga las distintas formas de entrada, haciendo hincapié sobre la Inversión Directa en el Exterior y, especialmente, en el estudio de los factores que influyen en la localización de

una empresa al realizar dicha inversión; y, dentro de ellos, aquellos que mejoran el éxito logrado en dicha inversión.

Factores de localización y éxito de la IDE

Hasta el presente, muchos investigadores han desarrollado múltiples teorías y definiciones sobre los factores de localización en una IDE, pero no existe una definición unánimemente aceptada por la literatura, sino varios principios que intentan explicar los factores de localización. Todos estos principios quedan recogidos en diversos "catálogos", cuyo fin es la obtención sistemática de todas las posibles variables que influyen en la decisión de ubicación de una empresa.

Adicionalmente, otros autores han elaborado modelos con el fin de determinar qué variables poseen influencia sobre la decisión de localización, ya sea intentando proponer un conjunto de variables que abarquen la totalidad de la decisión, o centrándose en qué variables -dentro de un ámbito, político y estatal, por ejemplo- son tenidas en cuenta en esta elección.

En la literatura económica sobre factores de localización no hay una igualdad entre el número de factores, ni en su tipología, ni en la escala usada por los autores, ni en la importancia de los mismos. Como ejemplo de esta heterogeneidad se podría citar a Friedman, Geriowski y Silberman (1992), que en su trabajo empírico obtuvieron un total de 12 variables individuales que finalmente condensaron en 3 factores, mientras que en otros estudios se han identificado 12 variables (Woodward y Rolfe, 1993), o 4 factores, a partir de las 25 variables identificadas en su revisión teórica, por Isa, Saman y Nasir (2014), u otros como los 2 factores obtenidos de las 57 variables específicas utilizadas por Chanegriha, Stewart y Tsoukis (2014), los 5 factores de 10 variables posibles identificadas por Cheng y Kwan (2000), los 3 factores obtenidos de las 18 variables utilizadas por Henisz y Macher (2004), o los 5 factores finales descritos por Galán, González-Benito y Zúñiga-Vicente (2007), de un listado

inicial de otras 20 variables individuales. O también se poría citar a Wood y Robertson (2000) en cuyo análisis se identifican 17 variables agrupadas en 6 factores, o las 13 variables específicas obtenidas a partir de la revisión teórica de Zhou, Delios y Yang (2002), u otros trabajos como las 8 variables obtenidas por Sethi, Guisinger, Phelan y Berg (2003), o las 26 variables específicas descritas por Bartels, Napolitano y Tissi (2014).

El estudio de los factores de localización y de los modelos sobre factores de localización determinantes en el éxito de una IDE, pone de relieve la heterogeneidad en el planteamiento de las hipótesis. Varios autores centran su investigación en la determinación de qué factores tienen más peso en la internacionalización sin plantear hipótesis puntuales (Friedman, Gerlowski y Silberman, 1992; Serwicka, Jones y Wren, 2014; Chanegriha, Stewart y Tsoukis, 2014; Bartels, Napolitano y Tissi, 2014; Isa, Saman y Nasir, 2014), otros autores buscan verificar la robustez como factor de determinados aspectos o políticas como puede ser la adopción de una zona de incentivo fiscal (Zhou, Delios y Yang, 2002) y, por último, otros autores plantean hipótesis sobre la influencia de determinados factores, su efecto para determinadas empresas o estudian cómo influyen unos factores sobre otros (Wood y Robertson, 2000; Sethi, Guisinger, Phelan y Berg, 2003; Henisz y Macher, 2004).

Dada esta gran disparidad en el acercamiento al estudio del éxito en la IDE y de los factores de localización de la misma, se puede afirmar que no hay una homogeneidad en la literatura económica, ni un modelo a seguir, mayoritariamente aceptado en la literatura académica sobre la materia.

Nuestro estudio no sólo hace referencia a los factores de localización, su peso e importancia y su comportamiento, sino que mediante el desarrollo de un modelo causal determinamos aquellos factores que inciden de manera significativa en el éxito cosechado en la IDE. Este éxito es medido como el grado de satisfacción que los empresarios han tenido con el proceso de IDE.

¿Por qué Alemania y España?

Identificando estos factores determinantes de la localización de la IDE se puede evaluar el grado de importancia que tiene el país para establecer una actividad empresarial. A consecuencia de ello, una empresa invierte en otro país cuando determinadas ventajas son mejores que en el país de origen. La evaluación de los factores de localización tiene que tener en cuenta las necesidades y estrategias de la compañía. De ahí que se debería invertir en países donde se encuentre una adecuada combinación entre los determinantes de localización disponibles y los deseados por la empresa.

Por tanto, a la hora de realizar una IDE, la ventaja competitiva de una empresa puede resultar de las características específicas del país de origen, es decir, de las ventajas de la localización del mismo.

Nuestro estudio se aplica a un conjunto de empresas alemanas que han realizado una inversión directa en España. La elección de estas dos regiones para llevar a cabo nuestro estudio empírico se ha apoyado en diferentes razones que exponemos a continuación.

En cuanto a España, y de acuerdo con Arteaga (2013: 66), "Según la UNCTAD, en 2011 España ocupó un puesto destacado entre los primeros receptores de IDE mundial: el noveno". En este sentido, la UNCTAD (2013) indica que España ocupó el tercer puesto de Europa como destino de las inversiones extranjeras, tras Irlanda y Luxemburgo. Es decir, ocupó el puesto 13ª del mundo, y el 3º de Europa, como país receptor de inversiones extranjeras.

La principal razón para la elección muestral de nuestra investigación es que Alemania es la cuarta mayor potencia mundial en 2014 en base a su PIB (Banco Mundial, 2015). Además, con un flujo saliente de IDE de 112.227 millones de dólares en 2014 según la Conferencia de las Naciones Unidas

sobre Comercio y el Desarrollo – UNCTAD- (2015), Alemania asciende a la cuarta posición como mayor país inversor en el exterior del mundo. La continuidad en el crecimiento de su sólida economía, posiciona a Alemania como una nación de gran interés para España, un país con un gran mercado y potencial, aspecto eminentemente atractivo para la atracción de IDE.

Sinopsis, estructura y objetivos del trabajo de investigación

Consecuentemente, dado que en las últimas décadas varios autores han abordado el estudio de los factores determinantes en la localización y éxito de una IDE, sin alcanzar una clasificación coincidente, nuestro propósito es describir los factores más determinantes del éxito de la localización de una IDE, y comprobarlo empíricamente, de tal manera que pueda ser útil en el futuro para otros investigadores.

Tras la revisión de la literatura existente, y buscando una visión integradora de los diferentes trabajos, proponemos agrupar los factores determinantes en varias categorías genéricas. En concreto, la escala que planteamos consta de los siguientes factores, Recursos Humanos, Político-Legales, Infraestructura y Coste, que contienen un total de 26 variables individuales.

Además, tras nuestro análisis de la literatura, identificamos una serie de factores que han sido relacionados con la actividad internacional, en general, y con la localización de inversiones en el exterior, en particular. Dichos factores han servido de base para la formulación de las hipótesis del presente trabajo de investigación, que incluyen factores relacionados con las características de las empresas y la actividad internacional.

Dentro de las características de las empresas hemos considerado pertinente formular hipótesis acerca de dos variables generalmente incluidas en las investigaciones sobre la actividad internacional y, más concretamente, sobre la actividad exportadora como son el tamaño empresarial (Schroath y Korth, 1989) y la experiencia empresarial (Henisz y Macher, 2004).

También hemos formulado cuatro hipótesis que plantean la influencia en el proceso de satisfacción desarrollado en el proceso de IDE, por los factores de localización de Recursos Humanos, Político-Legales, Infraestructura y Costes.

Para ello utilizamos una población de 926 empresas alemanas (109 cuestionarios válidos) que han realizado una IDE en España.

Sintetizando todo lo anteriormente comentado, el presente trabajo de investigación girará en torno a tres objetivos fundamentales:

- a) el desarrollo de un marco teórico integrador de los factores de localización de la IDE,
- b) describir el perfil de la empresa inversora alemana en España, y, por último,
- c) identificar los factores que influyen en el éxito de la implantación de una IDE.

Todo ello nos ha llevado a estructurar el trabajo en dos partes claramente diferenciadas. La primera, de carácter teórico, se corresponde con el primero de los cuatro capítulos de los que consta la presente investigación. La segunda parte, sustentada en los dos capítulos siguientes, plantea y presenta los resultados del estudio empírico aplicado a las empresas alemanas que han realizado una IDE en España.

Con el capítulo 1 - Introducción y justificación teórica de la investigación-, se pretende dar cumplimiento al primer objetivo teórico planteado. Por tanto, incluye una revisión de la bibliografía con los diferentes temas o proposiciones teóricas sobre la investigación pretendida en el ámbito de la internacionalización, como las formas de entrada en nuevos mercados, y,

especialmente, el análisis de los factores de localización determinantes en el proceso de una IDE, así como el desarrollo y proposición de un marco teórico integrador de los mismos.

En el segundo capítulo -Diseño de la investigación y metodología-, una vez justificada la elección del marco en el que se desarrolla el trabajo de campo, perfilamos las hipótesis de nuestra investigación que permitirán dar cumplimiento al tercer objetivo que acabamos de formular. Por consiguiente, contiene la descripción del proceso de la investigación y sus principales características como son: la población, la muestra, el instrumento de medición y la organización, incluyendo, además, las hipótesis de trabajo, el trabajo de campo, y el procedimiento de análisis.

El capítulo tercero — Análisis y resultados- se inicia presentando el perfil de las empresas participantes en el estudio. A continuación, examinamos la fiabilidad y validez del cuestionario y simplificamos las escalas de medición. Posteriormente, reflejamos los resultados obtenidos con respecto a las hipótesis planteadas. Con ello, se pretende dar cumplimiento al segundo y tercer objetivo de nuestra investigación.

Por último, en el capítulo cuarto, denominado *Resumen y conclusiones* de la investigación, tanto desde un punto de vista teórico como empírico, se comentan los resultados más relevantes alcanzados, se señalan las limitaciones de la investigación empírica, se analizan las implicaciones del estudio y se hacen algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

Esperamos que, a pesar de las limitaciones afrontadas, el resultado del presente trabajo sea de utilidad no sólo para la comunidad académica, sino también para orientar tanto a las empresas como a las instituciones públicas implicadas en la promoción de la internacionalización empresarial o la atracción de inversiones.

Capítulo I: JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 FORMAS DE ENTRADA ALTERNATIVAS EN MERCADOS EXTERIORES

1.2.1 Modos de entrada: introducción

Para identificar las diferentes formas internacionalización de encontramos en la literatura económica diferentes enfoques. Por ejemplo, las formas de entrada se clasifican según el nivel y grado de control, riesgo, flexibilidad o valor añadido de la empresa (Backhaus 1993; Voeth, 1996; Büschken 1998). O, siguiendo a Meissner y Gerber (1980), podrían diferenciarse las formas de entrada, relacionándolas con el grado de la inversión en el país de origen o de destino. Con esta clasificación se puede realizar una primera aproximación para diferenciar las formas de entrada en nuevos mercados. En el caso de la exportación, la empresa realizaría la mayor parte de las actividades de la producción en el país de origen, mientras que en la subsidiaria de producción se realizan todas las actividades (valor añadido) en el país de destino (Meissner y Gerber 1980).

No obstante, dicha clasificación resulta insuficiente debido a que no contiene aspectos de explotación del mercado, de propiedad y del tipo de asentamiento (Müller-Stewens, 1990). Los aspectos de explotación se refieren a si las actividades de la cadena del valor añadido de la empresa se producirían en el país de origen o en el extranjero. Así por ejemplo, en el caso de máximo grado de internacionalización en el proceso de expansión, una filial produciría el total del valor añadido de la empresa en el extranjero mientras que en el caso de menor internacionalización, las empresas exportan solamente los productos que son producidos en el país de origen (la mayor parte del valor añadido se genera en el país de origen).

Además, de acuerdo con Dahringer y Mühlbacher (1991), existe la posibilidad de clasificar las formas de entrada según el perfil del propietario. Con el análisis del perfil del propietario se investiga que la empresa controle el

proceso de transferencia de recursos y sea dueña de los mismos, o tendría que compartirlos con empresas ajenas asociadas como en el caso de cooperaciones. Con el tipo de asentamiento se puede identificar si la empresa desea internacionalizarse a través de la creación de una empresa nueva o adquirida (crecimiento interno o externo)

La forma de entrada de un mercado depende de los siguientes criterios: recursos disponibles de una empresa, flexibilidad, rapidez, posibilidades de control y la situación de los competidores (Schmid, 2002a; Kutscher y Schmid 2002), así como la estrategia de la empresa, sus objetivos y los factores de localización.

La decisión de una empresa de operar en el mercado internacional implicala elección del modo de entrada más adecuado en cada uno de los posibles países. Varios son los factores con capacidad para influir en esta elección, entre los que se encuentran: la experiencia y el análisis del mercado de destino. Una determinada empresa, haciendo uso de su propia experiencia o la experiencia de otras organizaciones coincidentes, puede optar por una forma de entrada específica que resulte beneficiosa para su producto. La empresa también puede y debe realizar un análisis de las necesidades y costumbres del comprador potencial, así como de acciones previas tomadas por otras empresas que operaron en el mercado (Hollensen y Arteaga, 2010). Independientemente, la elección del modo de entrada idónea deberá facilitar a la empresa la obtención de mayores beneficios.

En términos generales, una empresa puede adoptar una vía de penetración distinta en algunos de los mercados exteriores con los que mantiene actividades, ante la consideración, en este caso, de las particularidades de cada país. En este sentido, la elección del modo de entrada para cada país también afecta al programa de marketing a implantar.

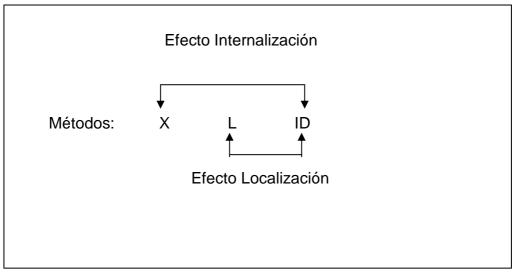
Además de la exportación, el otro modo de entrada básico radica en la producción en el extranjero (Jarillo y Martínez, 1991), cuya principal diferencia consiste en que a través de la exportación se transfiere sólo el producto, mientras que en el segundo caso, además del producto, se transfieren recursos, conocimientos y/o tecnología.

Centrándonos en los aspectos económicos, como pueden ser los costes de transacción (e.g.; Buckley y Casson, 1981), se puede diferenciar aún más la producción en el extranjero. En este caso, diferenciamos entre la IDE o la opción de otorgar una licencia. A través de la inclusión de esta subdivisión en nuestras observaciones, tratamos de diferenciar entre tres formas genéricas de entrar en un mercado foráneo (Nieto y Llamazares, 2004; Hollensen y Arteaga, 2010; Arteaga, 2013): la exportación, la concesión de una licencia y la IDE. En práctica, las alternativas anteriores presentan diferentes subtipos complicando la delimitación, en ocasiones, de dónde acaba un método y empieza otro. En términos generales, la exportación implica la producción en el mercado originario de la organización y la venta de los productos, con un mayor o menor grado de implicación de la empresa (dependiendo de la utilización de intermediarios en el país de origen o de destino, entre otros aspectos), en el mercado extranjero, mientras que la licencia radica en ceder a otra empresa determinados bienes y conocimientos con la contrapartida de una compensación económica (denominadas generalmente royalties). Y por último, la IDE se basa en la creación de centros productivos y/o plantas de ventas propias en el extranjero, pudiendo ser mediante la adquisición de empresas ya existentes en el mercado o la creación de una empresa nueva (a través de la creación de subsidiarias propias, o empresas conjuntas con otras organizaciones).

Básicamente, la exportación se puede diferenciar de los dos métodos alternativos comentados por el "efecto localización", ya que la creación de valor añadido se da en el país de origen, generándose éste en las alternativas en los mercados externos. En este sentido, las licencias se diferenciande la

exportación y la inversión directa por el "efecto exteriorización", a través de la venta de los derechos sobre el uso de determinados activos por parte de la empresa, mientras que en las otras alternativas estas actividades están internalizadas y se mantienendentro de la empresa inicial (Buckley y Davies, 1979; Buckley y Prescott, 1989; Buckley, Pass y Prescott, 1991). La figura 1 ilustra estas diferencias básicas entre los tres modos de entrada.

Figura 1. Métodos de entrada



Nota: X = Exportación. L = Licencia. ID = Inversión directa

Fuente: Arteaga (2003:80), a partir de Buckley y Davies (1979)

Siguiendo a Arteaga (2003), cada uno de estos modos de entrada supone determinadas diferencias respecto al grado de control que la empresa puede ejercer sobre la operación externa, los recursos que debe comprometer (o el riesgo que puede soportar) y los beneficios que potencialmente podría obtener (Anderson y Gatignon, 1986; Agarwal y Ramaswami, 1992; Caves, 1996; Root, 1998). En este sentido, se observa como a medida que se incrementa el grado de control ejercido por la firma sobre la operación externa, el riesgo asumido es mayor debido al aumento de la responsabilidad en la toma de decisiones y al mayor compromiso de recursos y, por lo tanto, los beneficios potenciales en el largo plazo también serán mayores. En sentido inverso, los

métodos que implican un bajo nivel de control, minimizan el riesgo asumido, pero a menudo, a expensas de los beneficios.

Como se observa en la figura 2, la exportación es el modo de entrada que menor riesgo y esfuerzo comporta, ya que permite evitar muchos de los costes fijos de hacer negocios internacionales (Buckley y Casson, 1981), además de favorecer la consecución de economías de escala, localización y otras derivadas del efecto experiencia (Navas López y Guerras Martín, 2015); por el contrario, el control de las operaciones internacionales es bajo, lo que supone un menor beneficio potencial en comparación con otros métodos de entrada.

COMPROMISO DE RECURSOS -Filial de producción Filial de ventas Empresa mixta Empresa mixta CONTROL comercial de producción Franquicias Licencias Empresas de **FLEXIBILIDAD** montaje Exportación directa (delegaciones) Exportación directa (agentes, distribuidores) Exportación RIESGO -

Figura 2. Modos de entrada; recursos, control, flexibilidad y riesgo

Fuente: Elaboración propia a partir de Root (1998)

Por el contrario, y tal como se desprende de la figura 2, Root (1998) la filial de producción es la que mayor riesgo y esfuerzo conlleva.

A continuación vamos a profundizar en los modos de entrada más frecuente encontrados en la literatura (Nieto y Llamazares, 2004; Hollensen y Arteaga, 2010; Arteaga, 2013)

- Exportación
- Franquicia
- Joint Venture
- Alianza estratégica
- Licencia
- Inversión directa

1.2.2 Exportación

La exportación se caracteriza como un crecimiento internacional de la empresa de forma interna. La empresa que exporta normalmente tiene la producción en su país de origen u otros lugares, y suministra a sus clientes extranjeros a través de dichas plantas. Las actividades internacionales se limitan a la venta de los productos en el extranjero. En este sentido, en la exportación se da el "efecto localización", ya que la creación de valor añadido tiene lugar en el país de origen.

Los motivos que favorecen la exportación en comparación a otras formas de entrada son variados. Es importante el hecho de que el exportador tenga una ventaja competitiva con respecto a sus competidores la cual pueda mantener a largo plazo. La ventaja competitiva esencialmente depende de los siguientes factores (Seidel, 1977):

• Pequeña oferta de productos de sustitución en el mercado destinatario.

- Tiempo de imitación, es decir, el tiempo desde la introducción del producto en el mercado de destino y el inicio de la producción de imitaciones dentro del mismo.
- Ventaja de las economías de escala. La exportación será ventajosa cuando el gran volumen de producción genere efectos de economías de escalas que compensen los costes laborales de producción en el extranjero (normalmente más bajos) y los gastos de aranceles.

También existen otras razones que favorecen la exportación y que no se basan solamente en las ventajas competitivas anteriores. Por ejemplo, una demanda reducida que no justifica una producción y el aprovechamiento de la capacidad de producción en el país de origen, denominado efectos de escala, (Kulhavy, 1986). Por consiguiente, una posición de monopolio de la empresa, la falta de personal cualificado para la producción en el país anfitrión, la falta de recursos financieros necesarios, y restricciones políticas y legales en el extranjero son factores a favor de generar actividades de exportación (Wuppertalerr Kreis, 1995).

Normalmente, la exportación es el primer paso en el proceso de internacionalización de la empresa sobre todo en el aspecto de establecer relaciones comerciales en el extranjero, sin invertir muchos recursos (Seidel, 1977). El proceso de exportación tiene un efecto positivo con respecto al proceso de aprendizaje, porque hace lo posible por darse a conocer en los mercados extranjeros paso a paso y ayuda a obtener primeras experiencias (Wuppertaler Kreis, 1995). Otras ventajas de la exportación serían la reducción del capital necesario para el proceso, la alta flexibilidad en afrontar los posibles cambios de la demanda, las economías de escala de la producción y el aumento de imagen del producto para la exportación (Buckley y Casson, 1981).

Sin embargo, la exportación como única actividad internacional tiene varias desventajas. Por ejemplo, los productos exportados no son competitivos con los productos locales, ya que la producción en el lugar suele ser más

económica. Además, en varios países se intentan dificultar las importaciones para proteger la fabricación doméstica (Herlyn, 1991) mediante altas tasas de aranceles o limitaciones de las cantidades de producción importadas (por ejemplo, los países de la Unión Europa limitan la importación de productos de países que no son miembros). Otra desventaja son los costes de transporte que aumentan el precio final del producto y la falta de cercanía al cliente dificultaría la comunicación que se pudiera producir en la lenta adaptación a las necesidades y preferencias de los clientes.

De acuerdo con Nieto y Llamazares (2004) y Arteaga (2013) se puede distinguir dos formas de exportación: la exportación directa e indirecta. La exportación directa es aquella en la que la empresa se encarga de vender sus productos al cliente final a través de sus propios canales de distribución utilizando representantes propios u oficinas de ventas en el extranjero, sin el uso de intermediarios (Brassington y Pettitt, 2000). De esta manera, la empresa tiene una influencia directa sobre las actividades de la exportación y puede controlar el proceso de venta. A parte de la venta de productos, el representante o punto de venta tiene la función de observar el mercado para informar luego a la casa matriz sobre las nuevas tendencias o cambios realizados en el mercado que influyan en la venta (Stahr, 1991). Este modo tiene la capacidad de crear una clara presencia en el mercado, facilitando la formación de fuertes relaciones entre comprador y vendedor. En comparación con la exportación indirecta, la directa es más costosa y requiere de más trabajo y riesgo (Backhaus, 1990), pero brinda un mayor volumen de ventas esperadas, debido al mayor control ejercido por la empresa sobre la operación exportadora y la comercialización de sus productos en el extranjero, lo cual permite obtener información más directa del mercado objetivo (Nieto y Llamazares, 2004).

Por otro lado se habla de exportación indirecta, cuando la venta de los productos se lleva a cabo mediante un intermediario que es legal y económicamente independiente de la empresa de donde procede (Kumar,

1989). En ocasiones, el productor puede desarrollar un departamento de exportaciones que trate con las organizaciones independientes y coordine las tareas de exportación, pero que nunca tomará parte en ninguna actividad de venta (Nieto y Llamazares, 2004).

Los intermediarios se pueden diferenciar entre exportadores del país de origen y exportadores del extranjero. Los exportadores del país de origen normalmente están especializados en exportaciones de un país determinado. Estos, a su vez, se encargan de los costes y de todos los movimientos comerciales necesarios. La gran ventaja que tienen los productores es que están exentos de una gran responsabilidad mientras que el exportador se hace responsable del transporte de la mercancía y del riesgo que conlleva los cambios monetarios (Eichberg, 1986). La segunda alternativa de la exportación indirecta sería que el exportador autónomo en el extranjero se encargase de vender la mercancía al cliente final. A menudo, estos exportadores tienen la exclusiva de venta en una región o país determinado.

Una característica de la exportación indirecta está en los costes variables de venta, ya que el exportador normalmente trabaja obteniendo un beneficio a través de las comisiones de la mercancía exportada (Backhaus, 1990). Generalmente los exportadores tienen la exclusividad de una región o país determinado donde mantienen excelentes relaciones con el cliente final y poseen una red de distribución propia bastante útil para el productor.

En resumen, la exportación indirecta ofrece las siguientes ventajas a un productor:

- Conocimiento detallado del país o región, así como de los proveedores, competidores y clientes locales.
- Familiaridad en la forma de negociar con los clientes del lugar.
- Carencia de inconvenientes a la hora de crear un negocio.
- Riesgo empresarial limitado.

Una desventaja de la exportación indirecta es la cierta dependencia de la empresa productora del exportador independiente. Esta dependencia se debe en gran parte a que el exportador trabaja por su cuenta y se mantiene independiente de posibles instrucciones de la empresa, sobre todo en lo referente al concepto de venta y marketing. Normalmente, el exportador no representa solamente a una empresa sino a varias del mismo sector, siendo ésta una de las posibles causas que lleven a que el exportador no preste la atención y esfuerzo suficiente para la venta de un producto determinado. También, la empresa no puede disfrutar del potencial absoluto del mercado. Por ejemplo, el exportador no promociona servicios postventa como puede ser el mantenimiento (Backhaus, 1990).

Varias investigaciones empíricas han descubierto que, en general, las empresas pequeñas no tienen muchas actividades internacionales y sólo se concentran en su entorno regional, operando a nivel nacional. Cuanto más pequeña sea la empresa, menos son las actividades de exportación de la misma (Welter, 2002). En este sentido, la exportación indirecta en general responde a una venta no buscada de forma prioritaria y tiene como principal inconveniente que la empresa no está realizando ninguna actividad internacional, ya que no difiere en nada del resto de sus ventas (Root, 1998).

Tras nuestra revisión de la bibliografía se observa que, en general, las empresas del sector industrial tienen más actividades de exportación que las del sector servicios y comercio. Dentro del sector industrial se observa que las empresas de bienes de equipo tienen más orientación a la exportación que los fabricantes de bienes de consumo (Welter, 2002).

1.2.3 Franquicia

El sistema de franquicia es uno de los modelos de redes estratégicas de empresas que existen en la actualidad y, en palabras de Armstrong (2009), es

el modo de relación contractual más común. La franquicia es una relación de intercambio entre dos entidades económicas, una de ellas sería el franquiciador el cual deja, a cambio de una retribución, un concepto de negocio a la otra parte, el franquiciado. El concepto de negocio puede comprender un amplio abanico de actividades, así como ofrecer al franquiciado en la ejecución de las actividades un campo de actuaciones. El franquiciador y el franquiciado son autónomos durante su cooperación, pero comprometiéndose a su vez a mantener una función a largo plazo. El franquiciado está actuando en todo momento en su nombre y por cuenta propia (Kloyer, 1995).

Las principales características del sistema de franquicia son que ambas entidades son autónomas y que la relación comercial entre ambas es a largo plazo; donde el franquiciador a cambio de una retribución traspasa al franquiciado un concepto de negocio. La retribución puede variar, dependiendo del sector, entre el uno y el diez por ciento del volumen de venta (Kloyer, 1995). El concepto normalmente contiene aspectos de aprovisionamiento, venta, organización y dirección. En grandes redes de franquicias, el franquiciador transfiere nombres, marcas, logotipos, equipamiento, así como conceptos de marketing u organización para un entorno determinado, por ejemplo una región (Ahlert, 1981).

El franquiciador dentro del sistema de franquicia tiene una mayor responsabilidad, es decir, él elige a los nuevos miembros o anula los contratos ya existentes. A nivel operativo, el franquiciador frente al franquiciado posee tanto derechos de gestión como lleva a cabo el control de ciertas actividades. Una vez firmado, el contrato puede ser usado como un mecanismo de control para minimizar los comportamientos oportunistas (Boulay, 2010; Camén et al., 2011; Ekelund, 2014).

Además, al establecer la cooperación entre ambos a largo plazo, se renuncia a todo derecho de competitividad entre los miembros, sobre todo entre los franquiciados, a favor de una estrecha colaboración. La cooperación

en un grupo o en una red de empresas genera economías de escala sobre todo en las actividades de compra, marketing, logística e intercambio de experiencias (Kriependorf, 1989; Terpstra y Sarathy, 1991; Perlitz, 1997).

Algunos autores (Skaupy 1995, Wessels, 1999): han identificado cinco tipos de franquicias como fórmulas de entrada en los nuevos mercados en el extranjero:

- Franquicia directa
- Franquicia indirecta
- Masterfranchising
- Contratos de desarrollo
- Joint Venture

La franquicia directa tiene una central (el franquiciador) en el país de origen. Esta central selecciona directamente a los franquiciados del lugar y los mercados de explotación en el extranjero. Por lo tanto, la gestión y el control de los participantes en el sistema se lleva a cabo desde la central en el país de origen. La franquicia directa es la alternativa más económica. Sin embargo, errores en la comunicación a causa de los diferentes idiomas, podrían avocar al fracaso. Por ello, la franquicia directa se utiliza para los mercados que hablan el mismo idioma, situados a corta distancia y con los que comparten aspectos tanto legales como culturales y donde las costumbres de compra de los potenciales clientes se asemejan a la de sus clientes domésticos. Un ejemplo de éxito es H&M, empresa sueca que ha alcanzado posiciones semejante a sus competidores directos. ZARA con esta fórmula que le asegura menores gastos y se encuentra también en todo el mundo.

Se habla de **franquicia indirecta** cuando una filial bajo la dirección de la sede central selecciona a los futuros franquiciados en el mercado de explotación. En este caso, la central realiza una Invesión Directa en el

Extranjero para crear la filial. Muchas veces se utiliza la franquicia indirecta en mercados con grandes diferencias culturales y legales entre el país originario y el mercado de destino. La presencia de una filial facilita la coordinación y el control del sistema en el mercado destinatario. En comparación con la franquicia directa, en ésta se necesita más recursos humanos y financieros para la creación. Sin embargo, posibles restricciones legales de un país podrían frenar o evitar su creación, como por ejemplo China hasta hace pocos años.

Otra forma de internacionalización es el *Masterfranchising*. En esta forma de franquicia, la sede central designa a un intermediario como franquiciado para un país o región. El jefe-franquiciado (*Masterfranchisee*), a su vez, actúa por su propia cuenta bajo las instrucciones y obligaciones de la sede central. En su entorno, el jefe franquiciado se convierte en un franquiciador a nivel nacional-regional, que busca nuevos franquiciados en su mercado. Esta forma de franquicia ofrece una expansión rápida para el franquiciador con pocos recursos. El conocimiento del franquiciado acerca de las necesidades de los clientes locales facilita el proceso de expansión y la elección adecuada sobre las actividades de marketing. La selección del jefe-franquiciado será una decisión decisiva que influye en gran parte en la consecución del éxito para la obtención de nuevos socios. El riesgo para la central consiste en que el *masterfranchising* puede consolidar su posición en el mercado de destino y con ello limitar o disminuir la influencia de la central.

Se entiende por sistema de **Contratos de Desarrollo**, la fórmula de contratar a un representante (*Developer*) con responsabilidad propia en la región/país asignado. Al contrario del master-franquicia, el representante selecciona y contrata nuevos franquiciados en nombre de la central. Este tiene a su vez dos posibilidades: él mismo abre las filiales o busca a los futuros socios-franquiciados.

Por último la *Joint Venture* consiste en la creación de una nueva empresa, por parte de como mínimo dos sociedades partícipes, para la venta de productos y servicios en un mercado. Para alcanzar sus objetivos, las empresas crean un sistema de franquicias con una central. El franquiciador invierte principalmente en el sistema, independientemente de recursos financieros, su conocimiento, mientras el franquiciado en el país de destino ofrece sus nociones sobre las características del mercado (en el siguiente punto analizaremos la *Joint Venture*).

La gran ventaja en comparación con los contratos de licencia reside en las herramientas de control sobre el franquiciado y las posibilidades de intervenir más fácilmente en la dirección de las actividades empresariales, lo que facilita la creación de una imagen corporativa a nivel mundial. También, se observa que los franquiciados, en comparación con los beneficiarios de licencias se encuentran más motivados (Kriependorf, 1989).

Por otro lado, la gran desventaja existente sería la necesidad de establecer mecanismos de control, es decir, tener más recursos humanos y financieros. Ya que para la internacionalización del sistema harían falta nuevos recursos financieros para establecer proyectos-piloto o la creación de filiales o *Joint Ventures*. En esta relación el franquiciador corre el peligro de perder cierta ventaja competitiva al transmitirle todos sus conocimientos al franquiciado.

En los últimos años los sistemas de franquicias internacionales han tenido un papel muy importante ya que la globalización de los mercados y la saturación del mercado han creado dificultades para la entrada acelerada hacia nuevos mercados. Según el Centro de Franquicias y Cooperación, el sistema de franquicias, en general, es un buen concepto para una internacionalización (Ahlert, Wunderlich y Ziegler, 2002). Principalmente están orientados a la rápida expansión en mercados con culturas similares.

Entre los diferentes tipos de franquicias para la internacionalización, el master-franquicia es el que más ha aportado. Los principales objetivos de la franquicia como forma de entrada son el aumento de popularidad de la marca y el incremento del volumen de ventas. La creación de una marca tiene un papel importante en el proceso de la internacionalización. El sistema de franquicia en general tiene las características de una red de empresas y fomenta la internacionalización de la misma. El gran potencial en los sistemas de franquicias está en lograr una expansión rápida invirtiendo muy poco en recursos propios. Al aplicar un concepto de negocio completo y suficientemente probado, el franquiciado minimiza los riesgos ligados a la apertura de un negocio (Roh y Yoon, 2009; Ekelund, 2014).

1.2.4 Joint Venture

Se entiende por *Joint Venture* cuando dos o más empresas forman, mediante una cooperación contractual a largo plazo, una empresa conjunta donde se comparten recursos humanos, financieros, activos fijos y conocimientos. La mayoría de las firmas crean una empresa conjunta mediante el intercambio de acciones. Por tanto, una *Joint Venture* internacional es una empresa legalmente independiente fundada por dos o más empresas de diferentes países (Kumar, 1992). El objetivo principal de esta corporación es la realización conjunta de los diferentes objetivos empresariales ya que un solo socio no lograría alcanzar dichos objetivos (Schmid, 2002).

Estos objetivos pueden estar basados en razones legales-políticas o estratégicas de la empresa (Goormann, 1992). Las razones legales-políticas pueden ser restricciones del gobierno de un país a la creación de filiales, ya que existen disposiciones legales mediante las cuales se obliga a la participación de empresas locales para evitar la extranjerización de la economía. En numerosos países no existen restricciones legales que limitan la creación de filiales. No obstante, los gobiernos intentan influir en la forma de entrada de una empresa en su entorno mediante impedimentos burocráticos y

limitaciones a la circulación del capital, como por ejemplo China (Berekoven, 1985; Rath, 1990). Por otra parte, existen restricciones a la importación en los mercados con gran potencial o ventajas de localización que podrían favorecer la producción. Además, la opinión pública respecto a "las inversiones directas de las empresas extranjeras", puede influir en la creación de una *Joint Venture* con un socio local y no mediante una filial propia. En este sentido, Zaheer (1995) habla de la carga de la extranjería, haciendo alusión a la desventaja competitiva derivada del coste adicional de la operativa extranjera. Para evitar esta carga de la extranjería, las firmas optan por elegir la *Joint Venture* como modo de entrada a los mercados locales, recurriendo a la filial únicamente tras haber suprimido completamente esta desventaja (Yip, 1992).

A veces se utiliza la *Joint Venture* para la entrada en nuevos mercados consiguiendo un aumento de las ventas y el logro de una ventaja competitiva a través de la cooperación con un socio local que tenga conocimientos y experiencias importantes sobre los clientes y las características del mercado, y más si se dispone también de canales propios de distribución (Perlitz 1997). Siendo así que la cooperación con socios locales influyentes pueda aportar buenos contactos ayudando a solucionar problemas burocráticos. Otra razón a considerar es que la *Joint Venture* puede soportar una ampliación de la propia oferta de productos y servicios mediante el nuevo equilibrio formado por la incorporación de socios. En este sentido, se puede afirmar que la *Joint Venture* provee una forma de expansión que permitirá obtener conocimiento, habilidades y competencias de socios con capacidades complementarias (Tsang, 2002; Beamish y Berdrow, 2003; Inkpen, 2008; Kwon, 2008; Park y Harris, 2014).

La Joint Venture, se caracteriza por ser una forma de cooperación compleja (Nieto y Llamazares, 2004). El primer problema que surge en la fase inicial es la selección del/los socio/s adecuado/s, siendo de gran importancia la decisión a tomar, puesto que afecta directamente a la consecución del éxito de la empresa (Geringer, 1988). Para lograr una correcta selección, se necesita

amplia información para evaluar al posible socio local. La información que puede facilitar la selección es por ejemplo: los datos acerca de la solvencia de la firma ("Cash-Flow"), la organización de la empresa, la posibilidad de transferir los beneficios al país de origen, etc. Un factor esencial para el éxito sería la conveniencia y complementariedad de los recursos de cada socio. Los recursos de conveniencia favorecen los efectos de escala en los costes, mientras que la combinación de recursos complementarios provoca efectos de sinergias (Perlitz, 1997). Otro punto importante con respecto a la selección sería la compatibilidad de los objetivos y la cultura de las empresas. Solamente cuando la Joint Venture ofrece ventajas a todos los socios y existe un interés mutuo, el de mantener la cooperación, se incrementa la disposición para invertir los recursos necesarios y puede tener éxito (Beamish, 1997). En la cooperación es necesario el ajuste de los sistemas de normas y de valores de los socios comprometiéndose y responsabilizándose en ciertos riesgos. De acuerdo con Franco (1971) y Beamish y Delios (2001) varias investigaciones empíricas han demostrado que la gestión de una Joint Venture es más fácil cuando poseen estructuras y reglamentos similares y no hay grandes diferencias entre el tamaño de las empresas. Es por ello que las empresas grandes forman una Joint Venture con la intención de mantenerla a largo plazo. No obstante, las pymes están más interesadas en lograr un incremento en la amortización del capital invertido a corto plazo.

La complejidad de la cooperación entre las empresas provoca múltiples conflictos entre los socios y es por ello que han de ser capaces de resolver las discrepancias que surjan mediante una actitud clave, tener capacidad para resolver problemas interculturales. Esto influirá de manera fundamental en el éxito de la *Joint Venture*. En este sentido, ya Franco (1971) destacó que los conflictos entre los gerentes provocan, en el mejor de los casos, inestabilidad en la cooperación, siendo una solución eficaz para resolverlos percatarse a tiempo de un posible conflicto para no incrementarlo y que los gerentes sean conscientes del mismo actuando con tiempo. La mayoría de los fracasos en las *Joint Ventures* internacionales son debidos a factores como la divergencia en

los objetivos, comportamientos poco cooperativos y la falta de confianza entre los directivos de las partes (Nielsen, 2002; Schuler, Jackson y Luo, 2004; Wai On, Liang, Priem y Shaffer, 2013). La capacidad para resolver los conflictos es especialmente crucial después de la fase inicial donde domina el entusiasmo; con el tiempo, se descubren más conflictos originados principalmente por diferencias culturales. En sí los conflictos no deberían ser la causa de crear un clímax de resignación sino que se debe entender como un proceso de aprendizaje donde, al final, los socios van a estar más sensibilizados respecto a los otros.

La principal ventaja de la *Joint Venture* en comparación con las inversiones directas en el extranjero es que la empresa necesita menos recursos para entrar en un nuevo mercado. Así mismo, el riesgo financiero estaría limitado, sobre todo en empresas que solo tienen experiencias en negocios internacionales a través de actividades de exportación. Otras ventajas a destacar son la disponibilidad de los recursos y el conocimiento que tiene el socio local acerca del mercado (Perlitz, 1997), facilitando la explotación del mismo. Además, el socio puede gestionar los procedimientos administrativos necesarios con las entidades públicas e instituciones. La cooperación puede incluso mejorar la imagen de la empresa extranjera, utilizando la imagen del socio local para la comercialización de sus productos o servicios. Finalmente, la adecuada explotación de los recursos de los socios causaría el aprovechamiento de sinergias y economías de escala en costes.

Por otro lado, las desventajas de las *Joint Venture* se encuentran en los elevados costes de coordinación al igual que en el proceso de evaluación y la correcta selección del socio. Asimismo, la coordinación permanente entre los socios limita la flexibilidad y frena la capacidad de reaccionar ante la rápida toma de decisiones. El conflicto derivado de la necesidad de coordinación nace de las diferentes políticas de marketing y distribución que existen, además de los diferentes objetivos de expansión en otros mercados donde uno de los socios tiene a otros socios que cooperan con él, al igual que adquiere

importancia los precios internos para intercambio de productos, los servicios, el reparto y la distribución de los beneficios obtenidos.

La colaboración en una *Joint Venture* con participaciones minoritarias puede provocar conflictos en la toma de decisiones importantes y estratégicas y, por otro lado, corre el riesgo de transmitir al socio conocimientos de gran valor.

1.2.5 Alianza estratégica

Las alianzas estratégicas son también unas interesantes formas de cooperación. Se define como alianza estratégica "una relación entre empresas o toda aquella relación formal a largo plazo para compensar los puntos débiles propios con las ventajas del socio-cooperador, cuyo último fin será mantener y mejorar la propia posición competitiva en el mercado" (Bachkaus, 1990; Schuh, 1990; Töpfer, 1990). En el caso de una alianza, los socios no crearán una nueva empresa sino cooperarán en actividades bien definidas para llegar de una mejor forma a algunos de sus objetivos. La diferencia existente con respecto a la *Joint Venture* se puede observar en los siguientes puntos:

- Los socios no invierten recursos financieros ni adquieren participaciones en la alianza (Contractual Joint Venture o Non-Equity Forms of International Cooperation (NECs)).
- Para la creación de la Joint Venture predominan los motivos de venta, mientras que los motivos para la creación de las alianzas estratégicas tienen más que ver con las áreas de producción que con las de investigación y desarrollo (Wolfmeyer, 1990).
- Según muchos autores, las alianzas son cooperaciones horizontales entre empresas (Perlmutter y Heenan, 1986; Backhaus 1990; Hammes 1994; Zamir, Sahar, Zafar, 2014).

- La alianza normalmente implica el intercambio de habilidades y conocimientos, es decir, bienes inmateriales, especialmente cooperación en actividades de I+D (Segler, 1991).
- Esta forma de cooperación es a largo plazo, aunque con una duración definida. La cooperación tiene un carácter estratégico cuando los socios ofrecen acceso a sus ventajas estratégicas para mantener o aumentar la propia posición competitiva.
- La mayoría de los socios de alianzas tienen sus centrales en países industrializados.
- Muchas alianzas se crean por la cesión del "Know-how" en sectores de tecnologías avanzadas como las TIC, la telecomunicación, el transporte aéreo y espacial, etc.

Las alianzas pueden generar ventajas en términos de recursos disponibles, es decir, la interconexión de escasos recursos financieros y humanos, así como el acceso a nuevas tecnologías de los socios, generan ventajas competitivas. La cooperación también puede generar las ventajas necesarias para el ahorro de tiempo (Stalk, 1991), sobre todo en las cooperaciones para la investigación y desarrollo y en la utilización óptima de los recursos disponibles (evitar doble trabajo). Asimismo, se pueden disminuir los costes mediante una mejora de la explotación, optimizando los rendimientos de las fábricas, ocupando los turnos libres y con el uso adecuado de los recursos escasos (Töpfer, 1991; Zamir, Sahar, Zafar, 2014).

Según diferentes estudios, el principal motivo para las alianzas estratégicas es el acceso a un nuevo mercado utilizando los canales de venta y distribución que tenga el socio (Segler, 1991). Este tipo de cooperación permite en la mayoría de los casos una expansión a nivel mundial. Además de sobrepasar las barreras de entrada nacionales, las empresas extranjeras se encuentran que existen también motivos especulativos como las trabas que ponen las empresas nacionales a formar alianzas.

Adicionalmente, Gimeno (2004) y Park y Zhou (2005) argumentan que las alianzas estratégicas son formadas para reducir pérdidas y reaccionar ante alianzas rivales. De manera similar, Gimeno (2004) establece que las firmas reaccionan a las alianzas rivales de dos formas, aliándose con los socios de sus rivales, creando competencia intra-alianza, o estableciendo su propia alianza, creando competencia inter-alianza.

Uno de los problemas o desventajas de la alianza es la posible pérdida de ventaja competitiva por la cesión del "Know-how" y "habilidades" hacia los socios temporales (Voss, 1989). El conflicto que se genera por el intercambio de información y conocimiento, siendo éste transmitido casualmente, es más alto que en una Joint Venture. Muchas veces, en las alianzas estratégicas los problemas surgen debido a un planteamiento inadecuado, a problemas organizativos entre los socios, como por ejemplo una información no transparente.

Con respecto a los factores que determinan el éxito, se puede observar muchos puntos comunes con los de *Joint Venture* sin embargo, estudios realizados han descubierto que las alianzas entre dos socios de igual tamaño son las que llegan a conseguir un mayor porcentaje de éxito. Aunque en la vida real muchas empresas buscan socios que tengan sociedades con menos poder para así mantener el control sobre la mayoría de las actividades cooperativas, mientras que las empresas pequeñas prefieren cooperar con un socio grande y fuerte para así mejorar su ventaja competitiva.

1.2.6 Licencia

En el proceso de internacionalización se observa que los contratos de fabricación en licencia son la etapa previa a las inversiones directas en el extranjero. Se entiende por contratos de fabricación en licencia cuando una empresa posee una patente, propiedad intelectual, experiencia, marca o modelo de negocios, y lo cede por una tasa a otra empresa para producir y

comercializar productos, así como servicios (Pollak, 1989; Rath, 1990). La explotación de la licencia puede quedar restringida un tiempo determinado, a la utilización de la misma en un entorno establecido o ambas cosas.

Existen diferentes tipos de tasas para la licencia como son las de pago único y las de tasa corriente. La tasa corriente puede ser fija o variable, dependiendo del volumen de venta, número de piezas, beneficios (royalties), etc. Otra forma de retribución de licencia puede ser el intercambio por otras licencias (cross licensing). Además, existen otras formas de retribución como son la transferencia de participaciones de la empresa, comisiones de venta de productos semielaborados, etcétera (Welge, 1998).

El motivo principal de los contratos de licencia son los aspectos de la comercialización del producto. Con las concesiones, el propietario de la marca registrada quiere entrar rápidamente en nuevos mercados, donde no se puede satisfacer la demanda a través de las exportaciones (Hämisegger, 1986; Rath 1990). Muchas veces los contratos de licencia son utilizados por empresas que tienen ciertas limitaciones para la exportación en países donde el gobierno mantiene restricciones sobre la importación del producto para proteger y fomentar la producción doméstica. Con una producción en licencia a través de un socio local, se evitan dichas restricciones y pueden entrar fácilmente en el mercado (Freericks, 1998).

Los contratos de licencia son una buena alternativa con respecto a la creación de sucursales propias, principalmente cuando la empresa tiene recursos escasos y quiere entrar rápidamente en uno o varios mercados. Por eso, la licencia como forma de entrada en los nuevos mercados tiene un riesgo limitado porque no invierten con muchos recursos financieros. Además, la empresa mediante el concesionario puede satisfacer las necesidades de los clientes de manera más rápida (Rath, 1990) y también usar los contactos del concesionario para aumentar la venta. El concesionario puede tener un papel importante en la adaptación del producto a las necesidades que solicitan los

clientes en el mercado de destino. En comparación con las inversiones directas en un país, la licencia no corre peligro de expropiación por el estado y de pérdida de la inversión. También en el caso de una falsa evaluación sobre el potencial del mercado se podrían retirar de forma menos problemática sus actividades en dichos mercados (Berekoven, 1985; Goormann, 1992).

Por otro lado, la empresa propietaria de la licencia tiene que transferir conocimiento, que a lo mejor contiene información de carácter importante. No existe una garantía absoluta de que el concesionario a su vez no transfiera dicho conocimiento a terceras empresas o competidores, siendo también probable que el concesionario se convierta en un posible competidor de la empresa propietaria. Dicho riesgo puede estar presente sobre todo en países con déficit en derechos de protección comercial o derechos de la propiedad industrial (Zentes y Swoboda, 1997). En sentido opuesto, se puede considerar que las licencias son una vía de doble sentido porque también permiten al licenciante inicial obtener acceso a la tecnología y los productos del licenciatario. El licenciatario puede crecer a partir de la información del licenciante; de hecho, algunos licenciantes están muy interesados en este tipo de contraprestaciones y pueden incluso reducir el royalty a cambio de mejoras y nuevos productos potencialmente rentables (Hollensen y Arteaga, 2010).

1.2.7 La inversión directa como modo de entrada en los mercados exteriores

En el proceso de internacionalización, las Inversiones Directas en el Exterior (IDE) o también conocidas por su abreviación en inglés FDI (Foreign Direct Investment) tienen un papel relevante, especialmente como uno de los últimos pasos en el proceso de internacionalización. Es por ello por lo que en la literatura económica se han desarrollado una serie de teorías cuyo objetivo es el de explicar el por qué se realizan las inversiones directas en el extranjero.

Las teorías principales que intentan explicar el fenómeno de inversiones directas en el extranjero, han sido desarrolladas, entre otros, por Caves (1971), Buckley y Casson (1976), Tesch (1980), Dunning (1980), Braun (1988) Cantwell (1991) y Perlitz (1993). Dichas teorías han sido desarrolladas basándose en las siguientes teorías: la Teoría de Costes de Transacción, la Teoría de la Internacionalización (Buckley y Casson, 1976; Rugman, 1981; Hennart, 1998) y de la Teoría de los Mercados (Coase, 1937; Knickerbocker, 1973; Hirsch, 1976; Teece 1986). La explicación de las inversiones directas enfocando solamente los costes de transacción, no han sido suficientes ya que no han incluido aspectos importantes como pueden ser, las relaciones entre empresas en especial, la confianza mutua y la importancia de los sistemas de valores y la cultura organizativa, etc.

En el año 1993 el profesor Dunning con su paradigma ecléctico incluyó en sus tesis las diferentes aportaciones de las teorías de organización industrial, de localización y de comercio internacional explicando por qué las empresas multinacionales pueden realizar inversiones directas en el extranjero. La hipótesis principal es que, la realización de la inversión directa por parte de una empresa dependerá del cumplimiento de tres condiciones:

- Que la empresa posea una ventaja en propiedad sostenible frente a las empresas de otras nacionalidades en aquellos mercados que se sirva o que se pretenda servir (Ownership Advantage).
- Asumida la primera condición, que la empresa que haya percibido que le sea más ventajoso añadir valor a sus ventajas competitivas más que el hecho de venderlas o transferirlas (*Internalizational Advantage*).
- 3. El país extranjero ofrece unos determinados factores de localización más interesantes que el país de origen, con lo que resulta más rentable para la empresa el hecho de localizar algunas de sus actividades empresariales en el exterior (Locational Advantage).

Finalmente, la compenetración de ventajas de propiedad, de localización y de internacionalización de la empresa para la producción en el extranjero, tendrá una influencia en su orientación estratégica.

Sin embargo, el paradigma ecléctico no es una teoría definitiva ya que, no contiene todos los aspectos del fenómeno de inversiones directas (Welge, 1998). La teoría de Dunning (1993) es una teoría muy generalizada porque no ofrece una versión clara de la misma. De acuerdo con este autor, con dicha teoría no se puede hacer aportaciones generales, sino que más bien crea una síntesis de diferentes intentos de explicación sobre la materia. Quizás el punto más crítico de las investigaciones realizadas se debe a que han puesto su interés principal en el desarrollo de las grandes empresas, como resultado de las encuestas realizadas. Quizás por ello no se puede aplicar fácilmente a empresas de pequeño y mediano tamaño. Normalmente, las empresas grandes mediante las actividades realizadas anteriormente, tienen más experiencias y conocimientos que facilitan el proceso de inversiones directas mientras que, las pequeñas y medianas, poseen menos recursos humanos y financieros así como la experiencia necesaria para dichas actividades (Welter, 2002). En palabras de Dunning (2002), el principal foco de interés de esta teoría es explicar la producción de todas las firmas de un determinado país o grupo de países a un nivel macroeconómico.

Recientemente, el paradigma ecléctico ha evolucionado para intentar incluir la teoría institucional, basada en los trabajos de North (1990, 1994, 2005), lo cual ha motivado las revisiones publicadas por Dunning y Lundan (2008a, 2008b, 2010). Bajo esta revisión, se considera que las instituciones son el coordinador de un sistema global de actividades de valor añadido controlado y dirigido por las multinacionales (Dunning y Lundan, 2008a).

Un aspecto interesante que explicaría los motivos para las inversiones directas serían los resultados sacados de la investigación del Vernon (1966), la

cual se orienta hacia el modelo del "ciclo de vida del producto". Este modelo argumenta cómo, en un principio, el producto – o de forma más precisa las actividades de valor añadido fundamentadas en los activos de la empresa– se produce en el país de origen y es ofrecido únicamente al mercado nacional, cerca de sus actividades de innovación y sus mercados. Posteriormente, en un estado más avanzado del ciclo de vida (a raíz de una combinación favorable de ventajas productivas y de innovación brindadas por el país), el producto se comienza a exportar a otros países, probablemente a los más parecidos al país de origen ante el estudio de su demanda.

Progresivamente, conforme el producto adquiere un mayor grado de estandarización y madurez, las ventajas competitivas de las empresas productoras cambian, pasando de estar en relación con la unicidad del producto en sí mismo a estar más relacionadas con su habilidad para minimizar los costes de producción o con su experiencia comercial; esta presión hacia la eficiencia en costes se ve incrementada a medida que los imitadores empiezan a operar en el mercado. Paralelamente, a medida que la demanda se torna más inelástica, que la mano de obra se convierte en un factor más importante de los costes, y que los mercados extranjeros crecen, la colocación de las actividades de valor añadido en un país extranjero gana atractivo. Según Vernon, este proceso puede verse acelerado por la imposición de barreras al comercio. Posteriormente, si las condiciones del país receptor lo permiten, la producción de la filial establecida podría sustituir a la exportación de la casa matriz o incluso exportar a ésta.

La principal crítica al modelo elaborado por Vernon (1966) se enfoca en su inconsistencia a la hora de explicar el comercio y la inversión internacional frente a una mayor diversificación, es decir, al ampliar la gama de países, sectores de actividad y empresas estudiadas (Giddy, 1978; Canals, 1994).

Normalmente, no se utiliza la inversión directa como primer paso a la internacionalización, sino como el resultado de un desarrollo de actividades de

varios años (Rath, 1990) otorgando un carácter secuencial al proceso. En este sentido, normalmente, al principio del proceso se realizará una exportación indirecta o a través de intermediario, y posteriormente mediante los propios puntos de venta en el extranjero. El próximo paso sería la cooperación con otras empresas y la creación de una planta de producción, en especial, una planta de montaje, en el caso de productos. Con el montaje de una fábrica de producción que incluye todas las actividades de producción se llegaría al propósito más alto dentro de las actividades de inversión (Arteaga, 2013). La existencia de un proceso secuencial de internacionalización, introduce en la discusión un concepto relevante: el grado de compromiso con las actividades internacionales como reflejo del grado de internacionalidad de la empresa (Welch y Luostarinen, 1988). El grado de compromiso de la empresa es diferente en función de la estrategia de penetración de mercados exteriores escogida; así el modo de entrada indicará el grado de internacionalización de la empresa (e.g., Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Root, 1998).

Nuestro trabajo sobre la importancia de los factores de localización para inversiones directas está enfocado, entre otros, en las teorías de Tesch (1980) y de Dunning (1980). En este sentido, varias investigaciones han descubierto que existe una relación significativa entre inversiones directas y los determinantes de localización (Chen, 2011; Hu, Ma, Zen, 2012), especialmente la de Tesch (1980) combinó la teoría de internacionalización e inversiones directas con los determinantes de la localización. La ventaja competitiva de la empresa puede resultar de las características específicas del país de origen, es decir, de las ventajas de la localización del país.

Con estos factores determinantes de la localización de la IDE se puede evaluar el grado de importancia que tiene el país para establecer una actividad empresarial. A consecuencia de ello, una empresa invierte en otro país cuando las ventajas son mejores que en el país de origen. La evaluación de los factores de localización tiene que tener en cuenta las necesidades y estrategias de la compañía. De ahí que se debería invertir en países donde se encuentre

una adecuada combinación entre los determinantes de localización disponibles y los deseados por la empresa. Para Tesch (1980), una inversión directa solamente es ventajosa cuando se localiza parte de las actividades del valor añadido de la empresa en lugares donde las características coinciden con las necesidades específicas de la empresa. Para la investigación sobre inversiones directas, la teoría de Tesch es útil, ya que no se limita solamente a un tipo de empresas sino que se puede aplicar tanto a pymes como a grandes compañías.

Principalmente, la empresa tiene dos opciones a la hora de invertir de forma directa: el desarrollo interno y externo. En el desarrollo interno, se creará una nueva empresa mediante el empeño de forma exclusiva de los propios recursos de la empresa (*Greenfield Investment*) o se compartirá la inversión con otras compañías, como es el caso de la *Joint Venture*. En el segundo caso, el desarrollo externo, la empresa opta por la adquisición de una firma ya existente en el mercado de destino (*Cross Border Acquisition*) para entrar en el mercado.

1.2.8 Adquisición de empresas

La adquisición de una firma ya existente tiene varias ventajas para la empresa matriz: por un lado ya posee las instalaciones de producción, los canales de venta, las habilidades y el conocimiento técnico y comercial, etc. Especialmente el "Know-how" comercial, es decir, el conocimiento del mercado, los clientes, proveedores y competidores; evita los costes de entrada iniciales en los nuevos mercados, por ejemplo, los costes de marketing. La introducción en nuevos mercados puede ser más sencilla mediante la adquisición de una empresa local, al no aumentar las capacidades de producción existentes en el mercado y evitar competencia (Schmid, 2002). Además, con la adquisición de la empresa se mantienen las relaciones existentes con los clientes, proveedores y entidades oficiales lo que facilita la entrada. A veces, la compra de una empresa genera "Cash–Flow" de forma inmediata si la firma adquirida,

posee recursos financieros, sin embargo, otro efecto positivo es la incorporación de la imagen (positiva) del producto, marca o nombre de la empresa. Antes, de una adquisición, la compañía tendrá que informarse sobre el posible candidato ya que una compra es una decisión estratégica a largo plazo, así como el de invertir grandes cantidades de capital en la adquisición (Pausenberger, 1994). El proceso de captación de información normalmente es difícil y costoso, siendo ello motivo de que puedan descubrirse las intenciones que se tienen para una futura adquisición y provocando un aumento del precio de la adquisición. Por otro lado, motiva a que se produzca reacciones de defensa por parte de las empresas en el caso de que la adquisición no sea deseada – Unfriendly Takeover- (Wanning, 1994; Bovensiepen, 1997), como en el caso de Vodafone y Mannesmann D2. También la información disponible y su calidad pueden no ser suficientes causando una decisión errónea. El grado de importancia de la información disponible se puede evaluar según los estudios sobre el éxito del Cross-Border Adquisiciones, donde se descubrieron que solamente la mitad de las compras provocaron los resultados deseados, por ejemplo el fracaso de BMW con la adquisición de Rover.

1.2.9 Empresas de nueva creación

La expansión internacional mediante la apertura de sucursales y oficinas de representación se entiende como el crecimiento interno de la empresa. De esta forma se consiguen experiencias y conocimiento del mercado, al estar más cerca del cliente local. La filial de nueva creación como forma de entrada se usa en sectores de alto crecimiento ya que por el desarrollo técnico y competencia internacional se necesitan instalaciones modernas (Wuppertaler Kreis, 1995). Las instalaciones modernas forman parte de su ventaja competitiva y por eso no están interesados en instalaciones existentes o activos innecesarios. Adicionalmente, la entrada a un sector de alto crecimiento y/o riesgo país motiva la creación de nuevas empresas con recursos propios (Hu, Ma, Zen, 2012). Con la nueva creación se puede establecer también una nueva imagen sobre el producto así como mantener un mayor nivel de control

financiero y directivo (Schmid, 2002). En comparación con la adquisición, el proceso de la entrada en el mercado especialmente para la captación de clientes es más lento y por ello más caro (Seidel, 1977), así como las posibles regulaciones gubernamentales pueden frenar o bloquear el proceso.

La creación de una sucursal o filial en el extranjero es la forma de entrada propia de aquellas en nuevos mercados con el máximo grado de internacionalización. La empresa creará una nueva entidad en los países extranjeros e invertirá de forma directa en los recursos humanos y financieros. La filial sería una entidad legalmente independiente que puede encargarse de las diferentes actividades de la cadena de valor de la empresa lo que puede considerarse la creación de una casa matriz a menor escala. Las actividades de la cadena de valor que se transfieren, se pueden clasificar en: actividades de investigación y desarrollo, aprovisionamiento, producción y venta (Meissner y Gerber, 1980).

Las sucursales con actividades de producción, a su vez, se pueden clasificar en: montaje y producción (Berekoven, 1985). En el caso de montaje, se realizan solamente las últimas actividades del proceso de la producción en el mercado de destino, las cuales son actividades que requieren de mucha mano de obra. Las materias primas y semiproductos necesarios para el montaje se consiguen a través de la casa matriz del país de origen.

En el caso de producción en el extranjero, la sucursal realiza todas las actividades del proceso de producción; las materias primas y los semiproductos se consiguen en el extranjero por razones de bajo coste o restricciones estatales para finalmente vender los productos en el mismo país (Rath, 1990).

Existe una variedad de ventajas para las empresas que quieren entrar en un nuevo mercado a través de una propia sucursal. Una razón principal para la creación de una sucursal propia es el gran control de todas las actividades empresariales y una mayor posibilidad de coordinación de las estrategias de la

casa matriz (especialmente en el de la venta). Otra razón sería la de evitar las regulaciones gubernamentales (Glaum, 1996; Hollensen y Arteaga, 2010) y aranceles sobre la importación de productos, así como, el evitar riesgos por el cambio de tipo de moneda (Bonart, 1994). Independientemente de las cooperaciones de la empresa, mantiene también su independencia y, a su vez, flexibilidad en las diferentes actividades a las que está destinada. Por otro lado, la distribución de la producción en diferentes países se puede disminuir el riesgo empresarial que conlleva finalmente, las economías de localización de un país destinatario promueven la apertura de sucursales cuando son más favorables que las del país de origen (Krystek 1997).

Una de las desventajas en la producción descentralizada en varios países es la reducción de las economías de escala. En general, la creación de sucursales en el extranjero en comparación con otras formas de entrada genera más recursos financieros y humanos, así como la existencia de un alto riesgo económico y político. También la dirección de sucursales genera más tareas y problemas en esta y causa un incremento en los costes de dirección y control. En comparación con otros modos de entrada, la creación de una sucursal genera la necesidad de mayor inversión en recursos financieros y estos podrían disminuir la flexibilidad de la empresa, puesto que los fracasos no se podrían amortizar rápidamente (Welge, 1998).

1.2 FACTORES DETERMINANTES EN LA LOCALIZACIÓN DE UNA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR

1.2.1 Una decisión estratégica: la localización de la empresa

La localización de la empresa es una decisión fundamental (estratégica) a largo plazo y debe ajustarse a los principales objetivos empresariales. Según la teoría tradicional, la maximización de beneficios sería el objetivo principal de cada empresa. Sin embargo, en la práctica, se observan también otros

objetivos como son el crecimiento, la seguridad, el poder y la independencia de la empresa (Schätzl, 2001).

Elegir una determinada localización sería una decisión a largo plazo, la cual, debido a su alto coste, resultaría muy difícil recuperar en caso de una decisión errónea. La cuestión acerca de una localización óptima se puede dar en el caso de una nueva creación, traslado de una empresa, o reubicación (*Outsourcing*) de departamentos de la empresa en otros lugares. Esta decisión de invertir normalmente supone un gran desembolso que genera, a su vez, unas expectativas de beneficios que justifiquen la inversión (Wöhe, 1996).

Cuando una empresa o empresario no tiene preferencias geográficas, jurídicas, económicas o personales, la decisión adecuada para la localización de una empresa se lleva a cabo en tres niveles, "A nivel internacional, la empresa decide en qué país prefiere producir. Luego, a nivel nacional elige la región y, finalmente, decide qué municipio consideran más adecuado para ubicarse" (Hanser, 1986:76).

Hoy en día, muchas pymes son más flexibles estableciendo actividades internacionales y de ahí que hayan diversos lugares interesantes dentro y fuera de la Unión Europea (UE). En cuanto a la UE, esta alta flexibilidad se explica, entre otras razones, por el rápido acceso a la información sobre nuevos mercados, la armonía entre las diferentes economías en la Unión Europea, y la libre circulación de bienes y servicios, la libre circulación de capitales, la libre circulación de personas, y la libre prestación de servicios y de establecimiento.

Esto no ocurre de igual forma en países industriales, ya que existen factores desfavorables que limitan el atractivo de localización, en comparación con otros países. Estos factores podrían resumirse en: los elevados costes laborales directos e indirectos y la alta tributación. Estos factores negativos internos conjuntamente con los factores favorables en el extranjero, motivan a

muchas pymes alemanas a reubicar parte de éstas o toda la empresa en el extranjero (Scheddler, 1997).

Ahora bien, la reubicación de actividades empresariales o la apertura de nuevas sucursales en el extranjero puede correr riesgo de fracasar por las siguientes razones: las grandes diferencias culturales o de mentalidad, falta de tecnología adecuada, de personal suficientemente cualificado, etc. Especialmente para las compañías del sector productivo, la falta de personal cualificado y de tecnología, podría frenar el proceso de internacionalización. Además, como factores secundarios se debería tener en cuenta los determinantes estatales, sociales y políticos de un país (Deuster, 2013).

Existen empresas que por sus actividades empresariales dependen enteramente de factores que determinan su localización. Un ejemplo en este caso sería el de una empresa de astilleros que depende de los factores naturales, en concreto la cercanía de un río o del mar. Por otro lado, muchos empresarios no adoptan decisiones solamente atendiendo exclusivamente factores económicos sino que también toman en consideración sus preferencias personales o emocionales dentro del proceso de elección de la localización de su empresa (Freericks, 1998). Una fuente de peligro en dicho proceso de decisión es la información insuficiente o la falta de la misma sobre los factores. Las empresas tienen que ser conscientes a la hora de tomar decisiones en base a la información incompleta o errónea que le hayan dado, ya que podría tomar con ello decisiones equivocadas. Después de la revisión de la bibliografía, en el próximo capítulo se demuestra que algunos factores son muy difíciles de cuantificar y evaluar; sin embargo, las grandes empresas tienen una serie de factores que se analizan sistemáticamente antes de tomar una decisión (Weber, 1998).

Los factores de localización compiten entre ellos, por ejemplo; para un empresario por un lado podrá ser muy interesante desde el punto de vista de los costes laborales pero por otro lado desfavorable desde el punto de vista de

infraestructura (Offerhaus, 1996). Por competitividad e interdependencia de los factores, la empresa está obligada a evaluar un conjunto de factores de un lugar y comparar con otros lugares alternativos.

La decisión para la elección de una localización determinada depende, en primer lugar, de los factores internos de la empresa. Los principales aspectos que influyen en la toma de decisión sobre la localización están relacionados conla estrategia, los recursos disponibles y las experiencias de los directivos (Dunning, 1998).

Para definir la estrategia de la internacionalización, la compañía tiene que saber cuáles son sus ventajas competitivas para entrar en nuevos mercados y, a su vez, debe responder a las siguientes preguntas (Dunning, 1998):

- ¿Cuáles son los principales mercados?
- ¿Cuál es la forma de entrada en un nuevo mercado y las técnicas de explotación?
- ¿Qué aspectos temporales se tendrían que tener en cuenta?
- ¿Cómo se incluyen aspectos de centralización, descentralización, estandarización y diversificación de actividades?
- ¿Cómo se coordinarán las diferentes actividades internacionales?

Uno de problemas fundamentales los en el proceso de internacionalización es la integración de los factores internos (Schmid, 2002). De esta forma, en todos los pasos del proceso de internacionalización se debe analizar cómo afectan las actividades a la estrategia, objetivos y estructura de la empresa, así como si existen recursos suficientes para llevar acabo la expansión (a través de las cinco preguntas anteriores, las empresas deberían cuestionarse cada actividad del proceso de expansión que contribuye a mantener e incrementar la ventaja competitiva).

Muchas veces no se incluyen las estrategias anteriores en el proceso de expansión. En otras ocasiones los factores disponibles limitan el proceso o están en contra de la estrategia de la empresa (Welter, 2002). De acuerdo con Aldrich y Auster (1986), un factor que siempre afecta a la localización son los recursos disponibles. La escasez de recursos, primordialmente los financieros y humanos así como las capacidades productivas pueden limitar localizaciones alternativas. De este modo, puede que una empresa que pretenda expandirse hacia varios mercados al mismo tiempo siguiendo su estrategia de expansión rápida hacia los principales mercados internacionales, después de la fase de entrada en dichos mercado, resulte que no sea capaz de coordinar todas las actividades internacionales, por la falta de recursos tales como personal formado.

La decisión de una localización en concreto estará influenciada por la experiencia adquirida en el mercado destinatario (Henisz y Macher, 2004). Antes de la creación de una filial, la compañía debe recabar información sobre el mercado y el tipo de negociaciones idóneas, sin embargo, por ciertas restricciones temporales (estrategia de una expansión rápida) de tipo financiero y la escasa disponibilidad de personal adecuado, no permite que sea posible en muchas ocasiones. Especialmente en las empresas medianas, las experiencias y preferencias de los directivos (factor interno) influyen claramente en la decisión de la ubicación (Freericks, 1998; Welter, 2002). Mayormente, los fundadores con amplias experiencias internacionales como emigrantes y personas con muchos contactos en otros países, están más predispuestos a invertir hacia nuevos mercados y localizaciones (McDougall, 1994; Welter, 2002).

No obstante, partiendo de su teoría del Paradigma Ecléctico (Dunning, 1999), y aplicando las teorías de Behrman (1972), Dunning (2008) plantea un modelo en el que define cuatro tipos de actividad multinacional, distinguidas por

el principal motivo que lleva a las empresas a la IDE. Las cuatro motivaciones son las siguientes:

- IDE aprovechadora de recursos: La IDE de la empresa acogida en este grupo se centra en la consecución de recursos de mayor calidad o factores de producción a un menor coste. Estos recursos pueden incluir recursos naturales, recursos humanos, tecnología o habilidades organizativas.
- IDE explotadora del mercado interno: En este caso la empresa buscará establecerse en un mercado internacional para satisfacer la demanda del mismo. La elección de localización de este tipo de IDE estará principalmente determinada por factores como el tamaño del mercado y perspectivas de crecimiento del mismo.
- IDE pro-eficiencia: Este tipo de empresa buscará aumentar su eficiencia de forma global a través de la reducción de los costes de producción, la mejora de la eficiencia de la división del trabajo o la especialización. En este sentido, este tipo de IDE estará promovida por la búsqueda de economías de escala. Este grupo se verá beneficiado de una mayor variedad de factores, pudiendo buscar un menor coste de los factores, ventajas institucionales o demanda interna.
- IDE basada en la incorporación de activos estratégicos: Este último grupo difiere considerablemente de los tres anteriores ya que, mientras los otros grupos buscan explotar y/o mejorar aquellas ventajas de la empresa, este se centra en incorporar nuevas ventajas a la cartera, incrementando así las capacidades de la empresa y su posicionamiento global. Este tipo de IDE viene típicamente ligado a la adquisición de empresas.

Como se puede apreciar, estas cuatro motivaciones hacia la internacionalización parten de la situación actual de la empresa (ventajas que explotar fuera o la identificación de factores clave que adquirir) pero centran la elección del mercado de destino en factores externos. Partiendo de esta

afirmación, este trabajo se va a centrar en las ventajas de localización (factores externos) como determinantes de la elección del mercado.

1.2.2 Factores determinantes en la localización de una IDE

Uno de los precursores de la teoría de los determinantes de la localización fue Alfred Weber (1998), quien manifestó que un factor de localización es una ventaja clara para una actividad determinada por lo que existe o rodea a ese lugar determinado en cuestión o en lugares definidos. Con esta definición se entiende como factor de localización a la variable que puede diferenciar entre dos lugares alternativos. Según Weber (1998), existen tres factores de localización que influían en la elección de la ubicación de las empresas industriales: costes laborales, costes de transporte y aglomeración de empresas. Las desventajas de esta teoría son: la limitación de un sector determinado y la omisión de los aspectos en la comercialización de los productos. Además de ser un enfoque limitado a pocos factores, los expertos y científicos aseguran en la actualidad que los factores de localización pueden ser favorables y desfavorables.

Hasta hoy, muchos investigadores han desarrollado múltiples teorías y definiciones sobre el tema, de modo que no existe una definición sólida sino varios principios que intentan explicar los factores de localización. Todos estos principios quedan recogidos en diversos "catálogos", cuyo fin es la obtención sistemática de todas las posibles variables que influyen en la decisión de ubicar a una empresa. Un "catálogo" muy aceptado es el de Franz Bea (1987), que se utiliza frecuentemente en procesos de localización con diferentes lugares alternativos internacionales, y que se muestran en la tabla 1.

En este sentido, Bea (1987) a partir de 15 factores individuales, identificó 4 grupos de factores que denominó:

- Factores de aprovisionamiento
- Factores de Producción

- Factores de Venta
- Factores Político-legales

Adicionalmente, otros autores han elaborado modelos con el fin de determinar qué variables poseen influencia sobre la decisión de localización, ya sea intentando proponer un set de variables que abarquen la totalidad de la decisión, o centrándose en qué variables dentro de un ámbito (político y estatal, por ejemplo) son tenidas en cuenta en esta elección.

Tabla 1. Factores de localización identificados por Bea (1987)

Factores originales	Factores traducidos	Variables específicas	Variables traducidas
Beschaffungsorientierte Faktoren	Factores de aprovisionamiento	Grundstücke, Gebäude und Räume	Terreno, edificios y oficinas
		Roh, Hilfs-, Betriebsstoffe und Kapital	Materias primas y Capital
		Arbeitskräfte	Recursos
		Energie	humanos Energía
		Verkehr	Infraestructura
Fertigungsorientiere Faktoren	Factores de producción	Natürliche	Ámbito natural
		Gegebenheiten	
		Technische	Tecnología
		Gegebenheiten	disponible
Absatzorientierte Faktoren	Factores de venta	Absatzpotentiel	Potencial del mercado
		Verkehr	Infraestructura
		Absatzkontakte	Cantidad de clientes
Staatlich festgelegte Faktoren	Factores políticos y estatales	Steuern und Abgaben	Tasas e impuestos
		Grenzüberschreit ende Regelungen	Legislación aduanera
		Wirtschaftsordnu	Leyes y códigos
		ng	comerciales
		Umweltschutzma	Medidas de
		ssnhmen	protección del
			medio ambiente
		Staatliche Hilfen	Ayudas estatales

Fuente: Elaboración propia a partir de Bea (1987)

Friedman, Geriowski y Silberman (1992), en un estudio teórico y empírico, mediante el uso del modelo *McFadden's Conditional Logit* determinó tres factores, los cuales se dividen en doce variables específicas a través del estudio de las plantas de manufactura industrial de nueva creación en EEUU entre 1977 y 1988, tal como se observa en la tabla 2.

Tabla 2. Factores de localización identificados por Friedman, Geriowski y Silverman (1992)

Factores	Factores	Variables	Variables
originales	traducidos	específicas	traducidas
Access to markets	Acceso a los	Port	Puerto
Access to markets	mercados	Demand	Demanda
		Wage	Salario
Labor market	Condiciones del	% Unemployment	% Desempleo
conditions	mercado laboral	% Union	% Unión
		Productivity	Productividad
		Local taxes	Impuestos locales
		Promotional \$	\$ Promocionales
		Anti-Pollution \$	\$ Anti-polución
Other factors	Otros factores	Unitary tax	Impuestos unitarios
		No corp tax	Sin impuesto de
			sociedades
		Land area	Área

Fuente: Elaboración propia a partir de Friedman, Geriowsky y Silverman (1992)

Partiendo de doce variables específicas, Friedman, Geriowski y Silverman (1992) identificaron los siguientes factores:

- Acceso a los mercados
- Condiciones del mercado laboral
- Otros factores

Por otra parte, Woodward y Rolfe (1993), en un estudio teórico y empírico mediante el uso del Modelo *Conditional Logit* determinaron doce

factores, representados en la tabla 3, a través del estudio de las ciento ochenta y siete empresas internacionales que operaban en el Caribe.

Tabla 3. Factores de localización identificados por Woodward y Rolfe (1993)

Factores originales	Factores traducidos
Per Capita GNP	PIB per capita
Wage rate	Salarios
Exchange rate devaluation	Devaluación del tipo de cambio
Inflation rate	Tasa de inflación
Unionization rate	Tasa de unión
Transport cost	Coste del transporte
Profit repatriation restrictions	Restricciones a la repatriación del beneficio
Tax holiday length	Duración de las exenciones fiscales
Free trade zones	Zona de libre comercio
Political stability	Estabilidad política
Manufacturing concentration	Concentración manufacturera
Land area	Área

Fuente: Elaboración propia a partir de Woodward y Rolfe (1993)

Cabe también destacar el estudio teórico y empírico de Wood y Robertson (2000), que mediante el uso del análisis de frecuencias determinaron seis factores, los cuales se dividieron en diecisiete subfactores que contienen un total de sesenta variables específicas a través del estudio de ciento treinta y siete empresas del noroeste de EEUU, los cuales se pueden apreciar en la tabla 4.

El estudio de Wood y Robertson (2000) les llevó a identificar los siguientes seis factores partiendo de diecisiete variables específicas: Políticos; Potencial de mercado; Economía; Culturales; Infraestructura; Entorno legal.

Tabla 4. Factores de localización identificados por Wood y Robertson (2000)

Factores	Factores	Variables	Variables
originales	traducidos	específicas	traducidas
		Stability	Estabilidad
Political	Político	Diplomatic	Relaciones
1 Ontical	1 Ontico	relations	diplomáticas
		Internal policies	Políticas internas
	Potencial del	General demand	Demanda general
Market potential	mercado	Adaptation costs	Coste de adaptación
	mercado	Competition	Competición
		Development and	Desarrollo y
	Economía	performance	rendimiento
Economy		Production strength	Fuerza de la
			producción
		Consumption	Consumo
		Cultural unity	Unidad cultural
Cultural	Cultural	Cultural differences	Diferencias
		Oditara amerenees	culturales
		Distribution	Distribución
Infrastructure	Infraestructura	Communications	Comunicaciones
		Geography	Geografía
		Tariffs/taxes	Aranceles/impuestos
Legal environment	Entorno legal	Non-tariff	No arancelarias
		Other legal	Otros legales

Fuente: Elaboración propia a partir de Wood y Robertson (2000)

También en el mismo año cabe destacar el trabajo de Cheng y Kwan (2000), quienes, como se representa en la tabla 5, identificaron cinco factores que englobaron diez variables específicas a través del estudio de la IDE china en el periodo 1986-1995, mediante el uso de un modelo de ajuste parcial de Chow.

Tabla 5. Factores de localización identificados por Cheng y Kwan (2000)

Factores	Factores	Variables	Variables
originales	traducidos	específicas	traducidas
Wage	Salario	Wage	Salario
Per capita income	Ingreso per cápita	Per capita income	Ingreso per cápita
		Senior high	Secundaria
		Cernor riigir	avanzada
Education	Educación	Junior high	Secundaria
		ournor riigir	obligatoria
		Primary	Primaria
	Infraestructura	All roads	Todas las
		All Todas	carreteras
Infrastructure		High grade paved	Carreteras
		roads	pavimentadas
		Railway	Vías férreas
		Special economic	Zonas económicas
	Variables de políticas	zones	especiales
		Number of Open	Número de
Policy variables		Coastal Cities,	Ciudades Costeras
		Economic and	Abiertas, Zonas de
	pontious	Technological	Desarrollo
		Development	Tecnológico y
		zones and Open	Económico y Áreas
		Coastal Areas	Costeras Abiertas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cheng y Kwan (2000)

En definitiva, el estudio de diez variables individuales otorgó al estudio de Cheng y Kwan (2000) la consecución de los siguientes cinco factores representativos:

- Salario
- Ingresos per cápita
- Educación

- Infraestructura
- Variables de políticas

Sin embargo, Zhou, Delios y Yang (2002), en un estudio teórico y empírico mediante el uso de regresiones TOBIT determinaron trece factores a través del estudio del flujo de IDE japonesas y China en el periodo 1980-1998, como se puede apreciar en la tabla 6.

Tabla 6. Factores de localización identificados por Zhou, Delios y Yang (2002)

Factores originales	Factores traducidos
Land area	Área terrestre
FDI China	IDE China
Regional development	Desarrollo regional
Market size	Tamaño del mercado
Trade	Comercio
Transportation infrastructure	Infraestructura de transporte
Agglomeration	Aglomeración
Trade development zone	Zona de desarrollo comercial
Economic development zone	Zona de desarrollo económico
Special economic zone	Zona económica especial
Tax incentive area	Zona de incentivos fiscales
Opening coastal city	Zona costera abierta
Age open	Años apertura

Fuente: Elaboración propia a partir de Zhou, Delios y Yang (2002)

Sethi, Guisinger, Phelan y Berg (2003), en un estudio teórico y empírico mediante el uso del modelo ordinario de regresión Least Squares determinaron ocho factores (tabla 7) a través del estudio del flujo de IDE de EEUU al oeste de Europa y Asia en el periodo 1981-2000.

Tabla 7. Factores de localización identificados por Sethi, Guisinger, Phelan y Berg (2003)

Factores originales	Factores traducidos
FDI Stock	Stock de IDE
FDI Flow	Flujo de IDE
Pol/Eco stability	Estabilidad político-económica
GNP	PNB
Population	Población
Cultural distance/USA	Distancia cultural/EEUU
Wages	Salarios
Wage diferential	Diferencial de salarios

Fuente: Elaboración propia a partir de Sethi, Guisinger, Phelan y Berg (2003)

Henisz y Macher (2004), en un estudio teórico y empírico mediante el uso de Count model estimation, Zero-inflated negative binomial model y Discrete time hazard model determinan tres factores expuestos en la tabla 8, los cuales engloban dieciocho variables específicas, a través del estudio de las empresas semiconductoras que han establecido centros de producción en el exterior en el periodo 1994-2002.

Recapitulando, el estudio de Henisz y Macher (2004) logra obtener los siguientes tres factores a partir del agrupamiento de dieciocho variables:

- Variables de la firma
- Variables del país
- Compensación entre las variables de la firma y el país

Galán, González-Benito y Zuñiga-Vicente (2007), en un estudio teórico y empírico mediante el uso de análisis de regresión logística, determinaron cinco factores que engloban veinte variables específicas, plasmadas en la tabla 9, a través del estudio de ciento tres empresas españolas que habían hecho IDE, encontradas en el listado Dun y Bradsheet International database.

Tabla 8. Factores de localización identificados por Henisz y Macher (2004)

Factores originales	Factores traducidos	Variables específicas	Variables traducidas
		Firm total production capacity	Capacidad total de producción
		i iiii totai production capacity	de la firma
		Firm home-country experience	Experiencia en el país de origen
		1 iiii nome-country experience	de la firma
Firm level variables	Variables a nivel de firma	Firm host-country experience	Experiencia en el país de
1 IIIII level valiables	variables a fliver de fiffia	I iiii nost-country experience	destino de la firma
		Firm international experience	Experiencia internacional de la
		i iiii iiiteiriatioriai experience	firma
		Firm technological capabilities	Capacidades tecnológicas de la
			firma
		Population	Población
		GDP per capita	PIB per cápita
		Country five-year prior	Inversiones previas durante los
Country level variables	Variables a nivel de país	investment	últimos cinco años en el país
Firm and country-level trade off	Compensación entre las	Domestic firms host country	Experiencia en el país de las
contingencies	variables de la firma y el país	experience	firmas locales
		Country political hazards	Peligro político del país
		Country technological	Entorno tecnológico del país
		environment	Entorno tecnologico del país

Factores originales	Factores traducidos	Variables específicas	Variables traducidas
		Foreign firms (different home	Firmas extranjeras (de distinto
		country)	país de origen)
		Foreign firms (same home	Firmas extranjeras (mismo país
		country)	de origen)
		Firm host country experience x	Experiencia en el país de
		foreign firm's	destino X Firmas extranjeras
		Firm technological capabilities x	Capacidad tecnológica X
		country political hazards	Peligros políticos
		Country technological	Entorno tecnológico X Peligros
		environment x country political	políticos
		hazards	ponticos
		Firm technological capabilities x	Capacidad tecnológica X
		country technological	Entorno tecnológico
		environment	Emorno teoriologico
		Firm technological capabilities x	Capacidad tecnológica X
Factores		country technological	Entorno tecnológico X Peligro
		environment x country political	político
		hazards	Politico

Fuente: Elaboración propia a partir de Henisz y Macher (2004)

Tabla 9. Factores de localización identificados por Galán, González-Benito y Zuñiga-Vicente (2007)

Factores originales	Factores traducidos	Variables específicas	Variables traducidas
		Low labor cost	Bajo coste de mano de obra
		Low transportation/logistics cost	Bajo coste de
		Low transportation/logistics cost	transporte/logística
Cost factors	Factores de coste	Low cost of raw materials, energy	Bajo coste de materias primas,
		and water	energía y agua
		Availability and low cost of land	Disponibilidad y bajo coste de
		Availability and low cost of failu	la tierra
	Factores de mercado	Large size of host market	Gran tamaño del Mercado de
		Large Size of Host market	destino
Market factors		Growing demand in host market	Demanda creciente en el
IVIAIREL TACIOIS			Mercado de destino
		Low level of competition in host	Bajo nivel de competencia en el
		market	Mercado de destino
		Very well-developed infrastructures	Infraestructuras muy bien
			desarrolladas
Infrastructure and	Factores tecnológicos y de	High industrial concentration	Alta concentración industrial
technological factors	infraestructura	Availability and expertise of	Disponibilidad y pericia de la
		workforce	mano de obra
		Access to reliable and cooperative	Acceso a suministradores

Factores originales	Factores traducidos	Variables específicas	Variables traducidas
		suppliers	cooperativos y serios
		Technologically advanced country	País tecnológicamente
		recrimologically advanced codnitry	avanzado
		Political stability	Estabilidad política
		International Trade Agreements	Tratados de Comercio
		International Trade Agreements	Internacional
		Tax reduction incentives in host	Incentivos fiscales en el
Political and legal factors	Factores político-legales	market	Mercado de destino
1 Oiltical and legal factors		Grants and tax reductions in the home country	Ayudas y reducciones
			impositivas en el Mercado de
			destino
		More benign environmental	Legislación medioambiental
		legislation	más benigna
		Standard of living and public	Estándar de vida y servicios
Social and cultural factors		services	públicos
	Factores socioculturales	Attitude of the cummunity towards	Comportamiento de la
		the firm	comunidad hacia la firma
		Cultural affinity	Afinidad cultural

Fuente: Elaboración propia a partir de Galán, González-Benito y Zuñiga-Vicente (2007)

En este caso, Galán, González-Benito y Zuñiga-Vicente (2007) hicieron uso de veinte variables individuales con el fin de obtener los siguientes cinco factores:

- Factores de coste
- Factores de mercado
- Factores de infraestructura y tecnología
- Factores político-legales
- Factores socioculturales

Serwicka, Jones y Wren (2014), en un estudio teórico y empírico mediante el uso del Modelo Logit Condicional determinaron cuatro factores que engloban veintiún variables específicas, expuestas en la tabla 10, a través del estudio de los proyectos de inversión transfronteriza con destino EU25 entre 1997 y 2010.

En este caso, los siguientes cuatro factores fueron identificados por Serwicka, Jones y Wren (2014) tras identificar veintiuna variables específicas:

- Variables del potencial de mercado
- Variables de recursos
- Variables macroeconómicas
- Variables de industria

Chanegriha, Stewart y Tsoukis (2014), en un estudio teórico y empírico mediante el uso de Análisis de Regresiones Extreme Bound determinaron dos factores que engloban cincuenta y siete variables específicas a través del estudio de la atracción de IDE por parte de ciento sesenta y ocho países en el periodo 1970-2006, lo cual se representa en la tabla 11.

Tabla 10. Factores de localización identificados por Serwicka, Jones y Wren (2014)

Factores originales	Factores traducidos	Variables específicas	Variables traducidas
		Market distance	Distancia del mercado
		National market	Mercado nacional
Market potential variables	Variables de potencial de mercado	Income per capita	Ingreso per cápita
		Population density	Densidad poblacional
		Growth rate	Tasa de crecimiento
		Physical infrastructure	Infraestructura física
		Secondary education	Educación secundaria
Resource variables	Variables de recursos	Tertiary education	Educación terciaria
		Unemployment rate	Tasa de desempleo
		Wage rate	Tasa salarial
	Variables macroeconómicas	Openness to trade	Apertura al comercio
		Exchange rate	Tipo de cambio
		Exchange rate volatility	Volatilidad del tipo de cambio
Macroeconomic variables		Single currency	Moneda única
		Corporate tax rate	Impuesto de sociedades
		EU structural funds	Fondos estructurales de la UE
		Country risk	Riesgo-país
Industry variables	Variables de industria	Foreign specialization	Especialización extranjera
masse, randolos		Domestic specialization	Especialización doméstica
		Jacobs-term	Término de Jacob
		Herfindahls index	Índice de Herfindahls

Fuente: Elaboración propia a partir de Serwicka, Jones y Wren (2014)

Tabla 11. Factores de localización identificados por Chanegriha, Stewart y Tsoukis (2014)

Factores originales	Factores traducidos	Variables específicas	Variables traducidas
		Trade	Comercio
		Inflation	Inflación
		GDP per capita, PPP	PIB per Cápita (PPA)
		GDP growth	Crecimiento del PIB
		Current account balance	Balance de la Cuenta Corriente
		Taxes on international trade	Impuestos en el comercio
		raxes on international trade	internacional
	Variables económicas	Central government debt	Deuda del gobierno central
		FDI, net outflows	IDE, salidas netas
Economic variables		Gross fixed capital formation	Formación bruta de capital fijo
		Government final expenditure	Gasto final del gobierno
		Gross savings	Ahorro bruto
		Highest marginal tax corporate rate	Impuesto de sociedades
			máximo
		Internet users	Usuarios de internet
		Interest rate spread	Desviación del tipo de interés
		Liquid liabilities	Pasivos líquidos
		Lending interest rate	Tipo de interés prestatario
		Total reserves	Reservas totales

Factores originales	Factores traducidos	Variables específicas	Variables traducidas
		Total population	Población total
		Rail lines	Líneas férreas
		Drimany cohool oprolmont/lobor force	Alistamiento a escuela
		Primary school enrolment/labor force	primaria/Fuerza laboral
		Secondary school enrolment/labor	Alistamiento a escuela
		force	secundaria/Fuerza laboral
		Tertiary school enrolment/labor force	Alistamiento a escuela
	Tertiary School emolineminabor force	terciaria/Fuerza laboral	
		Real exchange rate	Tipo de cambio real
		Real interest rate	Tipo de interés real
		Roads, total networks	Carreteras, red total
		Tayon on income profits	Impuesto sobre ingresos,
		Taxes on income, profits	beneficios
		Telephone mainlines	Líneas telefónicas
		Time required to start a business	Tiempo requerido para crear
		Time required to start a business	una empresa
		Unemployment, total	Desempleo total
		Wage to GDP ratio	Ratio de salario a PIB
		Arabia whata main language dummi	Dummy de Árabe como lengua
Geographical and political	Variables geográficas y	Arabic where main language dummy	principal

Factores originales	Factores traducidos	Variables específicas	Variables traducidas
variables	políticas	Bureaucracy	Burocracia
		International conflict	Conflicto internacional
		Corruption rates	Tasa de corrupción
		Democracy	Democracia
		Rule of law	Estado de derecho
		Ethnic tensión	Tensión étnica
		Communist regime	Régimen comunista
		Republic regime	Régimen republicano
		Total surface of the country	Superficie total del país
		Countries where main language is	Inglés como primer idioma
		English	ingles como primer idioma
		Countries where main language is	Español como primer idioma
		Spanish	Espanoi como primer idioma
		Countries where main language is	Francés como primer idioma
		French	Trancos como primor lalorna
		Rate of administration efficiency	Ratio de eficiencia
		reace of darminotration officiently	administrativa
		Parliamentary regime	Régimen parlamentario
		East Asia and pacific regional dummy	Dummy Asia del este y Pacífico
		Europe and Central Asia regional	Dummy Europa y Asia central

Factores originales	Factores traducidos	Variables específicas	Variables traducidas
		dummy	
		Latin America and Caribbean regional dummy	Dummy América Latina y Caribe
		Sub-Saharan Africa regional dummy	Dummy África Subsahariana
		South Asia regional dummy	Dummy Sur Asiático
		Middle East and North Africa regional	Dummy Oriente medio y Norte
		dummy	de África
		Countries that are members of WTO	Países miembros de OMC
		Gas dummy variables	Dummy país productor de gas
		landunlocked countries dummy	Países "landunlocked" dummy
		Oil dummy variable	Dummy País productor de petróleo
		Total boundaries of the country exceed 3	Fronteras del país superan 3
		Total boundaries of the country are below 3	Menos de 3 fronteras en el país

Fuente: Elaboración propia a partir de Chanegriha, Stewart y Tsoukis (2014).

En ese estudio, Chanegriha, Stewart y Tsoukis (2014) obtuvieron los siguientes dos factores tras el estudio de cincuenta y siete variables específicas:

- Variables económicas
- Variables geográficas y políticas

Bartels, Napolitano y Tissi (2014), en un estudio teórico y empírico mediante el uso de Análisis Factoriales Exploratorios, y Análisis de Componentes Principales determinaron veintiséis variables específicas a través del estudio de la atracción de IDE en África Sub-Sahariana, haciendo uso de las encuestas realizadas por United Nations Industrial Development Organization en los años 2003, 2005 y 2010. La tabla 12 recoge los factores estudiados.

Isa, Saman y Nasir (2014), en un estudio teórico y empírico mediante el uso del Test de Kaiser-Mayer-Olkin y el Test de Bartlett determinaron cuatro factores que engloban veinticinco variables específicas a través del encuestado de empresas de construcción de Malasia que han completado proyectos internacionales, como se puede apreciar en la tabla 13.

En este caso, Isa, Saman y Nasir (2014) obtuvieron los siguientes cuatro factores tras el estudio de veinticinco variables específicas:

- Proyecto
- Empresa
- País
- Industria

En la tabla 14 se presentan las características de las empresas analizadas en este trabajo, haciendo distinción entre la condición de exportación o inversión, el destino de la inversión, el país de origen y el sector de la empresa.

Tabla 12. Factores de localización identificados por Bartels, Napolitano y Tissi (2014)

Variables específicas	Variables traducidas
Political stability	Estabilidad política
Economical stability	Estabilidad económica
Quality of infrastructure	Calidad de la infraestructura
Government agency support services	Servicios de apoyo de la Agencia
Government agency support services	Gubernamental
Country legal framework	Marco legal del país
Transparency of investment climate	Transparencia del clima empresarial
Quality of life	Calidad de vida
Physical security	Seguridad física
Existing foreign investor	Existencia de inversor extranjero previo
Double taxation treaties	Tratados de doble imposición
Bilateral trade agreements	Acuerdos de comercio bilateral
Availability of export processing zones	Disponibilidad de zonas de procesamiento
Availability of export processing zones	de las exportaciones
Local market	Mercado local
Regional/continental market	Mercado regional/continental
Presence of key clients	Presencia de clientes clave
Take advantage of AGOA	Se aventaja de "AGOA"
Take advantage of EBA	Se aventaja de "EBA"
Labor costs	Coste salarial
Availability of skilled labor	Disponibilidad de mano de obra formada
Availability of raw materials	Disponibilidad de materias primas
Local supplier	Suministrador local
Incentive package	Paquetes de incentivo
Investment Promotion Agency	Asistencia de Agencia de Promoción de la
assistance	Inversión
Acquisition of existing assets	Adquisición de activos existentes
Presence of Joint Venture partner	Presencia de compañero de JointVenture
Specific investment project proposal	Propuesta específica de proyecto de inversión

Fuente: Elaboración propia a partir de Bartels, Napolitano y Tissi (2014)

Tabla 13. Factores de localización identificados por Isa, Saman y Nasir (2014)

Factores	Factores	Variables	Variables
originales	traducidos	específicas	traducidas
		Intensity of	Intensidad de la
		competition	competencia
		Existence of strict	Existencia de
		quality requirements	requisitos de calidad
		quality requirements	estrictos
		Proximity to	Proximidad a los
		competitors	competidores
		Proximity to host	Proximidad al país
		country	de origen
Project	Proyecto	Firm international	Competitividad
1 10,000	TTOYECTO	competitiveness	internacional de la
		Compounted	firma
		Anticipated	Riesgo no
		noneconomic risk	económico
			anticipado
		Similarity of	Parecido al mercado
		overseas market	exterior
		Overseas market	Experiencia en la
		selection experience	elección del
		,	mercado exterior
		Experience of	Experiencia de la
		company in similar	compañía en
		works	trabajos similares
		Type of projects	Tipo de proyectos
Firm	Empresa	Expected profit	Beneficio potencial
		potential	esperado
		Country market	Potencial del
		potential	mercado potencial
		Size of projects	Tamaño de los
		, ,	proyectos

Factores	Factores	Variables	Variables
originales	traducidos	específicas	traducidas
		Government control on licensing, restrictions and other requirements	Control gubernamental en las licencias, restricciones y otros requerimientos
		Existence of strict time limitations	Existencia de limitaciones temporales estrictas
		Type of client (public	Tipo de cliente
		vs private)	(público vs privado)
	País	Legal entity requirements	Requisitos de la entidad legal
		Company strategic orientation/objectives	Orientación/objetivos estratégicos de la compañía
Country		Attitude and intervention of host government	Comportamiento e intervención del gobierno local
		Own/accessible resources	Recursos propios/accesibles
		Contract types	Tipos de contrato
		Anticipated economic risks	Riesgo económico anticipado
		Availability of funds for projects	Disponibilidad de fondos para proyectos
Industry	Industria	Technical complexity of projects	Complejidad técnica de los proyectos
		Stage of internationalization	Etapa de la internacionalización
	<u> </u>	Somen v Nacir (2014)	

Fuente: Elaboración propia a partir de Isa, Saman y Nasir (2014)

A su vez, los factores determinantes de la elección de la localización estudiados en la literatura se pueden ver de forma resumida en la tabla 15. Específicamente, se presenta el número de variables individuales y el número de factores que las conforman, así como la muestra usada en el estudio, el estadístico de contraste y el carácter teórico y/o empírico del artículo.

En definitiva, de forma previa al análisis en mayor profundidad del apartado siguiente, se observa que no hay una igualdad entre el número de factores, sus tipos, la escala usada por los autores, ni la importancia de los mismos. Como ejemplo de esta heterogeneidad se podría citar a Friedman, Geriowski y Silberman (1992), que en su trabajo empírico obtuvieron un total de 12 variables individuales que finalmente condensaron en 3 factores, mientras que en otros estudios se han identificado 12 variables (Woodward y Rolfe, 1993), o 4 factores, a partir de las 25 variables identificadas en su revisión teórica, por Isa, Saman y Nasir (2014), u otros como los 2 factores obtenidos de las 57 variables específicas utilizadas por Chanegriha, Stewart y Tsoukis (2014), los 5 factores de 10 variables posibles identificadas por Cheng y Kwan (2000), los 3 factores obtenidos de las 18 variables utilizadas por Henisz y Macher (2004), o los 5 factores finales descritos por Galán, González-Benito y Zuñiga-Vicente (2007), de un listado inicial de otras 20 variables individuales. O también a Wood y Robertson (2000) en cuyo análisis se identifican 17 variables agrupadas en 6 factores, o 13 variables específicas a partir de la revisión teórica de Zhou, Delios y Yang (2002), u otros como las 8 variables obtenidas por Sethi, Guisinger, Phelan y Berg (2003), o las 26 variables específicas descritas por Bartels, Napolitano y Tissi (2014).

Tabla 14. Características de las empresas analizadas en la literatura revisada

	E 4 17 / IDE		Destino
Autor (Año)	Exportación/ IDE	Sector	internacionalización
Bea (1987)	Exportación/IDE	Todos	No definido
Wood y Robertson	Exportación	Todos	No definido
(2000)	Exportation	10003	140 definido
Serwicka, Jones y	IDE	Todos	EU 25
Wren (2014)			
Henisz y Macher	IDE	Semiconductores	No definido
(2004)			
Friedman,		Manufactura	Estados Unidos de
Geriowski y	IDE	industrial	América (Hawaii y
Silberman (1992)			Alaska excluidos)
Sethi, Guisinger,			
Phelan y Berg	IDE	Todos	Europa y Asia
(2003)			
Galan, González-			
Benito y Zuñiga-	IDE	Todos	No definido
Vicente (2007)			
Woodward y Rolfe	IDE	Todos	Cuenca del Caribe
(1993)			
Zhou, Delios y	IDE	Todos	China
Yang (2002)			
Chanegriha, Stewart y Tsoukis	IDE	Todos	Estudia 168 países
(2014)		10003	Litudia 100 paises
Bartels, Napolitano			
y Tissi (2014)	IDE	Todos	África Subsahariana
Cheng y Kwan			
(2000)	IDE	Todos	No definido
Isa, Saman y Nasir			
(2014)	IDE	Todos	No definido
· · /			

Fuente: Elaboración propia

àpítulo I: Justificación teórica de la investigaci

Tabla 15. Factores utilizados en los principales artículos analizados

Autor (Año)	Nº de variables individuales	Factores	Muestra	Estadísticos	Tipo de estudio
Bea (1987)	15	Factores de aprovisionamiento Factores de producción Factores de venta Factores políticos y estatales	No	No	Teórico
Friedman, Geriowski y Silverman (1992)	12	Acceso a los mercados Condiciones del mercado laboral Otros factores	884 empresas	McFadden's Conditional Logit	Teórico y empírico
Woodward y Rolfe (1993)	0	PIB per capita Salarios Devaluación del tipo de cambio Tasa de inflación Tasa de unión Coste del transporte Restricciones a la repatriación del beneficio Duración de las exenciones fiscales Zona de libre comercio Estabilidad política Concentración manufacturera	187 empresas	Conditional Logit	Teórico y empírico

Autor (Año)	Nº de variables individuales	Factores	Muestra	Estadísticos	Tipo de estudio
		Área			
		Político			
		Potencial del mercado			
Wood y	17	Economía	127 ompresses	Análisis de	Teórico y
Robertson (2000)	17	Cultural	137 empresas	frecuencias	empírico
		Infraestructura			
		Entorno legal			
		Salario			
Chang y Kwan	10	Ingreso per cápita	FDI china en el	Ajuste parcial de Chow	Teórico y
Cheng y Kwan (2000)		Educación	periodo 1986-		empírico
(2000)		Infraestructura	1995		empirico
		Variables de políticas			
		Área terrestre			
		IDE China			
		Desarrollo regional	FDI japonesa		
Zhou, Delios y	0	Tamaño del mercado	recibida por China	Regresión TOBIT	Teórico y
Yang (2002)	Ü	Comercio	en el periodo	Regresion TOBIT	empírico
		Infraestructura de transporte	1980-1998		
		Aglomeración			
		Zona de desarrollo comercial			

Autor (Año)	Nº de variables individuales	Factores	Muestra	Estadísticos	Tipo de estudio
Sethi, Guisinger, Phelan y Berg (2003)	0	Zona de desarrollo económico Zona económica especial Zona de incentivos fiscales Zona costera abierta Años apertura Stock de IDE Flujo de IDE Estabilidad político-económica PNB Población Distancia cultural/EEUU Salarios Diferencial de salarios	FDI de EEUU al oeste de Europa y Asia en 1981- 2000	Regresión Ordinary Least Squares	Teórico y empírico
Henisz y Macher (2004)	18	Variables a nivel de firma Variables a nivel de país Compensación entre las variables de la firma y el país	Centros de producción de empresas de semiconductores establecidas en el exterior entre 1994 y 2002	Count model estimation, Zero- inflated negative binomial model y Discrete time hazard model	Teórico y empírico

Autor (Año)	Nº de variables individuales	Factores	Muestra	Estadísticos	Tipo de estudio
Galán, González- Benito y Zuñiga- Vicente (2007)	20	Factores de coste Factores de mercado Factores tecnológicos y de infraestructura Factores político-legales Factores socioculturales	103 empresas	Logistic Regression Analysis	Teórico y empírico
Serwicka, Jones y Wren (2014)	21	Variables de potencial de mercado Variables de recursos Variables macroeconómicas Variables de industria	Proyectos de inversion transfronteriza con destino EU25 entre 1997 y 2010	Conditional logit model	Teórico y empírico
Chanegriha, Stewart y Tsoukis (2014)	57	Variables económicas Variables geográficas y políticas	Atracción de FDI por parte de 168 países en el periodo 1970- 2006. 6048 observaciones.	Extreme Bound Analysis regression	Teórico y empírico
Bartels, Napolitano y Tissi (2014)	0	Estabilidad política Estabilidad económica Calidad de la infraestructura	Datos obtenidos del United Nations Industrial	Análisis Factoriales Exploratorios, y Análisis de	Teórico y empírico

Autor (Año)	Nº de variables individuales	Factores	Muestra	Estadísticos	Tipo de estudio
		Servicios de apoyo de la Agencia	Development	Componentes	
		Gubernamental	Organization	Principales	
		Marco legal del país	longitudinal		
		Transparencia del clima	survey of MNEs		
		empresarial	FDI in SSA, años		
		Calidad de vida	2003, 2005 y		
		Seguridad física	2010.		
		Existencia de inversor extranjero			
		previo			
		Tratados de doble imposición			
		Acuerdos de comercio bilateral			
		Disponibilidad de zonas de			
		procesamiento de las			
		exportaciones			
		Mercado local			
		Mercado regional/continental			
		Presencia de clientes clave			
		Se aventaja de "AGOA"			
		Se aventaja de "EBA"			
		Coste salarial			

Autor (Año)	Nº de variables	Factores	Muestra	Estadísticos	Tipo de
Autor (Ano)	individuales	racioles	IVIUESTIA	Estadisticos	estudio
		Disponibilidad de mano de obra			
		formada			
		Disponibilidad de materias primas			
		Suministrador local			
		Paquetes de incentivo			
		Asistencia de Agencia de			
		Promoción de la Inversión			
		Adquisición de activos existentes			
		Presencia de compañero de Joint			
		Venture			
		Propuesta específica de proyecto			
		de inversión			
		Proyecto			
Isa, Saman y	25	Firma	109 empresas	Kayser-Mayer-Olkin	Teórico y
Nasir (2014)	25	País		Test y Bartlett Test	empírico
		Industria			

Fuente: Elaboración propia

Consecuentemente, dado que en las últimas décadas varios autores han abordado el estudio de los factores determinantes en la localización y éxito de una IDE, sin alcanzar una clasificación coincidente, nuestro propósito en el siguiente apartado es describir los factores más determinantes del éxito de la localización de una IDE, y comprobarlo empíricamente, de tal manera que pueda ser útil en el futuro para otros investigadores.

Tras la revisión de la literatura existente, y buscando una visión integradora de los diferentes trabajos, proponemos agrupar los factores determinantes en cuatro categorías genéricas, clasificación proveniente básicamente de los estudios de Bea (1987), Wood y Robertson (2000) y Galán, González-Benito y Zuñiga-Vicente (2007), complementándose con el resto de estudios analizados y que expondremos en el próximo apartado.

La escala que planteamos consta de cuatro factores, Recursos Humanos, Político-Legales, Infraestructura y Coste, que contienen un total de 26 variables individuales, que pasamos a desarrollar a continuación (véase tabla 16).

Tabla 16. Propuesta de escala integradora de factores de localización de una IDE

Grupo factor	Factor individual	Autores (año) que han contemplado dicho factor
Factores de recursos humanos	Disponibilidad de directivos	Dunning 1993; Serwicka, Jones y Wren, 2014
Factores de recursos humanos	Disponibilidad de personal cualificado (no directivo)	Agodo, 1978; Root y Ahmed, 1979; Carlton, 1983; Dunning, 1988, 1998; Gomes-Casseres, 1990; Florida, 1994; Buckley y Casson, 1998; Tatoglu y Glaister, 1998; Cheng y Kwan, 2000; Zhou et al, 2002; Galan, González-Benito y Zuñiga-Vicente, 2007; Serwicka, Jones y Wren, 2014
Factores de recursos humanos	Disponibilidad de personal multilingüe	Wood y Robertson, 2000; Graf y Mudambi, 2005; Buckley, Forsans y Munjal, 2012
Factores de recursos humanos	Disponibilidad de personal operativo	Serwicka, Jones y Wren, 2014
Factores de recursos humanos	Motivación	Beaucamp, 1996; Boateng, Hua, Nisar y Wi, 2015
Factores de recursos humanos	Productividad y resultados del personal	Friedman, Gerlowski y Silberman, 1992; Florida, 1994; Coughlin y Segev, 2000; Zhou, Delios y Yang, 2002; Boudier-Bensebaa, 2005; Bellak, Leibrecht y Riedl, 2008; Procher, 2011; Serwicka, Jones y Wren, 2014
Factores de recursos humanos	Formación escolar	Smith y Florida, 1994; Summary y Summary, 1995; Cheng y Kwan, 2000; Wood y Robertson, 2000; Zhou, Delios y Yang, 2002; Henisz y Macher, 2004; Serwicka, Jones y Wren, 2014; Chanegriha, Stewart y Tsoukis, 2014
Factores de	Formación profesional	Carlton, 1983; Wood y Robertson, 2000; Henisz y Macher, 2004; Serwicka,

Grupo factor	Factor individual	Autores (año) que han contemplado dicho factor	
recursos humanos		Jones y Wren, 2014; Chanegriha, Stewart y Tsoukis, 2014	
Factores de	Experiencia laboral potencial de	Carlton, 1983; Dunning, 1993; Beaucamp, 1996; Alfred, 1998; Schmierl, 2000;	
recursos humanos	los empleados	Wood y Robertson, 2000	
Factores de	Dotación de conocimiento	Dunning 1993; Zhou, Delios y Yang, 2002	
recursos humanos	científico		
Factores político-	Servicio de salud	Agodo, 1978; Bellak, Leibrecht y Riedl, 2008	
legales	Servicio de Salud		
Factores político-	Seguridad ciudadana	Nachum 2000; Meyer, 2001; Majocchi y Presutti, 2009	
legales	Gegundad Gudadana	Nachum 2000, Meyer, 2001, Majocchi y Fresutti, 2009	
		Kobrin, 1976; Agodo, 1978; Root y Ahmed, 1979; Nigh, 1985; Fatehi-Sedeh y	
		Safizadeh, 1989; Agarwal y Ramaswami, 1992; Woodward y Rolfe, 1993;	
		Agarwal, 1994; Grosse y Trevino, 1996; Buckley y Casson, 1998; Butler y	
Factores político-	Administración pública	Joaquin, 1998; Tatoglu y Glaister, 1998; Wood y Robertson 2000; Sethi,	
legales		Guisinger, Phelan y Berg, 2003; Henisz y Macher, 2004; Tahir y Larimo, 2004;	
		Busse y Hefeker, 2007; Serwicka, Jones y Wren, 2014; Chanegriha, Stewart y	
		Tsoukis, 2014; Isa, Saman y Nasir, 2014	
Factores político- legales		Root y Ahmed, 1978; Gersovitz, 1984; Nigh, 1985; Fatehi-Sedeh y Sadizadeh,	
	Sistema fiscal	1989; Jun, 1989; Aggarwal, 1990; Gomes-Casseres, 1990; Loree y Guisinger,	
	Sistellia listal	1995; Yamada y Yamada, 1996; Tatogu y Glaister, 1998; Cheng y Kwan, 2000;	
		Galan, González-Benito y Zuñiga-Vicente, 2007	
Factores político-	Ayuda estatal, subvenciones y	Dunning 1993; Friedman, Gerlowski y Silberman, 1992; Loren y Loree y	

Grupo factor	Factor individual	Autores (año) que han contemplado dicho factor
legales	otras ayudas	Guisinger, 1995; Tatoglu y Glaister, 1998; Wood y Robertson, 2000; Cheng y
		Kwan, 2000; Zhou, Delios y Yang, 2002; Sethi, Guisinger, Phelan y Berg, 2003
Factores político-	Dotación tecnológica	Kogut y Chang, 1991; Dunning 1993; Chang, 1995; Almeida, 1996; Zhou,
legales	Dotación tecnológica	Delios y Yang, 2002; Makino, Lau y Yeh, 2002; Henisz y Macher, 2004
Factores de coste	Precio del terreno, oficina y	Dunning 1988, 1998; Hennart y Park, 1994; Buckley y Casson, 1998; Tatoglu y
racioles de coste	alquiler	Glaister, 1998
		Dunning, 1988, 1998; Hennart y Park, 1994; Buckley y Casson, 1998; Tatoglu y
Factores de coste	Precio de la materia prima	Glaister, 1998; Wood y Robertson, 2000; Galan, González-Benito y Zuñiga-
		Vicente, 2007
	Ting do intento	Rasciute, Pentecost y Ferrett, 2014; Chanegriha, Stewart y Tsoukis, 2014;
Factores de coste	Tipo de interés	Boateng, Hua, Nisar y Wu, 2015
		Dunning, 1988, 1998; Wheeler y Mody, 1992; Friedman, Geriowski y Silberman,
		1992; Hennart y Park, 1994; Summary y Summary, 1995; Buckley y Casson,
Factores de coste	Coste de mano de obra	1998; Tatoglu y Glaister, 1998; Globerman y Shapiro, 1999; Cheng y Kwan,
		2000; Sethi, Guisinger, Phelan y Berg, 2003; Tahir y Larimo, 2004;
		Galan,González-Benito y Zuñiga-Vicente, 2007; Serwicka, Jones y Wren, 2014
Factores de	Zona de ubicación de la empresa,	
infraestructura y	oficina, fábrica	Woodward y Rolfe, 1993; Galan, González-Benito y Zuñiga-Vicente, 2007
mercado local	Olicina, fabrica	
Factores de	Infraoctructura on general	Dunning, 1988, 1998; Porter, 1990; Gomes-Casseres, 1990; Krugman, 1991;
infraestructura y	Infraestructura en general	Dunning y Kundu, 1995; Loree and Guisinger, 1995; Ulgado, 1996; Buckley and

Grupo factor	Factor individual	Autores (año) que han contemplado dicho factor
mercado local		Casson, 1998; Tatoglu and Glaister, 1998; Cheng and Kwan, 2000; Zhou et al.,
		2002
Factores de		
infraestructura y	Condiciones climáticas	Wheat, 1986; Kandogan, 2012
mercado local		
Factores de	Situación geográfica de España	
infraestructura y	para su actividad	Tatoglu y Glaister, 1998
mercado local	para su actividad	
		Kobrin, 1976; Root y Ahmed, 1978; Davidson, 1980; Dunning, 1980; Lunn,
Factores de	Potencial del mercado (número de clientes)	1980; Scaperlanda y Balough, 1983; Culem, 1988; Dunning, 1988, 1998; Sabi,
infraestructura y		1988; Agarwal y Ramaswani, 1992; Li y Guisinger, 1992; Hennart y Park, 1994;
mercado local	de clientes)	Jun y Singh, 1995; Grosse y Trevino, 1996; Buckley y Casson, 1998; Tatoglu y
		Glaister, 1998; Zhou et al, 2002; Tahir y Larimo, 2004
Factores de		Goodnow, 1985; Dunning, 1988, 1998, 2001; Porter, 2000; Hennart y Park,
infraestructura y	Situación competitiva	1994; Buckley y Casson, 1998; Tatoglu y Glaister, 1998; Galan, Gonzalez-
mercado local		Benito, Zuñiga-Vicente, 2007; Buckley et al, 2007

Fuente: Elaboración propia

1.2.2.1 Factores de Recursos Humanos

El factor humano tiene un papel importante en el proceso de internacionalización (Drescher, 1999). Sobre todo las empresas grandes y multinacionales analizan profundamente la disponibilidad de recursos humanos del lugar y las leyes laborales de cada país (Beaucamp 1996).

Uno de los principales objetivos de la dirección de Recursos Humanos (RRHH) es seleccionar al personal necesario, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo. En comparación con la selección de personal a nivel nacional, la selección internacional es más compleja ya que tiene que tenerse en cuenta las condiciones laborales del país (Hoenning, 1982). Por ejemplo, en la selección de personal, la evaluación de las calificaciones de los aspirantes de los distintos países será diferente (por ejemplo, el Bachillerato en España, Abitur en Alemania o A-Levels en Inglaterra).

En el estudio de los factores de localización ligados a los RRHH, prima el estudio de aquellos de carácter cualitativo, ligados a la disponibilidad de los mismos y el nivel de formación. El primer paso para la selección adecuada de personal es la determinación de las exigencias del puesto de trabajo, es decir, cuáles son las habilidades y cualificaciones necesarias (Wirth, 1992; Scherm, 1995). En empresas internacionales, la selección no incluye solamente la evaluación de las calificaciones de los directores sino también del resto de personal, para mantener a largo plazo una ventaja competitiva. En la selección de personal en empresas internacionales no se evalúan solamente las calificaciones profesionales, sino también otras habilidades en función de los aspectos sociales y culturales del lugar, así como de los objetivos de la empresa (Brewster y Kabst, 2000).

En particular, la disponibilidad de recursos humanos cualificados y especializados podría favorecer o limitar la intención para ubicarse en un lugar determinado. La **disponibilidad de directivos** (Dunning 1993; Serwicka, Jones

y Wren, 2014) pasa a ser un factor importante en la elección de localización, siendo crucial la correcta elección de directivos por parte de la empresa.

Las exigencias hacia los directivos de las empresas nacionales e internacionales no son totalmente diferentes, es decir, al principio se identifican las mismas cinco funciones (Koontz y O´Donald, 1955): planificación, organización, dirección, coordinación y control. Para llevar a cabo las diferentes tareas y funciones, los directivos necesitan tres competencias claves (Katz, 1974; Meffert y Wagner, 1992; Steinmann y Schreyögg, 1993) que son las siguientes:

- Competencias técnicas: el conocimiento profesional, la capacidad de ampliación del conocimiento teórico, la dirección de RRHH y la toma de decisiones.
- Competencia social: la capacidad de trabajar conjuntamente con personas de diferentes culturas, la disposición para cooperar y la sensibilidad hacia los demás.
- Competencias conceptuales: la capacidad para identificar y reaccionar ante posibilidades y problemas, la coordinación entre diferentes departamentos y entre ellos mismos.

Shenhar (1990) ha incluido en su teoría la competencia estratégica, la cual define como la capacidad de los directivos de tomar decisiones importantes, definir objetivos estratégicos y pensar en abstracto.

De acuerdo con Wirth (1992), las competencias deseadas de los directivos se pueden categorizar en dos puntos. Primero, el conocimiento técnico y profesional, así como el conocimiento de venta, de administración, del producto, etc. Además, se requiere conocimientos de idiomas, aspectos socioculturales y del entorno. En el segundo punto estarían los criterios personales, entre ellos la motivación, la perseverancia, un buen estado físico y psicológico, flexibilidad, disciplina, el estado familiar o la posibilidad de hacer contactos.

Con el tiempo, numerosos autores han creado varios perfiles de directivos para su traslado al extranjero (Borrmann, 1968; Hoffmann, 1973; Eckartsberg, 1984; Dowling y Schuler, 1990; Düfler, 1992; Macharzina, 1992). Este trabajo no pretende nombrar e interpretar todos los diferentes perfiles. Revisando las últimas categorizaciones de perfiles (Dowling y Schuler, 1990; Engelhard y Wonigeit, 1991; Macharzina, 1992) se ha elaborado un nuevo sistema para ordenar las competencias (Individual-Skills) en tres puntos: la propia persona (Self-Orientated-Dimension), relaciones con los demás (Other-Orientated-Dimension) y percepción e interpretación de los aspectos culturales (Perceptual-Dimension).

Según los resultados de la investigación de Wirth (1992), se observó que los siguientes puntos son importantes para la selección de los directivos: la calificación profesional, el conocimiento técnico, la personalidad (tolerancia, disciplina, etc.), las experiencias profesionales, el conocimiento de idiomas, el buen estado físico y psíquico, mientras que el talento en organización e improvisación, el estatus familiar, etc. serían factores menos importantes.

Por su parte, la disponibilidad de personal cualificado (no directivo) juega también un papel crucial en la localización y se ha reflejado en estudios precedentes (Agodo, 1978; Root y Ahmed, 1979; Carlton, 1983; Dunning, 1988, 1998; Gomes-Casseres, 1990; Florida, 1994; Buckley y Casson, 1998; Tatoglu y Glaister, 1998; Cheng y Kwan, 2000; Zhou et al, 2002; Galan, González-Benito y Zuñiga-Vicente, 2007; Serwicka, Jones y Wren, 2014). Especialmente, las grandes plantas de producción de las empresas industriales, precisan tecnología avanzada y modernos procesos productivos, y es usual que no se invierta en los casos de nueva creación de sucursales con propia producción. Normalmente no van a invertir en la compra de maquinaria antigua y de segunda mano. Ahora bien, para el control y mantenimiento de la maquinaria moderna se necesita personal cualificado, tales como ingenieros, especialistas, técnicos especializados, etc. La inversión en nuevas tecnologías no tiene sentido si no se tiene personal preparado que sepa manejarlo. Es por ello que

las empresas productivas prefieren invertir en lugares donde se encuentre mano de obra cualificada (Schmierl, 2000). Similarmente en las empresas del sector servicios se observa la misma tendencia al precisar dependiendo del tipo de servicio, personal cualificado y con habilidades adicionales, tales como el conocimiento de idiomas. La **disponibilidad de personal multilingüe** se presenta como un factor con un importante impacto en la selección de localización (Wood y Robertson, 2000; Graf y Mudambi, 2005; Buckley, Forsans y Munjal, 2012). Tanto en el caso de la producción como el de los servicios, a la importancia de esta cualificación se debe añadir el hecho de que la empresa se verá recompensada por la **experiencia laboral potencial de los empleados** en el sector en que opere, constituyendo esta experiencia otro factor a considerar (Carlton, 1983; Dunning, 1993; Beaucamp, 1996; Alfred, 1998; Schmierl, 2000; Wood y Robertson, 2000).

No obstante, ciertos sectores también valorarán la **disponibilidad de personal operativo** (Serwicka, Jones y Wren, 2014), no necesariamente cualificado o con cualificación de corte profesional. Sin duda, para la ocupación de los puestos de trabajo con funciones sencillas y operativas se utiliza personal foráneo. Normalmente, los costes laborales para funciones como las de personal de producción y administración son más económicos en el país de destino. El traslado de personal operativo desde la casa matriz no es aconsejable ya que requiere de un alto coste (Scherm, 1992).

Las firmas internacionales, especialmente las del sector productivo, tienen plantas de producción en varios países donde disfrutan de bajos costes laborales. Para la elaboración de sus productos se realiza una división de trabajo internacional formando grupos mixtos (Kumar, 1992). En el caso de una división de trabajo internacional es necesario el traslado de personal operativo para el intercambio de conocimientos y experiencias. Estas personas deberían tener, aparte de sus conocimientos y experiencias profesionales, sensibilidad y respeto a las diferencias sociales e interculturales, así como un nivel adecuado en idiomas. Esto es necesario principalmente para el personal de montaje que

opera en el extranjero y para personas trasladadas desde la casa matriz para implementar nuevas tecnologías en la filial (Scherm, 1992).

Otro factor importante (cualitativo) en la atracción de inversión es la productividad y resultados del personal también contemplado en la literatura (Friedman, Gerlowski v Silberman, 1992; Florida, 1994; Coughlin v Segev, 2000; Zhou, Delios y Yang, 2002; Boudier-Bensebaa, 2005; Bellak, Leibrecht y Riedl, 2008; Procher, 2011; Serwicka, Jones y Wren, 2014). La concentración en los costes de mano de obra entre diferentes lugares o países como factor clave para la ubicación puede generar decisiones erróneas ya que finalmente no se tienen en cuenta los resultados del trabajo realizado por los empleados. Es por ello que durante el análisis de los salarios se debería evaluar también la productividad del personal local. Por ejemplo, en los países industrializados se compensan los elevados salarios con una alta productividad de los trabajadores. En este sentido, un factor complementario a la productividad, comúnmente estudiado de forma conjunta, es la motivación del personal local. La motivación explica, en muchos casos, las disparidades en el rendimiento de la fuerza laboral en economías similares y constituye un elemento a considerar en la elección de destino (Beaucamp, 1996; Boateng, Hua, Nisar y Wi, 2015). El indicador más reconocido para evaluar la productividad de los diferentes lugares es el coste de mano de obra por unidad producida, que ayuda a comparar los costes laborales entre diferentes países (Kornhardt, 1996).

Para crear una evaluación completa del factor, se tendrían en cuenta también las leyes laborales sobre derechos de los trabajadores, jornadas de trabajo, condiciones en caso de despedidos, condiciones de protección laboral, etc. La inflexibilidad de contratos y las leyes laborales son factores desfavorables para la localización de empresas.

Por su parte, el estudio de los aspectos formativos nos brinda una serie de variables con potencial para influir en la selección de destino en la inversión. Muchos autores incluyen el *aspecto educativo* en el de recursos humanos ya

que la educación forma la base de recursos humanos cualificados, si bien en nuestra investigación se describe de forma separada dada la importancia que adquiere en la literatura. En este sentido, la **formación escolar** (Smith y Florida, 1994; Summary y Summary, 1995; Cheng y Kwan, 2000; Wood y Robertson, 2000; Zhou, Delios y Yang, 2002; Henisz y Macher, 2004; Serwicka, Jones y Wren, 2014; Chanegriha, Stewart y Tsoukis, 2014) y **profesional** (Carlton, 1983; Wood y Robertson, 2000; Henisz y Macher, 2004; Serwicka, Jones y Wren, 2014; Chanegriha, Stewart y Tsoukis, 2014) se presentan como factores de interés para la empresa entrante.

Entre el sistema educativo, la cualificación de trabajadores y la competitividad de un lugar o país se han observado relaciones directas. Muchas veces el nivel de formación de los habitantes de una región es la clave para el desarrollo tecnológico que facilita los cambios estructurales de una economía y su crecimiento económico (Borgmann, 1993). De hecho los países industrializados cada vez más se especializan en productos y servicios avanzados de alta tecnología para la producción. Para el desarrollo de productos y servicios avanzados se necesita, además de la tecnología, personal cualificado y formado, especialmente, graduados en ingenierías (Borgmann, 1993).

De igual manera, la **dotación de conocimiento científico** brindará una oportunidad a la empresa para desarrollar estos productos y servicios, aumentando así el atractivo de la localización (Dunning 1993; Zhou, Delios y Yang, 2002). Habitualmente, las innovaciones son la clave para el desarrollo tecnológico de un país. Las innovaciones, tales como nuevos procedimientos, técnicas o maquinaria, aumentan la productividad y mantienen la ventaja competitiva de un lugar (o compensan factores de localización negativos). Las regiones donde se desarrollan muchas innovaciones y una alta concentración de centros de investigación y desarrollo, formación científica, tecnológica, etc. son preferidas por empresas que quieren establecer nuevas sucursales, especialmente para entidades de nueva creación (Wohlmuth, 2000). Un lugar

donde se desarrollan muchas innovaciones y se dispone de numerosos centros de investigación, así como preferido por empresas del sector TIC es Silicon Valley (California, EEUU).

La mayoría de las innovaciones son el resultado de actividades de investigación y desarrollo coordinados (menos casuales), donde participan instituciones y científicos. Un indicador para la evaluación del grado innovador de un lugar o país son, por ejemplo, los costes de investigación y desarrollo en general (de empresas, universidades e institutos), el número de patentes vendidas al exterior (Gutowski, 2000), y el número de informes científicos.

El grado de innovación de una región o país se puede calcular al igual partiendo de la capacidad y de transferir conocimiento desde los centros de investigación a los empresarios. En varios países ya existen instituciones públicas que facilitan y promocionan la transferencia de innovaciones y *knowhow* desde las entidades públicas (por ejemplo universidades) hacia empresas privadas para fomentar el desarrollo tecnológico (Wohlmuthzof, 2000).

Además, se generan innovaciones en los propios centros de investigación y desarrollo en grandes empresas multinacionales, especialmente en los sectores de química, farmacéutica, automóviles y construcción de maquinaria en general. Las actividades y los diferentes tipos de investigación y desarrollo pueden limitarse a través de la legislación del país o por razones de ética de la población (Westerhoff, 1994), así como por las restricciones para la protección del medio ambiente (por ejemplo, en la ingeniería genética).

La productividad del ser humano se basa en la educación y formación. Una formación o educación insuficiente desencadena en una productividad limitada (Gries, 1998). Normalmente las entidades públicas -y privadas-(escuelas, universidades, centros de formación) se encargan de la educación o formación profesional a nivel estándar y básico. Además, existen entidades privadas que amplían las actividades educativas, quea su vez son más

especializadas y ofrecen una formación adicional. La importancia de los departamentos de ingeniería de las universidades ha crecido en los últimos años, ya que se observa una alta demanda por parte de las empresas (sobre todo industriales) de estos profesionales (Schedler, 1997).

A parte de los sistemas educativos estatales, también los cursos para el perfeccionamiento profesional influirán en el atractivo de un lugar o país. El permanente desarrollo tecnológico requiere el consecuente perfeccionamiento profesional del personal de la empresa (Schmierl, 2000). Esta demanda de formación adicional debería ser satisfecha por entidades públicas o privadas a través de talleres o cursos de formación, y al mismo tiempo, el sistema educativo público de grado superior también debería reaccionar a cambios de la tecnología y mercados para adaptarse a la demanda del personal cualificado (Bayer 1995; Gundlach 2000).

1.2.2.2 Factores político-legales

Sistema fiscal

Los impuestos y tributaciones son un factor importante para la internacionalizaciónde empresas y reubicación de actividades empresariales en otros países (Spethmann, 1991). Para ser competitivas; las empresas, frecuentemente, tienen que buscar caminos o formas para reducir sus costes, como los impuestos, si bien son factores como el potencial del mercado (Kobrin, 1976; Root y Ahmed, 1978; Davidson, 1980; Dunning, 1980; Lunn, 1980; Scaperlanda y Balough, 1983; Culem, 1988; Dunning, 1988, 1998; Sabi, 1988; Agarwal y Ramaswani, 1992; Li y Gunslinger, 1992; Hennart y Park, 1994; Grosse y Trevino, 1996; Jun y Singh, 1996; Buckley y Casson, 1998; Tatoglu y Glaister, 1998; Zhou et al, 2002; Tahir y Larimo, 2004; Alegria, 2006; Procher, 2011) y el bajo coste de producción (Galán, González-Benito y Zuñiga-Vicente, 2007) los que dominan en la decisión de localización.

Diversos autores opinan que los tipos de impuestos u otros tributos son motivos de carácter secundario para la entrada de empresas en nuevos países (Andrea Weber, 1998). Esto es explicado por la tendencia a la unificación de los impuestos que gravan a las empresas; por ejemplo, en la Unión Europea (Weber, 1998), y porque la mayoría de las empresas no invierten en mercados solo para ahorrar impuestos.

Según Weber (1998), para comparar los diferentes sistemas impositivos de los países, se investigan los diferentes aspectos del régimen fiscal, aunque no siempre éstos son transparentes. Concretamente, se debe analizar las distintas formas de impuestos y sus tipos, la estructura del régimen fiscal, las clases de cambios en el sistema, el plazo de validez y las recaudaciones fiscales. Otros aspectos que afectan a la base imponible son las formas, tipos de amortización, tipos de fondos de reservas y posibilidades de compensación de pérdidas de otros períodos con futuros beneficios (Feust, 1999).

La comparación de los regímenes fiscales de los diferentes países es muy difícil (Wiesner, 2002) ya sea por las diferentes leyes en que se rijan, posibilidades de reducciones, etc. Sin embargo, un indicador para orientarse en muchas ocasiones, es el tipo de Impuesto de Sociedades (Serwicka, Jones y Wren, 2014) y de Renta de las Personas Físicas, ya que casi todos los países desarrollados tienen estos impuestos en su régimen, especialmente en la Unión Europea (Andrea Weber, 1998). Adicionalmente, numerosos autores (Root y Ahmed, 1978; Gersovitz, 1984; Nigh, 1985; Fatehi-Sedeh y Sadizadeh, 1989; Jun, 1989; Aggarwal, 1990; Gomes-Casseres, 1990; Loree y Guisinger, 1995; Yamada y Yamada, 1996; Tatogu y Glaister, 1998; Cheng y Kwan, 2000; Galan, González-Benito y Zuñiga-Vicente, 2007) consideran relevante el grado de incentivo a través de la reducción de impuestos en el país receptor, presentando así un **sistema fiscal** favorable para la recepción de la inversión extranjera.

Administración pública

Una política económica está dirigida a factores fundamentales de ventajas competitivas, las cuales debe promover. El gobierno de un país puede influir con su política en su propia ventaja competitiva con respecto a otros países, pero por sí mismo, no tiene la capacidad para crearla (Porter, 2008).

Las bases del funcionamiento de un régimen económico son la estabilidad política y económica, y junto con un sistema democrático con estructuras transparentes. Una sociedad sin conflictos políticos y sociales es el fundamento para un desarrollo económico y podrá generar confianza en inversores nacionales e internacionales a través de su administración pública (Kobrin, 1976; Agodo, 1978; Root y Ahmed, 1979; Nigh, 1985; Fatehi-Sedeh y Safizadeh, 1989; Agarwal y Ramaswami, 1992; Woodward y Rolfe, 1993; Agarwal, 1994; Grosse y Trevino, 1996; Buckley y Casson, 1998; Butler y Joaquin, 1998; Tatoglu y Glaister, 1998; Wood y Robertson 2000; Sethi, Guisinger, Phelan y Berg, 2003; Henisz y Macher, 2004; Tahir y Larimo, 2004; Busse y Hefeker, 2007; Serwicka, Jones y Wren, 2014; Chanegriha, Stewart y Tsoukis, 2014; Isa, Saman y Nasir, 2014). Normalmente el régimen económico y la estabilidad política son conceptos fundamentales de un país industrial (Schmierl, 2000) que, a su vez, son conceptos fundamentales para las inversiones directas. A pesar de coexistir la inestabilidad política y económica, para algunos empresarios no sería un obstáculo la realización de inversiones directas, en busca de una rentabilidad elevada, asumiendo un riesgo en su inversión, que conllevaría su amortización en un periodo corto de tiempo.

La estabilidad política y social de un país se observa mediante la frecuencia de "golpes de estado", huelgas, actividades de oposición política y por la forma en la que se solventan estos conflictos por parte del gobierno (Deuster, 1996).

Dentro de la Unión Europea se podría observar una internacionalización de la política, es decir, algunas decisiones se toman a nivel internacional o europeo (como el Tratado de Maastricht), y que afecta de forma directa a las políticas nacionales, sobre todo en régimen económico.

Adicionalmente, determinadas empresas podrán valorar positivamente factores sobre los que los gobiernos poseen una gran influencia como pueden ser la **seguridad ciudadana** (Nachum 2000; Meyer, 2001; Majocchi y Presutti, 2009) y el **servicio de salud** (Agodo, 1978; Bellak, Leibrecht y Riedl, 2008). Estos pueden ejercer una gran influencia sobre la motivación y productividad del empleado local, así como ser claras ventajas o desventajas a la hora de enviar expatriados al país receptor.

Con respecto a los códigos y leyes, se valora si un estado posee una burocracia muy estricta, con muchos códigos, reglamentos y/o procesos administrativos, lo que constituye un factor negativo para las inversiones que se puedan realizar en dicho país (Weber, 1998).

Ayudas estatales

Las ayudas estatales incluyen no solo a las financieras, en forma de subvenciones y deducciones de impuestos, sino también a la promoción económica, que incluye asesoramiento y consulta por parte de entidades públicas.

La UE distribuye los planes de subvenciones a través de los distintos países integrantes, los cuales a su vez llegan a empresas de nueva creación y modernización. Es por ello que las regiones que reciben una alta cantidad de **ayuda estatal, subvenciones y otras ayudas** pueden ser atractivas para las empresas (Dunning 1993; Friedman, Gerlowski y Silberman, 1992; Loren y Loree y Guisinger, 1995; Tatoglu y Glaister, 1998; Wood y Robertson, 2000; Cheng y Kwan, 2000; Zhou, Delios y Yang, 2002; Sethi, Guisinger, Phelan y

Berg, 2003). Aparte, las subvenciones también se dirigen a la mejora y la modernización de la infraestructura, por lo tanto, un factor positivo más a tener en cuenta.

Varias investigaciones han confirmado que los diferentes programas y líneas de subvenciones motivan a los empresarios para invertir mediante la creación de nuevas compañías. La reducción o abolición de los programas tendrán efectos negativos sobre las actividades de inversión para el país (Wiesner, 2002). Uno de los objetivos principales de las subvenciones debería ser la creación de estructuras eficientes y condiciones favorables para actividades empresariales (Gutowski, 2000).

En este sentido, las ayudas estatales como soporte de entidades públicas y las ayudas financieras podrían ser motivos adicionales para invertir en un lugar determinado.

Dotación tecnológica

Un ejemplo del considerable impacto de estas subvenciones es la dotación tecnológica (Kogut y Chang, 1991; Dunning 1993; Chang, 1995; Almeida, 1996; Zhou, Delios y Yang, 2002; Makino, Lau y Yeh, 2002; Henisz y Macher, 2004), aspecto sobre el cual el compromiso del estado posee un gran efecto y genera poder de atracción de empresas extranjeras. La dotación tecnológica hace referencia a las instalaciones productivas de posibles proveedores y el avance tecnológico de un país en general, así como a su disponibilidad para las empresas.

Hoy en día, se puede observar un nuevo tipo de relación entre las empresas y sus proveedores. Esta nueva forma se puede identificar como una cooperación, donde los proveedores están más integrados en el proceso de producción (*Just In Time*) y en los procesos de la investigación y desarrollo de nuevos productos (Schmierl, 2000).

1.2.2.3 Factores de infraestructura y mercado local

Este factor engloba aquellos aspectos del país y el mercado local que afectan de forma directa a la empresa. Se trata de variables sobre las cuales, a diferencia de los RRHH, la empresa carece de poder para influir, pero tendrán un considerable impacto sobre el atractivo de los distintos mercados.

Potencial del mercado

Un factor importante que influye claramente en la decisión a favor de una localización determinada es el potencial del mercado y sus buenas perspectivas en el futuro. Las compañías inviertenen países con un alto potencial de mercado mediante la apertura de puntos de venta, instalación de fábricas para la producción o el establecimiento de cooperaciones con empresas locales para crear una cercanía con el cliente y con ello satisfacer sus necesidades de una forma efectiva y rápida.

Cualquier empresa quiere generar beneficios a largo plazo o, como mínimo, recuperar sus gastos (*break-even-point*). De esta forma necesitan realizar un volumen de venta mínima que permita alcanzar estos propósitos o provocarían su propia ruina (Nolden y Bizer, 1992). Es por ello que antes de entrar en un mercado nuevo, los empresarios normalmente analizan la demanda cuantificando el **potencial del mercado (número de clientes)** (Kobrin, 1976; Root y Ahmed, 1978; Davidson, 1980; Dunning, 1980; Lunn, 1980; Scaperlanda y Balough, 1983; Culem, 1988; Dunning, 1988, 1998; Sabi, 1988; Agarwal y Ramaswani, 1992; Li y Guisinger, 1992; Hennart y Park, 1994; Jun y Singh, 1995; Grosse y Trevino, 1996; Buckley y Casson, 1998; Tatoglu y Glaister, 1998; Zhou et al, 2002; Tahir y Larimo, 2004) y la intensidad (frecuencia) de consumo del producto.

Según los diferentes sectores y tamaños de empresas se pueden identificar los diversos tipos de clientes; por ejemplo, para las empresas de bienes de consumo, el potencial de mercado son todos los consumidores de un país o región. Por otra parte, el número de clientes de empresas de bienes de equipo es menor (solamente compañías) y tienen otras necesidades (Deuster, 1996). Además, la mayoría de las grandes firmas (en su mayor parte del sector industrial) no venden sus productos a los consumidores finales.

Otra variable para evaluar el potencial del mercado es la rotación del producto (intensidad del uso) que hace referencia a la velocidad con la que el cliente está consumiendo el servicio o el producto. Se observan grandes diferencias en la rotaciones por varios motivos: tipo de producto, potencial en general, situación financiera de los clientes (clientes o profesionales), situación económica del país, restricciones estatales, etc. Se habla de productos con un alto nivel de rotación, cuando el producto se consume con mucha frecuencia y entre ellos se encuentran los productos de consumo (productos alimenticios), mientras que los productos industriales como la maquinaria, tienen un nivel de consumo más reducido (Nolden y Bizer, 1992).

Otra variable que influye en el potencial del mercado es la situación geográfica de los clientes (concentración en un lugar determinado o fragmentados) (Serwicka, Jones y Wren, 2014). Generalmente un mercado con una gran dispersión de los clientes se califica como menos atractivo, ya que se aumentan los precios finales por los gastos de transporte. Además, algunos productos o servicios se pueden elaborar solamente en el lugar donde se consumen o donde está el cliente (por ejemplo, el servicio de limpieza) (Deuster, 1996). Otra razón para la cercanía necesaria al cliente es la falta de medios de transporte de mercancías. Es por ello que la dependencia a la cercanía al cliente depende del tipo de producto. En general, los mercados donde hay una cercanía necesaria son menos atractivos en comparación con los mercados de productos de consumo, ya que el consumidor final tiene

grandes poderes en las negociaciones y así puede influir en los precios (Nolden y Bizer, 1992).

A parte del potencial del mercado, otro indicador que caracteriza el atractivo de un mercado sería la **situación competitiva**, es decir, la cantidad y el potencial de los competidores locales (Goodnow, 1985; Dunning, 1988, 1998, 2001; Porter, 2000; Hennart y Park, 1994; Buckley y Casson, 1998; Tatoglu y Glaister, 1998; Galan, Gonzalez-Benito, Zuñiga-Vicente, 2007; Buckley et al, 2007). Los competidores serían empresas que producen los mismos productos y servicios o productos de carácter sustitutivo (Nolden, Hildebrandt, 1992). Finalmente, los mercados con gran potencial de venta pero con un alto número de competidores ya establecidos son menos interesantes para entrar.

Los trabajos hasta ahora realizados han intentado evaluar el potencial del mercado, en una primera estimación; a través del tamaño y del potencial de crecimiento. Por consiguiente, como indicadores cuantitativos para una primera estimación se utilizan la cantidad absoluta de los habitantes de un país, el potencial de aumento de la población, la renta nacional, los ingresos medios per cápita, la costumbre de compra, el consumo de la población y el destino de compra (Deuster, 1996).

Concentración de empresas

La aglomeración o concentración de empresas y la existencia de un cluster puede ser considerado como un importante factor de producción. Según Westerhoff (1994), se define la aglomeración como lugares donde se encuentra una alta concentración de actividades empresariales. En general, se puede observar que las empresas -especialmente las del sector productivo- prefieren ubicarse en lugares donde encuentran concentración de recursos -materias primas, productos y servicios- (Dicken, 1999), puntos estratégicos de logística, lugares con coste de mano de obra más económico y mercados de gran

potencial de venta. Además, se observaron que en dichos lugares se aprovecha "sinergias" entre diferentes empresas, tales como las distancias cortas para el transporte de mercancías.

La localización en un ámbito de alta concentración de empresas, conlleva ciertas ventajas como pueden ser: mejor oferta de empresas especializadas ya que pueden actuar como proveedores o clientes en un entorno común, mejores servicios por parte de las administraciones públicas (limpieza, vigilancia, burocracia, etc.), buena comunicación e infraestructuras. Determinadas publicaciones han considerado la importancia de la **zona de ubicación de la empresa, oficina, fábrica** (*cluster*) (Woodward y Rolfe, 1993; Galan, González-Benito y Zuñiga-Vicente, 2007). Sin embargo, Schätzl (2001) considera que no se han encontrado indicadores adecuados para evaluar los efectos positivos de un *cluster* de manera cuantitativa.

Infraestructura

La infraestructura en general del país son todas aquellas instalaciones físicas e institucionales, las cuales juegan un papel considerable en el desarrollo económico, posicionándose así como un atractivo para el inversor (Dunning, 1988, 1998; Porter, 1990; Gomes-Casseres, 1990; Krugman, 1991; Dunning and Kundu, 1995; Loree and Guisinger, 1995; Ulgado, 1996; Buckley and Casson, 1998; Tatoglu y Glaister, 1998; Cheng and Kwan, 2000; Zhou et al., 2002). En este trabajo, se contempla solamente la infraestructura (física) material, ya que los otros tipos de infraestructura de carácter intangible son Como infraestructura física difíciles evaluar. se entiende aprovisionamiento de energía y agua, conexiones de tráfico y comunicación, instalaciones de educación y formación, instalaciones sanitarias, administración pública, posibilidades de ocio, etc. (Schätzl, 2001).

En la elección de la localización, uno de los primeros factores es la accesibilidad del lugar a través de las infraestructuras existentes. La falta de

una infraestructura adecuada limita el uso de algunas tecnologías o procesos de producción. Como por ejemplo la producción de *just-in-time*. En este aspecto, los lugares atractivos para ubicarse son aquellos que tengan una fácil accesibilidad y posean un lugar estratégico en las redes de transporte. Aun existiendo zonas con un atractivo claro en este aspecto, pueden existir otros factores que disminuyan su valoración tales como sobrecarga en dichas redes de tráfico, que pueden elevar los coste de transporte rápidamente. Una posible reacción sería la reubicación de la empresa en lugares con mejores infraestructuras (Gösta, 1995).

Para disfrutar de una infraestructura de tráfico que sea favorable, se necesita también de la disponibilidad de medios de transporte. Una oferta amplia de empresas de transporte y logística o empresas dirigidas a la venta de dichos medios es fundamental para el desarrollo de una economía de una región o país (Dicken, 1999). Además, en los *medios de transporte* (barcos, camiones, trenes, aviones, etc.) se han producido muchos cambios y avances tecnológicos, tanto en el transportede personas como en el de mercancías, para realizar los trayectos de forma más rápida y a precios más baratos. Sin duda las nuevas tecnologías e innovaciones al final aumentan la movilidad de un país disminuyendo los costes de transporte y ahorran tiempo (Deuster, 1996). Un bajo coste de transporte se presenta como un factor determinante en la localización de las empresas (Goodnow y Hansz, 1972; Davidson y McFetridge, 1985; Woodward y Rolfe, 1993; Hennart y Park, 1994; Buckley y Casson, 1998; Tatoglu y Glaister, 1998; Galán, González-Benito y Zuñiga-Vicente, 2007).

Se entiende como infraestructura de telecomunicación, aquellos medios que transportan información y datos de forma digital y análoga. En algunos aspectos, los nuevos medios de comunicación, sobre todo Internet, tienen un carácter sustitutivo de los medios de transporte tradicionales, porque a través de e-mail (correo electrónico) y sistema de videoconferencia el transporte de personas o cartas es menos necesario. La consecuencia de ello es la

reducción de costes y tiempo (Beauchamp, 1996). Principalmente para las compañías del sector TIC (Telecomunicación, Informática y Comunicación) las características y la calidad de la infraestructura de telecomunicación son esenciales para la apertura de nuevas sucursales en el extranjero. A través de gastos de comunicación, calidad de los cables, cobertura, potencial de intercambio de datos, tipo de conexiones, accesibilidad, etc. se pretende evaluar la calidad de la infraestructura (Gösta, 1995; Schätzl, 2001)

Actualmente, otros aspectos de la infraestructura en general influyen en la decisión de ubicación, principalmente servicios adicionales (Deuster, 1996). Estos servicios se pueden distinguir en cuatro categorías:

- Servicios públicos para empresarios (ministerios, cámara de comercio, administraciones).
- Servicios públicos para particulares (escuelas, hospitales).
- Servicios de empresarios para empresarios.
- Servicios privados dirigidos a particulares (gastronomía, instalaciones para tiempo de ocio).

Situación geográfica y climatología

Por ámbito natural se entiende la superficie, situación climática y riqueza natural de un país o región, así como su situación geográfica. Este factor cobra especial importancia ante el estudio de empresas del sector primario tales como el agrícola y el de explotación minera. En nuestra escala se han incluido la situación geográfica de España para su actividad (Tatoglu y Glaister, 1998) y las condiciones climáticas (Wheat, 1986; Kandogan, 2012), las cuales han sido planteadas como factores de atracción de la inversión. En el caso de las empresas del sector terciario (empresas de servicios), el ámbito natural ve menguada su importancia respecto a las empresas productivas o de explotación. Siguiendo a Beauchamp (1996) las riquezas naturales han sido consideradas como factor de aprovisionamiento (materias primas), a pesar de

que según este autor algunos autores incluyen el factor "ámbito natural", la disponibilidad de materias primas del paístales como petróleo, los minerales, etc.

1.2.2.4 Factores de coste

Terrenos y oficinas

Terrenos, edificios y oficinas son bienes físicos no transportables. Sus características se pueden dividir en aspectos cuantitativos y cualitativos. Una variable importante para la valoración de este factor normalmente es el **precio del terreno, oficina y alquiler** (Dunning 1988, 1998; Hennart y Park, 1994; Buckley y Casson, 1998; Tatoglu y Glaister, 1998).

En zonas urbanas de alta concentración, la búsqueda de localizaciones adecuadas es más difícil, ya que las empresas o personas jurídicas compiten con personas físicas (por ejemplo, en las Islas Baleares y Canarias o las principales ciudades del pais como Madrid y Barcelona, la disponibilidad de terreno está limitado por el tamaño de cada isla). La importancia del factor del terreno y de sus características varían dependiendo de los diferentes sectores (Beaucamp, 1996). Las empresas del sector de servicios, normalmente, van a localizar oficinas en lugares atractivos situados en los grandes centros urbanos, mientras que empresas del sector industrial que incluye actividades de producción, prefieren lugares fuera de las grandes urbanizaciones, con una buena infraestructura; por ejemplo, que permite no molestar a los ciudadanos con ruidos o contaminación (como las empresas del sector químico). Por otro lado, se puede observar que empresas del sector de servicios en general necesitan para sus actividades menos espacio que las empresas industriales (Offerhaus, 1996).

Materia prima

En general se observa, que la importancia del factor de la materia prima depende de la actividad de la compañía.

Existe una dependencia de las empresas industriales a la accesibilidad de las materias primas. Durante el proceso de transformación se necesitan *materiales* (input), mano de obra, maquinaria para fabricar productos, y servicios (output). Los materiales que realmente forman parte del producto terminado se conocen con el nombre de materiales directos, como las materias primas. Los que tienen una importancia secundaria (pequeños y relativamente baratos) o que no se convierten físicamente en parte del producto terminado, se llaman materiales indirectos y suministros.

Los materiales tienen tanta importancia ya que su disponibilidad (escasez) influye directamente en el proceso de producción y sus precios en el precio final del producto. Es por ello que la mayoría de las empresas industriales han elaborado una dirección (management) de materiales coordinando la compra y el almacenaje de los principales materiales de producción que son normalmente los más caros. Con este sistema, se intenta coordinar la disponibilidad y el flujo de material así como los costes de la adquisición (Beauchamp, 1996). Es por esto, que hay muchas empresas industriales localizadas cerca de riquezas naturales y fuentes de materias primas, productores de energía o proveedores de productos necesarios para aprovechar costes económicos, acortar las distancias para el transporte de sus mercancías, etc, poniendo en relieve la importancia del precio de la materia prima (Dunning, 1988, 1998; Hennart y Park, 1994; Buckley y Casson, 1998; Tatoglu y Glaister, 1998; Wood y Robertson, 2000; Galan, González-Benito y Zuñiga-Vicente, 2007), como factor de localización de la Inversión Directa en el Exterior.

En las empresas de servicios, la importancia de las materias primas es mucho menos relevante. Para el proceso de elaboración normalmente no se necesitan materias primas escasas y costosas (como por ejemplo, el petróleo o algunos minerales). Sin embargo, se precisan materiales indirectos (papel, material de oficina, etc.) y suministros (luz, agua, etc...) en sus oficinas. Se trata de materiales pequeños y baratos que no suelen influir fuertemente en la elaboración del servicio. Además, con respecto a su disponibilidad, se observa que en países industriales dichos materiales indirectos son más accesibles que en países no industrializados. Por lo tanto el factor de localización en cuanto a materias primas, parece que no es tan relevante en empresas de servicios en comparación con las empresas industriales.

Capital

Se define el factor capital como recursos financieros o corporativos usados para la producción de bienes o servicios (Nolden y Bizer, 1992).

Especialmente en la fase de creación, en muchos casos la demanda de recursos es más alta que la disponibilidad de fondos propios de los promotores de firmas de nueva creación. Estas empresas intentan conseguir dichos fondos a través de bancos y otras entidades como asociaciones de capital riesgo (con participaciones u otras formas) y particulares (*Business Angels*). La falta de estructuras financieras y capital ajeno podría restar atractivo al posible lugar de localización (Dicken 1999). Sin embargo, la mayoría de las empresas medianas y grandes están planteando su proceso de internacionalización a largo plazo y tienen un presupuesto que incluye solamente una pequeña parte de fondos ajenos y locales.

El "precio" pagado por el uso de capital ajeno es el tipo de interés. Dependiendo de la forma del capital ajeno (crédito, deuda, hipoteca, etc.) y de la solvencia de la empresa se encuentran diferentes tipos de intereses. Con carácter general se puede decir que, con la política monetaria, los gobiernos

influyen en los tipos de interés de los bancos y en la economía del país (Beaucamp, 1996). Desde un punto de vista macroeconómico, un tipo de interés muy bajo debe motivar a la empresa a realizar inversiones. También para las empresas extranjeras, el bajo **tipo de interés** puede crear la suficiente motivación para invertir, ya que se consigue una parte de la financiación a condiciones favorables (efecto Leverage) (Rasciute, Pentecost y Ferrett, 2014; Chanegriha, Stewart y Tsoukis, 2014; Boateng, Hua, Nisar y Wu, 2015).

Mano de obra

Abordando los factores de coste ligados a los RRHH, un indicador serían los costes laborales por hora y unitarios. El **coste de mano de obra**, especialmente el unitario, es un factor de alta importancia para la elección de un lugar determinado o un país (Dunning, 1988, 1998; Wheeler y Mody, 1992; Friedman, Geriowski y Silberman, 1992; Hennart y Park, 1994; Summary y Summary, 1995; Buckley y Casson, 1998; Tatoglu y Glaister, 1998; Globerman y Shapiro, 1999; Cheng y Kwan, 2000; Sethi, Guisinger, Phelan y Berg, 2003; Tahir y Larimo, 2004; Galan, González-Benito y Zuñiga-Vicente, 2007; Serwicka, Jones y Wren, 2014), así como el coste de mano de obra por hora es un indicador alternativo para evaluar el factor, ya que una cuantificación de los rendimientos no será siempre posible (Runer, 1997). Otro aspecto cuantitativo que afecta directamente a los costes laborales son el número de festivos, derecho de vacaciones y días de bajas.

Capítulo II: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

2.1 POBLACIÓN Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA PARA EL ESTUDIO

Partiendo de los objetivos de investigación planteados en el presente trabajo descrito en la introducción del documento, se concluye que la unidad de análisis debería ser la empresa alemana internacional y multinacional con inversiones en España. La unidad de análisis se corresponde entonces con todas aquellas empresas que tienen su casa matriz en Alemania y realizaron una inversión directa para la adquisición de una empresa o creación de una sucursal propia en España. Para demostrar la aceptación o equivocación de las hipótesis de trabajo que luego avanzaremos, el autor realiza un estudio transversal con una encuesta ad—hoc, mediante el envío de un cuestionario por correo, fax y correo electrónico.

Precisamente el autor de este trabajo, para estimar el tamaño de la población de la investigación empírica, solicitó datos sobre las empresas alemanas en España a través de las siguientes entidades: la Cámara de Comercio Internacional en Alemania –DIHK (Frankfurt), la Cámara de Comercio Alemana para España – CAA - (Madrid), el Consulado Alemán en Las Palmas de Gran Canaria y la Zona Especial Canaria (ZEC), en Las Palmas de Gran Canaria, que es una zona de baja tributación en las Islas Canarias que resulta interesante para los inversores extranjeros.

En un primer paso, se limita el universo del estudio, es decir, la encuesta está solamente dirigida a empresas con origen en Alemania. En segundo lugar, se han incluido en el estudio sólo grandes empresas y firmas de tipo pyme con más de cinco puestos de trabajo. Los datos adquiridos nos permitieron una preselección en función de los sectores de actividad y tamaño de la empresa (mediante el número de empleados y volumen de venta).

El estudio se llevó a cabo a partir de una base de datos de 926 empresas. Las 926 empresas son una muestra representativa del universo de las empresas alemanas que han realizado inversiones en España.

El número elevado y concreto debería representar aproximadamente el universo de la muestra porque, según la información obtenida de la Cámara de Comercio, las 926 empresas representan aproximadamente el 70% de las medianas y grandes empresas que tienen sucursal en España, en el año de realización del estudio de campo realizado. Es por ello que el tamaño muestral representa una población finita, ya que, el número de empresas a analizar está limitada. Por otra parte, el ámbito de la investigación fue el territorio español.

Para la encuesta se ha adoptado un nivel de confianza del 95%, lo cual indica que si se investigan 100 muestras, el 95 % ofrecería resultados similares a los obtenidos. Las probabilidades asociadas son iguales a 0,5 (p = q = 0,5) ya que al desconocerse la varianza o heterogeneidad poblacional, se parte de las proposiciones de máxima indeterminación.

Teniendo en cuenta las proposiciones y aplicando la aproximación del tamaño muestral, que se expone a continuación, se necesitan como mínimo 93 respuestas de empresas alemanas con sucursales en España para poder interpretar los datos, partiendo del hecho de que, en general, el índice de respuesta a encuestas postales, oscila entre un 10 y un 20% (Ortega Martínez, 1990).

De las 926 empresas a las que se les envió el cuestionario, colaboraron 121 siendo rechazados 12 cuestionarios por lo que se obtuvieron, 109 cuestionarios válidos. Lamentablemente no se incluyeron otros cinco cuestionarios más, ya que se recibieron con posterioridad al proceso de análisis de los datos.

Para calcular el error muestral de la investigación, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas que se expone a continuación:

$$n = \frac{k^{2} \times N \times p \times q}{e^{2} (N-1) + k^{2} \times p \times q}$$

donde N: Población

n: tamaño de la muestra

k: constante dependiente del nivel de confianza

p: proporción o varianza observada

q: proporción o varianza observada

e: error admitido

En base a las respuestas válidas, se trabaja con un error muestral del 4,5%, es decir, un grado de significatividad del 95,5%.

2.2 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN: EL CUESTIONARIO

Como ya se ha comentado, los datos necesarios para la investigación fueron analizados mediante los datos recogidos en una encuesta por correo, fax y email. Sobre la base de la revisión de la bibliografía y otros datos necesarios para la interpretación de las proposiciones, se elaboró un cuestionario dirigido a los gerentes de empresas alemanas en España.

Dado el número de ítems de la población y el de encontrarse geográficametne dispersa, de Acuerdo con Ortega (1990) el método de investigación utilizado para lograr una mayor información fue una encuesta postal autoadministrada.

En cada sobre fue incluido una carta de presentación, así como un cuestionario (véase el anexo 1) para garantizar que el encuestado puede responder al mismo en el idioma que le resulta más conveniente.

El proceso de elaboración precisó de un proceso intensivo de trabajo que incluyó las siguientes fases:

- 1. Revisión de la bibliografía sobre los factores de localización, formas de entrada en nuevos mercados y dirección de RRHH en empresas internacionales. En combinación con la bibliografía revisada y los objetivos de la investigación se formularon las preguntas del cuestionario para tener en cuenta los términos académicos y profesionales así como la interpretación en dos idiomas (español y alemán). Como colofón al proceso de modificación y de interpretación, se elaboró el primer diseño.
- 2. El primer diseño del cuestionario fue supervisado paso a paso por un equipo de investigación de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria con una amplia experiencia en el diseño y elaboración de cuestionarios para encuestas por correos.
- 3. Para finalizar fue incluida algunas sugerencias procedentes del equipo científico y se les entregó el cuestionario modificado a varios empresarios (2 españoles y 2 alemanes) con una amplia experiencia profesional en la dirección de empresas internacionales. En base a las sugerencias obtenidas se realizó las últimas modificaciones.

El formato definitivo del cuestionario incluyó preguntas encaminadas a recabar información sobre los siguientes aspectos de interés relacionados con las presunciones anteriores: (a) perfil de las empresas, (b) factores de localización que influyeran en una inversión directa en España, (c) forma de entrada en el país (nueva creación, adquisición y cooperaciones), (d) prácticas de RRHH en la empresa española. Por este orden se decidió estructurar el cuestionario con preguntas abiertas y cerradas. La mayoría de las preguntas son del tipo cerradas que permiten un análisis sistemático mediante sistemas informáticos. Las repuestas a varias preguntas se categorizarona través de escalas tipo *Likert* ordinales de cinco niveles para reducir las posibilidades de interpretación de las repuestas obtenidas.

Para tener en cuenta el tiempo necesario para responder a las preguntas del cuestionario, el autor limitó el tamaño del mismo desde el principio a solamente 4 páginas. El encuestado debería necesitar no más de 15 minutos para contestar al cuestionario. Finalmente, por cambios del formato, el cuestionario pasó a tener 4,5 páginas. No obstante, se tuvieron que quitar algunas preguntas para no hacer extenso el cuestionario y así conseguir una mayor motivación de los encuestados. Es por ello que el presente cuestionario no incluye preguntas de control o consistencia, así como preguntas sobre la persona encuestada.

2.3 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Tal como se identificó en el capítulo primero, numerosos autores han abordado el estudio de los factores determinantes relativos al éxito de una Inversión Directa en el Exterior, desde diferentes puntos de vista. En este sentido, se puede afirmar que existe una gran heterogeneidad en el estudio de los factores de localización de la empresa. Algunos autores se han centrado en un único sector (Friedman, Gerlowski y Silberman, 1992; Henisz y Macher, 2004), mientras que otros abarcan todo tipo de empresas (Wood y Robertson, 2000; Serwicka, Jones y Wren, 2014).

En cuanto al ámbito geográfico utilizado, los estudios empíricos revisados muestran una gran disparidad, brindando un amplio abanico.

En este sentido, en primer lugar, determinados estudios centran el estudio en las empresas con origen en un país determinado (Cheng y Kwan, 2000; Sethi, Guisinger, Phelan y Berg, 2003; Galán, González-Benito y Vicente-Zuñiga, 2007). En segundo lugar, otros estudian qué factores influyeron la atracción de empresas de un determinado país o región (Friedman, Gerlowski y Silverman, 1992; Serwicka, Jones y Wren, 2014). Paralelamente, algunos estudios se centran en los motivos que llevaron a las empresas de un país a invertir en otro país en exclusiva, estudiando las diferencias entre las distintas

regiones del país receptor (Zhou, Delios y Yang, 2002). Por último, también se presentan estudios que tratan un amplio rango de empresas a nivel mundial (Chanegriha, Stewart y Tsoukis, 2014).

Según la tipología de la empresa, especialmente su tamaño, existe una gran variedad en los enfoques, con autores abordando únicamente empresas multinacionales (Galán, González-Benito y Vicente-Zuñiga, 2007) y otros no discriminando el tamaño o condición previa de internacionalización (Woodward y Rolfe, 1993; Cheng y Kwan, 2000; Chanegriha, Stewart y Tsoukis, 2014).

Esta pequeña muestra en la diversidad en los estudios sobre localización de los factores de éxito en una IDE se puede deber a la enorme complejidad del proceso de decisión de localización, sobre el cual influyen una variedad de factores, de diversa índole. En este sentido, como ya se pudo apreciar, diversos autores apuestan por limitar el rango de estudio.

El estudio de los modelos comentados en el primer capítulo, pone en relieve la heterogeneidad en el planteamiento de las hipótesis. Varios autores centran su investigación en la determinación de qué factores tienen más peso en la internacionalización sin plantear hipótesis puntuales (Friedman, Gerlowski y Silberman, 1992; Serwicka, Jones y Wren, 2014; Chanegriha, Stewart y Tsoukis, 2014; Bartels, Napolitano y Tissi, 2014; Isa, Saman y Nasir, 2014), otros autores buscan verificar la robustez como factor de determinados aspectos o políticas como puede ser la adopción de una zona de incentivo fiscal (Zhou, Delios y Yang, 2002) y, por último, otros autores plantean hipótesis sobre la influencia de determinados factores, su efecto para determinadas empresas o estudian cómo influyen unos factores sobre otros (Wood y Robertson, 2000; Sethi, Guisinger, Phelan y Berg; Henisz y Macher, 2004).

Dada esta gran disparidad en el acercamiento al estudio del éxito en la IDE y de los factores de localización de la IDE, se puede afirmar que no hay

una homogeneidad en la literatura económica sobre IDE y un modelo a seguir mayoritariamente aceptado en la literatura.

Tras nuestro análisis de la literatura, identificamos una serie de factores que han sido relacionados con la actividad internacional, en general, y con la localización de inversiones en el exterior, en particular. Dichos factores han servido de base para la formulación de las hipótesis del presente trabajo de investigación, que incluyen factores relacionados con las características de las empresas y la actividad internacional.

Dentro de las características de las empresas hemos considerado pertinente formular hipótesis acerca de dos variables generalmente incluidas en las investigaciones sobre la actividad internacional y, más concretamente, sobre la actividad exportadora como son el tamaño empresarial (Schroath y Korth, 1989) y la experiencia empresarial (Henisz y Macher, 2004).

También hemos formulado cuatro hipótesis que plantean la influencia en el proceso de satisfacción desarrollado en el proceso de IDE, por los factores de localización de Recursos Humanos, Político-Legales, Infraestructura y Costes.

La experiencia internacional de la empresa

La literatura cubre el factor experiencia bajo diversas perspectivas, tanto para la actividad nacional como la expansión internacional. La revisión bibliográfica pone de manifiesto, por norma general, la importancia de la experiencia en cualquier actividad que realice la empresa, en especial si se estudia la inversión extranjera. No obstante, los enfoques son distintos y variados, con autores dando más peso a distintas vertientes de la experiencia.

En primer lugar, es común la diferenciación entre experiencia en el país de origen y experiencia internacional, pudiéndose dividir esta última en experiencia internacional general y experiencia en el país de destino. Algunos autores (Henisz y Macher, 2004), a la hora de estudiar los factores de localización y proponer un modelo con variables explicativas de esta decisión, apuestan por incluir de forma diferenciada estos tres tipos de experiencia. Se puede esperar un distinto grado de importancia en estos tipos de experiencia previa, pero la literatura revisada se inclina mayoritariamente por mostrar su influencia como considerable.

Al intentar determinar la razón de la importancia de esta variable, los enfoques suelen ir ligados al conocimiento adquirido. A nivel general, conforme las empresas adquieren experiencia internacional, estas son más competitivas en los diferentes mercados (Guler y Guillén, 2010). Esta competitividad se traducirá en una mayor confianza y determinación hacia la internacionalización así como, en algunos casos, una menor aversión al riesgo, posibilitando la entrada a mercados psicológicamente más distantes y con menores facilidades.

Estudiando el caso de la inversión en destino, la experiencia previa en un mercado al que se desea entrar o en otros mercados internacionales similares, brinda a la empresa habilidades que facilitarán su inversión (Barkema, Bell y Pennings, 1996). Especialmente en el caso de empresas de menor envergadura, es común la entrada gradual a un mercado exterior, comenzando posiblemente con exportaciones que permitan conocer el mercado para posteriormente apostar por modos de entrada que impliquen un mayor grado de riesgo y recursos (Arteaga, 2013).

Este efecto de la experiencia, lejos de centrarse de forma exclusiva en la elección de localización, tiene un impacto una vez la empresa está operando en el mercado extranjero. Zaheer (1995) explica que una mayor experiencia en

el país de destino ayuda a reducir el sobrecoste de operar fuera del país de origen, la llamada *liability of foreignness*. Conforme ganan conocimiento sobre los mercados internacionales, las empresas pueden ajustar sus estrategias previas de inversión internacional, amoldándolas así a sus nuevas habilidades (Chang, 1995; Barkema, Bell y Pennings, 1996; Guillén, 2002; Delios y Henisz, 2003; Guler y Guillén, 2010).

Como se puede apreciar, son distintos los enfoques habidos en torno a la experiencia. En los modelos explicativos analizados en el apartado teórico sobre la decisión de localización, existe una gran heterogeneidad con modelos que no la tienen en cuenta, otros que la desagregan en sus partes (Henisz y Macher, 2004) u otros que la desagregan en experiencia en determinados tipos de obra o trabajo (Isa, Saman y Nasir, 2014). En este trabajo se considerará la experiencia en su totalidad, intentando determinar su relación con la satisfacción de proyectos de Invesión Directa en el Extranjero ya realizados.

Por lo tanto, formulamos nuestra primera hipótesis en los siguientes términos:

H1: La experiencia que tenga la empresa inversora influye significativa y positivamente en la satisfacción del proceso de Invesión Directa en el Extranjero.

El tamaño de la empresa

El tamaño ha sido, quizás, una de las variables más relacionadas con la actividad internacional y ampliamente estudiada en la literatura, pero para la cual no se ha logrado determinar una influencia unánime en el estudio de la internacionalización.

En nuestra revisión bibliográfica hemos identificados una mayoría de estudios que vinculan un mayor tamaño de la empresa a una mayor propensión hacia la inversión internacional (Kimura, 1989, Nadkarni y Perez, 2007). Estas empresas, por norma general, optarán por la internacionalización ya que el mercado doméstico ya resulta pequeño para ellas. De acuerdo con Shaver (1998), las firmas de mayor tamaño podrán financiar mejor la entrada a un mercado extranjero y soportar posibles pérdidas iniciales aumentando así sus facilidades a la hora de llevar a cabo un proceso de inversión internacional y elegir destinos más complejos.

En esta línea, Head y Ries (2003) identifican una relación entre el tamaño de las empresas y el estado de su proceso de internacionalización, a través de la cual se identifica que las empresas que operan en el mercado doméstico presentan típicamente un menor tamaño, aquellas que exportan son mayores y, por último, las que han llevado a cabo inversiones en el extranjero son las de mayor tamaño.

Centrando el estudio en el impacto del tamaño en los factores de localización, la visión deja de ser generalizada a favor del tamaño de la empresa, pudiéndose encontrar autores y estudios que presentan resultados contrapuestos. Por un lado, varios autores afirman el carácter determinante del tamaño de la empresa en la elección de localización (Horst, 1972; Terpstra y Yu, 1988; Nachum y Zaheer, 2005; Quer, Claver y Rienda, 2011). Sin embargo, autores como Tomiura (2007) restan peso a este factor, afirmando que, a pesar de que puede aportar a la decisión, el tamaño se presenta como un factor insuficiente a la hora de explicar la elección de la localización. En este mismo sentito, Bartels, Napolitano y Tissi (2014) tampoco encontraron una relación significativa entre tamaño e inversión exterior.

En la literatura revisada, con frecuencia se incluyen modelos destinados a estudiar los factores más determinantes en la elección de una localización y su éxito, pero sin embargo el tamaño de la empresa no suele tener un gran peso. De hecho, no está presente en ninguno de los modelos de referencia revisados y mostrados en el apartado teórico de este trabajo (Friedman, Gerlowski y Silberman, 1992; Woodward y Rolfe, 1993; Wood y Robertson, 2000; Sethi, Guisinger, Phelan y Berg, 2003; Henisz y Macher, 2004; Galán, González-Benito y Zuñiga-Vicente, 2007; Serwicka, Jones y Wren, 2014; Chanegriha, Stewart y Tsoukis, 2014; Bartels, Napolitano y Tissi, 2014; Isa, Saman y Nasir, 2014).

No obstante, a pesar de no ser un factor comúnmente ligado a la elección de la localización, sí hay autores que lo incluyen. Por ejemplo, Isa, Saman y Nasir (2014) que si bien no asocian el tamaño a número de empleados, si incluyen una variable que estudia el tamaño de los proyectos realizados, lo cual se puede considerar una aproximación al tamaño para empresas de determinados sectores, especialmente en el mundo actual en el cual una empresa no necesariamente debe tener un gran volumen de empleados para ser de gran dimensión, por ejemplo en facturación.

Dada esta singularidad detectada en cuanto al efecto del tamaño de la empresa sobre la elección del destino de la inversión y el éxito de la misma, se ha considerado interesante la inclusión de su estudio en este trabajo con el fin de arrojar algo de luz sobre esta materia.

Consecuentemente, formulamos nuestra segunda hipótesis en los siguientes términos:

H2: El tamaño de la compañía tiene influencia en la satisfacción del proceso de IDE.

Recursos humanos

En general, se observa un incremento de la importancia de las investigaciones en la Dirección de Recursos Humanos (RRHH) Internacional con motivo de la globalización de la economía y el aumento de la internacionalización de las pymes. Si bien Laurant (1986), manifestó que las teorías en dirección de RRHH internacional no estaban muy desarrolladas, pero durante el proceso de revisón de bibliografía de esta tesis doctoral, su autor ha llegado a la conclusión de que durante los años noventa dicha teoría ha avanzado de manera significante.

La ventaja competitiva de las empresas internacionales se basa en varias actividades empresariales realizadas en diversos países. Para mantener y mejorar la ventaja competitiva se deberían ajustar las actuaciones y decisiones, especialmente en la dirección de RRHH. Una función principal podría ser el reajuste de la estrategia empresarial en las prácticas de RRHH (Staehle, 1994). La bibliografía identifica cuatro modelos básicos de dirección de personal: la dirección internacional, la multinacional, la global y la transnacional.

La dirección internacional de RRHH. La característica principal de la dirección internacional es el estilo etnocéntrico. Los principales puestos de la empresa en el extranjero están ocupados por empleados de la casa matriz, sobre todo para facilitar la transferencia de conocimiento (Wunderer, 1993). Es por ello que se espera mucho de los directivos y empleados que tienen un alto cargo, como la idea de tener un conocimiento técnico y comercial elevado. A menudo no se plantea el hecho de enviar gerentes desde la casa matriz, o se

hace de manera inadecuada, esto es, en el momento y sin grandes preparaciones El personal que ha sido enviado muchas veces está muy cerca de la finalización de su carrera profesional (Kabst, 2000).

La dirección internacional, ante todo, la usan en sucursales con actividades de menor importancia (ej. distribución de productos) y que no se encuentran integradas en la estrategia general de la empresa. Sin embargo, con el aumento de valor de una estrategia internacional se pierden los efectos positivos de las sinergias y la eficacia a los efectos de localización (Kumar, 1992).

La dirección multinacional de RRHH. Se habla de una dirección multinacional cuando se trata de adaptar las estrategias y las políticas de recursos humanos a las condiciones del país. Por ello, los puestos claves de la empresa en el extranjero son ocupados por personal foráneo (Adler y Ghadar, 1990). El envío de empleados de la casa matriz tiene una importancia limitada ya que sirve para el control de las actividades empresariales y para la protección de una transferencia de conocimiento inadecuada e incontrolada (Wunderer, 1993). Las exigencias y necesidades de los puestos de trabajo, así como la retribución, están orientados a las condiciones del lugar. En el caso de que el nivel salarial sea más bajo que el de la casa matriz, el traslado de personal desde la central resultará más difícil, ya que se ha destacado que la retribución es una de las principales motivaciones para una estancia en el extranjero (Scholz, 1994). Sin embargo, otros autores destacan la importancia del proceso de formación, antes que el salarial, para los posibles trasladados.

Una estrategia de dirección de recursos humanos multinacional es idónea para aquellas empresas internacionales que permitan a sus filiales una gran independencia. Dichas estrategias son muy eficaces en países de mucha diferencia cultural, laboral, etc. Sin embargo, una excesiva orientación hacia las condiciones e instrumentos de dirección del personal foráneo frenaría los

efectos del aprendizaje en las organizaciones y el intercambio de la misma (Kumar, 1992).

La dirección global de RRHH. La dirección global está caracterizada por la estandarización a nivel mundial de las estrategias y prácticas del personal de la casa matriz y de todas las filiales, como son: el procedimiento estándar en la selección de personal, el desarrollo global de prácticas y las herramientas para la formación y los sistemas de retribución estandarizados. Especialmente las actividades dirigidas a la selección, formación y evaluación de gerentes y empleados que tengan un alto cargo, tienen un elevado grado de generalización (Schöllhammer, 1992; Wolf, 1994). El gerente más adecuado es aquel cuyo posición o cargo le permita llevar el control de una manera más amplia (one-world-manager), con alto nivel en inglés, capacidad de adaptación, libre disposición para viajar y una cartera de contactos a nivel mundial. La condición para llegar a tener un puesto de alto cargo en la casa matriz es que sus actividades profesionales hayan sido fructíferas en una de las filiales estratégicas.

La dirección global de RRHH tiene desventajas como la pérdida de ventajas locales, la creación de una organización empresarial con miembros equivalentes entre si ("sobre homogenización") (Kumar, 1992) y la "unificación mental" de los empleados (Schneider, 1996), siendo dichos factores los que reducen la variedad e innovación multinacional para resolver los problemas. La estandarización de las prácticas de RRHH está también limitada por las restricciones legales de los diferentes gobiernos y por los sindicatos (Pausenberger y Noello, 1977; Macharzina, 1989).

La dirección transnacional de RRHH. Con esta estrategia, se intentan combinar las ventajas de la estandarización y la de tareas conjuntas entre las diferentes naciones, así como las ventajas locales y globales. Segun White y Poynter (1990), la dirección transnacional, está caracterizada por los siguientes puntos:

- Enfoque internacional para el desarrollo del personal.
- La posibilidad de preparar una carrera en diferentes países.
- Establecimiento del departamento internacional para la selección de RRHH.
- Sistemas de retribución estándar para todas las entidades de la empresa.

La principal característica de la dirección transnacional es el desarrollo internacional de los directivos que no son solamente recavados en la casa matriz, sino por todos los directivos de la empresa multinacional (White y Poynter, 1990). Para la implantación de dicha estrategia, se necesitarían directivos que compitan a un nivel intercultural con comprensión intercultural, capacidad de integración y de adaptación, tolerancia y habilidades para resolver los conflictos que pudiesen plantearse (Adler y Ghadar, 1990; Kopper y Kiechl 1991). También sería importante que los directivos desarrollaran una perspectiva transnacional que amplíe la proyección de la empresa, con departamentos en diferentes países (Pucik, 1992). El perfil ideal de un director para empresas con una estrategia transnacional sería el de una persona que no está limitada por su cultura nacional y puede establecer relaciones con personas de otras culturas (Ringlstetter, 1994).

Una aptitud clave y necesaria para un directivo transnacional sería la de tener un alto nivel de conocimiento de varios idiomas y la capacidad de aprender rápidamente otros nuevos. Dicha cualidad sería de gran utilidad en las negociaciones con los clientes, proveedores y compañeros de otros países donde se necesitaría normalmente a un traductor para las reuniones comerciales. Varias investigaciones empíricas han destacado que el conocimiento de idiomas de forma superflua puede provocar errores y

malentendidos (Mead, 1990; Holtbrügge 1995), lo que provocaría efectos negativos en la interpretación de las relaciones comerciales y no permitiría crear un clima de confianza.

Esta multitud de planteamientos en la dirección de RRHH se ve refleja en el estudio de los RRHH como factor determinante de la localización en una inversión internacional. En la tabla 17 se pueden apreciar variables de RRHH de distintos modelos que estudian las variables de localización. Como se puede ver, en la mayoría de los estudios de los RRHH se limita al coste de la mano de obra, siendo esta variable incluida en muchos casos dentro de factores más ligados al aprovisionamiento que a la dirección del personal.

Por tanto, queda patente la gran disparidad en los enfoques hacia los Recursos Humanos.

Sin embargo, existen algunos autores como Friedman, Gerlowski y Silberman (1992); Woodward y Rolfe (1993); Wood y Robertson (2000); Sethi, Guisinger, Phelan y Berg (2003); Henisz y Macher (2004); Galán, González-Benito y Zuñiga-Vicente (2007); Serwicka, Jones y Wren (2014); Chanegriha, Stewart y Tsoukis (2014); Bartels, Napolitano y Tissi (2014); Isa, Saman y Nasir, (2014) que, entre los factores favorecedores de localización de la inversión en el extranjero no identificaron a los factores relacionados con los Recursos Humanos. Algunos autores, como se pudo ver en la tabla anterior, tuvieron en cuenta determinadas variables individuales de Recursos Humanos, especialmente el coste de la mano de obra. Sin embargo, ninguno de los indicados en dicha tabla, obtuvo un grupo factorial en torno a los Recursos Humanos.

Tabla 17. Variables de Recurso Humanos planteadas para predecir la elección de localización

Autor (Año)	Variable	Variable individual
Friedman Carlevalia	Condinion on del monado	Coste de mano de obra
Friedman, Gerlowski y Silberman (1992)	Condiciones del mercado de trabajo	Productividad
		Tasa de desempleo
Woodward y Rolfe (1993)	Sin factor	Coste de mano de obra
	Salario	Coste de mano de obra
Cheng y Kwan (2000)		Primaria
Chong y rwan (2000)	Educación	Secundaria obligatoria (ESO)
		Secundaria avanzada
Sethi, Guisinger, Phelan y Berg (2003)	Sin factor	Coste de mano de obra
Galán, González-Benito y Zuñiga-Vicente (2007)	Factores de coste	Coste de mano de obra
Compiello Japan Whan		Educación secundaria
Serwicka, Jones y Wren (2014)	Variables de recursos	Educación terciaria
		Coste de mano de obra
		Educación primaria
Chanegriha, Stewart y	Variables económicas	Educación secundaria
Tsoukis (2014)	variables essilentificae	Educación terciaria
		Coste de mano de obra
Bartels, Napolitano y Tissi		Coste de mano de obra
(2014)	Sin factor	Disponibilidad de mano de obra cualificada

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de este hecho, en nuestra investigación hemos planteado un factor dedicado en exclusiva a los Recursos Humanos, porque entendemos que su importancia en la literatura no se ha visto reflejada empíricamente.

Por tanto, la siguiente hipótesis busca indagar en la importancia de los Recursos Humanos entre los factores de localización de la inversión extranjera, incluyendo variables no solo cuantitativas, sino también cualitativas.

Consecuentemente, formulamos la tercera hipótesis en los siguientes términos.

H3: El factor de localización "Recursos Humanos" influye en el proceso de satisfacción desarrollado en el proceso de IDE.

Político-legales

La estabilidad política, un sistema que busque promover la actividad económica y la atracción de inversión, y un sistema legal garantista y estable son una serie de aspectos que, por norma general, la empresa tendrá en cuenta, cuando está analizando una inversión internacional. Cierto es que aspectos como la aversión al riesgo del empresario o el rendimiento potencial de un mercado pueden compensar un entorno político-legal no idóneo pero, en concordancia con numerosos autores, se trata de un factor con una gran influencia en la decisión de localización (Kobrin, 1976; Agodo, 1978; Root Ahmed, 1978; Nigh, 1985; Fatehi-Sedeh y Safizadeh, 1989; Agarwal y Ramaswami, 1992; Woodward Aggarwal y Rolfe, 1993; Agarwal, 1994; Grosse y Trevino, 1996; Buckley y Casson, 1998; Butler y Joaquin, 1998; Tatoglu y Glaister, 1998; Wood y Robertson 2000; Sethi, Guisinger, Phelan y Berg, 2003; Henisz y Macher, 2004; Tahir y Larimo, 2004; Busse y Hefeker, 2007; Serwicka, Jones y Wren, 2014; Chanegriha, Stewart y Tsoukis, 2014; Isa, Saman y Nasir, 2014).

Un sistema político puede llegar a jugar en contra de la empresa, convirtiéndose en un peligro para la misma (Kobrin, 1979; Hill, Hwang, y Kim, 1990; Murtha, 1991; Phillips-Patrick, 1991; Henisz, 2000) a través de posibles cambios en las regulaciones e impuestos e incluso llegar a la expropiación. Las empresas que perciban que van a invertir en una zona de elevado riesgo político deberán tomar acciones que mitiguen este peligro (Henisz, 2000).

Por su parte, Bénassy-Quéré, Coupet y Mayer (2007) resumen el poder para influir en la decisión de localización habido en los factores político-legales en tres aspectos: la capacidad para mejorar la infraestructura aumentando así la productividad esperada, el sobrecoste debido a un mal sistema institucional y, por último, la vulnerabilidad por parte de la empresa internacional a la incertidumbre generada por gobiernos poco estables.

Como se puede ver, parte de la literatura atribuye al factor político un papel fundamental en decisión de localización, especialmente al estudiar la estabilidad política. En este sentido, el aspecto legal tiende a quedar relegado, especialmente en el estudio de las variables clave en la decisión. El estudio de los modelos de referencia usados en este trabajo arroja una gran variedad de factores ligados a la política bajo agrupaciones de diversa índole como puede ser "político" y "legal" (Wood y Robertson, 2000), "político-legal" (Galán, González-Benito y Zuñiga, 2007), "Geográfico y político" (Chanegriha, Stewart y Tsoukis, 2014), "País" (Isa, Saman y Nasir, 2014) o "Variables de políticas" (Cheng y Kwan, 2000). Dada esta discrepancia en el agrupamiento de las variables políticas y legales, así como nuestra inclusión de un mayor número de variables de este grupo que las comúnmente usadas, planteamos la siguiente hipótesis.

Sin embargo, existen algunos autores que, entre los factores favorecedores de localización de la inversión en el extranjero, no identificaron a los factores relacionados con variables políticas o legales, como sucedió en el trabajo de (Friedman, Gerlowski y Silberman, 1992).

Por consiguiente, y con el fin de realizar una aportación en este debate, se formula la cuarta hipótesis de la siguiente manera:

H4: El factor de localización "Político-Legal" influye en el proceso de satisfacción desarrollado en el proceso de IDE.

Infraestructuras

El tercer factor de localización estudiado en este trabajo es "Infraestructuras y Otros", el cual engloba la infraestructura así como otros factores de producción.

La infraestructura juega un factor crucial en la elección de localización bajo varias perspectivas. En primer lugar, se posiciona como una variable con un efecto positivo para prácticamente toda empresa. Una mejor infraestructura facilita la operativa diaria, el transporte y el acceso a las comunicaciones. Paralelamente, Galán, González-Benito y Zuñiga-Vicente (2007) explican que incluso entre países desarrollados se da la internacionalización en busca de activos estratégicos, encabezados típicamente por la infraestructura. Por sí solo, este factor puede motivar el acceso a un mercado o la consideración de un grupo de mercados.

Diversos autores atribuyen impactos distintos a la apuesta por la infraestructura dependiendo de que el país sea desarrollado o en vías de desarrollo. En los países en vías de desarrollo, la apuesta por la infraestructura es un motivador hacia la entrada de inversión internacional, aumentando considerablemente el atractivo (Asiedu, 2006; Khadaroo y Seetanah, 2010). Sekkat y Varoudakis (2007) atribuyen a la infraestructura, en el caso de los países en vías de desarrollo, un valor mayor que a la apertura y el clima empresarial. En el caso de los países desarrollados, Bae (2008) indica que la inversión en infraestructura pierde este carácter motivador, convirtiéndose en un indicador más a la hora de atraer inversión, aspecto lógico dado un mayor desarrollo generalizado del país.

A la hora de abordar el planteamiento de modelos explicativos de la decisión de localización, numerosos autores incluyen variables ligadas a la infraestructura (Wood y Robertson, 2000; Cheng y Kwan, 2000; Zhou, Delios y Yang, 2002; Galán, González-Benito y Zuñiga-Vicente, 2007), aunque no en todos los casos se asigna un factor a este apartado, viéndose incluido en agrupaciones como "Variables de recursos".

Sin embargo, algunos autores como (Friedman, Gerlowski y Silberman, 1992; Sethi, Guisinger, Phelan y Berg, 2003; Isa, Saman y Nasir, 2014) no identificaron a los factores relacionados con Infraestructura entre los factores favorecedores de localización de la inversión en el extranjero.

Por consiguiente, y con el fin de realizar una aportación en este debate, se formula la quinta hipótesis de la siguiente manera:

H5: El factor de localización "Infraestructuras" influye en el proceso de satisfacción desarrollado en el proceso de IDE.

Coste

La operativa básica de la empresa y, en especial, su capacidad para generar beneficios se ven altamente influenciadas por su estructura de costes. Cierto es que determinados sectores empresariales podrán primar factores como la tecnología, dando una mayor importancia a la maximización de ingresos que a la minimización de costes; no obstante, este factor juega un papel crucial en el caso de determinados perfiles.

En su estudio de las motivaciones hacia la IDE, Dunning (1993) identifica la IDE aprovechadora de recursos, la cual centra su IDE en la consecución de recursos de mayor calidad o factores de producción a menor coste. En este sentido y a modo de ejemplo, empresas manufactureras podrán otorgar un elevado grado de importancia en su elección de la localización a aspectos

como el coste de la mano de obra, el coste de establecimiento y/o el coste de las materias primas.

Centrando el estudio en zonas geográficas, Galan, González-Benito y Zuñiga-Vicente (2007) afirman que la inversión en países de bajo desarrollo se ve enormemente motivada por factores de coste o asociados a los mismos. En estos países, la empresa buscará explotar ventajas competitivas propias aprovechando el menor coste de los factores. Este tipo de atracción no solo se puede apreciar en países en desarrollo, como puede ser el ejemplo de la instalación de fábricas de vehículos destinadas a la producción en Europa en aquellos países con menor coste productivo dentro de esta región.

No obstante, el factor coste no es siempre concebido como uno de los factores más determinantes. Es posible que determinadas firmas multinacionales estén atraídas por mercados con altos costes laborales, por ejemplo, ya que puede ser un síntoma de un mercado con la más alta cualificación en la mano de obra (Procher, 2011). Paralelamente, Mayer y Mucchielli (1998) afirman que la IDE de empresas con un elevado grado tecnológico suelen preferir establecerse en regiones económicas punteras, las cuales suelen tener asociados mayores costes laborales.

En definitiva, independientemente de que se estudie este factor como una pieza central en la elección de la localización, las variables ligadas al coste son aspectos considerados por las empresas en su elección de la localización. Sí es importante remarcar las discrepancias habidas en su importancia, así como la dificultad a la hora de determinar en qué medida es importante o bajo qué condiciones.

Los modelos estudiados en este trabajo son un fiel reflejo de esta incertidumbre. Por un lado, Galan, González-Benito y Zuñiga-Vicente (2007) y Serwicka, Jones y Wren (2014) atribuyen categoría de factor (agrupación de variables) al coste/recursos. Mientras que por otro lado, autores como

Woodward y Rolfe (1993); Wood y Robertson (2000) y Chanegriha, Stewart y Tsoukis (2014) estudian variables de coste en sus modelos pero no les dan categoría de coste. Esta misma heterogeneidad se da en la elección de variables, con el coste de la mano de obra teniendo una gran presencia pero aspectos como el coste de la tierra o de las materias primas presentando una mayor inconsistencia.

Consecuentemente, y con el fin de realizar una aportación en este debate, se formula la sexta hipótesis en los siguientes términos:

H6: El factor de localización "Coste" influye en el proceso de satisfacción desarrollado en el proceso de IDE.

2.4 TRABAJO DE CAMPO

Las listas adquiridas con los datos de las compañías interrogadas contenían el nombre de la compañía, su dirección (domicilio, teléfono, fax) y, en la mayoría de las ocasiones, también la página web, correo electrónico, etc., tanto en España como en Alemania.

La mayor parte de los cuestionarios (véase anexo) fueron enviados vía e-mail ya que hoy en día, se entiende el e-mail como la forma moderna del correo tradicional. La ventaja de este medio es la rapidez y la forma sencilla de envío de datos a un gran número de personas. Se observó que otra ventaja de este medio es el tiempo de repuesta, es decir, la mayoría de las personas interrogadas contestaron durante el transcurso de los siguientes cinco días del primer envío y de la carta del segundo comunicado. Una de las desventajas de internet que afecta al envío por e-mail son los rápidos cambios en las páginas web de las empresas así como las direcciones de contacto. El sistema informático registró durante el trabajo de campo 132 devoluciones de e-mails por causa de direcciones erróneas. En la mayoría de los casos se encontró la

dirección electrónica correcta consultando la página web de la empresa. Al resto de las empresas, a las que no se logró contactar a través de internet, se les envío la carta de bienvenida y el cuestionario vía fax y correo.

En muchas ocasiones, en las listas de la Zona Especial Canaria (ZEC) y de la Cámara de Comercio Alemana se mencionaba a una persona de la gerencia en la sucursal de España. Con tal finalidad, se permitió personalizar la carta explicando el motivo y los objetivos de la encuesta. Mediante las cartas personalizadas se pretendió conseguir una mayor motivación para responder.

La investigación fue realizada entre los meses de agosto de 2003 y agosto de 2004, período de tiempo durante el cual, se realizaron las siguientes actividades:

- Elaboración del cuestionario: Revisión de la literatura empírica relacionada con la internacionalziación de la empresa y los factores determinantes de localización de IDE. El proceso de revisión de la bibliografía en España (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria) y en Alemania (en colaboración con la Universidad de Ciencias Aplicadas de Kiel y con el Instituto de Economía Mundial en Kiel), el cual comenzó en septiembre de 2003 y finalizó en abril de 2004. Durante este período, el autor realizó varias entrevistas con empresarios y expertos del sector en la que, sobre la base de la bibliografía y de las entrevistas, elaboró el primer diseño en mayo de 2004.
- Pretest de la primera versión del cuestionario con la participación de cuatro doctores en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y de Kiel, todos ellos con amplia experiencia en el diseño de cuestionarios para encuestas, quienes aportaron sugerencias en cuanto a los términos en que se redactaban las preguntas y al orden de las mismas. Una vez introducidas todas las modificaciones oportunas se generó una segunda versión del cuestionario.

- Pretest de la segunda versión del cuestionario: Envío del cuestionario y
 de la carta a cuatro empresarios a finales del mes de mayo. En base a
 las sugerencias obtenidas se realizó las últimas modificaciones para el
 diseño definitivo a final de junio de 2004.
- <u>Datos de las empresas</u>: desde comienzos de 2004 (paralelamente con la revisión de la teoría), se recogieron datos y direcciones sobre empresas alemanas con sucursales en España.
- Envío del cuestionario: Envío del cuestionario a 926 empresas alemanas que realizaron inversiones directas, desde el 04 hasta el 17 de julio de 2004, pidiendo que contesten en un plazo máximo de diez días. Hasta finales de junio, se recibieron respuestas de más de 70 empresas.
- Recordatorio: Para motivar una respuesta en el estudio, el autor llevó a cabo un seguimiento a través de teléfono y vía e-mail consiguiendo un total de más de 39 respuestas adicionales. De ellas tres quedaron incompletas y tuvieron que ser eliminadas.

A continuación, en la tabla 18 se resumen las principales características del proceso de recogida de datos:

Tabla 18. Principales características de la encuesta

Aspectos de la investigación	Concepto
Procedimiento metodológico	Encuestas autoadministradas
	Cámara de Comercio Alemana en España, del
Fuente de direcciones de las empresas	Consorcio de la Zona ZEC y del Consulado
	Alemánen Gran Canaria
Universo	Empresas alemanas con sucursales en España
Ámbito	Territorio español
Persona de contacto	Gerente, director o presidente
Forma de contacto	email, correo y fax
Período de realización del pretest	Junio de 2004
Fecha del trabajo de campo	Del 4 de junio al 13 de agosto de 2004
Número de envíos	926 cuestionarios

Aspectos de la investigación	Concepto
Índice de repuesta	13.06 % (121 cuestionarios)
Direcciones incorrectas	132 por email y 21 por correo
Muestra final	109 empresas
Margen de error	0,225
Nivel de confianza	95,5%
Tratamiento de información	Tratamiento informático: Excel, SPSS

Fuente: Elaboración propia

2.5 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS

Ultimando la fase del trabajo de campo y de recogida de datos a través de la encuesta, se continuó con la codificación de las variables y la tabulación de los datos contenidos en cada uno de los cuestionarios válidos. En primer lugar, los datos fueron volcados en una base de datos de Excel para, posteriormente, ser grabados en el editor de datos del software SMART PLS 3.0, un programa estadístico que se utiliza en los análisis de datos.

Dado que existían algunas preguntas abiertas, varias afirmaciones negativas e incluso una sección del cuestionario que podía no ser contestada por los encuestados, se procedió a la revisión de todos los cuestionarios con la finalidad de minimizar los errores en la entrada de datos. Aún habiendo sido tomada dicha precaución, una vez concluida la introducción de datos se procedió a la depuración del fichero de datos para detectar los posibles errores que se pudieran haber cometido en el proceso de trascripción de datos.

Capítulo III: ANÁLISIS Y RESULTADOS

3.1 EL PERFIL DE LAS EMPRESAS ALEMANAS QUE INVIERTEN DE FORMA DIRECTA EN ESPAÑA

En este apartado presentamos los resultados de los análisis estadísticos realizados con la finalidad de dar cumplimiento al segundo objetivo de nuestra investigación: describir el perfil de la empresa inversora alemana en España, que forma parte de la población objeto de estudio. Además, se analizan las formas de entrada en España, de las empresas encuestadas, así como la influencia del sector de actividad en el proceso de implantación de la IDE en España.

3.1.1. El perfil demográfico

En este apartado, exponemos los análisis referentes a las variables demográficas más relevantes incluidas en el cuestionario, las cuales nos permiten describir la muestra. Las variables analizadas para interpretar el perfil de las empresas en esta investigación fueron las siguientes:

- Antigüedad de la empresa inversora (Año de creación de la casa matriz en Alemania).
- Tamaño, mediante el análisis total de los empleados en España y del volumen de ventas.
- Sector de actividad.
- Año de la creación de una filial (o la adquisición) en España

Además, incluimos en este epígrafe las expectativas futuras que manifiesta la empresa sobre el volumen de ventas.

En primer lugar, y al objeto de conocer el perfil de la empresa que contestó el cuestionario enviado, se exponen las variables demográficas más relevantes que permiten describir con mayor grado de precisión la muestra objeto de estudio.

3.1.1.1 Antigüedad de la casa matriz

Comenzamos analizando la **antigüedad de la casa matriz en Alemania**. Las empresas se clasificaron en cuatro grupos, según el año de su fundación:

- Empresas tradicionales, que se fundaron antes de finales de la Segunda Guerra Mundial (hasta 1945).
- Empresas de la postguerra y de la Época del Milagro Económico Alemán (1946 – 1969).
- Empresas de los años setenta y ochenta (1970 1989).
- Empresas jóvenes, creadas después de la caída del muro de Berlín y de la reunificación alemana (desde 1990 en adelante).

Tal como se observa en la tabla 19, el grupo más grande es el de las empresas tradicionales con el 51,4% (56 empresas). De ellas, la mayor parte, 67,9% estaba fundada antes de la Primera Guerra Mundial (1914-1918).17,9% se crearon en la época de la Primera Guerra Mundial y la República de Weimar (1918 -1933) y un 14,3% durante el Gobierno Nacionalista (1933-1945). La más antigua fue la del sector de la producción de alimentos y comenzó a operar en el año 1803. El segundo grupo son las empresas de la postventa y Milagro Económico (20,2%). Los últimos grupos tienen representaciones similares y se corresponden con: empresas de los años setenta — ochenta, y empresas jóvenes. Las empresas más jóvenes (dos empresas) que cumplimentaron la encuesta, se han creado en el año 2001 y son del sector industrial de goma y plástico, así como de la industria de alimentación.

Tabla 19. Antigüedad de la empresa inversora alemana

Años	Época/Periodo	Número de empresas		Porcentaje	
Hasta 1945	Empresas Tradicionales	56		51,4	
Hasta 5/1914	Antes de 1914		38		67,9
6/2014 - 11/1918	Primera Guerra Mundial		3		5,4
12/1918 - 1/1933	República de Weimar		7		12,5
2/1933 - 4/1945	Gobierno Nacionalista		8		14,3
5/1945 - 12/1969	Postguerra	22		20,2	
1/1970 - 12/1989	Años setenta y ochenta	15		13,8	
1990 en adelante	Empresas jóvenes	16		14,7	
	Total	109		100,0	

Fuente: Elaboración propia

Analizando la antigüedad de las empresas, se observa que la mayoría tiene una larga tradición empresarial (más de 50 años). Así, se estima que para la expansión internacional las empresas han recabado experiencias sobre el proceso de producción y venta de sus productos y servicios, además es muy probable que tuvieran experiencia sobre actividades internacionales antes de entrar en nuevos mercados con inversiones.

3.1.1.2 Tamaño empresarial

Respecto al tamaño de las empresas, fue analizado atendiendo al número de empleados con jornada completa y, también, teniendo en cuenta la facturación del último año.

Para categorizar las empresas encuestadas en pymes (microempresas, pequeñas y medianas empresas), se utilizó la definición de la Unión Europea sobre el tamaño de las compañías, del año 1996 (96/280/EC) y que son las siguientes:

- Microempresas: son entidades con menos de diez empleados.
- Empresas pequeñas: son entidades con 10 o más empleados, pero menos de 50, y con un volumen de venta anual inferior a 7 millones de euros, o su balance los 5 millones de euros.
- Empresas medianas: son entidades con 50 o más empleados, pero menos de 250, y con un volumen de venta anual inferior a 40 millones de euros, o su balance anual los 27 millones de euros.

Es por ello que, bajo la definición de la Unión Europea, cumplimentaron el cuestionario en su mayor parte grandes empresas (el 66,1%) con más de 250 empleados (véase tabla 20) y, por tanto, no eran pymes.

En segundo lugar, se encuentran las empresas medianas con un 20,2%. Se puede afirmar, que la muestra está dominada por empresas grandes. Dentro de las empresas grandes se puede observar que el grupo más fuerte, con un 33,3%, son las empresas entre 1.001 y 5.000 empleados en todas sus entidades.

Las empresas más grandes (con más de 100.000 empleados) son del sector del automóvil y de producción de equipamiento y componentes electrónicos, mientras que las microempresas, operan principalmente en el sector de tecnologías informáticas y telecomunicaciones.

Por su parte, si consideramos la variable **facturación** en el último ejercicio, se puede observar como más de la mitad de las firmas facturan más de 10 millones de Euros al año, tal como se muestra en la tabla 21.

Tabla 20. Tamaño de las empresas según número de empleados

Número de empleados	Número de empresas	Porcentaje
Microempresas	1	0,9
Pequeñas empresas	14	12,8
Empresas medianas	22	20,2
Grandes empresas	72	66,1
Entre 251 y 1.000	18	25,0
Entre 1.001 y 5.000	24	33,3
Entre 5.001 y 10.000	13	18,1
Entre 10.001 y 20.000	3	4,2
Entre 20.001 y100.000	13	18,1
Más de 100.000	2	2,8
Total	109	100

Fuente: Elaboración propia

(Número de repuestas validas: 109)

Tabla 21. Tamaño de las empresas según volumen de facturación

Nivel de Facturación	Numeró de empresas	Porcentaje
Menos de 500.000 €	3	2,8
Entre 500.000 – 1 millón €	6	5,5
Entre 1 y 2 millones de €	5	4,6
Entre 2 y 5 millones de €	21	19,3
Entre 5 y 10 millones de €	8	7,3
Más de 10 millones de €	62	56,9
Sin Repuesta	4	3,7
Total	109	100

Fuente: Elaboración propia

(Número de repuestas validas: 109)

3.1.1.3. Sector de actividad

A continuación, en la tabla 22 se representa el análisis de los sectores en que las empresas operan.

Por actividades, el sector más representado en la muestra es el industrial (con un 65,1%), mientras que el sector de servicios cuenta un 34,9%.

Tabla 22. Clasificación de las empresas según sectores

Actividad industrial / sector	Número de empresas	% total	% de su sector
Sector Productivo	71	65,1	
Industria de goma y plástico	9	8,3	12,7
Industria de madera, mueble y mobiliario	3	2,8	4,2
Equipamiento y componentes electrónicos	12	11,0	16,9
Industria alimenticia	5	4,6	7,0
Industria metalúrgica	9	8,3	12,7
Industria textil y prendas confeccionadas	1	0,9	1,4
Fabricación de automóviles	11	10,1	15,5
Industria de maquinaria en general	16	14,7	22,5
Industria química	5	4,6	7,0
Sector de Servicio	38	34,9	
Mayoristas y Detallistas	6	5,5	15,8
Bancos, Seguros, Asesoramiento	8	7,3	21,1
TIC y Comunicación	11	10,1	28,9
Otros:subsectores	13	11,9	34,2
Total	109	100	
Sector Productivo	71	65,1	
Sector de Servicio	38	34,9	

Fuente: Elaboración propia

(Número de repuestas validas: 109)

En los gráficos 1 y 2 se pueden observar los distintos sectores de las empresas que contestaron el cuestionario, tanto del sector industrial como del de servicios.

■Industria de goma y plástico ■Industria de madera, mueble y mobiliario 7% ■Equipamiento y componentes 13% electrónicos 4% Industria alimentaria 17% ■Industria metalúrgica ■Industria textil y prendas confeccionadas 15% 7% □Fabricación de automóviles 1% 13% ■Industria de maquinaria en general ■Industria química

Gráfico 1. Clasificación de las empresas del sector industrial

Fuente: Elaboración propia (Número de repuestas validas: 71)

Dentro del sector industrial dominan las empresas de *producción de* maquinaria en general (22.5%) y las de *producción de* equipamiento y componentes electrónicos (16,9%)

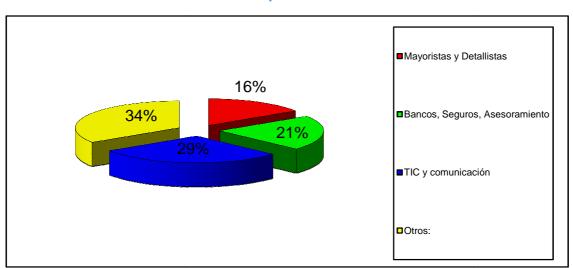


Gráfico 2. Clasificación de las empresas del sector servicios

Fuente: Elaboración propia

(Número de repuestas validas: 38)

Por otra parte, en el de servicios dominan las de *Otros subsectores* y, en segundo lugar, las firmas de tecnologías de la información y de la comunicación. En el apartado de *Otros subsectores*, dentro de la categoría de servicios, se encuentran incluidas todas aquellas empresas que no están clasificadas en otras categorías de servicios en la tabla 22, como aquellas que operan en el sector de logística y transporte, en el sector de música y prensa, servicio de traducción, etc.

Analizando conjuntamente los datos sobre la antigüedad, el tamaño y los sectores de actividad de las empresas encuestadas, se concluye que, una gran parte de las empresas que invirtieron en España son empresas tradicionales de gran tamaño y que operan en el sector industrial (31 empresas). El hecho se puede explicar a causa de la larga historia de la economía alemana que está tradicionalmente dominada por las empresas industriales, las cuales con el tiempo, han pasado de ser empresas familiares a empresas multinacionales (por ejemplo, Mercedes Benz, Siemens, Bosch, Thyssen, Beiersdorf, etc).

3.1.1.4. Año de la adquisición o creación de una filial en España

Con respecto al año de la adquisición y de la creación de una filial en España, en el grafíco 3 se puede observar un mayor flujo de capital con inversiones directas en los años ochenta (25 empresas) y noventa (27 empresas). Sin embargo existe un gran despegue ya que en sólo cuatro años, desde el 2000 hasta el 2004, se registraron 23 empresas que invirtieron en España. Un factor explicativo del aumento de las actividades empresariales de las empresas extranjeras pudo ser los cambios políticos a finales de los setenta en España, así como en el Mercado Único Europeo en el año 1993, que permitió una mayor profundización y realización efectiva de las libertades de la UE, como el libre intercambio de mercancías, de prestación de servicios, de capitales y de empleo. Otra razón a las bajas inversiones en los años anteriores, fue la reconstrucción que sufrió la economía Alemana después de la

2ª Guerra Mundial a la que siguió una fase de despegue económico en la cual las empresas alemanas se centraron en la ampliación de sus instalaciones en Alemania. En el siguiente gráfico se puede apreciar el desarrollo de las inversiones de las empresas alemanas en España a partir de los años treinta del pasado siglo.

Gráfico 3. Evaluación temporal de la adquisición o creación de una filiai en España

Fuente: Elaboración propia

3.1.1.5. Plazo medio de realización de la IDE

El plazo medio de realización de la IDE, desde la fundación de la empresa en Alemania hasta la inversión en España fue de 50,93 años. Es decir que, estadísticamente hablando, la empresa alemana necesitó 51 años a partir de su fundación en Alemania para la creación de una empresa en España. Ahora bien, se observan grandes diferencias en el plazo medio entre empresas de diferente antigüedad. En este sentido, las empresas tradicionales de media, empezaron en España ochenta años después de su constitución, mientras que

las empresas jóvenes (es decir las constituidas desde 1990) solamente necesitaron 6,25 años. En la siguiente tabla 23 se muestran los plazos medios desde la fundación hasta las inversiones directas en España.

Tabla 23. Plazo medio desde la fundación de la empresa en Alemania hasta la realización de la IDE

AÑOS	Tino do ampreso	Plazo medio Plazo más corto Plazo más largo				
ANUS	Tipo de empresa	(en años)	(en años)	(en años)		
Hasta 1945	Empresa tradicional	80,2	32	179		
	Empresa de la postguerra	34,95	8	48		
1/1970 – 12/1989	Empresas de los años setenta y ochenta	17,87	10	26		
1990 en adelante	Empresas jóvenes	6,25	3	11		

Fuente: Elaboración propia

(Número de repuestas validas: 109)

El plazo medio más alto de las empresas tradicionales puede explicarse fundamentalmente por la reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial y las grandes transformaciones en el ámbito internacional de los últimos veinte años (por ejemplo, la globalización de los mercados, la generalización de los procesos, nuevos medios de comunicación, etc.). Dichos cambios influyeron al resto de las empresas en una fase de su desarrollo más temprano, de manera que reaccionan de una manera más flexible e incluyeron estos aspectos en su estrategia.

3.1.1.6. Plazo entre la entrada en el mercado español y la apertura y adquisición de una empresa en España

Además, debemos indicar que las conclusiones sobre el análisis del plazo entre la entrada en el mercado español y la apertura y adquisición de una empresa en España, son limitadas, ya que una gran parte contestaba erróneamente o no contestaba (16 entidades) a la pregunta sobre la entrada en España. No se incluyeron en el análisis aquellas que entendieron que el año de entrada en el mercado español era en el mismo año que el de la fundación de la empresa en España. Siguiendo el marco teórico, las empresas, antes de invertir directamente, han tenido relaciones empresariales con el mercado destinatario. Sin embargo se estimó en algunos casos que la respuesta era correcta. Con este análisis se pretendió interpretar el proceso de la internacionalización de las empresas alemanas, en especial, cual era el plazo medio desde la primera actividad (modo de entrada), en la cual la empresa ha obtenido experiencias y conocimientos sobre el mercado español, hasta la creación de la sucursal.

De esta manera, se observó que la mayoría (45,2%) necesitaron menos de diez años desde su entrada en el mercado hasta la inversión directa (entre 11 y 20 años: 13 empresas, entre 21 y 30 años: 7 empresas, y más de 30 años: 3 empresas). Finalmente, se calculó una media para todas las entidades de 15,6 años desde la entrada en España hasta la creación de una sucursal.

3.1.1.7. Expectativas futuras sobre el volumen de venta

A continuación, se procede a evaluar las expectativas futuras sobre el volumen de venta. Para ello, los interrogantes tenían tres opciones referentes a las tendencias de la venta prevista: incremento de ventas, disminución y ventas constantes. En este sentido, se interpreta como expectativas positivas el crecimiento de ventas y como negativas, la disminución.

El 86% de la muestra tiene una perspectiva positiva o estable (un 71% espera un incremento y un 15% un nivel constante de la venta en los próximos años). Esta tendencia está confirmada también por otra encuesta de la Consultora Droege & Co. durante el 29 de julio y 13 de agosto de 2004, dirigida a 825 directivos de empresas en Alemania. Los principales temas de la encuesta telefónica eran los factores de localización en Alemania y las perspectivas económicas del futuro. Finalmente, se observó que la perspectiva económica daba positiva explicándolo a través de las tendencias positivas sobre recuperación de la economía mundial y la apertura de nuevos mercados en el Este de Europa.

Solamente el 7% de los interrogados estima una perspectiva negativa para sus empresas, entre ellos la mayoría son del sector productivo (4 entidades).

Positivo

Negativo

■ Constante

□Sin respuesta

Gráfico 4. Perspectiva económica sobre el volumen de ventas de las empresas encuestadas

Fuente: Elaboración propia

(Número de repuestas validas: 102)

3.1.2. Análisis de las formas de entrada en España

A continuación, en este apartado se muestran los resultados del análisis de las actividades empresariales que se realizaron antes de la inversión directa, la forma de las inversiones y las cooperaciones con otras empresas, así como los principales problemas en el proceso de entrada en España.

Como se comentó anteriormente, el proceso de internacionalización es un proceso largo que necesita su tiempo para plantear y desarrollar las futuras actividades empresariales, especialmente cuando se plantean en un futuro inversiones directas en el extranjero. Sin duda, en la mayoría de los casos, la firma ha mantenido algunas relaciones empresariales previas a la inversión directa, como por ejemplo la exportación.

Por ello, analizaremos el proceso de entrada de la empresa en el mercado español, identificando las formas o modos de entrada utilizados por las empresas analizadas, antes de la inversión directa.

Como se observa en la tabla 24, y de acuerdo con los postulados de la teoría de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Vahlne y Nördstrom, 1993; Hollensen y Arteaga, 2010) en la mayoría de lo casos las actividades comerciales que, con carácter normal, preceden a la inversión, se corresponden con la exportación (destacando grandes diferencias en el comportamiento entre los sectores industriales y de servicio). Sobre todo para las empresas de la industria de maquinaria en general (13 casos), equipamiento y componentes electrónicos (9 casos) y fabricación de automóviles (8 casos), se produce este fenómeno. Al contrario, pocas firmas de servicio utilizaban las exportaciones para entrar en este país. Una posible explicación de este comportamiento de las empresas del sector servicios, es a través del análisis de las actividades de dichas firmas: una gran parte de ellas eran del sector de TIC, comunicaciones y otros servicios, donde el contacto

próximo con los clientes es necesario y la exportación del servicio tiene más difícil encaje.

Tabla 24. Actividades que realizaron antes de crear o adquirir una empresa

	Sector productivo		Sector de servicios		Total	
	Nº. Empr.	Porcentaje	Nº. Empr.	Porcentaje	Nº. Empr.	Porcentaje
Exportación	54	76,1	4	10,5	58	56,9
Producción de licencia	13	18,3	3	7,9	16	15,7
Franquicia	2	2,8	1	2,6	3	2,9
Joint Venture	1	2,8	2	5,3	3	2,9
Otros	2	2,8	1	2,6	3	2,9
Ninguna	10	14,1	22	57,9	32	31,4

(Fuente: Elaboración propia

(Número de repuestas validas: 102)

Otra resultado interesante sobre las características de las firmas que realizaron actividades de exportación, es el hecho de que la mayor parte de ellas son empresas tradicionales (39 casos) y de la época de la postguerra (14 casos), así como de gran tamaño (47 casos) y de mediano tamaño (10 casos). Con respecto a las empresas tradicionales, la motivación a la exportación se puede explicar debido a la fase de reestructuración económica (bajos recursos para inversiones directas tras la 2ª Guerra Mundial) y del sistema político existente antes del año 1978 en España.

La segunda forma más usada antes de la inversión directa, era la concesión de licencias a empresas españolas. Como se ha visto antes en la exportación, también las empresas del sector productivo utilizaban con más frecuencia esta modalidad, independientemente del tipo de actividad. Las

empresas del sector servicios que hacían uso de la licencia se correspondían sólo con compañías de tipo TIC y de comunicación. Probablemente, las empresas informáticas vendieron licencias de su software a compañías españolas, pero en este sentido, son sólo actividades de venta (exportación) y no realizan ningún tipo de actividad en España.

Al igual que en el caso de la exportación en su mayoría, las empresas tradicionales y de la época de la postventa fueron las que hicieron uso de la concesión de licencia (principalmente las de gran tamaño).

Otra observación realmente interesante es que 11 de las 16 empresas que hicieron uso de licencias realizaron antes y/o al mismo tiempo, exportaciones desde la central a España. De esta forma se podría suponer que, especialmente para las compañías del sector productivo, que tal como refleja la teoría de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Vahlne y Nördstrom, 1993; Hollensen y Arteaga, 2010), el proceso de internacionalización es largo en el tiempo, pasando las empresas por diferentes formas de actividades para entrar en un nuevo mercado; por ejemplo, primero las exportaciones, segundo la fabricación en licencia en el país de destino. Posiblemente las empresas decidieran después de una temporada de éxito en las actividades de exportación, que la fabricación mediante licencia sería un medio ventajoso.

El sistema de franquicia y de *Joint Venture* no se utilizó mucho para entrar en el mercado antes de una inversión directa. Por ejemplo, una de las empresas que usaba el sistema de franquicia era un gran productor de vehículos con una fábrica propia en España. Probablemente se utilizó el sistema de franquicia para la venta de los productos, ya que el sistema de franquicia no se entiende solamente como una forma de entrada sino también, como estrategia a largo plazo para la distribución de productos. Las otras dos empresas que utilizaban la franquicia pertenecen al sector de la alimentación

(empresas tradicionales de gran tamaño) y de servicios (empresas grandes fundadas en los setenta).

El sistema de *Joint Venture* era aplicado por dos empresas: una mediana, del sector del comercio en general, y otra de gran tamaño, del tipo tradicional en el sector industrial de maquinaria general.

Por otra parte, casi un tercio de las empresas encuestadas no realizaron ninguna actividad antes de la entrada con inversiones directas. Entre ellas dominaban las del sector de servicios, suponiendo que sus productos son difíciles de comercializar si no se mantienen contactos intensivos con clientes. No obstante, era sorprendente que existieran también 10 empresas industriales que constataban que no tenían ninguna actividad antes de la apertura o adquisición, sabiendo que la entrada en un mercado era arriesgada y podría ser un fracaso, debido a que faltaban datos y experiencias sobre el mismo, hubieron contactos con directivos de otras empresas o referencias de terceros.

A continuación se analiza cómo utilizaban las empresas alemanas sus inversiones para crear una nueva sucursal o adquirir una compañía ya existente. Gran parte de las 109 sociedades interrogadas invirtieron en España para abrir una propia sucursal (el 90,8% de las empresas), mientras que sólo un 9,2% decidieron adquirir una empresa existente, tal como se muestra en el gráfico 5. De las firmas adquiridas, a excepción de una, todas son del sector productivo así como grandes y medianas empresas.

En las líneas siguientes analizamos las razones y los **motivos de las diferentes formas de inversión de las empresas alemanas.** Para recabar información sobre ello, incluyo una serie de motivos en el cuestionario que podrían ser evaluados por los gerentes con una puntación entre 1 (muy importante) y 5 (poco importante).

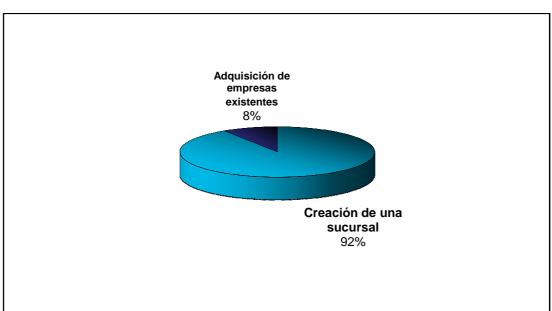


Gráfico 5. Porcentajes de las sucursales de nueva creación y sucursales adquiridas

Fuente: Elaboración propia

(Número de repuestas validas: 109)

De las empresas que respondieron, todas marcaron la opción *Creación de una imagen corporativa, una marca propia / introducción de marcas alemanas en España* recibiendo la mejor puntuación (puntuación media de 1,8 - motivos importantes). Es decir, las *principales* razones para abrir una propia sucursal en España eran la creación de una imagen corporativa, una marca propia o la introducción de marcas alemanas (véase tabla 25). En segundo lugar, el motivo *Control de las actividades en la sucursal* con una puntuación media de 2,0 (motivo importante) recibió 91 respuestas. Por otra parte también fue considerado relevante (sobre todo para las empresas industriales en la fase de construcción de nuevas fábricas), el motivo *instalación de nuevas máquinas* e *introducción de nuevos procesos avanzados*. A través de la observación anterior, se supone que dicha motivación afecta positivamente al proceso de transferencia de conocimiento y recursos para implementar nuevas tecnologías en este país.

Las motivaciones con menor importancia eran la *falta de socios y empresas adecuadas para adquirir* (puntuación media de 3,9) y la sospecha de la *pérdida de Know-how en favor de posibles socios cooperadores*. Más concretamente, más de la mitad de las sociedades productivas y de servicio mostraron que la falta de socios cooperativos o la compra de empresas tenían poca o ninguna importancia y, con ello no afectaba al proceso de creación de una sucursal. Por lo tanto, las cooperaciones y adquisiciones de empresas no fueron en ningún momento una alternativa para la entrada en el mercado español para dichas compañías. Es por ello que, la preocupación por el riesgo de pérdida de conocimiento (una ventaja competitiva) tampoco parece tener importancia.

Tabla 25. Evaluación de los motivos para la creación de sucursales propias en España

	Nº. de	Puntuación media
	repuestas	
Evitar la transferencia de Know-how	86	3,5
Falta de socios cooperadores/ Falta	87	3,9
de empresas para adquirir	01	0,0
Deseo de instalar maquinaria y		
procesos tecnológicamente	89	3,3
avanzados		
Control de las actividades	91	2,0
empresariales	31	2,0
Creación de una imagen		
corporativa, una marca propia /	99	1,8
introducción de marcas		

Fuente: Elaboración propia

(Número de repuestas validas: 99)

Con respecto al tipo de actividad o, más concretamente, función de la sucursal, se han obtenido los siguientes resultados que se muestran en la tabla 26.

Tabla 26. Las principales funciones de la sucursal en España

	Industria Servicio Nº. Empr PorcentajeNº. Empr Porcentaje			Total	Porcentaje	
Solamente comercialización	23	35,9	20	57,1	43	43,4
Montaje final de componentes	8	12,5	0	0,0	8	8,1
Producción y venta	33	51,6	15	42,9	48	48,5
Total	64	100	35	100	99	100,0

Fuente: Elaboración propia (Número de repuestas validas: 99)

En la tabla 26 se aprecian grandes diferencias entre las firmas industriales y las de servicio con respecto a las principales funciones de la filial. Mientras la mayoría de las sucursales del sector productivo (64,1%) elaboraban productos en las sucursales y realizaban el montaje final de los componentes de la central para el mercado nacional e internacional, las empresas del sector servicios en su mayoría, distribuyeron "solamente", los "productos" que se desarrollaban y elaboraban en Alemania. Sobre la base de estos resultados, se concluye, que las compañías productoras tenían más competencias y responsabilidades, y generaban un mayor valor añadido en sus instalaciones que las del sector servicios. Analizando los motivos para invertir en España: las empresas invirtieron apoyándose en la estrategia de reducción de costes, especialmente de mano de obra. Por lo tanto, una gran parte de las sucursales deberían tener actividades de producción para elaborar productos más económicos en comparación con sus instalaciones en Alemania.

Dentro de las firmas del sector industrial, el grupo que tiene una mayor fabricación, dentro de España, son las empresas del sector automovilístico (7 empresas encuestadas), siendo un 63,6% de las empresas del automóvil encuestadas.

Para resumir, las compañías del sector productivo desarrollan un rol importante en la economía española, ya que una parte significativa de sus actividades de producción se realizaron en España.

Las empresas alemanas, en general, prefirieron entrar en España a través de la creación de una nueva sucursal. Además los principales motivos para la creación de esta sucursal eran, la introducción de una marca nueva o propia, así como el control y supervisión de las actividades empresariales de la sucursal tal y como se ha mencionado antes en la proposición.

En la tabla 27 se muestran los resultados de la evaluación de los motivos para la adquisición de empresas en España. Para ello, se empleó una escala tipo Likert donde 1 eran motivos muy importantes y 5 eran motivos de poca importancia

De las diez empresas que adquirieron firmas españolas solamente una era del sector terciario. Las principales razones para la compra y participación estaban relacionados con motivos de comercialización y distribución de productos y servicios; en concreto, la Rápida entrada en el mercado (con una puntación media de 1,5 -importante) y el Aprovechamiento de la red de distribución de la empresa adquirida (con una puntuación media de 1,7 - importante), así como la Adquisición de conocimiento y la clientela fija de la firma (puntuación media de 2,2 – importante). Los resultados obtenidos eran acordes con las observaciones de la revisión bibliográfica sobre los principales motivos para la adquisición. Menos importante fue la adquisición de nuevas instalaciones productivas para aumentar las capacidades de producción existentes, la ampliación de la gama de productos para mejorar su surtido (puntuación media de 2,9 - moderado) y el aprovechamiento de la imagen positiva de la empresa y de sus marcas (puntuación media de 3,1 –moderado). Ahora bien en algunas ocasiones trataban de transferir la imagen positiva de las empresas alemanas a la sucursal adquirida en España como en el caso de Volkswagen y SEAT.

Tabla 27. Evaluación de los motivos para la adquisición de empresas en España

	Número de repuestas	Puntuación media	
Ampliación de las capacidades de producción / gama de productos	10	2,9	
Rápida entrada	10	1,5	
Aprovechamiento de la red de venta	10	1,7	
Aprovechamiento de la imagen positiva o marca	10	10 3,1	
Adquisición de <i>Know-how</i> y clientela fija	10	2,2	

Fuente: Elaboración propia

(Número de repuestas validas: 10)

Con respecto al establecimiento **de alianzas de cooperación** entre firmas alemanas y españolas para fomentar el proceso de la internacionalización, se obtuvo una frecuencia de 30 (casi 30% de todas las empresas de la muestra) que confirmaron cooperaciones con otras entidades.

De estas 30 empresas, 17 son del sector industrial y las 13 que faltan del sector servicios (un 34,2% de las firmas del sector de servicio), tal como se deduce de la tabla 28. La principal motivación para llevar a cabo cooperaciones con empresas locales es el aumento de la venta de los propios productos mediante el *aprovechamiento de la red de distribución* de las empresas cooperantes. Esto fue confirmado por todas las firmas que habían llevado a cabo alianzas, con una puntuación media de 1,7, lo que significa que los canales de distribución de la empresa cooperadora eran un motivo importante. En segundo lugar, un motivo importante -también relacionado con la comercialización de sus productos – es la *Rápida entrada en el mercado español* mediante el apoyo de los socios españoles. Este aspecto fue nombrado por un 80% de las empresas, y tiene una puntuación media de 2,1 -

motivo importante. El *Intercambio de Know-how* con una puntación media de 2,4, fue también motivo importante para la cooperación entre empresas. El intercambio de conocimiento no se interpreta sólo como datos técnicos y procesos productivos sino también, a otros datos comerciales como por ejemplo: experiencias sobre la venta, formas de negociar, etc. Los puntos *ampliación de la gama de productos* mediante la oferta de los socios cooperadores y *aumento de la posición competitiva* frente a los competidores, tenían solamente una importancia realtiva para las cooperaciones.

Tabla 28. Evaluación de los motivos para cooperaciones de empresas extranjeras con españolas

	Número de repuestas	%	Puntuación media
Rápida entrada en el mercado español	24	80	2,1
Aprovechamiento de la red de venta de los socios	30	100	1,7
Intercambio de <i>Know-how</i>	25	83,3	2,4
Ampliación de la gama de productos	24	80	2,6
Aumento de la posición competitiva	22	73,3	2,7
Otras razones	6	20	2,5

Fuente: Elaboración propia

(Número de repuestas validas: 30)

A continuación analizamos cuáles eran los **principales problemas** que encontraban las empresas alemanas para **entrar en el mercado español.** De las 109 que participaron en el estudio, se recibieron 107 repuestas válidas, obteniendo los siguientes resultados que se muestran en la tabla 29.

En primer lugar, se identificaron diferencias culturales y lingüísticas como principal problema, con una confirmación de un 65,4% de repuestas

válidas, observándose que la mayoría eran del sector industrial con un 78,9% de las firmas del sector. En comparación, menos de la mitad de las del sector servicios, exactamente el 36,8% tenían estos problemas.

Con respecto a los **problemas lingüísticos** se observó que existen realmente grandes diferencias entre el español y alemán que dificultan la comunicación entre los dos países. Además, según la experiencia personal del autor de este trabajo, se observa que en Alemania el idioma inglés es muy común como idioma alternativo, mientras que en España en la mayoría de las actividades y negociaciones domina el castellano.

En segunda posición, se encontraban los **obstáculos burocráticos**, que fueron señalados por un 60,7% de los encuestados. Respecto a los obstáculos, las empresas de servicios tenían más problemas (el 68,4% del sector de servicio) que las del sector productivo (el 54,9%), aunque se supone que para la apertura de una empresa industrial se necesitan más trámites, certificados y licencias de los órganismos públicos que para una empresa de servicios.

Otro problema que tenía casi la mitad de las empresas, estaba relacionado con la contratación de personal: no encontraban el personal necesario o suficientemente formado en el momento de la apertura y adquisición. De las respuestas se aprecia que tenían ciertas dificultades para encontrar personal con alta cualificación.

Además de la falta de personal cualificado, la carencia de *Know-how* parece ser un obstáculo para la entrada en el mercado español, especialmente para las empresas del sector industrial (un 26,8% del sector productivo).

Tabla 29. Principales problemas para entrar en el mercado español

	Sector de Industrial	Sector de Servicio			Acumulado	
	Nº. Empresas	%	Nº. Empresas	%		
Escasez de						
recursos	4	5,6	13	34,2	17	15,9
financieros						
Escasez de						
personal	34	47,9	19	50,0	53	49,5
necesario y	0-1	77,5	10	30,0		10,0
formado						
Falta de Know-	19	26,8	4	10,5	23	21,5
how		20,0	·	10,0	20	21,0
Obstáculos	39	54,9	26	68,4	65	60,7
burocráticos	00	0 1,0	20	00, 1		00,7
Problemas						
lingüísticos y	56	78,9	14	36,8	70	65,4
culturales						
Otros	3	4,2	4	10,5	7	6,5

(Número de repuestas validas: 107)

Por otra parte, para invertir en España, la escasez de recursos financieros no resulto ser importante para las compañías industriales (5.6%). Sin embargo, limitó la entrada de distintas empresas del sector servicios. Los resultados obtenidos demuestran que las empresas del sector productivo, que normalmente realizan grandes inversiones (por ejemplo, la apertura de una planta nueva), tenían menos problemas para la financiación de la inversión. Así se supone que planificaron su entrada de mejor manera, en comparación con las empresas del sector terciario, teniendo en cuenta el capital necesario para invertir en el momento de creación de una sucursal propia o adquisición de una empresa española.

3.1.3. Influencia del sector de actividad en el proceso de implantación de la IDE

Con objeto de evaluar el potencial del mercado en España, se procedió a analizar de una manera descriptiva la estructura de los clientes de las empresas extranjeras. Para ello, se investigó la distribución de los clientes para los dos principales sectores: el productivo y el de servicio.

Tabla 30. La estructura de los clientes de las empresas según el sector de actividad

	Empresas	s industriales	Empresa	s de Servicio
	Puntuación	Interpretación	Puntuación	Interpretación
	(Me)	Interpretacion	(Me)	Interpretación
	4,1	Clientes poca	2,6	Clientes regular
Particulares	7,1	importancia	2,0	importancia
		Clientes con		Clientes regular
Empresas	2,0	mucha	2,5	importancia
españolas		importancia		importancia
		Clientes con		Clientes regular
Empresas	1,8	mucha	2,8	importancia
internacionales		importancia		ппропансіа
Exportación hacia	2,6	Clientes regular	4,0	Clientes poca
otros mercados	2,0	importancia	4,0	importancia
	4,3	Clientes poca	3,9	Clientes poca
Sector público	4,0	importancia	5,9	importancia

Fuente: Elaboración propia

(Número de repuestas validas: 109)

Según los resultados obtenidos, la mayor parte de la clientela de las compañías industriales son empresas internacionales (1,8) y empresas españolas (2,0). Además, una parte de la producción está dirigida a clientes del extranjero mediante la exportación a otros mercados (2,6). El resto, los consumidores privados (particulares) y el sector público figuran como de menos importancia. El hecho de que la mayoría de los clientes de las empresas

industriales son profesionales (firmas internacionales y españolas) tiene su lógica, ya que 51 empresas (un 71,8 % de las empresas del sector) fabrican productos que están usando principalmente otras firmas para elaborar sus productos. Teniendo en cuenta los resultados, parece darse el hecho que las empresas alemanas del sector productivo han creado y adquirido sucursales para satisfacer la demanda de las empresas locales e internacionales (todas aquellas que, a lo mejor, ya tenían sus sucursales en España).

Con respecto a las empresas del sector de servicios, no es posible identificar claramente cuales son sus principales clientes. Los tres grupos de clientes con mejor puntuación son: las empresas españolas (2,5), particulares (2,6) y empresas internacionales (2,8). Sin embargo, se observó que la tendencia hacia la exportación de servicios y clientes del sector público resultaba poco factible. Especialmente, la exportación de ciertos servicios como el asesoramiento para las empresas era difícil y poco común. En combinación con el factor *potencial del mercado*, se vislumbra que las empresas del sector de servicio pudieron crear o comprar propias sucursales para obtener nuevos clientes profesionales (empresas) y particulares.

Un segundo aspecto que merece destacarse, es la influencia que el aspecto sectorial pudiera tener en el nivel de concentración empresarial de la industria. Así, la ubicación en un lugar de alta concentración de empresas (aglomeración) es probablemente un determinante importante. Con respecto a los gerentes interrogados, el 62,6 % confirmaron que las sucursales se ubican en zonas de alta concentración. Especialmente las empresas industriales buscan las sinergias que se generan en dichas zonas como fácil acceso a proveedores y clientes, mejor oferta de mano de obra, acceso a tales infraestructuras, etc. Con los resultados obtenidos, se puede ver la tendencia de las empresas alemanas del sector productivo a crear o adquirir otras empresas en zonas donde ya existía una alta concentración de empresas (por ejemplo, los polígonos industriales). Si se analiza la relación entre las empresas del sector de servicio y las zonas de alta concentración, se

comprueba que un gran parte no está ubicada en dichas zonas (un 47,3 %). El resultado indica que las empresas están preferentemente ubicadas en zonas urbanas con acceso a clientes privados y empresariales, ya que su servicio no está dirigido exclusivamente a profesionales y empresas.

3.2. ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO DE LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTRANJERO

En una primera aproximación de los factores de localización se puede observar que una parte de las personas encuestadas han respondido de forma incompleta acerca de la pregunta (véase en el anexo 1, pregunta número 10 del cuestionario) sobre la importancia de una serie de factores y su valoración. Lamentablemente un 16,8% de las personas no respondieron acerca de la importancia que tienen los factores de localización con respecto a la decisión de invertir.

Sin embargo, se recibieron numerosas respuestas válidas con una amplia información sobre la segunda parte de la pregunta P10 sobre la evaluación de los factores (103 cuestionarios válidos que representan el 96% de la muestra). Sobre los datos obtenidos se elaboró la siguiente tabla 31 donde se representa la importancia del factor para la inversión y se evalúa en una puntuación de 1-5 el grado de atractivo del mismo.

Los encuestados podían valorar con una puntuación entre uno y cinco cada factor, significando la puntuación uno que el factor en el momento de la inversión directa era favorable o ventajoso y, por otro lado, la puntuación de cinco que representa que esta era insuficiente o poco ventajosa.

Si se analizan los resultados de una manera estadísticamente descriptiva, los factores más importantes para una inversión eran los de Infraestructura y otros factores de coste y los de Recursos Humanos.

Dentro de los factores de infraestructura y otros factores de coste, los más nombrados son el potencial de mercado (número de clientes) (98,9%), los costes de mano de obra (87,6 %), la infraestructura en general (42%), la situación competitiva (36,4%) y la zona de ubicación de la empresa, oficina, fábrica (30,7%). Según los resultados obtenidos, probablemente los factores de infraestructura y otros factores de coste son los principales determinantes a la hora de motivar las inversiones directas de las empresas alemanas, conteniendo al determinante más nombrado como factor importante era el potencial del mercado (98,9 %).

Los determinantes que se han nombrado con menos frecuencia, fueron los pertenecientes al grupo de factores **Político-Legales**, porque el 19,3% de las empresas citan al sistema fiscal, el 13,6% a la ayuda estatal, subvenciones y otras ayudas, el 11,4% a la administración pública, el 9,1% a la dotación tecnológica, el 8% al servicio de salud, el 6,8% a la seguridad ciudadana, el 3,4% a la disponibilidad de directivos y el 2,3% a la dotación de conocimiento científico.

Entre los determinantes con menor importancia de la encuesta era la dotación científica, citado sólo en dos encuestas (un 2,3%). De este modo, y a diferencia de lo analizado en la revisión teórica, el conocimiento científico y las innovaciones en España no fueron un factor importante e influyente en la decisión de invertir. Ahora bien, la evaluación de la calidad de los factores de producción ha sido entre positiva, (situación geográfica para su actividad con 2,1), y moderada (administración pública, ayudas estatales y dotación científica, 3,0). Es decir, dichos factores no influyeron negativamente en la decisión sobre la entrada en el mercado español.

Tabla 31. La importancia de los factores con respecto a la decisión de inversiones directas y la evaluación de las ventajas de localización

	Importancia del		Evaluación del
	factor		factor
Factor	Nº.	Porcent	Puntuación
racioi	Confirmaciones	aje	media
Factores de Recursos Humanos			
Disponibilidad de directivos	3	3,4	3,3
Disponibilidad de personal cualificado	29	33	3,2
(no directivo)			·
Disponibilidad de personal multilingüe	25	28,4	3,4
Disponibilidad de personal operativo	30	34,1	2,2
Motivación	33	37,5	2,6
Productividad y resultados del personal	24	27,3	3
Formación escolar	18	20,5	3,4
Formación profesional	20	22,7	3,5
Experiencia laboral potencial de los	17	19,3	2,9
empleados			· ·
Coste de mano de obra	78	87,6	2,3
	T	T	
Factores Político-Legales			
Servicio de salud	7	8	2,4
Seguridad ciudadana	6	6,8	2,4
Administración pública	10	11,4	3
Sistema fiscal	17	19,3	2,9
Ayuda estatal, subvenciones y otras	12	13,6	3
ayudas		·	
Dotación tecnológica	8	9,1	2,8
Dotación de conocimiento científico	2	2,3	3
	T	1	
Factores de infraestructura y otros			
Costes	00	04.4	0.0
Precio del terreno, oficina y alquiler	22	24,4	2,8
Zona de ubicación de la empresa,	27	30,7	2,4
oficina, fábrica	1.1	15.0	
Precio de la materia prima	14	15,9	3,1
Tipo de interés	5	5,7	2,9 2
Condiciones climáticas	12	13,6	<u> </u>
Situación geográfica de España para su actividad	26	29,5	2,1
Potencial del mercado (número de			
clientes)	87	98,9	1,6
Situación competitiva	32	36.4	2.5
•	37	36,4 42	2,5
Infraestructura en general	<u>ا</u> 31	42	2,3

Fuente: Elaboración propia (Respuestas validas: importancia del factor – 90, evaluación del factor 103)

Los resultados anteriores son de carácter general, es decir que las estimaciones realizadas se han calculado para el conjunto de las empresas participantes.

Antes de comenzar con el estudio del modelo de medida, procedimos a efectuar un análisis factorial de los factores determinantes de la localización de las Inversiones Directas de las empresas alemanas en España. Este hecho se realizó mediante el software SPSS 20.0.

Estos factores, junto con los determinantes ya analizados como el tamaño y la experiencia de la empresa matriz, serán conjuntamente los aspectos que configuren nuestro modelo y en respuesta a las seis hipótesis planteadas en el capítulo anterior. Sin embargo, el estudio del análisis factorial, determinó que la desagregación que habíamos realizado en el estudio de la literatura al respecto, entre las hipótesis 5 y 6 no se corresponde con la realidad que nos muestra el estudio de nuestra base de datos. De hecho, según el análisis factorial realizado, la agrupación de los factores determinantes, que bajo el marco teórico habíamos reflejado bajo el prisma de cuatro variables-latentes; ha quedado reflejado en tres factores. Este hecho se debe a que los ítems reflejados en los factores "Infraestructuras" y "Coste" poseían entre si una alta correlación en las respuestas ofrecidas por los directivos. Por ello, hemos optado por agrupar en tres factores-constructos los aspectos determinantes de la localización y por consiguiente, reestructurar y modificar las hipótesis 5 y 6, dejando como nueva hipótesis la siguiente:

H5: El factor de localización "Infraestructuras y otros Costes" influye en el proceso de satisfacción desarrollado en el proceso de IDE.

A continuación, centrándonos en las hipótesis expuestas en el capítulo dos, se profundizará en los factores y en el modelo planteado de análisis.

Tal y como hemos reflejado en los capítulos anteriores, el propósito de la investigación consiste en estudiar los niveles de éxito basados en la satisfacción alcanzada por las compañías alemanas que han desarrollado políticas de inversión directa en España. De esta manera podremos estudiar el grado de éxito percibido por los directivos de las empresas matrices. Gráficamente el modelo de análisis quedaría de la siguiente manera, tal y como se muestra en la figura 3.

Factor PolíticoLegal

Infraestructuras y
Otros

Humanos

Experiencia

Satisfacción

Tamaño

Figura 3. Planteamiento del modelo de estudio

Fuente: Elaboración propia

El estudio emplea un modelo PLS-PM (*Partial least square path modeling*), con el fin de estudiar los datos obtenidos, así como sus relaciones causales. Como conocemos, los modelos PLS-PM son modelos de ecuaciones estructurales basados en la varianza y se trata de una técnica que permite emplear simultáneamente análisis factoriales, correlaciones y regresiones múltiples. Podemos identificar un constructo multidimensional si existe un

conjunto de atributos interrelacionados, o variables latentes, que a su vez se encuentran interrelacionadas entre sí.

En nuestro caso, el constructo multidimensional principal que queremos analizar es la satisfacción con el proceso de implantación de la inversión directa en España (Satisfacción). Este constructo ha sido medido con una serie de ítems (4 en concreto, así el deseo de crear una sucursal en España se basaba en Evitar la transferencia de Know-how a socios; Falta de socios cooperadores adecuados o falta de empresas adecuadas para adquirir; Deseo de instalar maquinaria y procesos tecnológicamente avanzados; y Control de actividades empresariales en España¹) que a su vez han sido objeto de un análisis factorial inicial (con el empleo de SPSS 20) y factorial confirmatorio en segundo lugar (empleando metodología SEM). Para implantar este modelo multidimensional, como ha quedado reflejado en apartados anteriores, el modelo teórico que lo sustenta, mantiene que los factores determinantes de la satisfacción en la IDE, son aspectos relacionados con el tamaño de la compañía, la experiencia que la empresa matriz lleva en el mercado, y diferentes factores de localización que hemos identificado con los nombres de:

- Factor de Recursos Humanos: Medido mediante los siguientes ítems-Disponibilidad de personal cualificado; Disponibilidad de personal bilingüe; Disponibilidad de Directivos; Disponibilidad de personal operativo; Experiencias laborales; Formación escolar; Formación profesional; Motivación de los empleados; Productividad del Personal; Coste de mano de obra²
- Factor Político-Legal: Constituido por el siguiente conjunto de ítems.
 Administración pública; Seguridad ciudadana; Servicio de Salud;

¹Una quinta razón como es la creación de una imagen corporativa, o marca propia, fue no tenida en cuenta en el proceso de formación del factor de "Satisfacción" al no superar el mínimo de 0.7 en la carga factorial necesaria.

²Los ítems reflejados con cursiva son aquellos que por no llegar el mínimo necesario establecido de carga factorial superior a 0.7, fueron excluidos de la variable constructo. Esto se debe a que una ponderación inferior a 0.7 supone que generen una baja correlación y pongan en peligro la fiabilidad de la escala. De esta manera todos los ítems que configuran cada escala garantizamos que son significativos en la explicación de cada factor.

Dotación tecnológica; *Dotación de Conocimiento Científico*²; Sistema Fiscal, impuestos y otros tributos; Ayuda Estatal, subvenciones y otras ayudas.

Factor Infraestructuras y Otros Costes: Condiciones climatológicas;
 Situación geográfica de España; Potencial de Mercado²; Infraestructuras en general; Precio de la materia prima; Precio del terreno, oficina, alquiler; Zona de ubicación de la empresa; Situación competitiva; Tipo de interés para los créditos.

La metodología PLS se realiza en dos partes. El primer componente del modelo estructural es el denominado modelo interno. En el modelo PLS, el modelo estructural representa la relación entre los constructos latentes. En el modelo estructural se diferencia entre constructos exógenos y endógenos. Los exógenos se utilizan para referirse a constructos latentes que no tienen ninguna relación estructural apuntando a ellos. Mientras los constructos endógenos se refieren a constructos latentes que son explicados por otros constructos a través de relaciones estructurales (una flecha apuntará hacia ellos) (Hair et al. 2010).

El segundo componente endógeno es el modelo de medida. Los modelos de medida incluyen las relaciones unidireccionales predictivas entre cada constructo latente y los indicadores observados asociados al mismo. Ya que PLS no permite relaciones múltiples, los indicadores se asocian sólo con un único constructo latente (Hair et al. 2010).

El PLS-SEM permite el uso de indicadores formativos y reflectivos. Los indicadores reflectivos son intercambiables y, si se elimina un ítem, la naturaleza del constructo no cambia. Los indicadores formativos no tienen error de medida, el error consiste en un error de predicción a nivel de las variables agregadas. Una perspectiva de medida alternativa para reflexionar esta basada en el uso de indicadores formativos. Los cambios en los indicadores determinan los cambios en el valor del constructo latente. Con variables

latentes compuestas de indicadores formativos, la omisión de un indicador está omitiendo una parte del constructo. En nuestro caso tan solo emplearemos indicadores reflectivos. Las correlaciones entre indicadores formativos no son explicadas por el modelo de medición debido a que los indicadores están siendo determinados exógenamente. Por lo tanto, se hace más difícil evaluar su validez.

Tal y como hemos indicado, en nuestro modelo, todos los indicadores son variables endógenas y exógenas configuradas mediante medidas reflectivas, por lo que los indicadores de calidad del modelo se ajustarán a fiabilidad de los ítems, indicadores de consistencia (AVE, Alpha de Cronbach y Fiabilidad Compuesta), indicadores de validez convergente, validez discriminante y técnicas paramétricas de *bootstrapping*.

Comencemos entonces por estudiar el modelo de medida. Nuestro primer objetivo es estudiar la consistencia interna o fiabilidad, así como la validez (validez discriminante) de los constructos y de los instrumentos de investigación. Las investigaciones referentes a esta metodología plantea que la evaluación de los modelos de medida reflectivos comienza con la fiabilidad individual de los ítems planteados (Henseler *et al.* 2009). Presentamos la representación gráfica del modelo de medida planteado (ver figura 4).

3.2.1. Test de fiabilidad

Como podemos comprobar se ha filtrado el modelo suprimiendo una serie de ítems que hemos indicado anteriormente. Para poder medir si la fiabilidad individual de cada ítem es adecuada o no, deberemos estudiar en primer lugar las correlaciones existentes entre dichos ítems. Correlaciones elevadas nos indicarán que dichos ítems se encuentran *orientados* en la medición de la misma realidad. Mostramos a continuación en la tabla 32 las correlaciones existentes entre los ítems planteados en el modelo de medida.

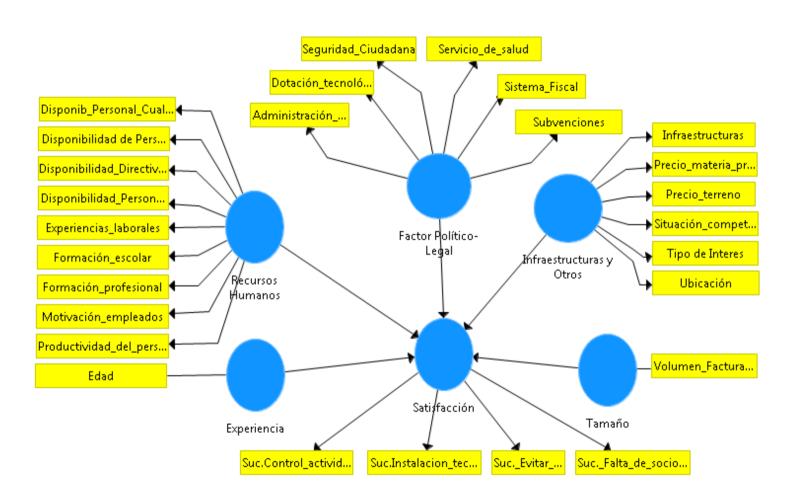


Figura 4. Modelo de medida planteado sobre Satisfacción en la IDE

Tabla 32. Correlaciones de los Items del modelo de medida

	Administración Pública	Disponib Personal Cualificado	Disponibilidad de Personal Bilingüe	Disponibilidad Directivos
Administración Pública	1,000	0,385	0,504	0,540
Disponib Personal Cualificado	0,385	1,000	0,454	0,644
Disponibilidad de Personal Bilingüe	0,504	0,454	1,000	0,636
Disponibilidad Directivos	0,540	0,644	0,636	1,000
Disponibilidad Personal operativo	0,362	0,881	0,429	0,614
Dotación tecnológica	0,588	0,289	0,421	0,452
Edad	0,155	0,047	-0,005	0,109
Experiencias laborales	0,590	0,496	0,702	0,738
Formación escolar	0,513	0,606	0,762	0,828
Formación profesional	0,623	0,479	0,675	0,713
Infraestructuras	0,274	0,395	0,269	0,497
Motivación empleados	0,381	0,523	0,613	0,731
Precio materia prima	0,369	0,453	0,645	0,689
Precio terreno	0,244	0,301	0,291	0,381
Productividad del personal	0,549	0,637	0,647	0,944
Seguridad Ciudadana	0,776	0,386	0,543	0,521
Servicio de salud	0,802	0,424	0,564	0,613

	Administración Pública	Disponib Personal Cualificado	Disponibilidad de Personal Bilingüe	Disponibilidad Directivos
Sistema Fiscal	0,713	0,308	0,452	0,375
Situación competitiva	0,301	0,304	0,240	0,463
Subvenciones	0,545	0,228	0,437	0,315
Suc. Control actividades	0,246	0,322	0,319	0,321
Suc. Instalacion tecnologia avanzada	0,177	0,319	0,237	0,201
Suc. Evitar transf Know-how	0,043	0,265	0,172	0,148
Suc. Falta de socios adecuados	0,201	0,400	0,268	0,253
Tipo de Interés	0,482	0,545	0,585	0,744
Ubicación	0,305	0,551	0,467	0,571
Volumen Facturación	0,283	0,055	0,093	0,083

	Disponibilidad Personal	Dotación	Edad	Experiencias	Formación
	operativo	tecnológica	Euau	laborales	escolar
Administración Pública	0,362	0,588	0,155	0,590	0,513
Disponib Personal Cualificado	0,881	0,289	0,047	0,496	0,606
Disponibilidad de Personal	0,429	0,421	-0,005	0,702	0,762
Bilingüe	0,120	0,121	0,000	0,7 02	0,702
Disponibilidad Directivos	0,614	0,452	0,109	0,738	0,828
Disponibilidad Personal	1,000	0,269	0,058	0,471	0,575
operativo	1,000	0,200	0,000	0,471	0,070
Dotación tecnológica	0,269	1,000	0,171	0,450	0,418
Edad	0,058	0,171	1,000	0,086	0,066
Experiencias laborales	0,471	0,450	0,086	1,000	0,788
Formación escolar	0,575	0,418	0,066	0,788	1,000
Formación profesional	0,454	0,526	0,156	0,901	0,762
Infraestructuras	0,441	0,276	0,041	0,490	0,374
Motivación empleados	0,523	0,407	0,126	0,636	0,827
Precio materia prima	0,422	0,386	-0,028	0,628	0,716
Precio terreno	0,352	0,266	-0,059	0,436	0,396
Productividad del personal	0,607	0,443	0,138	0,748	0,864
Seguridad Ciudadana	0,314	0,593	0,064	0,568	0,547

	Disponibilidad Personal	Dotación	Edad	Experiencias	Formación
	operativo	tecnológica		laborales	escolar
Servicio de salud	0,400	0,622	0,142	0,653	0,641
Sistema Fiscal	0,240	0,700	0,133	0,419	0,399
Situación competitiva	0,350	0,299	0,033	0,490	0,339
Subvenciones	0,207	0,643	0,123	0,361	0,327
Suc.Control actividades	0,322	0,228	0,103	0,336	0,294
Suc.Instalacion tecnologia	0,319	0,128	0,124	0,251	0,165
avanzada	,	,	,	, ,	,
Suc. Evitar transf Know-how	0,265	0,168	0,113	0,186	0,117
Suc. Falta de socios adecuados	0,400	0,196	0,038	0,283	0,223
Tipo de Interes	0,582	0,366	0,101	0,629	0,770
Ubicación	0,590	0,277	0,092	0,586	0,622
Volumen Facturación	0,012	0,271	0,481	0,096	0,053

	Formación	Infraestructuras	Motivación	Precio materia	Precio
	profesional	iiiiaesiiuctuias	empleados	prima	terreno
Administración Pública	0,623	0,274	0,381	0,369	0,244
Disponib Personal Cualificado	0,479	0,395	0,523	0,453	0,301
Disponibilidad de Personal Bilingüe	0,675	0,269	0,613	0,645	0,291
Disponibilidad Directivos	0,713	0,497	0,731	0,689	0,381
Disponibilidad Personal operativo	0,454	0,441	0,523	0,422	0,352
Dotación tecnológica	0,526	0,276	0,407	0,386	0,266
Edad	0,156	0,041	0,126	-0,028	-0,059
Experiencias laborales	0,901	0,490	0,636	0,628	0,436
Formación escolar	0,762	0,374	0,827	0,716	0,396
Formación profesional	1,000	0,474	0,613	0,606	0,421
Infraestructuras	0,474	1,000	0,337	0,409	0,773
Motivación empleados	0,613	0,337	1,000	0,583	0,359
Precio materia prima	0,606	0,409	0,583	1,000	0,435
Precio terreno	0,421	0,773	0,359	0,435	1,000
Productividad del personal	0,722	0,457	0,787	0,681	0,376
Seguridad Ciudadana	0,543	0,183	0,412	0,435	0,138
Servicio de salud	0,689	0,304	0,500	0,471	0,271

	Formación profesional	Infraestructuras	Motivación empleados	Precio materia prima	Precio terreno
Sistema Fiscal	0,509	0,067	0,339	0,365	0,106
Situación competitiva	0,474	0,842	0,304	0,374	0,890
Subvenciones	0,437	0,187	0,259	0,358	0,250
Suc.Control actividades	0,319	0,040	0,336	0,317	0,065
Suc.Instalacion tecnologia avanzada	0,237	0,066	0,227	0,239	0,091
Suc. Evitar transf Know-how	0,098	0,040	0,169	0,183	0,065
Suc. Falta de socios adecuados	0,268	0,184	0,272	0,292	0,225
Tipo de Interes	0,609	0,524	0,704	0,713	0,457
Ubicación	0,566	0,701	0,567	0,652	0,744
Volumen Facturación	0,074	-0,025	0,089	0,031	-0,007

	Productividad del	Seguridad	Servicio de salud	Sistema Fiscal	Situación competitiva
	personal	Ciudadana	Sel vicio de Salud	Sistema i istai	Situación competitiva
Administración Pública	0,549	0,776	0,802	0,713	0,301
Disponib Personal Cualificado	0,637	0,386	0,424	0,308	0,304
Disponibilidad de Personal Bilingüe	0,647	0,543	0,564	0,452	0,240
Disponibilidad Directivos	0,944	0,521	0,613	0,375	0,463
Disponibilidad Personal operativo	0,607	0,314	0,400	0,240	0,350
Dotación tecnológica	0,443	0,593	0,622	0,700	0,299
Edad	0,138	0,064	0,142	0,133	0,033
Experiencias laborales	0,748	0,568	0,653	0,419	0,490
Formación escolar	0,864	0,547	0,641	0,399	0,339
Formación profesional	0,722	0,543	0,689	0,509	0,474
Infraestructuras	0,457	0,183	0,304	0,067	0,842
Motivación empleados	0,787	0,412	0,500	0,339	0,304
Precio materia prima	0,681	0,435	0,471	0,365	0,374
Precio terreno	0,376	0,138	0,271	0,106	0,890
Productividad del personal	1,000	0,512	0,604	0,368	0,457
Seguridad Ciudadana	0,512	1,000	0,852	0,656	0,210
Servicio de salud	0,604	0,852	1,000	0,627	0,332
Sistema Fiscal	0,368	0,656	0,627	1,000	0,067

	Productividad del personal	Seguridad Ciudadana	Servicio de salud	Sistema Fiscal	Situación competitiva
Situación competitiva	0,457	0,210	0,332	0,067	1,000
Subvenciones	0,291	0,503	0,481	0,699	0,187
Suc.Control actividades	0,358	0,203	0,217	0,209	0,040
Suc.Instalacion tecnologia avanzada	0,244	0,045	0,133	0,146	0,066
Suc. Evitar transf Know-how	0,187	-0,006	0,004	0,079	0,040
Suc. Falta de socios adecuados	0,293	0,154	0,166	0,167	0,184
Tipo de Interes	0,735	0,422	0,527	0,360	0,397
Ubicación	0,593	0,233	0,340	0,186	0,656
Volumen Facturación	0,093	0,242	0,194	0,319	-0,008

	Subvenciones	Suc.Control actividades	Suc.Instala cion Tecnología avanzada	Suc. Evitar Transf Know- how	Suc. Falta de socios	Tipo de Interés	Ubicación	Volumen Facturac ión
Administración Pública	0,545	0,246	0,177	0,043	0,201	0,482	0,305	0,283
Disponib Personal Cualificado	0,228	0,322	0,319	0,265	0,400	0,545	0,551	0,055
Disponibilidad de Personal Bilingüe	0,437	0,319	0,237	0,172	0,268	0,585	0,467	0,093
Disponibilidad Directivos	0,315	0,321	0,201	0,148	0,253	0,744	0,571	0,083
Disponibilidad Personal operativo	0,207	0,322	0,319	0,265	0,400	0,582	0,590	0,012
Dotación tecnológica	0,643	0,228	0,128	0,168	0,196	0,366	0,277	0,271
Edad	0,123	0,103	0,124	0,113	0,038	0,101	0,092	0,481
Experiencias laborales	0,361	0,336	0,251	0,186	0,283	0,629	0,586	0,096
Formación escolar	0,327	0,294	0,165	0,117	0,223	0,770	0,622	0,053
Formación profesional	0,437	0,319	0,237	0,098	0,268	0,609	0,566	0,074
Infraestructuras	0,187	0,040	0,066	0,040	0,184	0,524	0,701	-0,025
Motivación empleados	0,259	0,336	0,227	0,169	0,272	0,704	0,567	0,089
Precio materia prima	0,358	0,317	0,239	0,183	0,292	0,713	0,652	0,031
Precio terreno	0,250	0,065	0,091	0,065	0,225	0,457	0,744	-0,007
Productividad del	0,291	0,358	0,244	0,187	0,293	0,735	0,593	0,093

	Subvenciones	Suc.Control actividades	Suc.Instala cion Tecnología avanzada	Suc. Evitar Transf Know- how	Suc. Falta de socios	Tipo de Interés	Ubicación	Volumen Facturac ión
personal								
Seguridad Ciudadana	0,503	0,203	0,045	-0,006	0,154	0,422	0,233	0,242
Servicio de salud	0,481	0,217	0,133	0,004	0,166	0,527	0,340	0,194
Sistema Fiscal	0,699	0,209	0,146	0,079	0,167	0,360	0,186	0,319
Situación competitiva	0,187	0,040	0,066	0,040	0,184	0,397	0,656	-0,008
Subvenciones	1,000	0,259	0,104	0,141	0,231	0,342	0,256	0,323
Suc.Control actividades	0,259	1,000	0,779	0,668	0,872	0,306	0,228	0,131
Suc.Instalacion tecnologia avanzada	0,104	0,779	1,000	0,687	0,814	0,191	0,279	0,056
Suc. Evitar transf Know- how	0,141	0,668	0,687	1,000	0,701	0,147	0,228	0,068
Suc. Falta de socios adecuados	0,231	0,872	0,814	0,701	1,000	0,270	0,360	0,115
Tipo de Interes	0,342	0,306	0,191	0,147	0,270	1,000	0,641	0,116
Ubicación	0,256	0,228	0,279	0,228	0,360	0,641	1,000	-0,010
Volumen Facturación	0,323	0,131	0,056	0,068	0,115	0,116	-0,010	1,000

Una vez observadas las correlaciones, procedemos a efectuar una regresión lineal de cada conjunto de ítems extraídos del análisis factorial planteado mediante el software SPSS 20. Esta regresión lineal consiste en un análisis factorial confirmatorio que tiene por objeto estudiar la fiabilidad individual de los ítems objeto del modelo de medida. De esta manera ratificaríamos el estudio factorial previo que hemos realizado mediante SPSS. La carga factorial mínima requerida para cada ítem ha de ser superior a 0.707 hacia su dimensión o constructo. En este estudio (ver tabla 33), los valores superiores a esta cifra implican que la carga factorial compartida entre el constructo y el ítem en cuestión es mayor que la varianza procedente del error, dado que el cuadrado de dicha carga factorial del indicador supera el 50% de la capacidad explicativa del indicador sobre el constructo. Numerosos autores refrendan que valores superiores a 0,707 determinan indicadores reflectivos sólidos por lo tanto contribuyen a generar ٧ multidimensionales más potentes. En la tabla 33, observados dichos pesos factoriales.

Los datos de la tabla 33 nos indican que todos ellos superan la carga mínima requerida y contribuyen a la validez de contenido de la escala propuesta. Un resumen gráfico podemos verlo a continuación, en la figura 5.

Un segundo indicador global para poder estudiar la fiabilidad de la capacidad explicativa global de cada variable multidimensional es el empleo del Alpha de Cronbach. Valores superiores a 0,7, tal y como indican numerosos autores (Nunally, 1978; Chin, 2010) suponen que la escala goza de suficiente fiabilidad. En la tabla 34 y gráfico 6 Podemos observar como todos los constructos superan ampliamente los mínimos requeridos.

Capítulo III: Análisis y resultado

Tabla 33. Pesos o cargas factoriales de los ítems sobre cada variable multidimensional, en el modelo de medida

	Experiencia	Factor Político- Legal	Infraestructuras y Otros	Recursos Humanos	Satisfacción	Tamaño
Administración Pública		0,868				
Disponib Personal Cualificado				0,785		
Disponibilidad de Personal Bilingüe				0,771		
Disponibilidad Directivos				0,902		
Disponibilidad Personal operativo				0,765		
Dotación tecnológica		0,834				
Edad	1,000					
Experiencias laborales				0,846		
Formación escolar				0,917		
Formación profesional				0,824		
Infraestructuras			0,762			
Motivación empleados				0,819		
Precio materia prima			0,828			
Precio terreno			0,777			
Productividad del personal				0,916		
Seguridad Ciudadana		0,839				

	Experiencia	Factor Político- Legal	Infraestructuras y Otros	Recursos Humanos	Satisfacción	Tamaño
			O t. O O	Tramario		
Servicio de salud		0,846				
Sistema Fiscal		0,875				
Situación competitiva			0,718			
Subvenciones		0,790				
Suc.Control actividades					0,936	
Suc.Instalacion tecnologia					0,905	
avanzada					0,000	
Suc. Evitar transf Know-how					0,815	
Suc. Falta de socios adecuados					0,949	
Tipo de Interes			0,832			
Ubicación			0,908			
Volumen Facturación						1,000

Figura 5. Modelo de medida con sus cargas factoriales

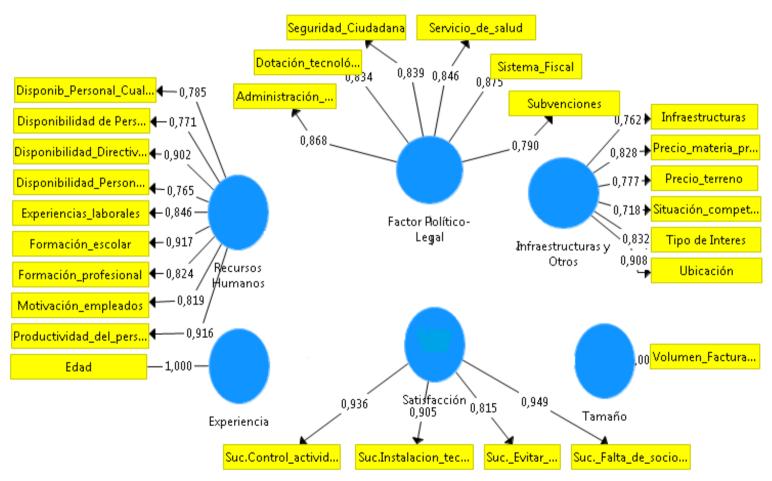
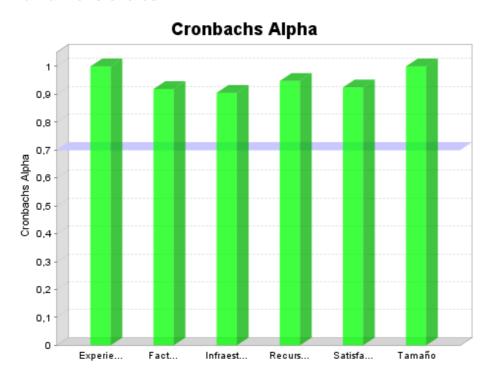


Tabla 34. Alpha de Cronbach de las variables multidimensionales

	CronbachsAlpha
Experiencia	1,000
Factor Político-Legal	0,919
Infraestructuras y Otros	0,905
Recursos Humanos	0,948
Satisfacción	0,924
Tamaño	1,000

Gráfico 6. Gráfico del Alpha de Cronbach de las variables multidimensionales



Fuente: Elaboración propia

Otro indicador de la bondad de los constructos empleados es el índice de fiabilidad compuesta (Composite Reability). La fiabilidad compuesta, evalúa la consistencia interna para un bloque dado de indicadores. En comparación con el Alpha de Cronbach, la fiabilidad compuesta, sin embargo, no asume la equivalencia dentro de las medidas con el supuesto de que todos los

indicadores tienen la misma ponderación. Por lo tanto, Alpha tiende a ser una estimación del límite inferior fiabilidad, mientras que la fiabilidad compuesta es una aproximación más cercana bajo el supuesto que las estimaciones de los parámetros son exactas. Es importante señalar que la fiabilidad compuesta sólo es aplicable para los indicadores reflectivos (Chin, 1998), como es el caso de nuestro estudio. Este indicador, como reflejan estudios como el de Gefen y Straub (2005), refleja constructos adecuados si su nivel supera 0,6 empleando, como es nuestro caso, análisis factorial confirmatorio. Como podemos observar en la tabla 35 y en el gráfico 7, los 6 constructos estudiados (4 de ellos multidimensionales) superan ostensiblemente los mínimos requeridos para un buen ajuste.

Tabla 35. Índice de fiabilidad compuesta de las variables multidimensionales

	CompositeReliability
Experiencia	1,000
Factor Político-Legal	0,936
Infraestructuras y Otros	0,917
Recursos Humanos	0,956
Satisfacción	0,946
Tamaño	1,000

Composite Reliability 1 0,9 8,0 0,7 Composite Reliability 0,6 0,5 0,4 0,3 0,2 0,1 0 Experie... Fact... Infraest... Satisfa... Tamaño Recurs...

Gráfico 7. Gráfico del índice de fiabilidad compuesta de los constructos del modelo de medida

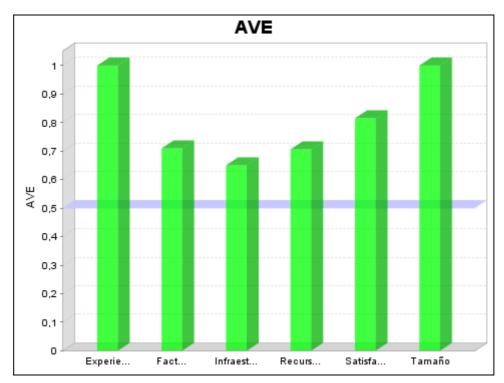
3.2.2. Test de validez convergente

El siguiente aspecto que deberíamos estudiar es el referente a la validez convergente. La validez convergente implica que un conjunto de indicadores representan al mismo constructo subyacente. Suele ser evaluada por medio de la varianza media extraída (Average Variance Extracted, AVE) que cuantifica la cantidad de varianza que un constructo captura de sus indicadores en relación a la cantidad debida al error de medida. Fornell y Larcker (1981) recomiendan que los valores AVE sean superiores a 0,5 o lo que es lo mismo que el 50% de la varianza del constructo sea debida a sus indicadores. Los datos, que nos ofrecen muy buenos resultados, podemos observarlos en la siguiente tabla 36 y el gráfico 8.

Tabla 36. Validez convergente del modelo de estudio

	AVE
Experiencia	1,000
Factor Político-Legal	0,710
Infraestructuras y Otros	0,650
Recursos Humanos	0,706
Satisfacción	0,815
Tamaño	1,000

Gráfico 8. Average Variance Extracted



3.2.3. Test de validez discriminante

A continuación, debemos estudiar la validez discriminante. La validez discriminante nos indica en qué medida un constructo dado es diferente de otros constructos. Para que exista la validez discriminante en un constructo han de existir correlaciones débiles entre éste y otras variables latentes que midan fenómenos diferentes. La validez discriminante indica el grado en el que un constructo difiere de otros. Existen dos enfoques para establecerla en PLS. El primer enfoque sugiere que el AVE debería ser mayor que la varianza entre el constructo y aquellos otros con los que comparte el modelo. Se le denomina criterio de Fornell-Larcker. El segundo enfoque sugiere que ningún ítem debería presentar una carga factorial superior con otro constructo que con aquel que trata de medir.

En las tablas 37 y 38 se presentan los valores obtenidos.

En este sentido, en la tabla 39 podemos observar como la raíz cuadrada del AVE (en negrita) es mayor en todas las ocasiones que la correlación entre el constructo y el resto de constructos del modelo.

Un indicador debe cargar de una manera más fuerte sobre su variable latente, a la cual identifica, que sobre el resto de variables latentes. Como podemos observar en la tabla 40 (indicando en negrita el peso mayor del ítem sobre el constructo), esto sucede así. De igual manera vemos cómo cada constructo carga más fuertemente sobre los propios indicadores que los definen que sobre el resto de indicadores empleados en el modelo de medida.

Tanto la prueba anterior como esta tabla 40 nos avalan la buena disposición en materia de validez discriminante que tiene nuestro modelo de medida. Corroborramos entonces que nuestros constructos difieren significativamente entre sí.

Capítulo III: Análisis y resultad

Tabla 37. Criterior Fornell-Larcker

	Experienci a	Factor Político- Legal	Infraestructuras y Otros	Recursos Humanos	Satisfacción	Tamaño
Experiencia	1,000					
Factor Político-Legal	0,161	0,842				
Infraestructuras y Otros	0,047	0,457	0,806			
Recursos Humanos	0,102	0,607	0,784	0,840		
Satisfacción	0,100	0,218	0,289	0,365	0,903	
Tamaño	0,481	0,329	0,033	0,084	0,107	1,000

Tabla 38. Tabla de correlaciones cruzadas de los ítems con sus constructos

	Experiencia	Factor Político-	Infraestructuras	Recursos	Satisfacción	Tamaño
	Laperiencia	Legal	y Otros	Humanos	Satisfaccion	Tamano
Administración Pública	0,155	0,868	0,423	0,584	0,198	0,283
Disponib Personal Cualificado	0,047	0,392	0,561	0,785	0,366	0,055
Disponibilidad de Personal Bilingüe	-0,005	0,571	0,584	0,771	0,284	0,093
Disponibilidad Directivos	0,109	0,548	0,727	0,902	0,266	0,083
Disponibilidad Personal operativo	0,058	0,350	0,590	0,765	0,366	0,012
Dotación tecnológica	0,171	0,834	0,391	0,480	0,203	0,271
Edad	1,000	0,161	0,047	0,102	0,100	0,481
Experiencias laborales	0,086	0,591	0,692	0,846	0,301	0,096
Formación escolar	0,066	0,550	0,737	0,917	0,233	0,053
Formación profesional	0,156	0,654	0,669	0,824	0,269	0,074
Infraestructuras	0,041	0,258	0,762	0,499	0,095	-0,025
Motivación empleados	0,126	0,447	0,650	0,819	0,288	0,089
Precio materia prima	-0,028	0,467	0,828	0,708	0,294	0,031
Precio terreno	-0,059	0,260	0,777	0,438	0,127	-0,007
Productividad del personal	0,138	0,538	0,725	0,916	0,310	0,093
Seguridad Ciudadana	0,064	0,839	0,373	0,568	0,125	0,242

	Experiencia	Factor Político- Legal	Infraestructuras y Otros	Recursos Humanos	Satisfacción	Tamaño
Servicio de salud	0,142	0,846	0,486	0,665	0,158	0,194
Sistema Fiscal	0,133	0,875	0,291	0,446	0,175	0,319
Situación competitiva	0,033	0,278	0,718	0,453	0,095	-0,008
Subvenciones	0,123	0,790	0,348	0,373	0,212	0,323
Suc.Control actividades	0,103	0,273	0,264	0,391	0,936	0,131
Suc.Instalacion tecnologia avanzada	0,124	0,150	0,235	0,301	0,905	0,056
Suc. Evitar transf Know-how	0,113	0,096	0,182	0,223	0,815	0,068
Suc. Falta de socios adecuados	0,038	0,226	0,337	0,364	0,949	0,115
Tipo de Interes	0,101	0,490	0,832	0,778	0,263	0,116
Ubicación	0,092	0,318	0,908	0,681	0,305	-0,010
Volumen Facturación	0,481	0,329	0,033	0,084	0,107	1,000

3.2.4. Nivel de significatividad del modelo

Dado que el objetivo fundamental de la técnica PLS es la predicción de la variable dependiente (en nuestro caso la satisfacción con el proceso de creación de IDE de las empresas alemanas en España), la bondad de nuestro modelo teórico se va a determinar midiendo la fortaleza de cada camino (β) (relación entre constructos Tamaño; Experiencia; Factor de Recursos Humanos; Factor Político Legal, e Infraestructuras y otros costes) y por la predictibilidad del constructo endógeno (variable dependiente, Nivel de Satisfacción). De esta manera, para el estudio de nuestra variable dependiente, el valor que tenemos que tratar de maximizar es la R2. Se trata ésta de una medida básica que mide la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo planteado. La pregunta que nos debiéramos hacer ahora es saber si los datos planteados anteriormente son o no significativamente distintos de cero, es decir si son significativos y relevantes en la explicación de las variables latentes endógenas, y por lo tanto, en la explicación de cómo se conforma la satisfacción. Para ello, vamos a utilizar la técnica de Bootstrapping que nos indicará la probabilidad de que el valor del camino entre dos constructos sea diferente de cero. Se ha realizado dicha prueba sobre una remuestra de 5.000 remuestras.

Otras técnicas para ver la sigfinicatividad y la bondad de nuestro modelo consisten en la obtención de valores t, y posterior determinación de los Intervalos de confianza (prueba no paramétrica). También se pueden incluir aspectos sobre el test de Stone-Geisser (que arroja el indicador Q^2).

Los resultados se muestran a continuación, en la figura 6 y la tabla 39.

Figura 6. Modelo estructural

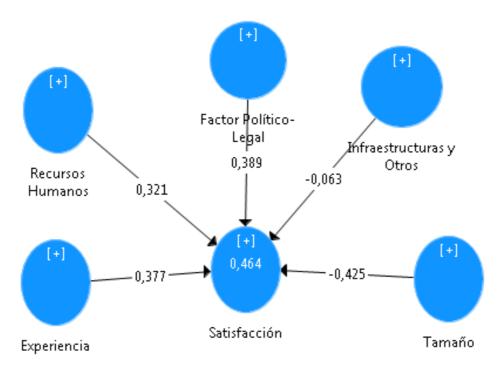


Tabla 39. Coeficientes del modelo estructural

	Satisfacción
Experiencia	0,377
Factor Político-Legal	0,389
Infraestructuras y Otros	-0,063
Recursos Humanos	0,321
Satisfacción	n.p
Tamaño	-0,425

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior podemos observar los coeficientes que nuestras variables latentes, anteriormente definidas, tienen sobre nuestra variable dependiente de *Satisfacción de inversión directa*. Antes de comenzar a explicar las relaciones tanto en signo como en importancia debemos observar dos

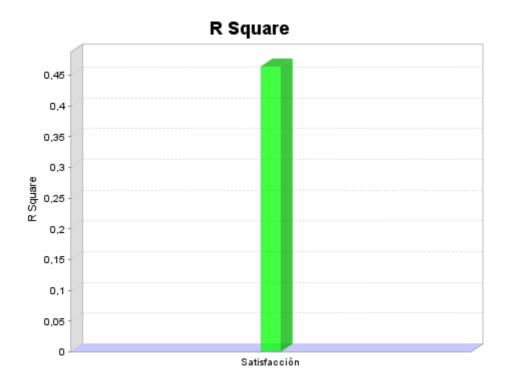
cuestiones. La primera sería el nivel explicativo de nuestro modelo (mediante la \underline{R}^2 , cuyos resultados se muestran en la tabla 40 y gráfico 9) y la segunda estudiar la significación de las relaciones planteadas. A continuación mostramos la capacidad explicativa.

Tabla 40. R Square del modelo teórico planteado

	R Square
Satisfacción	0,464

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9. R Square del modelo teórico planteado



Fuente: Elaboración propia

Los datos nos indican que la capacidad explicativa de nuestro modelo es de 0,46. Esto quiere decir que nuestras 5 variables exógenas explican el 46,4% de la varianza de la satisfacción de las empresas alemanas en su implantación

de sucursales en España. Dicho de otra manera, muestra la capacidad predictiva de nuestras variables latentes exógenas. Es decir, la capacidad de predecir la satisfacción de la instalación de sucursales mediante el estudio de la *Experiencia, Tamaño, Factores Político-legales, Recursos Humanos* e *Infraestructuras*. De acuerdo a autores como Chin (1998), podemos catalogar de moderada a sustancial esta capacidad explicativa.

3.2.5. Modelo de *Path coeficients* y los intervalos de confianza

A continuación analizaremos la significatividad de las relaciones planteadas. Para ello veremos el modelo de *path coeficients* y los intervalos de confianza tras aplicar la técnica bootstraping de 5.000 remuestras. Podemos ver los resultados en las tablas 41 y 42. Los pesos o coeficientes ponderados indican la fuerza relativa que cada constructo exógeno tiene sobre la satisfacción de la IDE. Los intervalos de confianza tienen la ventaja que son un enfoque completamente no paramétrico y no están basados en ningún tipo de distribución. Así, tal y como indica Henseler *et al.* (2009), "si un intervalo de confianza para un coeficiente path estimado w no incluye el valor cero, entonces la hipótesis de que w es igual a cero se rechaza".

Tabla 41. Modelo Path Coeficients

	Original Sample	Sample Mean	Standard Error	T Statistics (O/STERR)	P Values
Experiencia -> Satisfacción	0,377	0,396	0,066	5,732	0,000
Factor Político-Legal - > Satisfacción	0,389	0,398	0,064	6,042	0,000
Infraestructuras y Otros -> Satisfacción	-0,063	-0,083	0,102	0,626	0,532
Recursos Humanos - > Satisfacción	0,321	0,308	0,051	6,255	0,000
Tamaño -> Satisfacción	-0,425	-0,438	0,075	5,686	0,000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42. Intervalos de Confianza

	Original Sample	Sample Mean	2.5%	97.5%
Experiencia -> Satisfacción	0,377	0,396	0,270	0,532
Factor Político-Legal -> Satisfacción	0,389	0,398	0,267	0,520
Infraestructuras y Otros -> Satisfacción	-0,063	-0,083	-0,278	0,117
Recursos Humanos -> Satisfacción	0,321	0,308	0,202	0,404
Tamaño -> Satisfacción	-0,425	-0,438	-0,581	-0,286

Los datos obtenidos del análisis de Bootstrapping nos muestran cómo al 95% de significatividad, podemos afirmar que todas las relaciones son significativas a excepción de las relacionadas con la variable infraestructuras. Podemos comprobar como entre el intervalo bajo de la T de Student y el intervalo alto, representado por percentil (0,025) y percentil (0,975) si cabe la posibilidad que incluya el valor 0, por lo que no se puede afirmar al 95% de significatividad que ese valor no sea nulo.

Si estudiamos las tablas anteriores, 41 y 42, así como la 43, podemos comprobar como 4 de las 5 relaciones (hipótesis planteadas) son significativas. En concreto, podemos afirmar que las variables *Experiencia, Factores Político-legales, y Factores de Recursos Humanos* tienen una relación positiva y significativa sobre los aspectos que definen la satisfacción de los empresarios alemanes con la incorporación de sucursales en España.

El *Tamaño* también resulta significativo, pero su influencia es negativa. Conforme más pequeñas son las empresas y menor su número de empleados, mayor es la satisfacción con el proceso de implantación de una sucursal en España.

Si ahondamos un poco estos resultados podemos determinar que el factor que más peso o carga ponderada tiene en la explicación de la satisfacción es el *Tamaño* de la empresa (con una carga de 0,425). Le siguen los factores Políticos y Legales, la Experiencia y los factores de Recursos Humanos como explicativos en función de la importancia.

Tabla 43. Resumen de las hipótesis planteadas

	Hinátorio	Coeficiente	P-	Aceptar
	Hipótesis	Coenciente	valor	/Rechazar
Н1	La experiencia que tenga la empresa inversora influye significativa y positivamente en la satisfacción del proceso de Inversión Directa en el Extranjero.	0,377	<0,05	Aceptada
H2	El tamaño de la compañía tiene influencia en la satisfacción del proceso de IDE.	-0,42	>0,05	Aceptada
нз	El factor de localización Recursos Humanos influye en el proceso de satisfacción desarrollado en el proceso de IDE.	0,321	<0,05	Aceptada
H4	El factor de localización Político-Legal influye en el proceso de satisfacción desarrollado en el proceso de IDE.	0,389	<0,05	Aceptada
Н5	El factor de localización Infraestructuras y otros costes influye en el proceso de satisfacción desarrollado en el proceso de IDE.	-0,06	>0,05	Rechazada

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV: RESUMEN Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 DESARROLLO DE UN MARCO TEÓRICO PARA EL ESTUDIO DE LOS FACTORES DE LOCALIZACIÓN DE LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR

El presente trabajo de investigación ha girado en torno a tres objetivos fundamentales: (a) el desarrollo de un marco teórico integrador de los factores de localizaciónen la IDE; (b) describir el perfil de la empresa inversora alemana en España, y, por último; (c) identificar los factores que influyen en el éxito de la implantaciónde una IDE.

Por tanto, en este capítulo, procederemos a comentar, en términos generales, las principales aportaciones y conclusiones que se han derivado de nuestra investigación, agrupadas en torno a los tres objetivos antes mencionados. Además, se presentan las limitaciones del trabajo, sus implicaciones prácticas y académicas, y algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

Como primer objetivo de nuestro estudio, en el capítulo primero de esta investigación, hemos desarrollado un marco teórico para analizar los factores de localización en el proceso de una IDE. Se realizó una revisión de la literatura más relevante sobre la materia (en diferentes idiomas: inglés, alemán y español) del proceso de internacionalización de las empresas. Tras la revisión de la bibliografía, se han encontrado trabajos de varios investigadores con distintas definiciones sobre los diferentes factores de localización y su importancia, así como una heterogeneidad de distintas variables individuales o factoriales utilizadas. Es decir, no hay una homogeneidad ni consenso entre el número de factores, sus tipos, la escala usada por los autores, ni la importancia de los mismos.

Como ejemplo de esta heterogeneidad se podría citar a Friedman, Geriowski y Silberman (1992), que en su trabajo empírico obtuvieron un total de 12 variables individuales que finalmente condensaron en 3 factores, mientras que en otros estudios se han identificado 12 variables (Woodward y Rolfe,1993); o 4 factores, a partir de las 25 variables identificadas en su revisión teórica, por Isa, Saman y Nasir (2014), u otros como los 2 factores obtenidos de las 57 variables específicas utilizadas por Chanegriha, Stewart y Tsoukis (2014); los 5 factores de 10 variables posibles identificadas por Cheng y Kwan (2000); los 3 factores obtenidos de las 18 variables utilizadas por Henisz y Macher (2004), o los 5 factores finales descritos por Galán, González-Benito y Zuñiga-Vicente (2007), de un listado inicial de otras 20 variables individuales. También podemos referenciar aquí a Wood y Robertson (2000) en cuyo análisis se identifican 17 variables agrupadas en 6 factores, o 13 variables específicas a partir de la revisión teórica de Zhou, Delios y Yang (2002), u otros como las 8 variables obtenidas por Sethi, Guisinger, Phelan y Berg (2003), o las 26 variables específicas descritas por Bartels, Napolitano y Tissi (2014).

Consecuentemente, dado que en las últimas décadas varios autores han abordado el estudio de los factores determinantes en la localización y éxito de una IDE, sin alcanzar una clasificación coincidente de los factores y las agrupación de sus variables individuales, nuestro propósito ha sido describir los factores más determinantes del éxito de la localización de una IDE (con una muestra de empresas alemanas que han realizado inversiones directas en España) y comprobarlo empíricamente, de tal manera que pueda ser útil en el futuro para otros investigadores. La contrastación empírica puede arrojar luz sobre la contextualización que este tipo de factores pueda tener en España, trabajo este que sufre de lagunas, dado que la gran mayoría de los trabajos relevantes se contrastan en realidades socio-económicas diferentes a la española.

Tras la revisión de la literatura existente, y buscando una nueva visión integradora, en el presente trabajo se ha agrupado los factores determinantes en tres categorías Recursos Humanos, Político-Legales e Infraestructura y otros factores de Coste, que contienen un total de 21 variables individuales (figura 7 y tabla 44). De la lista inicial de variables individuales, se excluyeron

cinco por no llegar el mínimo necesario establecido para marcar una fiabilidad adecuada. Estas variables individuales eran, del factor recursos humanos, la variable Coste de mano de obra; del factor político legal la Dotación de conocimiento científico y en los factores infraestructura y otros costes, las Condiciones climáticas, la Situación geográfica y Potencial de mercado. El resto de los factores individuales han tenido una influencia positiva en el deseo de crear una sucursal en España por los motivos como a) Evitar la transferencia de Know-how a socios; b) Falta de socios cooperadores adecuados o falta de empresas adecuadas para adquirir y c) Deseo de instalar maquinaria y procesos tecnológicos avanzados o d) Control de actividades empresariales en España.

Al igual que se han analizado desde una perspectiva de análisis factorial, es decir de reducción de dimensiones en pro de ganar capacidad explicativa de los factores determinantes, también hemos analizado desde una perspectiva de los propios directivos los factores que ellos consideraban de éxito en el proceso de IDE. Así, cuatro han sido los principales ítems determinantes del proceso de éxito de la inversión directa (véase figura 7). Evitar la transferencia de Knowhow a socios; Falta de socios cooperadores adecuados o falta de empresas adecuadas para adquirir; Deseo de instalar maquinaria y procesos tecnológicamente avanzados; y Control de actividades empresariales en España.

Figura 7. Modelo de medida planteado sobre Satisfacción en la IDE

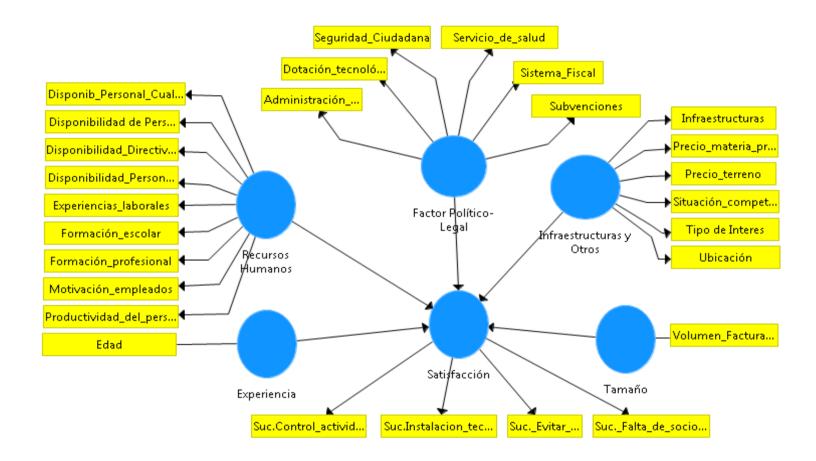


Tabla 44. Agrupación de factores de localización y sus variables individuales

Factor de localización	Variables individuales del factor
Factores de Recursos Humanos	Disponibilidad de personal cualificado (no directivo) Disponibilidad de personal multilingüe Disponibilidad de directivos Disponibilidad de personal operativo Experiencia laboral de los empleados Formación escolar Formación profesional Motivación de los empleados Productividad del personal
Factores Políticos - Legales	Las Administración Pública Dotación tecnológica Seguridad ciudadana Servicio de salud Sistema o régimen fiscal Subvenciones, ayuda estatal y otras ayudas
Factores de infraestructura y otros factores de coste	Estado de infraestructura Precio de materia prima Precio terreno, oficinas y alquileres Situación competitiva del mercado Tipo de interés de financiación ajena Zona de ubicación de la empresa, oficina y fábrica

Así mismo, la revisión teórica realizada nos conduce a describir la internacionalización de las empresas, como un proceso secuencial y estructurado. No obstante, el proceso de internacionalización es un fenómeno de gran complejidad, que se debe entender partiendo del contexto en el que se desarrolla, teniendo en cuenta que tanto el entorno en el que actúa la empresa, como los aspectos internos que influyen en el proceso y pueden ser tan diferentes que resulte muy difícil seguir el desarrollo de un modelo integrador que explique la internacionalización de todas las empresas (Buckley, 1995).

La decisión sobre la entrada en un mercado nuevo, es una decisión estratégica con consecuencias a largo plazo. Por esa razón, el inversor debe analizar sistemáticamente las necesidades individuales de su empresa utilizando los resultados y modelos de nuestra investigación o modelos de otros investigadores, que cumplan mejor su necesidad.

La revisión de los factores de localización, que en la literatura han sido relacionados con la competitividad internacional de las empresas nos lleva a englobarlos en dos categorías básicas: los factores empresariales o internos - tales como la experiencia del inversor y el tamaño de la empresa- y los factores del entorno o externos – factores de localización -, si bien en los distintos estudios analizados existen divergencias relativas, a qué variables individuales componen cada una de la agrupación del factor.

4.2 DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE LAS EMPRESAS ALEMANAS QUE INVIERTEN EN ESPAÑA

Dentro del primer apartado del tercer capítulo, mostramos los resultados del tradicional aspecto meramente descriptivo que debe necesariamente acompañar a un estudio de estas características, relativo al perfil de la empresa encuestada, con el fin de dar cumplimiento al segundo de los objetivos de nuestra investigación: describir el perfil de la empresa inversora alemana en España que, a modo de resumen se muestran en la tabla 45 y 46. Además, comentamos otros resultados destacables de la investigación empírica.

Tabla 45. Perfil del inversor extranjero y proxy empleada

Variable del perfil	<i>Proxy</i> empleada
Antigüedad de la empresa matriz	Fecha de constitución en Alemania
Tomoño do la empresa	Número de empleados en todas entidades del inversor
Tamaño de la empresa	Volumen de Facturación
Sector de actividad de la	Clasificación según sector industrial
empresa	Clasificación según sector de servicio
Antigüedad de su filial en España	Año de la adquisición o creación de su filial en España
Plazo medio de realización de IDE	Periodo entre la constitución en Alemania e inversión en España
Modo de entrada	Adquisión de entidad o creación de una sucursal

En primer lugar, en cuanto a la **antigüedad** de las empresas inversoras alemanas, desde su constitución en origen, nuestros análisis indican que más de la mitad de las empresas alemanas que han invertido en España son tradicionales, con una larga trayectoria empresarial, empresas mayoritariamente las que se han constituido antes de la Primera Guerra Mundial. A nuestro entender, probablemente, las limitaciones políticas y económicas, durante las dos guerras mundiales han limitado los planes de expansión e inversiones directas en mercados exteriores. El segundo grupo, más grande de empresas alemanas, se encuentra en el grupo de la postguerra. La época de la postguerra alemana está marcada especialmente por el crecimiento económico excepcional durante los años sesenta -la época del milagro económico o los sesenta dorados (Die Goldenen Sechziger). Durante este período, la economía alemana estaba marcada por el crecimiento económico en donde las sociedades alemanas de nuevo empezaban a exportar y a expandirse a otros mercados. El tercer grupo, más frecuente es el de las empresas jóvenes.

En cuanto al **tamaño** de las empresas inversoras, medido por el número de empleados, se puede observar que la mayor parte de las empresas alemanas que realizaron inversiones directas en España, no son pymes, sino *grandes corporaciones* con más de 250 trabajadores. Dentro del grupo de las

grandes empresas, el tamaño más significativo es el de empresas entre 1001 y 5000 empleados. En segundo lugar, se encuentran las empresas medianas cuyos trabajadores oscilan entre 50 y 250.

Referente al tamaño pero teniendo en cuenta solo la facturación, también podríamos afirmar que el perfil más habitual (56,9%) es el de empresas alemanas grandes, con una facturación anual de más de 10 millones de Euros que utilizaron la Invesión Directa en el Extranjero, como modo de entrada al mercado español.

En cuanto al **sector de actividad**, y dadas las características de la actividad empresarial, la mayoría de las entidades se encuadran en el sector industrial con un 65,1%. En nuestra opinión, debido a la larga tradición empresarial de las empresas alemanas en el sector industrial, el resultado no debe sorprendernos. Dentro del sector industrial dominan las entidades del sector de producción de maquinaria y las de componentes electrónicos, ambos sectores altamente arraigados en la industria alemana. Por otra parte, en el sector de los servicios se observa excluyendo la categoría "otros subsectores", el dominio de una industria joven en plena expansión global: las de *TIC y comunicaciones*. Desde los años ochenta y noventa en el sector de servicios en Alemania se ha creado grandes *clusters* de empresas del sector de TIC que han crecido rápidamente, tales como SAP, CIB, Edata consulting GmbH, etc.

El plazo medio de realización de la IDE, desde la fundación de la empresa en Alemania hasta la inversión en España fue de 50,93 años. Es decir que, estadísticamente hablando, la empresa alemana necesitó 51 años a partir de su fundación en Alemania para la creación de una empresa en España.

Con respecto a la **forma de entrada** más utilizada para las inversiones directas en España, fue la *creación de una nueva sucursal* en este país, en vez de la *adquisición de una empresa existente*, siguiendo los motivos de *creación de una marca propia, introducción de marcas alemanas* o *creación de una*

imagen corporativa, además del control de las actividades en España. Las principales funciones de las sucursales de nueva creación se centraron en la comercialización de productos alemanes en España y la producción de productos y la venta de los mismos en el mercado local (sobre todo una gran parte de las empresas industriales tenían una propia producción en este país). Aparte, las empresas usaban cooperaciones con empresas locales para comercializar sus productos. Los principales problemas en el momento de la entrada con que se encontraron eran las diferencias lingüísticas y culturales, así como los obstáculos burocráticos de las Administraciones Públicas.

Con respecto al año de la adquisición y de la creación de una filial en España, se puede observar un mayor flujo de capital con inversiones directas en los años ochenta (25 empresas) y noventa (27 empresas). Sin embargo, existe un gran despegue ya que en sólo cuatro años, desde el 2000 hasta el 2004, se registraron 23 empresas que invirtieron en España. Un factor explicativo del aumento de las actividades empresariales de las empresas extranjeras pudo ser los cambios políticos a finales de los setenta en España, así como en el Mercado Único Europeo en el año 1993, que permitió una mayor profundización y realización efectiva de las libertades de la UE, como el libre intercambio de mercancías, de prestación de servicios, de capitales y de empleo.

En conclusión, se puede observar que el perfil del inversor alemán que constituye una sucursal en España es una empresa de gran tamaño (número de empleados y facturación) del sector industrial que ha necesitado desde su constitución hasta la inversión en el mercado local más de 50 años. Y que ha realizado sus inversiones en España en los años ochenta y noventa. El modo de entrada más elegido por los inversores extranjero ha sido de la constitución de una sucursal (Tabla 46).

Tabla 46. Perfil del inversor alemán en España

Variable de perfil 1	Proxi empleada
Antigüedad de la empresa matriz	Empresas tradicionales
	Grandes empresas - 1.001 - 5.000 empleados
Tamaño de la empresa	Grandes empresas - Facturación más de 10 Mil
	Euros
Sector de actividad de la	Sector productivo - industria de maquinaria en
empresa	general
Antigüedad de su filial en	
España	Década de noventa
Plazo medio de realización de	
IDE	Aprox. 51 años
Modo de entrada	Creación sucursal

Además, basándonos en la investigación empírica, se han obtenido otros datos interesantes, relacionados con las inversiones directas en España.

- La opción de los inversores sobre la perspectiva económica (con respecto al volumen de venta) en el futuro era positiva, en la mayoría de las compañías encuestadas.
- Se observó que los principales clientes de las sucursales en España eran empresas locales e internacionales (en el sector servicios también particulares).
- La mayoría de los directivos de las empresas encuestadas identificaron diferencias entre la cultura española y alemana, que afectaron especialmente a la gestión de RR.HH. y en la forma de negociación. Sin embargo, no eran tan importantes como para afectar gravemente en la decisión a la hora de invertir.
- En cuanto a la formación del personal y la disponibilidad de mano de obra cualificada se entiende que España no ofrecía, desde el punto de vista de las empresas alemanas, una calidad adecuada a las expectativas de la inversión. Esto pudo ser considerado por las empresas, como un punto débil del mercado español.

Por último, dentro de este apartado, cabe mencionar que tal como se observó durante el análisis У redacción de la literatura sobre internacionalización de esta investigación, se puede confirmar que el proceso de internacionalización y expansión es un proceso etápico, secuencial, conforme a los postulados de la Escuela de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Vahlne y Nördstrom, 1993; Hollensen y Arteaga, 2010; Arteaga, 2013). En este sentido, en nuestro estudio, la mayoría de los directores confirmaron que antes de la inversión directa, las empresas realizaron negocios con España, por ejemplo, a través de exportaciones y fabricación mediante licencia (sobre todo en el caso de las industriales).

4.3 FACTORES DETERMINANTES PARA LA LOCALIZACION DE LA IDE

4.3.1. Factores individuales de localización de una IDE

Con respecto al análisis de los factores de localización, el estudio concluyó que los factores individuales más importantes que fomentaron la inversión directa en España eran los factores **Político – Legales** y de **Recursos Humanos**. Respecto a los factores individuales de **Infraestructura** y otros costes no se ha podido confirmar ni contrastar empíricamente su importancia en el proceso de IDE.

Factores Políticos – legales

Dentro del factor de localización político-legal se ha comprobado empíricamente, que de las siete variables individuales iniciales, seis tienen una influencia significativa en la IDE (tabla 47).

Tabla 47. Factores individuales del factor Político - Legal

	Importancia del factor	Evaluación del factor	Cargas
Factores Políticos - legales	Porcentaje	Puntuación media	factoriales
Administración pública	11,4	3	0,868
Seguridad ciudadana	6,8	2,4	0,839
Servicio de salud	8	2,4	0,846
Dotación tecnológica	9,1	2,8	0,834
Sistema fiscal, impuestos y otros tributos	19,3	2,9	0,875
Ayuda estatal, subvenciones y otras ayudas	13,6	3	0,790

Estas variables individuales son la Administración Pública, Seguridad ciudadana, Sistema de servicios de salud, la Dotación tecnológica, el Sistema fiscal y subvenciones y ayudas estatales. Teniendo en cuenta los resultados de la investigación empírica las variables más importantes son el Régimen fiscal, el Apoyo estatal y la calidad de la Administración Pública (tabla 48), con evaluaciones positivas y moderadas. La variable excluida, la dotación científica, ha sido en la encuesta la determinante con menor importancia. En general, se observa que las variables individuales no influyeron negativamente en la inversión directa de las empresas alemanas.

Comparando los resultados obtenidos con investigaciones previas, se puede observar y confirmar que las principales variables individuales de este factor como el *Régimen Fiscal, las Ayudas estatales y Subvenciones* y la *Administración Pública*, son factores que influyen en la satisfacción del proceso de IDE.

Factores de Recursos Humanos

Dentro del factor de localización de Recursos Humanos, se ha demostrado empíricamente que de las diez variables individuales iniciales,

nueve tienen una influencia significativa en la IDE, que se muestran en la tabla 49.

Tabla 48. Revisión bibliográfica de las variables Político-legales influyentes en la satisfacción de la IDE

Satisfacción	Autor y año.
	Kobrin, 1976; Root y Ahmed, 1978; Davidson, 1980;
	Dunning, 1980; Lunn, 1980; Scaperlanda y Balough, 1983;
	Culem, 1988; Dunning, 1988, 1998; Sabi, 1988; Agarwal y
Régimen Fiscal	Ramaswani, 1992; Li y Gunslinger, 1992; Hennart y Park,
	1994; Grosse y Trevino, 1996; Jun y Singh, 1996; Buckley y
	Casson, 1998; Tatoglu y Glaister, 1998; Zhou et al, 2002;
	Tahir y Larimo, 2004; Alegria, 2006; Procher, 2009
	Dunning 1993; Friedman, Gerlowski y Silberman, 1992;
Ayudas estatales y	Loren y Loree y Guisinger, 1995; Tatoglu y Glaister, 1998;
Subvenciones	Wood y Robertson, 2000; Cheng y Kwan, 2000; Zhou,
	Delios y Yang, 2002; Sethi, Guisinger, Phelan y Berg, 2003
	Kobrin, 1976; Agodo, 1978; Root y Ahmed, 1979; Nigh,
	1985; Fatehi-Sedeh y Safizadeh, 1989; Agarwal y
	Ramaswami, 1992; Woodward y Rolfe, 1993; Agarwal,
Administración	1994; Grosse y Trevino, 1996; Buckley y Casson, 1998;
Pública	Butler y Joaquin, 1998; Tatoglu y Glaister, 1998; Wood y
rublica	Robertson 2000; Sethi, Guisinger, Phelan y Berg, 2003;
	Henisz y Macher, 2004; Tahir y Larimo, 2004; Busse y
	Hefeker, 2007; Serwicka, Jones y Wren, 2014; Chanegriha,
	Stewart y Tsoukis, 2014; Isa, Saman y Nasir, 2014)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49. Factores individuales de recursos humanos

	Importancia del factor	Evaluación del factor	Cargas
Factores de Recursos Humanos	Porcentaje	Puntuación media	factoriales
Disponibilidad de personal cualificado (no directivo)	33	3,2	0,785
Disponibilidad de personal multilingüe	28,4	3,4	0,771
Disponibilidad de directivos	3,4	3,3	0,902
Disponibilidad de personal operativo	34,1	2,2	0,765
Experiencias laborales de los empleados	19,3	2,9	0,846
Formación escolar	20,5	3,4	0,917
Formación profesional	22,7	3,5	0,824
Motivación de los empleados	37,5	2,6	0,819
Productividad del personal	27,3	3	0,916

Estas variables individuales son: disponibilidad de personal cualificado – no directivo, de personal multilingüe, de directivos, de personal operativo, las experiencias laborales de los empleados, la formación escolar y profesional, la motivación de los empleados y la productividad del personal. La variable costemano de obra ha sido excluida del modelo factorial por no llegar a una carga factorial inferior de 0.7. Los resultados de la encuesta confirman que los factores individuales son importantes para el proceso de inversión en España. Excepto la variable de la disponibilidad de directivos todas las demás tienen una porcentaje entre el 19% y 38%. En comparación con las 26 variables individuales, se encuentra entre las más importantes, cinco con un alto porcentaje: los costes de mano de obra (87,6%), la motivación del personal (37,5%) productividad y resultados del personal (27,3%), disponibilidad de personal operativo (34,1%) y cualificado (33%).

En el presente modelo se ha excluido la variable de *coste de mano de obra*, por su bajo valor en la carga factorial, aunque ha sido de una de las más nombradas por los encuestados. El factor de Recursos Humanos, en nuestro estudio empírico, se ha constituido, agrupándose las variables, mucho más relacionadas con aspectos vinculados a la formación y la cualificación que a aspectos vinculados a "coste". La evaluación de las variables sobre su calidad ha sido positiva o moderada.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, respecto a la importancia de la motivación y productividad del factor humano la investigación ha reflejado las conclusiones, en cierta forma, similares a otros autores en esta materia (Gerlowski y Silberman, 1992B; Beaucamp, 1996; Friedman, Florida, 1994; Coughlin y Segev, 2000; Zhou, Delios y Yang, 2002; Boudier-Bensebaa, 2005; Bellak, Leibrecht y Riedl, 2008; Procher, 2011; Serwicka, Jones y Wren, 2014; Boateng, Hua, Nisar y Wi, 2015). También los resultados sobre la disponibilidad de personal operativo y cualificado están en la misma linea que los autores Agodo, 1978; Root y Ahmed, 1979; Carlton, 1983; Dunning, 1988, 1998; Gomes-Casseres, 1990; Dunning 1993; Florida, 1994; Buckley y Casson, 1998; Tatoglu y Glaister, 1998; Cheng y Kwan, 2000; Zhou et al. 2002; Galan, González-Benito y Zuñiga-Vicente, 2007; Serwicka, Jones y Wren, 2014; Serwicka, Jones y Wren, 2014.

Además, existe una diferencia entre la *motivación* del personal español y el *nivel de productividad* del mismo. Mientras la *motivación* se califica entre buena y moderada, los resultados sólo alcanzan la valoración de suficiente; es decir, que el personal local no puede transformar su motivación en mejores resultados de su trabajo. Sin embargo, el alto grado de *motivación* del personal era uno de los factores significativos en la decisión de invertir (el 37,5 % lo consideró como factor importante). A lo mejor, una razón por la cual no se podía convertir la motivación en resultados satisfactorios, era la formación general de los empleados. Los gerentes – sobre todo los procedentes de la central– puntuaron con una media de 3,5 sobre 5 la preparación de los

empleados locales, es decir, que la formación profesional, bajo su punto de vista, se situaba entre moderado y escaso. Una explicación sería las diferencias en los sistemas de formación profesional (por ejemplo, FP1 y FP2) entre España y Alemania: mientras que en Alemania se realiza la formación profesional en un sistema dual, mediante cursos de formación teórica en instituciones estatales y practicando al mismo tiempo su conocimiento en empresas, el sistema español se ocupa de la enseñanza del conocimiento teórico, de una profesión en instituciones fundamentalmente públicas y, más adelante, los españoles realizarán sus prácticas cuando acceden al mercado laboral.

Factores de Infraestructura y otros costes

Dentro de la última agrupación de items individuales en torno al factor "Infraestructura y otros costes" se ha comprobado empíricamente, que de las nueve variables individuales iniciales, seis de ellas (véase tabla 50) tienen peso significativo en la constitución del factor, agrupándose con pesos ponderados elevados y significativos.

Tabla 50. Factores individuales de infraestructura y otros costes

	Importancia del factor	Evaluación del factor	Cargas
Factores de Infraestructuras y otros costes	Porcentaje	Puntuación media	factoriales
Infraestructura en general	42	2,3	0,762
Situación competitiva	36,4	2,5	0,718
Precio por el terreno, oficina, alquiler	24,4	2,8	0,777
Zona de ubicación de la empresa, oficina, fábrica, etc.	30,7	2,4	0,908
Precios para la materia prima	15,9	3,1	0,828
Tipo de interés para los créditos	5,7	2,9	0,832

Fuente: Elaboración propia

Las variables confirmadas por la investigación empírica con un peso sobre cargas factoriales mayor a 0,7 son la *infraestructura en general*, la situación competitiva en el mercado español, precio por el terreno, instalaciones oficinas o el precio de alquiler, zona de ubicación de la empresa, oficina o fabrica, precios para la materia prima y tipo de interés..

Excepto las variables individuales, *precios para la materia prima* y *tipo de interés*, las variables tienen, según los inversores, un rol importante dentro del proceso de la inversión directa, con porcentajes que oscilan entre el 24% y 42%. Teniendo en cuenta las variables de un porcentaje superior a 24%, se observa que la percepción del inversor sobre el factor individual en España ha sido positivo -como la *infraestructura en general* y *la ubicación de la sucursal* - y moderado –como la *situación competitiva* en España y el *precio por el terreno, instalaciones u oficinas o el alquiler*.

La ubicación en un lugar de alta concentración de empresas, (aglomeración), es probablemente un aspecto determinante importante. Con respecto a los gerentes entrevistados, el 62,6 % confirmaron que las sucursales se ubican en zonas de alta concentración. Especialmente, las empresas industriales buscan las sinergias, que se generan en dichas zonas como fácil acceso a proveedores y clientes, mejor oferta de mano de obra, acceso a tales infraestructuras, etc. Con los resultados obtenidos se puede confirmar la tendencia de las empresas alemanas del sector productivo, a crear o adquirir otras empresas en zonas donde ya existía una alta concentración de empresas (por ejemplo, los polígonos industriales). Si se analiza la relación entre las empresas del sector de servicio y las zonas de alta concentración, se comprueba que una gran parte no está ubicada en dichas zonas (un 47,3 %). El resultado indica, que las empresas están preferentemente ubicadas en zonas urbanas con acceso a clientes privados y empresariales, ya que su servicio no está dirigido exclusivamente a profesionales y empresas

4.3.2. Relación entre el éxito de una IDE y los posibles factores influyentes

En este apartado mostramos los resultados concluyentes del análisis del los factores de localización determinantes en el éxito de una IDE.

En este sentido, el éxito de la IDE se ha analizado mediante la satisfacción con el proceso de implantación de la inversión directa. El constructo multidimensional obtenido, ha analizado la **satisfacción** fianalmente mediante cuatro ítems. El deseo de crear una sucursal se basaba en *Evitar la transferencia de Know-How a posibles socios cooperadores, La falta de socios cooperadores adecuados o la falta de empresas para adquirir, El deseo de instalar maquinaria y procesos tecnológicamente avanzados, y Control de las actividades empresariales.*

Tabla 51. Razones para la creación de una sucursal

Razones para la creación de una sucursal	Puntuación	Carga factorial
Evitar la transferencia de Know How	3,5	0,815
Falta de socios cooperadores o empresa para adquirir	3,9	0,949
Deseo instalar maquinaria y procesos tecnológicamente avanzados	3,3	0,905
Control de actividades empresariales	2	0,936

Fuente: Elaboración propia

El tercer objetivo de nuestra investigación incluía la búsqueda del grado de influencia de estos factores en el éxito de la IDE. Para ello, se formularon inicialmente seis hipótesis, que quedaron en cinco tras la primera interpretación de los resultados. Estas hipótesis relacionan factores vinculados con las características demográficas de la empresa (Tamaño y Experiencia) y factores de localización (Recursos Humanos, Político-Legales, e Infraestructura y otros costes), con el grado de satisfacción de inversiones extranjeros (alemanes) en

España. En la siguiente tabla 52, se resume el contenido de cada hipótesis y su aceptación, pudiéndose observar cómo se confirman cuatro de ellas.

Tabla 52. Resumen de las hipótesis planteadas

		Hipótesis	Aceptada/ Rechazada
Características demográficas	H1	La experiencia que tenga la empresa inversora influye significativa y positivamente en la satisfacción del proceso de Inversión Directa en el Extranjero.	Aceptada
Caracterí	H2	El tamaño de la compañía tiene influencia en la satisfacción del proceso de IDE.	Aceptada
Factores de localización	Н3	El factor de localización <i>Recursos Humanos</i> influye en el proceso de satisfacción desarrollado en el proceso de IDE.	Aceptada
	H4	El factor de localización <i>Político- Legal</i> influye en el proceso de satisfacción desarrollado en el proceso de IDE.	Aceptada
	Н5	El factor de localización Infraestructuras y otros costes influye en el proceso de satisfacción desarrollado en el proceso de IDE.	Rechazada

Fuente: Elaboración propia

Experiencia de la empresa

H1: La experiencia que tenga la empresa inversora influye significativa y positivamente en la satisfacción del proceso de Inversión Directa en el Extranjero.

La primera hipótesis planteada, establecía que la experiencia de la empresa influía significativa y positivamente en la satisfacción sobre el proceso de Inversión en el Extranjero. Los resultados de la investigación indican **una relación directa y positiva** con un coeficiente del modelo estructural de 0,377 sobre la experiencia de la empresa y la satisfacción en el proceso de inversión. Estos resultados son acordes a lo establecido por autores tales como Zaheer 1995; Barkema, Bell y Pennings, 1996; Guillén, 2002; Delios y Henisz, 2003; Guler y Guillen, 2009; y Arteaga, 2013; en que la experiencia empresarial influye de manera significante en el éxito de la inversión en el extranjero, es decir, empresas con más experiencias, tienen más éxito en su inversión.

Sin embargo, son contrarios a lo establecido por Henisz y Macher, 2004 e Isa, Saman y Nasir, 2014, parcialmente o completamente sobre la influencia de la experiencia empresarial en el éxito de FDI.

Tamaño de la empresa

H2: El tamaño de la compañía tiene influencia en la satisfacción del proceso de IDE.

Con respecto al tamaño de la empresa, nuestra segunda hipótesis versaba sobre las posibles diferencias percibidas por las empresas, relativas a obstáculos a la inversión directa y su éxito, en función de su tamaño, de tal manera que a mayor tamaño, menor es la percepción en el fracaso de la inversión directa.

El resultado de la investigación **confirma la significatividad**, pero analizando su influencia es negativa. Conforme más pequeñas son las empresas y menor su número de empleados, mayor satisfacción en el proceso de implantación de una sucursal en España.

Estos resultados están en línea con estudios previos, que restan el peso del tamaño empresarial como los autores Tomiura 2007; Bartels, Naplolitano y Tissi (2014); o autores que no generalizan o investigan la importancia a favor del tamaño de la empresa (Friedman, Geriowski y Silberman, 1992; Woodward y Rolfe, 1993; Wood y Robertson, 2000; Sethi, Guisinger, Phelan y Berg, 2003; Henisz y Macher, 2004; Galán, González-Benito y Zuñiga-Vicente, 2007; Serwicka, Jones y Wren, 2014; Chanegriha, Stewart y Tsoukis, 2014; Bartels, Napolitano y Tissi, 2014; Isa, Saman y Nasir, 2014). Sin embargo, muestran una dirección opuesta a otros estudios previos como los de Kimura, 1989; Nadkarni y Perez, 2007; que vinculan a un mayor tamaño, una mayor propensión hacia inversiones en el extranjero. De hecho, Shaver (1998), afirma que empresas de mayor tamaño podrán financiar mejor la expansión. Head y Riesen, en su investigación del año 2003 ratifican estos resultados.

Una explicación de este resultado quizás pueda ser, que el tamaño de la empresa en la actualidad, no es un aspecto relevante para la expansión internacional mediante sucursales propia, sino que otorga más flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevos mercados, características éstas que se encuentran en entidades de menor tamaño.

Factores de Recursos Humanos

H3: El factor de localización "Recursos Humanos" influye en el proceso de satisfacción desarrollado en el proceso de IDE.

La tercera hipótesis suponía que el factor de recursos humanos influye en la satisfacción sobre el proceso de IDE, concluyendo que es un factor de atracción para inversores extranjeros. Conforme a los resultados mostrados en el capítulo tres, se confirma tal proposición, al observarse en los resultados obtenidos una asociación significativa entre la satisfacción y éxito de inversiones directas de empresas alemanas y el factor de recursos humanos. En el presente trabajo, se han demostrado las relaciones directas del factor de recursos humanos con las variables individuales como la disponibilidad de personal cualificado, personal bilingüe, disponibilidad de directivos, disponibilidad de personal operativo, experiencias laborales del personal, formación escolar, formación profesional, motivación de empleados, productividad del personal y coste de mano de obra.

Los resultados coinciden parcialmente con estudios de otros autores, que identificaron variables individuales relacionadas con los recursos humanos que favorecen la inversión en el extranjero tales como Friedman, Geriowski y Silberman (1992); Woodward y Rolfe (1993); Wood y Robertson (2000); Sethi, Guisinger, Phelan y Berg (2003); Henisz y Macher (2004); Galán, González-Benito y Zuñiga-Vicente (2007); Serwicka, Jones y Wren (2014); Chanegriha, Stewart y Tsoukis (2014); Bartels, Napolitano y Tissi (2014); Isa, Saman y Nasir, (2014). Además, debemos mencionar que en ninguno de los trabajos revisados se agruparon los factores de recursos humanos, como en la presente investigación.

Como hemos visto en el presente estudio, los costes de la mano de obra, como factor individual de localización, parecen tener su importancia para las empresas alemanas –especialmente las del sector industrial- a la hora de realizar inversiones directas en este país. El factor recursos humanos también al nivel macroeconómico es un factor significante que influye al bienestar de una economía. Según un estudio del Banco de España en el año 2004, sobre inversores extranjeros en España, solamente las empresas encuestadas crearon más de 27.000 puestos de trabajo en los sectores más importantes de la rama de tecnología media y, en particular, en la industria química y automoción. En nuestra opinión, para mantener la competitividad y motivar a

las empresas alemanas a quedarse, las autoridades españolas debe tomar las medidas necesarias para bajar los costes de mano de obra (sobre todo el coste unitario de mano de obra), aumentar la productividad y aumentar el nivel tecnológico frente a los nuevos miembros.

Factor Político - Legal

H4: El factor de localización "Político-Legal" influye en el proceso de satisfacción desarrollado en el proceso de IDE.

La cuarta hipótesis, suponía que el factor político-legal dada la calidad de variables individuales que constituyen el mismo, influye en la satisfacción sobre el proceso de IDE; concluyendo que también se trata de un factor de atracción para inversores extranjeros. Si estudiamos los resultados obtenidos en el capítulo tercero, se confirma, al observarse en los resultados obtenidos, una asociación relevante entre la satisfacción y éxito de inversiones directas de empresas alemanas y el político-legal. En el presente trabajo, se ha confirmado una relación directa entre el factor político-legal, con las variables individuales, percepción de la actitud de la Administración Pública, seguridad ciudadana, servicio de salud, dotación tecnológica, sistema fiscal, impuestos y otros tributos, ayuda estatal, subvenciones y otras ayudas.

Al igual que en el caso del factor de recursos humanos, otros autores han obtenido resultados similares, llevando investigaciones con variables individuales parecidas a las del presente trabajo (Kobrin, 1976; Agodo, 1978; Root y Ahmed, 1979; Nigh, 1985; Fatehi-Sedeh y Safizadeh, 1989; Agarwal y Ramaswami, 1992; Woodward y Rolfe, 1993; Agarwal, 1994; Grosse y Trevino, 1996; Buckley y Casson, 1998; Butler y Joaquin, 1998; Tatoglu y Glaister, 1998; Wood y Robertson 2000; Sethi, Guisinger, Phelan y Berg, 2003; Henisz y Macher, 2004; Tahir y Larimo, 2004; Busse y Hefeker, 2007; Serwicka, Jones y Wren, 2014; Chanegriha, Stewart y Tsoukis, 2014; Isa, Saman y Nasir, 2014).

Sin embargo, en el presente trabajo se presenta esta agrupación de variables individuales bajo el concepto de factor político-legal.

El factor político-legal, según los resultados de la investigación, se muestra como un factor significativo en el éxito de inversiones directas compartiendo los resultados de líneas previas de investigación, tales como las de Kobrion, 1979; Hill, Hwang y Kim, 1990; Murtha, 1991; Philips-Patrick, 1991; Henisz, 2000; Bénassy-Quére, Coupet y Mayer, 2007.

Sin embargo, estudios de otros investigadores no han detectado la importancia del éxito entre la inversión extranjera y el factor político y legal (Friedmann, Geriowski y Silbermann, 1992).

España es un país con tradición en la UE, es por esto que puede ser una ventaja competitiva para ella, ya que la estabilidad económica, social y cultural del país lo hace menos problemático a la inversión, ante los países del este de la Unión Europea, donde en la mayoría de ellos, existe un desequilibrio notable en diversos aspectos político-económicos y socio-culturales, a nuestro entender.

Tras la entrada de nuevos miembros en la Unión Europea, se esperan nuevas oportunidades comerciales, basadas por ejemplo en la liberalización del comercio en diferentes sectores. Igualmente la cercanía de los países a Alemania podría motivar que las empresas alemanas reubicaran sus sucursales en dichos países. Sin embargo, las diferencias lingüísticas y culturales todavía son bastante grandes, ya que son idiomas poco hablados en el mundo, así como su cultura marcada por el antiguo sistema socialista. En este aspecto, entendemos que las administraciones públicas españolas deben reforzar su estrategia para ampliar su potencial en el mercado, por ejemplo convertir este país como plataforma estratégica para el comercio con Latinoamérica y África.

Factor Infraestructura y otros costes

H5: El factor de localización "Infraestructuras y otros costes" influye en el proceso de satisfacción desarrollado en el proceso de IDE.

Según el análisis factorial realizado, la agrupación de los factores determinantes, que bajo el marco teórico habíamos reflejado bajo el prisma de cuatro variables latentes; ha quedado solamente en tres factores. Este hecho se debe a que las variables individuales reflejados en los factores "Infraestructura" y "Coste", poseían entre si una alta correlación en las respuestas ofrecidas. Por esta razón, se ha optado por agrupar en tres factores—constructos los aspectos determinantes de localización, redefiniendo la hipótesis cinco y seis en una: El factor de localización y otros costes influye en el proceso de satisfacción desarrollando en el proceso de IDE.

Dentro de este nuevo factor, se han agrupado las variables de infraestructura en general; precio de materia prima; precio del terreno, oficina y alquiler; zonas de ubicación de la empresa; situación competitiva y tipo de interés para créditos.

El factor "Infraestructura y coste", donde se establece la agrupación de las variables individuales, si bien es singular en su composición -con respecto a investigaciones previas de otros autores-, los resultados obtenidos en nuestra investigación, están en sintoía con los obtenidos por Friedman, Geriowski y Silberman (1992); Sethi, Guisinger, Phelan y Berg, (2003) e Isa, Saman y Nasir (2014), quienes establecen la teoría que el factor de infraestructura no es un factor de relevancia para inversiones en el extranjero.

Si tenemos en cuenta la vertiente de los costes, los resultados de la investigación llegan a conclusiones similares a las de las investigaciones de Procher, (2011) y Mayer y Mucchiell, (1998), en donde el factor coste no es el factor de mayor influencia.

No obstante, muestra una dirección opuesta el estudio de Galán, González-Benito y Zuñiga-Vicente (2007) que han demostrado, que en los inversores internacionales, juega un papel crucial la infraestructura sobre el destino final, para la realización en IDE en este mercado.

Centrándonos en el aspecto de coste, el autor Dunning (1993) rechaza nuestra conclusión, porque según su investigación el factor costes tiene un aspecto relevante para las inversiones directas en el extranjero.

Quizás una explicación al rechazo de la quinta hipótesis, puede estar en los resultados de la investigación de Bea (1987), en la que confirma que el factor de infraestructura pierde su factor de importancia, en el caso de comparación de dos países desarrollados, como es el caso del presente trabajo, en que el inversor de un país desarrollado (Alemania) realiza inversiones en otro país desarrollado como es España. Además, sobre la infraestructura en general como carreteras, aeropuertos, puertos, o telecomunicaciones, Alemania y España se encuentran dentro del ámbito de la Unión Europea, donde se ha establecido estándares comunes, siendo las condiciones de la infraestructura, en ambos países, muy similares.

Por último, y dentro de este apartado, queremos tambén hacer mención al hecho de que el factor que más peso o carga ponderada tiene en la explicación de la satisfacción en el proceso de la IDE es el *Tamaño* de la empresa (con una carga de 0,425). Le siguen los *Factores Políticos-Legales*, la *Experiencia* y los *Factores de Recursos Humanos*.

4.4 LIMITACIONES DEL TRABAJO EMPÍRICO

A pesar de los esfuerzos realizados durante la revisión teórica y en la fase de implantación de la metodología diseñada, el presente trabajo ha

contado con una serie de limitaciones que aconsejan valorar con prudencia los resultados obtenidos y expuestos.

En primer lugar, podría considerarse una limitación la *población objeto de estudio*, que supondría un sesgo en el caso de que las 109 empresas que finalmente cumplimentaron nuestro cuestionario, se diferenciaran en aspectos relevantes de aquellas otras que no lo contestaron.

Una segunda limitación global hace referencia a la generalización de los resultados obtenidos. En tal sentido, suponiendo la inexistencia de sesgo en nuestra muestra, los resultados tan sólo pueden ser generalizables a la población objeto de estudio.

En tercer lugar, el *número de preguntas* a incluir en el cuestionario constituye otra limitación, pues la utilización de cuestionarios como instrumento de recogida trae consigo ciertas restricciones en cuanto al número de variables y escalas a incluir para que el tamaño del mismo no genere problemas de respuesta.

En este sentido, y conscientes del efecto negativo que un cuestionario extenso puede ocasionar en el índice de respuestas, el número y el tipo de preguntas formuladas estuvieron claramente condicionados a la existencia del espacio que, desde un primer momento, estimamos idóneo para una encuesta postal auto administrada –cinco páginas tamaño Din A4-. Esta restricción tuvo como consecuencia la reducción del número de ítems a utilizar para medir las variables teóricas y del número de aspectos a medir dentro de cada dimensión explicativa, especialmente los relativos a la importancia de los diferentes factores de localización en el proceso de satisfacción desarrollado en el proceso de una IDE, y a sus posibles determinantes. A pesar de los anteriores efectos negativos, estimamos que la preservación estricta del espacio y de la extensión, junto con la cuidadosa adaptación del cuestionario al marco de la investigación, la buena presentación, el interés que el tema planteado suscitó

entre las empresas y el apoyo prestado por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y la Sociedad de Fomento Económico, S.A. (PROEXCA) del Gobierno de Canarias fueron, a nuestro juicio, los factores que explican el éxito alcanzado en relación al nivel de respuesta obtenido.

En cuarto lugar, destacamos como limitación el carácter transversal del estudio, lo que implica que sea estático, condicionado por la ausencia de un análisis que contemple la evolución temporal de las decisiones sobre la actividad internacional de una misma empresa, y de cómo afectarían a la empresa las variaciones en la percepción sobre los factores de localización.

Por último, y como una limitación de carácter más concreto, otra limitación, viene generada en relación a la fecha de realización del estudio de campo. Podemos interpretar que desde la citada fecha del estudio empírico hasta la interpretación de los resultados y presentación final de la tesis, algunos aspectos pueden haber variado en las empresas estudiadas.

4.5 IMPLICACIONES DEL ESTUDIO

Implicaciones académicas

El presente trabajo pretende hacer algunas contribuciones a la literatura académica sobre negocios internacionales e inversiones directas en el extranjero.

La primera de ellas es el desarrollo de un marco teórico para el estudio del proceso de internacionalización de la empresa, en general. Además de proponer un concepto según el cual el proceso de internacionalización es un proceso secuencial de acercamiento a los mercados exteriores, y describir los distintos tipos de internacionalización o modos de entrada, el marco conceptual propuesto revisa e integra la literatura existente.

Una segunda contribución, en la misma línea, consiste en el desarrollo de un marco teórico para el estudio de la inversión directa, haciendo especial énfasis en los diferentes factores de localización de una IDE y su importancia en el éxito de la inversión. En este sentido, hemos integrado la fragmentada literatura sobre la inversión directa extranjera. De esta manera, el presente trabajo contribuye a una definición diferente sobre los factores de localización, identificados por investigaciones previas y una nueva agrupación de factores con variables e ítems nuevos.

En este sentido, una tercera contribución, también relativa a la literatura sobre los factores de localización y el grado de satisfacción en el proceso de inversiones directas en el exterior, consiste en el desarrollo de una metodología de investigación para identificar la posible relación entre una IDE y los posibles factores determinantes que podrían influir en el éxito de la misma. Particular referencia debe hacerse a la aplicación del modelo estadístico utilizado para la identificación de posibles asociaciones y determinantes causales (el PLS), entre los factores de localización de una IDE, así como como la influencia de la experiencia y el tamaño del inversor en el proceso de inversiones extranjeras. Además, se proporciona evidencia empírica de determinados factores que afectan a la inversión extranjera directa, así como la alta fiabilidad de algunas escalas que podrían ser utilizadas para medir diversas dimensiones teóricas. En este sentido, la investigación empírica mostrada en el presente documento podría constituir un nuevo intento de evaluación de la influencia que ejercen los diferentes factores de localización. También se propone y se contrasta una agrupación diferente de factores, respecto a los resultados obtenidos en las investigaciones revisadas. Además, esta revisión se encuentra más contextualizada en la realidad española, lo que pposiblemente contribuya a la literatura empírica existente.

Este trabajo también pretende añadir, a la literatura sobre inversiones directas en el exterior, una mejor comprensión de la relación entre el perfil del inversor extranjero y los factores de localización en el proceso de expansión

hacia nuevos mercados, en concreto en España, adaptando las escalas previas al entorno nacional y europeo. La investigación empírica realizada, igualmente podría constituir un primer intento de metodología causal de identificación de los impedimentos que dificultan y favorecen el inicio, la expansión y la ejecución del proceso de inversión, por parte de las empresas alemanas, tanto de las microempresas, pequeñas y medianas empresas, así como las grandes empresas.

Por último, la investigación pretende aportar nuevos aspectos sobre los procesos de inversión de un mercado concreto (España) y un grupo de inversores determinado (alemanes), cuyos resultados pueden previamente investigarse en un ámbito más global respecto a diferentes países y nacionalidades de inversores. Los resultados de nuestras investigaciones pueden apoyar teorías existentes y motivar, en el caso de resultados contrarios, la posibilidad de abrir nuevas líneas de investigación sobre inversiones internacionales y factores de localización.

Implicaciones prácticas

Además, de las implicaciones directas que los resultados del presente estudio tienen para los gerentes y responsables de las empresas alemanas (y, por analogía, de otros países) con intenciones de realizar inversiones directas en España, también podrían servir de utilidad para mejorar los programas públicos de incentivos a la inversión exterior, y los programas sobre atracción de inversión extranjera hacia España.

Tanto el gobierno de España como de la mayoría de las comunidades autónomas -a través de sus agencias de promoción y desarrollo económico-diseñan medidas específicas para el fomento de la inversión de sus empresas en el exterior y, en algunos casos, para la atracción de inversores extranjeros para diversificar la economía y fomentar la creación de nuevos puestos de

trabajo en España. La eficiencia de los programas de incentivos sobre inversión que diseñan e implementan las administraciones, están íntimamente relacionadas con la identificación de las empresas objetivo de dichos programas (Yang, 1988) y con la adecuada segmentación de las mismas, en la medida en que, como se demuestra en nuestra investigación, las empresas presentan distintas necesidades para superar los factores que dificultan su entrada en España, lo que implicará un tipo de ayuda diferente en función de los mismos, si lo que se pretende es la captación de nuevos inversiones.

Por tanto, si el objetivo general de estos programas es animar a las empresas extranjeras a invertir en España y/o a las españolas a invertir en el exterior los programas diseñados para incentivar esas inversiones deberían identificar esos factores determinantes del éxito de una IDE y facilitar la inversión, considerando las diferencias entre las distintas tipologías analizadas en nuestro estudio. Por consiguiente, una de las implicaciones del presente estudio es que el lanzamiento de programas de promoción y fomento puede no ser tan efectivo para atraer empresas extrajeras o para animar las nacionales, como aquellos programas destinados a investigar las distintas necesidades de las empresas con distintos tamaños y experiencia.

Otra posible aportación práctica de la presente investigación se centra en la identificación del perfil de las empresas alemanas, que han invertido en España, generando así información de interés estratégico para el Gobierno de España y las Comunidades Autónomas que identifican sus puntos fuertes y débiles en el contexto para ser competitivo a nivel nacional e internacional, tratando de atraer inversiones extranjeras. Dicho esto, el Estado y las Comunidades Autónomas pueden adoptar medidas para mejorar la atracción de inversiones extranjeras. Dichas medidas pueden ser, por ejemplo, el análisis de sus factores más influyentes y la planificación de medidas de captación de nuevas inversiones en determinados sectores.

Tal como se ha observado en nuestra investigación empírica, el factor de recursos humanos es un factor importante y significativo para el éxito de una inversión directa en España. En este sentido, para poder mantener y mejorar este factor competitivo –por ejemplo, frente a otros estados de la Unión Europea-, las Administraciones, instituciones y responsables de recursos humanos y formación, deberían tomar medidas encaminadas a mejorar este factor clave, ofreciendo y diseñando continuamente programas, para la formación de empleados, presentes o futuros, o trabajadores en paro. Consecuentemente, quizás sea adecuado tener en cuenta los resultados de nuestro estudio, y diseñar programas formativos en función de ello. De esta manera, una posible medida podría ser el realizar acciones encaminadas a mejorar la formación lingüística, o la necesidad de modificar o adaptar algunos programas de estudios, u ofrecer nuevos programas de secundaria, formación profesional, o de grado o postgrado universitarios.

4.6 RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Este estudio, continuación de otros relacionados con el mismo campo, lejos de cerrar puertas, creemos que las abre y nos anima a continuar intentando buscar respuestas a los diversos interrogantes asociados a la importancia de los diferentes factores influyentes en el éxito de una IDE, algunos identificados al inicio de nuestra investigación y otros que surgen de los resultados alcanzados. Por ello, no es nuestra intención en estos párrafos finales proponer una gran variedad de posibles trabajos que permitan continuar el realizado hasta el momento, sino que pretendemos exponer tan sólo aquellos que consideramos más importantes, algunos de los cuales pretendemos abordar en los próximos años.

Por ello, el presente estudio, lejos de constituir la culminación de un esfuerzo investigador de varios años, supone un punto de partida para el desarrollo de una apasionante línea de investigación, que es la

internacionalización de la empresa, y más concretamente, los factores determinantes del éxito de una IDE. En tal sentido, este trabajo nos ha sugerido algunas posibles investigaciones que podrían resultar de gran interés para continuar construyendo sobre las bases, que se establecen en este documento.

Así, y teniendo en cuenta la limitación de generalización de los resultados, una prolongación natural del presente estudio sería la realización de más trabajos empíricos, a partir de la metodología aquí presentada, pero en otros *contextos nacionales*, lo que permitiría, entre otras cosas, comprobar si existen diferencias significativas en las percepciones de la importancia de los factores de localización en función del país de origen de las empresas. De este modo, podríamos continuar las investigaciones analizando si la percepción de la importancia de los factores de localización varía, o son iguales o similares, respecto a las inversiones en otros países europeos o en otros continentes.

Por otra parte, en cuanto al instrumento de medición utilizado, estimamos necesario continuar con el esfuerzo investigador encaminado a definir las variables individuales de algunos de los factores de localización, incluyendo otras medidas de posible importancia al proceso de inversión, como aspectos culturales entre el país de destino y el país de origen de la inversión – culturas similares favorables o desfavorables-.

Otra línea de trabajo posible consistiría en dar continuidad al esfuerzo de *revisión bibliográfica*, que ha sido realizado en el presente estudio con el fin de desarrollar un marco teórico específico de los factores de localización y su grado de importancia en el éxito de las inversiones de empresas extrajeras.

En este sentido, sugerimos la realización de estudios con un nivel de análisis que permita un mejor conocimiento de la influencia que ejercen los factores de localización en el proceso de internacionalización no solamente para empresas alemanas, sino a nivel global y sus determinantes.

De esta manera, otra posible línea de investigación sería realizar un estudio sobre la percepción de la importancia de los factores de localización por parte de las empresas alemanas en otros mercados, investigando la existencia de diferencias sobre dicha importancia, en función de diferentes entornos.

Para obtener resultados globales sobre las diferentes nacionalidades de los inversores, perfiles y la importancia de los factores de localización, una nueva línea de investigación podría ser el trabajo empírico internacional, buscando cooperaciones en la investigación en otros países, con otros investigadores.

No queremos terminar el presente apartado, sin incluir las posibilidades que un cambio radical en la metodología seguida en este trabajo pudieran aportar. Nos referimos a realizar investigaciones de corte más *longitudinal*, e incluso recurrir a técnicas como el estudio de casos. Sin duda, metodologías de esta naturaleza complementarían los resultados aquí alcanzados y permitirían una interpretación más profunda de los mismos. De igual forma, una investigación más cualitativa y de carácter longitudinal permitiría ahondar en los factores que hacen que varíen las percepciones sobre la importancia de las variables individuales y el grado de satisfacción en el proceso de inversiones en el exterior.

Por último, otra línea posible de trabajo sería el estudio de posibles incentivos a la inversión en el exterior (a empresas nacionales o extranjeras), dadas las diferencias relevantes apreciadas en nuestro estudio y en otros precedentes, particularmente importante para los organismos públicos implicados en la promoción internacional para fomentar o atraer inversiones. En definitiva, un estudio que analice, por un lado, las actuales políticas públicas de promoción de las inversiones y, por otro, la atracción de inversiones extranjeras, puede hacernos reflexionar sobre la cuestión de si las políticas que se están aplicando en la actualidad para las inversiones son las más

adecuadas, o las más eficientes, o si, por el contrario, se debería redefinir la estrategia de promoción pública, si se comprueba que la percepción de los incentivos a la inversión por parte del empresariado requiere políticas distintas a las que actualmente se vienen aplicando, como probablemente suceda.

BIBLIOGRAFÍA

Adler, N.J.; Ghadar, F. (1990). International Strategy from the Perspective of People and Culture. *Research in Global Business Management*. Greenwich. p. 252 sig.

Agarwal, S. (1994). Socio-cultural distance and the choice of joint ventures: a contingency perspective. *Journal of International Marketing*, p. 63-80.

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*, p. 1-27.

Aggarwal, R. (1990). The Finance and Taxation Decisions of Multinationals. *Journal of International Business Studies*, *21* (1), p. 170-175.

Agodo, O. (1978). The determinants of US private manufacturing investments in Africa. *Journal of International Business Studies*, p. 95-107.

Ahlert, D. (1981). Absatzstategien des Konsumgüterherstellers auf Grundlage vertraglicher Vertriebssystem im Handel. Wiesbaden. P. 43-98.

Ahlert, D.-, Wunderlich, M.; Ziegler, J. (2002). Chanchen und Risiken der Internationalisierung von Franchisesystemen. Münster.

Aldrich, H; Auster, E.R. (1986). Research in organizational behavior: an annual series of analytical essays and critical reviews. Greenwich. P. 165-198.

Alegria, R. (2006). Countries, regions and multinational firms: location determinants in the European Union. In *ERSA conference papers* (No. 6, p. 143). European Regional Science Association.

Almeida, P. (1996). Knowledge sourcing by foreign multinationals: patent citation analysis in the US semiconductor industry. *Strategic management journal*, *17*(S2), P. 155-165.

Anderson, E., y Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. Journal of International Business Studies, p. 1-26.

Armstrong, G. (2009). *Marketing: an introduction*. Pearson Education.

Arteaga Ortiz, J. (2003). La actividad exportadora y las barreras a la exportación: una aplicación empírica a las pequeñas y medianas empresas españolas. Tesis doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Arteaga-Ortiz, J. (2013). Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización. (ICEX). Madrid.

Asiedu, E. (2006). Foreign direct investment in Africa: The role of natural resources, market size, government policy, institutions and political instability. The World Economy, 29 (1), p. 63-77.

Backhaus, K (1990). Institionsgütermarketing. Munich. P. 56 y p. 202.

Backhaus, K. (1993). Investitionsgütermarketing. 2 Auflage. Munich. P. 122-130.

Bae, M. T. (2008). Foreign Direct Investment Inflows and ICT Configurations. Pacific Focus, 17 (2), p. 217-226.

Banco Mundial (2015) Indicadores del Banco Mundial. Obtenido el 21 de octubre de 2015, de:

http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD

Barkema, H., Bell, J., y Pennings, J. M. E. (1996). Foreign entry, cultural barriers and learning. *Strategic Management Journal*, p. 151-166.

Bartels, F. L., Napolitano, F., y Tissi, N. E. (2014). FDI in Sub-Saharan Africa: A longitudinal perspective on location-specific factors (2003–2010). *International Business Review*, 23 (3), p. 516-529.

Bea, F. (1987). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart. Pp. 86.

Beamish, P., y Berdrow, I. (2003). Learning from IJVs: The unintended outcome. *Long Range Planning*, *36* (3), p. 285-303.

Beamish, P.W. (1997). Japanese investment in transitional economies: characteristics and performance. Greenwich. Pp. 36.

Beaucamp, A. (1996). Standortanforderungen produktionsorientierter Dienstleistungsunternehmen. Band 194a. Franfurt am Main. Pp 158.

Bellak, C., Leibrecht, M., y Riedl, A. (2008). Labour costs and FDI flows into Central and Eastern European Countries: A survey of the literature and empirical evidence. *Structural Change and Economic Dynamics*, *19* (1), p. 17-37.

Bénassy-Quéré, A., Coupet, M., y Mayer, T. (2007). Institutional determinants of foreign direct investment. The World Economy, 30 (5), p. 764-782.

Berekoven, K. (1985). Internationales Marketing. Wiesbaden. Pp. 249.

Bittner, A.;Reisch, B. (1996). Aspekte interkulturellen Managements. Bad Honef. P. 57-68.

Boateng, A., Hua, X., Nisar, S., y Wu, J. (2015). Examining the determinants of inward FDI: Evidence from Norway. *Economic Modelling*, *47*, p. 118-127.

Bonart, T. (1994). Zwischenlagerung in Kundennähe unabdingbar: Just – in – time nach Übersee. Hamburg. P. 118-121.

Borgmann, H.-G. (1993). Standortfaktor Bildung. *In DIHT Vollversammlung vom* 17.02.1993. Bonn. Pp. 6.

Borrmann, W. (1968). Personalwirtschaftliche Sonderprobleme internationaler Unternehmungen. München. Pp. 34.

Boudier-Bensebaa, F. (2005). Agglomeration economies and location choice: Foreign direct investment in Hungary. *Economics of transition*, *13* (4), p. 605-628.

Boulay, J. (2010). The role of contract, information systems and norms in the governance of franchise systems. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (9), p. 662-676.

Bovensiepen, N. (1997). Mergers & Acquisition, Süddeutsche Zeitung, Nr.239. Frankfurt am Main. Pp 31.

Brassington, F., y Pettitt, S. (2000). Principles of marketing, England: Financial Times.

Braun, G. (1998). Direktinvestitionen und Multinatinale Unternehmen. Frankfurt am Main. P. 91-102.

Brewster, C.; Kabst, R. (2000). Personalpraktiken national und international tätiger Unternehmen. Wiesbaden. P. 289-314.

Buckley, P. J., y Davies, H. (1979). The place of licensing in the theory and practice of foreign operations. Polytechnic of North London, Faculty of Economic and Administrative Studies.

Buckley, P. J., y Prescott, K. (1989). The structure of British industry's sales in foreign markets. *Managerial and Decision Economics*, 10 (3), p. 189-208.

Buckley, P. J., Devinney, T. M., y Louviere, J. J. (2007). Do managers behave the way theory suggests? A choice-theoretic examination of foreign direct investment location decision-making. *Journal of International Business Studies*, 38 (7), p. 1069-1094.

Buckley, P. J., Forsans, N., y Munjal, S. (2012). Host–home country linkages and host–home country specific advantages as determinants of foreign acquisitions by Indian firms. *International Business Review*, *21* (5), p. 878-890.

Buckley, P. J., Pass, C. L., y Prescott, K. (1991). Foreign market servicing strategies and competitiveness. *Journal of General Management*, 17 (2), p.34-46.

Buckley, P. J., y Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise* (Vol. 1). London: Macmillan.

Buckley, P. J., y Casson, M. (1981). The optimal timing of a foreign direct investment. *The Economic Journal*, p. 75-87.

Buckley, P. J., y Casson, M. C. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, p. 539-561.

Buckley, P.J. (1995), "Barriers to internationalization" en Buckley, P.J., "Foreign direct investment and multinational enterprise", Academic press, London.

Büschken, J. (1998). Entwicklung eines Investitionsgütermarketings. Wiesbaden. Pp. 63.

Busse, M., y Hefeker, C. (2007). Political risk, institutions and foreign direct investment. *European Journal of Political Economy*, 23 (2), p. 397-415.

Butler, K. C., y Joaquin, D. C. (1998). A note on political risk and the required return on foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, p. 599-607.

Camén, C., Gottfridsson, P., y Rundh, B. (2011). To trust or not to trust? Formal contracts and the building of long-term relationships. *Management Decision*, 49 (3), p. 365-383.

Canals, J. (1994). La internacionalización de la empresa. *Madrid, España, Editorial McGraw Hill*.

Cantwell, J. (1991). A survey of theories of international production. London. Pp. 16-63.

Cantwell, J., Dunning, J. H., y Lundan, S. M. (2010). An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Studies*, 41(4), p. 567-586.

Carlton, D. W. (1983). The location and employment choices of new firms: An econometric model with discrete and continuous endogenous variables. *The Review of Economics and Statistics*, p. 440-449.

Caves, R. E. (1996). Multinational enterprise and economic analysis. Cambridge university press.

Caves, R.E. (1971). International Cooperations: The Industrial Ecnonomics of Foreign Investment. Economica, Vol. 38. P. 61-88.

Chanegriha, M., Stewart, C., y Tsoukis, C. (2014). Identifying the robust economic, geographical and political determinants of FDI: An extreme bounds analysis.

Chang, S. J. (1995). International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry. *Academy of Management journal*, 38 (2), p. 383-407.

Chen, C. (2011). Provincial characteristics and the FDI location decision within China. Foreign direct investment in China: Location determinants, investor differences, and economic impacts, p. 132-151.

Cheng, L. K., y Kwan, Y. K. (2000). What are the determinants of the location of foreign direct investment? The Chinese experience. *Journal of International Economics*, *51* (2), p. 379-400.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. En G. A. Marcoulides (Ed.), Modern Methods for Business Research (pp. 295–358). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publisher.

Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In Handbook of partial least squares (p. 655-690). Springer Berlin Heidelberg."

Coughlin, C. C., y Segev, E. (2000). Foreign direct investment in China: a spatial econometric study. *The world economy*, 23 (1), p. 1-23.

Culem, C. G. (1988). The locational determinants of direct investments among industrialized countries. *European Economic Review*, 32 (4), p. 885-904.

Dahringer, L. D., y Mühlbacher, H. (1991). International Marketing: A Global Perspective. Addison.

Davidson, W. H. (1980). The location of foreign direct investment activity: Country characteristics and experience effects. *Journal of International Business Studies*, *11* (2), p. 9-22.

Davidson, W. H., y McFetridge, D. G. (1985). Key characteristics in the choice of international technology transfer mode. *Journal of International Business Studies*, p. 5-21.

Delios, A., y Beamish, P. W. (2001). Geographic scope, product diversification and the corporate performance of Japanese firms. Japanese subsidiaries in the new global economy, p. 47.

Delios, A., y Beamish, P. W. (2001). Ownership strategy of Japanese firms: Transactional, institutional and experience influences. Japanese Subsidiaries in the New Global Economy, pp.175.

Delios, A., y Beamish, P. W. (2001). Survival and profitability: The roles of experience and intangible assets in foreign subsidiary performance. Academy of Management Journal, 44 (5), p. 1028-1038.

Delios, A., y Henisz, W. J. (2003). Political hazards, experience, and sequential entry strategies: The international expansion of Japanese firms, 1980–1998. *Strategic management journal*, *24* (11), p. 1153-1164.

Deuster, J. (1996). Internationale Standortverlagerungen deutscher Unternehmen. Wiesbaden.

Deuster, J. (2013). Internationale Standortverlagerungen deutscher Unternehmen: Systematisierung — Bestimmungsfaktoren — Auswirkungen. Springer-Verlag.

Dicken, P. (1999). Standort und Raum: theoretische Perspektiven in der Wirtschaftsgeographie.pp 177 Stuttgart, pp. 132.

Dowling, P.J.; Schluer R.S. (1990). International Dimensions of Human Resource Management. Boston.

Drescher, K. (1999). Determinds in the food sector. Edition 48. Frankfurt am Main, pp 99.

Dunning, J. H. (1980). Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, *11* (1), p. 9-31.

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, p. 1-31.

Dunning, J. H. (1993). Internationalizing Porter's diamond. *MIR: Management International Review*, p. 7-15.

Dunning, J. H. (1998). Location and the multinational enterprise: a neglected factor?. *Journal of International Business Studies*, p. 45-66.

Dunning, J. H. (1999). Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach. PJ Buckley y P. Ghauri. The internationalization of the firm, p. 61-79.

Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8 (2), p. 173-190.

Dunning, J. H. (2002). *Regions, globalization, and the knowledge-based economy*. Oxford University Press.

Dunning, J. H., y Kundu, S. K. (1995). The internationalization of the hotel industry: some new findings from a field study. *MIR: Management International Review*, p. 101-133.

Dunning, J. H., y Lundan, S. M. (2008). Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 25 (4), p. 573-593.

Dunning, J. H., y Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar Publishing.

Dunning, J. H., y Lundan, S. M. (2010). The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises. *Industrial and corporate change*, p. 29.

Dunning, J.H. (1980). Toward an Electric Theory of International Production. Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, Vol 11. p. 9-30.

Dunning, J.H. (1993). The Globalization of Business. Routledge, London, New York.

Eckartsberg, C. H. V. (1984). Gewinnung von Auslandspersonal. Handbuch Auslandseinsatz, 1, p. 37-74.

Eichberg, W. (1986), Strategien zur Erschliessung von Auslandsmärkten – Internationalisierung des Marketing. *Handbuch Strategisches Marketing*. Pp. 442.

Ekelund, C. (2014). Franchisor-franchisee relationships: an interaction approach. *World Journal of Management*, *5* (1), p. 76-92.

Engelhard, J.; Wonigeit, J. (1991). Euro-Manager. Veränderung der Qualifikationsanforderungen an Manager durch den E Binnenmarktentwicklung. Pp. P. 171-196

Evirgen, C., Bodur, M., y Tamer Cavusgil, S. (1993). Information needs of exporters: An empirical study of Turkish exporters. *Marketing Intelligence & Planning*, 11 (2), p. 28-36.

Fatehi-Sedeh, K., y Safizadeh, M. H. (1989). The association between political instability and flow of foreign direct investment. *Management International Review*, p. 4-13.

Florida, R. (1994). Agglomeration and industrial location: An econometric analysis of Japanese-affiliated manufacturing establishments in automotive-related industries. *Journal of Urban Economics*, 36 (1), p. 23-41.

Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18, 1, p. 39–50.

Franco, L.G. (1971). Joint Venture Survival in Multinational Corporations. New York. Pp. 35.

Freericks, C. (1998). Internationale Direktinvestitionen mittelständischer Unternehmen. Berlin. P. 131 – 154.

Friedman, J., Gerlowski, D. A., y Silberman, J. (1992). What attracts foreign multinational corporations? Evidence from branch plant location in the United States. *Journal of Regional Science*, *32* (4), p. 403-418.

Galan, J. I., Gonzalez-Benito, J., y Zuñiga-Vincente, 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), p. 975-997.

Gefen, D., y Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. Communications of the Association for Information systems, 16 (1), pp. 5.

Geringer, J.H. (1988). Evolution and revolution in international management: a topic and a discipline in transition. Wiesbaden. P. 5-25.

Gersovitz, M. (1984). *The effects of domestic taxes on foreign private investment*. Woodrow Wilson School, Princeton University.

Giddy, I. H. (1978). Demise of product cycle model in international-business theory. *Columbia Journal of World Business*, *13* (1), p. 90-97.

Gimeno, J. (2004). Competition within and between networks: The contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation. *Academy of Management Journal*, 47 (6), p. 820-842.

Glaum, M. (1996). Internationalisierung und Unternehmenserfolg. Giessen. P. 319 – 352.

Globerman, S., y Shapiro, D. M. (1999). The impact of government policies on foreign direct investment: The Canadian experience. *Journal of International Business Studies*, p. 513-532.

Gomes-Casseres, B. (1990). Firm ownership preferences and host government restrictions: An integrated approach. *Journal of International Business Studies*, *21* (1), p. 1-22.

Goodnow, J. D. (1985). Developments in international mode of entry analysis. *International Marketing Review*, *2* (3), p. 17-30.

Goodnow, J. D., y Hansz, J. E. (1972). Environmental determinants of overseas market entry strategies. *Journal of International Business Studies*, p. 33-50.

Goormann, H.W. (1992). Die Auslandsmarktbearbeitung europäischen Binnenmarkt. Frankfurt am Main. Pp. 21.

Gösta, B. (1995). Bedeutung der Verkehrsinfrastrukturausstattung für die Sicherung des Industriestandortes Baden - Würtenberg. In Fachzeitschrift Internationales Verkehrswesen 7+8/95. Düsseldorf.

Graf, M., y Mudambi, S. M. (2005). The outsourcing of IT-enabled business processes: A conceptual model of the location decision. *Journal of International Management*, *11* (2), p. 253-268.

Gries, T. (1998). Internacional Competition. Wiesbaden. Pp.121.

Grosse, R., y Trevino, L. J. (1996). Foreign direct investment in the United States: An analysis by country of origin. *Journal of International Business Studies*, p. 139-155.

Guerras Martín, L.A.; Navas López, J.E. (2015): La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones, Thomson-Civitas, Madrid, 5ª edición.

Guillén, M. F. (2002). Structural inertia, imitation, and foreign expansion: South Korean firms and business groups in China, 1987–1995. *Academy of Management Journal*, *45* (3), p. 509-525.

Guler, I., y Guillén, M. F. (2010). Institutions and the internationalization of US venture capital firms. *Journal of International Business Studies*, *41* (2), p. 185-205.

Gundlach, E. (2000). Education is a location factor, Franfurt. p. 38

Gutowski, A. (2000). Innovation als Schlüsselfaktor eines erfolgreichen Wirtschaftsstandortes. Berichte, 10.Jg., Nr. 100. Berlin. Pp. 63.

Hadley, R. D., y Wilson, H. I. (2003). The network model of internationalisation and experiential knowledge. *International Business Review*, *12* (6), p. 697-717.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., y Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis: A global perspective. Pearson.

Hämisegger, K. (1986). Neue Formen des Auslandssegements. Berna. Pp. 60.

Hammes, M. (1994). Die Gestaltung der Leistungstiefe im Spannungsfeld von Unternehmensstrategie und staatlicher Wettbewerbspolitik. Darmstadt. Pp. 143.

Hanser, C. (1986), Erfolgskontrolle der Industrieansiedlungspolitik: empirische Überprüfung der traditionellen Regionalpolitik. Berna. Pp. 115.

Head, K., y Ries, J. (2003). Heterogeneity and the FDI versus export decision of Japanese manufacturers. *Journal of the Japanese and International Economies*, 17 (4), p. 448-467.

Henisz, W. J. (2000). The institutional environment for multinational investment. *Journal of Law, Economics, and Organization*, *16* (2), p. 334-364.

Henisz, W. J., y Macher, J. T. (2004). Firm-and country-level trade-offs and contingencies in the evaluation of foreign investment: The semiconductor industry, 1994–2002. *Organization Science*, *15* (5), p. 537-554.

Hennart, J. F. (1998). *Transaction costs theory and the multinational enterprise*. University of Illinois at Urbana-Champaign, College of Commerce and Business Administration, Office of Research.

Hennart, J. F., y Park, Y. R. (1994). Location, governance, and strategic determinants of Japanese manufacturing investment in the United States. *Strategic Management Journal*, *15* (6), p. 419-436.

Henseler, J., Ringle, C. M., y Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. Advances in International Marketing (AIM), 20, p. 277-320.

Herlyn, J.U. (1991). Die externe internationale Konzernkoordination aus Sicht eines Zulieferes. Göttingen. P.20-33.

Hill, C. W., Hwang, P., y Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, *11* (2), p. 117-128.

Hirsch, S. (1976). An International Trade and Investment Theory of the Firm. P. 258-270.

Hoffmann, C.D. (1973). Die Personalpolitik der internationalen Unternehmung, Meisenheim am Glan. Pp. 8.

Hollensen, S., y Arteaga, J. (2010). Estrategias de marketing internacional. Pearson Spain.

Holtbrügge, D. (1995). Personalmanagement Multinationaler Unternehmungen in Osteuropa. Wiesbaden. P. 141.

Horst, T. (1972). Firm and industry determinants of the decision to invest abroad: An empirical study. *Thereview of Economics and Statistics*, p. 258-266.

Hu, S. H., Ma, H. Y., y Zen, G. T. (2012). The influence of host-country's environments on the FDI entry mode choice of Chinese companies. *Business and Management Research*, *1* (2), p. 39.

Inkpen, A. C. (2008). Knowledge transfer and international joint ventures: the case of NUMMI and General Motors. *Strategic Management Journal*, *29* (4), p. 447-453.

Isa, C. M. M., Saman, H. M., y Nasir, S. R. M. (2014). Specific-factors Influencing Market Selection Decision by Malaysian Construction Firms into International Market. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *129*, p. 4-10.

Jarillo, J.C. y Martínez, J.I. (1991), "Estrategia internacional, más allá de la exportación", McGraw-Hill, Madrid.

Johanson, J., y Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firma model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, p. 23-32.

Johanson, J., y Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, *40* (9), p. 1411-1431.

Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases 1. *Journal of management studies*, 12 (3), p. 305-323.

Jun, J. (1990). US tax policy and direct investment abroad. In *Taxation in the Global Economy* (pp. 55-78). University of Chicago Press.

Jun, Kwang W., and Harinder Singh. (1996). "The Determinants of Foreign Direct Investment in Developing Countries. Transnational Corporations, 5(2), p. 67-105.

Kandogan, Y. (2012). Regional foreign direct investment potential of the states within the US. *Journal of Economics and Business*, *64* (4), p. 306-322.

Katz, R.L. (1974). Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review, Vol. 52. P. 90-102.

Khadaroo, A. J., y Seetanah, B. (2010). Transport infrastructure and foreign direct investment. *Journal of International Development*, 22 (1), p. 103-123.

Kimura, Y. (1989). Firm-specific strategic advantages and foreign direct investment behavior of firms: The case of Japanese semiconductor firms. *Journal of International Business Studies*, p. 296-314.

Kloyer, M. (1995). Management of Franchisesystems: A Resource-Dependence-Perspective. Wiesbaden. Pp 1.

Knickerbocker, F.T. (1973). Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise. Boston.

Kobrin, S. J. (1976). The environmental determinants of foreign direct manufacturing investment: an ex post empirical analysis. *Journal of International Business Studies*, p. 29-42.

Kobrin, S. J. (1979). Political risk: A review and reconsideration. *Journal of International Business Studies*, p. 67-80.

Kogut, B., y Chang, S. J. (1991). Technological capabilities and Japanese foreign direct investment in the United States. *The Review of Economics and Statistics*, p. 401-413.

Koontz, H.; O'Donald, C. (1955). Principales of Management: An Analysis of Managerial Functions. New York.

Kopper, E.; Kiechl. R. (1991). Der globale Manager: ein kultureller Verwandlungskünstler. IO Management nr. 60. Heidelberg. P. 61-64.

Kornhardt, U. (1996). Standortfaktor Personalzusatzkosten: Wettbewerbsbeeinträchtigung arbeitsintensiver Produktionsweisen durch einseitige Belastung des Faktors Arbeit mit Sozialabgaben. Standort Deutschland: handwerksrelevante Aspekte und Standortporbleme de Handswerks. P. 101 -135

Kriependorf, P. (1989a). Franchising internationals. Stuttgart. P. 711-726

Krugman, P. R. (1991). Geography and trade. MIT press.

Krystek, (1997). Strategische Allianzen als Alternative zu Akquisitionen?. Berlin. Pp 139.

Kulhavy, E. (1986). International Marketing, 3 ed. Linz. Pp. 17.

Kumar, B. (1989), Formen der internationalen Unternehmenstätigkeiten. *Handwörterbuch Exporte und Internationale Unternehmung*, Berlins. Pp 920.

Kumar, B. (1992). Joint – Venture Organisation. Stuttgart. Pp 1078 – 1079.

Kumar, B.N. (1992). Personalpolitsche Herausforderungen für im Ausland tätige Unternehmen. 2. Auflg. Munich. Pp. 328.

Kwon, Y. C. (2008). Antecedents and consequences of international joint venture partnerships: A social exchange perspective. *International Business Review*, 17 (5), p. 559-573.

Laurant, A. (1986). The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management. Human Resource Management, Vol. 25 1986, No. 1. P. 91-102

Li, J., y Guisinger, S. (1992). The globalization of service multinationals in the "triad" regions: Japan, Western Europe and North America. *Journal of International Business Studies*, p. 675-696.

Loree, D. W., y Guisinger, S. E. (1995). Policy and non-policy determinants of US equity foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, p. 281-299.

Lunn, J. (1980). Determinants of US direct investment in the EEC: Further evidence. European Economic Review, 13 (1), p. 93-101.

Lunn, J. (1983). Determinants of US direct investment in the EEC: Revisited again. *European Economic Review*, *21* (3), p. 391-393.

Macharzina, K (1989). Mitbestimmung. Munich. Pp. 1487.

Macharzina, K (1992). Mitbestimmung. 2. Auflage. München. P. 1780-1797.

Majocchi, A., y Presutti, M. (2009). Industrial clusters, entrepreneurial culture and the social environment: The effects on FDI distribution. *International Business Review*, *18* (1), p. 76-88.

Makino, S., Lau, C. M., y Yeh, R. S. (2002). Asset-exploitation versus asset-seeking: Implications for location choice of foreign direct investment from newly industrialized economies. *Journal of International Business Studies*, p. 403-421.

Mayer, T., y Mucchielli, J. L. (1998). Strategic location behaviour: The case of Japanese investments in Europe. Journal of Transnational Management Development, 3 (3-4), p. 131-167.

McDougall, PP (1994). Explaining the Formation of Internantional New Ventures: The limits of theories from international Business Research. *Journal of Business Venturing* 9. P. 469-487.

Mead, R. (1990). Cross-Cultural Management Communication. Chichester. P. 130.

Meffert, H.; Wagner, H. (1992), Qualifikation und Ausbildung von Führungskräften. Personalforschung, vol. 6. Stuttgart. P. 352-365.

Meissner, H.G./ Gerber, S. (1980). Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem. *BfuP*, *Jg.* 32. Heidelberg. P. 217-228.

Meyer, K. E. (2001). Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, p. 357-367.

Müller, S.; Köglmayer, H.G. (1986). Die psychische Distanz zu Auslandsmärkten: ein verkanntes Exportgeheimnis. Heidelberg. P. 788-804.

Müller-Stewens, G. (1990). Entwicklung von Strategien für den Eintritt in neue Geschäfte. *Globales Management*. P 219-241.

Murtha, T. P. (1991). Surviving industrial targeting: State credibility and public policy contingencies in multinational subcontracting. *JL Econ. & Org.*, 7, pp.117.

Nachum, L. (2000). Economic geography and the location of TNCs: Financial and professional service FDI to the USA. *Journal of International Business Studies*, *31* (3), p. 367-385.

Nachum, L., y Zaheer, S. (2005). The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investment. Strategic Management Journal, 26 (8), p. 747-767.

Nielsen, B. B. (2002). Synergies in strategic alliances: motivation and outcomes of complementary and synergistic knowledge networks. *Journal of Knowledge Management Practice*, 3 (2), p. 1-15.

Nieto, C. A., y Llamazares, G. L. O. (2004). *Marketing internacional. Ediciones Pirámide, Madrid, España, pp. 453.*

Nigh, D. (1985). The effect of political events on United States direct foreign investment: A pooled time-series cross-sectional analysis. *Journal of International Business Studies*, p. 1-17.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.

North, D. C. (1994). Economic performance through time. *The American economic review*, p. 359-368.

North, D. C. (2005). Institutions and the process of economic change. *Management International*, *9* (3), p. 1-7.

Nunally, J.C. (1978). Psychometric Theory (2nd edn). New York: McGraw-Hill.

Offerhaus, P. (1996). Influencias de los impuestos a la decisión de la ubicación, pp. 51, Heidelberg.

Ortega Martínez, E. (1990), "Manual de Investigación Comercial", Pirámide, Madrid.

Park, J. Y., y Harris, S. (2014). Microfoundations for learning within international joint ventures. *International Business Review*, 23 (3), p. 490-503.

Park, S. H., y Zhou, D. (2005). Firm heterogeneity and competitive dynamics in alliance formation. *Academy of Management Review*, *30* (3), p. 531-554.

Pausenberger E.; Noello, G.F. (1977). Entsendung von Führungskräften in ausländische Niederlassungen. Düsseldorf. Pp. 365.

Pausenberger, E. (1994). Alternative Internationalisierungsstrategien. Stuttgart. P. 1-30.

Perlitz, M. (1993). International Management. Stuttgart/Jena. P. 447-448.

Perlitz, M. (1997). Spektrum kooperativer Internationalisierungsformen. International Management. Wiesbaden. P. 441-457.

Perlitz, M. (1997). The new institutional economics: financial institutions in transition. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. Tübingen. Pp. 444.

Perlmutter, H.V (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. Harvard. P. 9-18.

Perlmutter, H.V.; Heenan D.A. (1986). Cooperate to compete globally. Boston.

Phillips-Patrick, F. J. (1991). Political risk and organizational form. *Journal of Law and Economics*, p. 675-693.

Pollak, CH. (1989). Foreign Direct Investments. Munich. Pp. 26.

Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, *14* (1), p. 15-34.

Porter, M. E. (2008). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Simon and Schuster. P. 136-187

Procher, V. (2011). Agglomeration effects and the location of FDI: evidence from French first-time movers. The Annals of Regional Science, 46 (2), p. 295-312.

Pucik, V. (1984). The International Management of Human Resources, P. 403-419.

Pucik, V. (1992). Globalizazation and Human Resource Management. Globalizing Management. New York. Pp. 61-81.

Quer, D., Claver, E., y Rienda, L. (2012). Political risk, cultural distance, and outward foreign direct investment: Empirical evidence from large Chinese firms. *Asia Pacific journal of management*, 29 (4), p. 1089-1104.

Rasciute, S., Pentecost, E., y Ferrett, B. (2014). Firm heterogeneity in modelling foreign direct investment location decisions. *Applied Economics*, *46* (12), p. 1350-1360.

Rath, H. (1990). Neue Formen der internationalen Unternehmenskooperation. Hamburg. P. 57-61.

Roh, E. Y., y Yoon, J. H. (2009). Franchisor's ongoing support and franchisee's satisfaction: a case of ice cream franchising in Korea. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *21* (1), p. 85-99.

Rolf-Guenter Nolden, Ernst Bizer, Industriebetriebslehre 1992, Frankfurt. Pp 53 – 128.

Root, F. R. (1998). *Entry strategies for international markets*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Root, F. R., y Ahmed, A. A. (1978). The influence of policy instruments on manufacturing direct foreign investment in developing countries. *Journal of International Business Studies*, p. 81-93.

Root, F. R., y Ahmed, A. A. (1979). Empirical determinants of manufacturing direct foreign investment in developing countries. *Economic Development and Cultural Change*, p. 751-767.

Rugman, A. M. (1981). *Inside the multinationals: The economics of internal markets*. New York: Columbia University Press.

Runer, H. (1997). Die Bestimmung der Standortanforderungen bei Standortentscheidungen. Frankfurt am Main. Pp. 3 y pp 37.

Sabi, M. (1988). An application of the theory of foreign direct investment to multinational banking in LDCs. *Journal of International Business Studies*, p. 433-447.

Scaperlanda, A., y Balough, R. S. (1983). Determinants of US direct investment in the EEC: Revisited. *European Economic Review*, *21* (3), p. 381-390.

Schätzl, L. (2001), Wirtschaftsgeographie, edición 8, p. 30 – 47.

Schedler, K. (1997), Finanz- und Wirtschaftspolitik in Theorie und Praxis. Berna. P. 202-217.

Scherm, E. (1992). Personal Controlling. Stuttgart. P. 309-323.

Scherm, E. (1995). International Personalmanagement. Munich. P. 101-120.

Schmid, S. (2002). Strategien der grenzüberschreitenden Unternehmertätigkeit. Ingostadt. P. 3-11.

Schmid, S.; Kutscher, M. (2002). Strategische Grundbegriffe des Strategischen Manangements. *WiSt – Wirtschaftliches Studium. 31 Jg. Nr. 10.* Wiesbaden. Pp. 12.

Schmierl, K. (2000). Standortfaktoren und Kompetenzmuster von Herstellern einfacher Produkten. In Intelligente Produktion einfacher Produkte am Standort Deutschland. München. Pp. 99.

Schneider, U. (1996). Globalisierung und Regionalisierung als Herausforderung für das Führungskräfte Management. Handbuch Internationales Führungskräfte – Management. Stuttgart. Pp. 140.

Schöllhammer, H. (1992). Personalwesen in multinationalen Unternehmen. Stuttgart. Pp. 1866.

Scholz, C. (1994). Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenswissenschaftliche Grundlagen. 4. Aufl.. München. P. 807-821.

Schroath, F. W., y Korth, C. M. (1989). Managerial barriers to the internationalization of US property and liability insurers: theory and perspectives. Journal of Risk and Insurance, 630-648. vol. 56, no 4: p. 630-648.

Schuh, A. (1990). Strategic Alliances. Der Markt 3. Berlin. Pp. 142.

Schuler, R. S., Jackson, S. E., y Luo, Y. (2004). *Managing human resources in cross-border alliances*. London: Routledge.

Schulte, C. (1988). Personalstrategien für mulitnationale Unternehmen, *Zeitschrift für Personalforschung.* P. 179-185.

Segler, K. (1991). Basisstrategien im internationalen Marketing. Frankfurt/New York. Pp. 396.

Seidel, H. (1977), Erschliessung von Auslandsmärkten. Berlin. Pp 4-23 y pp 940.

Sekkat, K., y Veganzones-Varoudakis, M. A. (2007). Openness, investment climate, and FDI in developing countries. *Review of Development Economics*, 11 (4), p. 607-620.

Serwicka, I. E., Jones, J., y Wren, C. (2014, November). The Motives for the FDI Location Choice in the Old and New Europe. In *ERSA conference papers* (No. ERSA14 p. 255). European Regional Science Association.

Sethi, D., Guisinger, S. E., Phelan, S. E., y Berg, D. M. (2003). Trends in foreign direct investment flows: A theoretical and empirical analysis. *Journal of International Business Studies*, *34* (4), p. 315-326.

Shaver, J. M. (1998). Accounting for endogeneity when assessing strategy performance: does entry mode choice affect FDI survival? *Management Science*, *44* (4), p. 571-585.

Shenhar, A. (1990). What is a Manager? A New Look. *European Management Journal*, vol. 8. P. 198-202.

Singh, H., y Jun, K. W. (1995). Some new evidence on determinants of foreign direct investment in developing countries. *World Bank Policy Research Working Paper*, pp. 1531.

Skaupy, W. (1995). Franchising. Munich. P. 215 – 263.

Spethmann, D. (1991). Unternehmensbesteuerung als Standortfaktor. 1. Auflage. Baden-Baden. Pp. 25

Spring, H.R (1975). Die Entlohung von ins Ausland entsandten Mitarbeiter durch die multinationale Unternehmung. Winterthur. Pp. 1.

Staehle, (1994). Management. 7. Ed. Munich. P. 58-63.

Stahr, G. (1991). Internationales Marketing, Ludwigshafen.pp 54.

Stalk, G (1991). Zeitwettbewerb – Schnelligkeit entscheidet auf den Märkten der Zukunft. Frankfurt, New York. Pp. 54.

Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1993). Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Wiesbaden. Pp 13.

Summary, R. M., y Summary, L. J. (1995). The Political Economy of United States Foreign Direct Investment in Developing Countries: An Empirical Analysis. *Quarterly Journal of Business and Economics*, p. 80-92.

Tahir, R., y Larimo, J. (2004). Understanding the location strategies of the European firms in Asian countries. *Journal of American Academy of Business*, *5* (1/2), p. 102.

Tatoglu, E., y Glaister, K. W. (1998). Western MNCs' FDI in Turkey: An analysis of location specific factors. *MIR: Management International Review*, p. 133-159.

Teece, D.J. (1986). Transaction cost economics and the multinational enterprise. *Journal of Economic Behaviour and Organization*. Vol. 12. P. 21-45

Terpstra, V., Sarrathy, R. (1991). International Marketing. 5th. Ed., Orlando, pp. 102.

Terpstra, V., y Yu, C. M. (1988). Determinants of foreign investment of US advertising agencies. *Journal of International Business Studies*, p. 33-46.

Tesch, P. (1980), Die Bestimmungsgründe des internationalen Handels und der Direktinvestitionen. Berlin. P. 330-521.

Tomiura, E. (2007). Foreign outsourcing, exporting, and FDI: A productivity comparison at the firm level. *Journal of International Economics*, 72 (1), p. 113-127.

Töpfer, A. (1990). Vertriebs- und Marketingallianzen. Berlin. Pp. 173-208.

Tsang, E. W. (2002). Acquiring knowledge by foreign partners from international joint ventures in a transition economy: Learning-by-doing and learning myopia. *Strategic management journal*, 23 (9), p. 835-854.

Ulgado, F. M. (1996). Location characteristics of manufacturing investments in the US: A comparison of American and foreign-based firms. *MIR: Management International Review*, p. 7-26.

UNCTAD. (2013). World investment report 2013. Global value chains: investment and trade for development.

UNCTAD. (2015). World investment report 2015. Reforming international investment governance.

Vahlne, J. E., y Nordström, K. A. (1993). The internationalization process: impact of competition and experience. *The International Trade Journal*, *7* (5), p. 529-548.

Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The quarterly journal of economics*, p. 190-207.

Voeth, M. (1996). Entmonopolisierung von Märkten. Baden-Baden. Pp. 219-238.

Voss, H. (1989). Internationale Wettbewerbsstrategien. Bayreuth. Pp. 254.

Wai On, L., Liang, X., Priem, R., y Shaffer, M. (2013). Top management team trust, behavioral integration and the performance of international joint ventures. *Journal of Asia Business Studies*, 7 (2), p. 99-122.

Wanning, T. (1994). Markteintritts- und Marktbearbeitungsstategien im globalen Wettbewerb. Münster/Hamburg. Pp 214.

Weber, Alfred (1998). Schriften zur Industriellen Standortlehre. Band 6. Marburg. Pp 8.

Weber, Andrea. (1998). Standortwahl und Unternehmensbesteuerung in der Europäischen Union. *In Schriftreihe des Zentrums für europäische Studien,* Band 36. Trier. Pp. 10.

Weber, W.; Festing, M. (1991). Entwicklungstendenzen im Internationalen Personalmanagement. Wiesbaden. Pp. 11-17.

Weber, W.; Dowling, P.J.; Festing, M. (1999). Internationales Personalmanagement – Stand der Forschung. Wiesbaden. Pp. 8.

Welch, L. S., y Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. The Internationalization of the firm, 14, p. 83-98.

Welge, M. (1998). Internationales Management. Augsburg. Pp. 105.

Welter, F. (2002). Internationalisierung im Mittelstand. Essen. Pp. 22.

Wessels, A.M. (1999). International Franchisesystems. Neuwied, Kriftel. Pp. 538-544.

Westerhoff, H.D. (1994). Die Zukunft Deutschlands als Forschungs- und Technologiestandort. Weimar. Pp. 36.

Wheat, L. F. (1986). The Determinants of 1963–77 Regional Manufacturing Growth: Why the South and West Grow. *Journal of Regional Science*, *26* (4), p. 635-659.

Wheeler, D., y Mody, A. (1992). International investment location decisions: The case of US firms. *Journal of International Economics*, 33 (1), p. 57-76.

White, R.E.; Poynter, T.A. (1990). Organizing for World-Wide Advantage. *Managing the Global Firm.* London – New York. Pp. 107.

Whitelock, J., y Jobber, D. (2004). An evaluation of external factors in the decision of UK industrial firms to enter a new non-domestic market: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 38 (11/12), p. 1437-1455.

Wiesner, R. (2002). Steuern und Förderungen als Standortfaktoren. *In Monatsberichte des österreichischen Institutes für Wirtschaftsforschung.* Wien. Pp. 180.

Wirth, E. (1992). Mitarbeiter im Auslandseinsatz. Planung und Gestaltung. Wiesbaden. Pp. 154-186.

Wöhe, G. (1996). Introducción en las ciencias empresariales, vol. 19, Munich. P. 446 – 523.

Wohlmuth, K. (2000). Innovation als Schlüsselfaktor eines erfolgreichen Wirtschaftsstandortes. *Berichte, 10.Jg., Nr. 100*. Berlin. Pp 106 siguientes

Wolf, J. (1994). Internationales Personalmanagement. Wiesbaden. Pp. 560.

Wolfmeyer, P. (1990). Markterschliessung durch grenzüberscheitende Kooperationen, in Marktforschung und Management, 34 Jg. Heidelberg. Pp. 18.

Wood, V. R., y Robertson, K. R. (2000). Evaluating international markets: The importance of information by industry, by country of destination, and by type of export transaction. *International Marketing Review*, *17* (1), p. 34-55.

Woodward, D. P., y Rolfe, R. J. (1993). The location of export-oriented foreign direct investment in the Caribbean Basin. *Journal of International Business Studies*, p. 121-144.

Wunderer, R. (1993). Internationalisierung als strategische Herausforderung für das Personalmanagement. Stuttgart. P. 1-25.

Wuppertaler Kreis, (1995). Internationalisierung –Chancen und Risiken für die Zulieferindustrie. Köln. P. 87-109.

Yamada, T., y Yamada, T. (1996). EC integration and Japanese foreign direct investment in the EC. *Contemporary Economic Policy*, *14* (1), p. 48-57.

Yang, Y.S. (1988), "An export behavior model of small firms: Identifying potential and latent exporters among small and medium manufactures", Tesis doctoral, UMI, Michigan.

Yip, G. S. (1992). *Total global strategy: Managing for worldwide competitive advantage*. Prentice Hall Direct.

Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management journal*, 38 (2), p. 341-363.

Zamir, Z., Sahar, A., y Zafar, F. (2014). Strategic Alliances; A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises around the World.

Zentes, J.; Swoboda, B. (1997). Grundbegriffe des internationalen Managements. Stuttgrat. P. 358-381.

Zhou, C., Delios, A., y Yang, J. Y. (2002). Locational determinants of Japanese foreign direct investment in China. *Asia Pacific journal of management*, 19 (1), p. 63-86.

ANEXO



ANEXO 1

P1 ¿En qué año se fundó su empresa ?	REPUESTA CON UNA en Alemani		en Es	naña	
P2 ¿Desde cuando está operando su emp		••	••••••	•••••	
P3 ¿Cuantos empleados tiene su empres	a en España?	¿У	en total?		
P4 Aproximadamente, ¿cuál fue el volum pasado?	men de facturación de	su empres	a en España o	durante el aí	ño
- Inferior a 500.00 € (1)	- 500.000 €	- 1 millón €	€ (2)		
- 1 millón € - 2 millones € (3)	- 2 millones - 5 millones € (4)				
- 5 millones € - 10 millones € (5)	- Superior a 10 millones € (6)				
P5 Por favor, seleccione el sector de act	ividad en el que opera	su empres	a:	(2)	
Industria de goma y plástico	Industria de maquinaria en general				
Industria de madera, mueble y mobiliario	Industria química				
Equipamiento y componentes electrónicos		Comercio en general			
Industria alimenticia		Bancos, Seguros, Consulting			
Industria metalúrgica		Maquinaria de oficinas			
Industria téxtil y prendas confeccionadas	TIC y comunica				
Fabricación de automóviles	Otros:	-			
F6 ¿Qué tendencia espera Vd. respecto a - en incrementará (>) (1) (3)	al volumen de venta e			(3) constante (=)
F7 ¿La empresa está ubicada en un secto	or con una alta concei	tración de	empresas?		
C/		NT.		(4)	
- Sí (1)	-	No		(2)	
F8 Describa por favor el tipo de clientes	con los que operan er	España:		(5 -9)	
	Muchos			(3-9)	
Particulares	1	2	3	4	
Empresas españolas	1	2	3	4	
Empresas internacionales	1	2	3	4	
Exportación hacia otros mercados	1	2	3	4	
Sector público	1	2	3	4	

P10 A continuación, evalúe según su criterio en la casilla correspondiente y haga su valoración en la primera columna marcando con una X, si era un factor importante de localización. (11-62)

primera columna marcando con una X, si era un factor importante de localización.					(11-62)	
	Indicar con X si era factor importante de localizac.	Muy bien/ favorable/ ventajoso				Insuficiente/ caro/ en desventaja
Precio por el terreno, oficina, alquiler	iocanzac.	1	2	3	4	5
Zona de ubicación de la empresa, oficina, fábrica, etc.		1	2	3	4	5
Precios para la materia prima		1	2	3	4	5
Tipo de interés para los créditos		1	2	3	4	5
Disponibilidad de directivos		1	2	3	4	5
Disponibilidad de personal cualificado (no directivo)		1	2	3	4	5
Disponibilidad de personal multilingüe		1	2	3	4	5
Disponibilidad de personal operativo		1	2	3	4	5
Costes de mano de obra		1	2	3	4	5
Motivación de los empleados		1	2	3	4	5
Productividad y resultados del personal		1	2	3	4	5
Formación escolar		1	2	3	4	5
Formación profesional		1	2	3	4	5
Experiencias laborales de los empleados potenciales		1	2	3	4	5
Infraestructura en general		1	2	3	4	5
Servicio de salud		1	2	3	4	5
Seguridad ciudadana		1	2	3	4	5
Administración pública		1	2	3	4	5
Sistema fiscal, impuestos y otros tributos		1	2	3	4	5
Ayuda estatal, subvenciones y otras ayudas		1	2	3	4	5
Dotación tecnológica		1	2	3	4	5
Dotación de conocimiento científico		1	2	3	4	5
Condiciones climáticas		1	2	3	4	5
Situación geográfica de España para su actividad		1	2	3	4	5
Potencial del mercado		1	2	3	4	5
Situación competitiva		1	2	3	4	5
			I	l	1	-1

P11 ¿Cuáles son los motivos para las actividades empresariales internacionales en España? (63-68)

		(03-08)
-	Abastecer a nuestro/s cliente/s en España	(1)
-	Apertura de nuevos mercados en el extranjero para nuestros productos	(2)
-	Seguirá las empresas competidoras establecidas en España	(3)
-	Acceso al Know-How así como a los recursos del país	(4)
-	Reforzar la estratégia de reducción de costes (costes laborales, etc)	(5)
-	Otros:	(6)

P12 ¿Cuáles son las actividades que ha realizado su empresa en España antes de una subsidiaria propia o empresa adquirida?

| Comparison of the first of th

P13 ¿De que forma ha invertido su empresa en España?

(75)

Creación de una sucursal

(1) continuar en la pregunta P14

- Adquisición de empresas existentes

(2) continuar en la pregunta P16

P14 Evalúe las siguientes razones para la creación de una sucursal en España (76-80)

	Muy importante				De poca importancia
Evitar la transferencia de Know-How a posibles socios cooperadores	1	2	3	4	5
Falta de socios cooperadores adecuados/ Falta de empresas adecuadas para adquirir	1	2	3	4	5
Deseo de instalar maquinaria y procesos tecnológicamente avanzados	1	2	3	4	5
Control de las actividades empresariales en España	1	2	3	4	5
Creación de un imagen corporativa, una marca propia / introducción de marcas alemanas en España	1	2	3	4	5

P15 ¿Qué tipo de actividades está realizando la sucursal en España?

(81-83)

- Comercialización de los productos y servicios

(1)

- Montaje final de componentes procedentes de la casa matriz o de otras subsidiarias

(2)

Producción y venta de productos y servicios

(3)

Sigue con la pregunta P17

P16 Por favor, evalúe la importancia de los siguientes motivos para la adquisición de una empresa española: (84-88)

	Muy importante				De poca importancia
Ampliación de las capacidades de producción de la empresa y/o la gama de productos que ofrece.	1	2	3	4	5
Rápida entrada en el mercado español	1	2	3	4	5
Aprovechamiento de la red de venta existente	1	2	3	4	5
Aprovechamiento de la imagen positiva o marca de la empresa adquirida	1	2	3	4	5
Adquisición de Know-How y clientela fija	1	2	3	4	5

Sigue con la pregunta P17

P17 En el caso de que su empresa mantenga alguna cooperación con una empresa española, por favor, evalúe la importancia de los siguientes motivos para el establecimiento de dicha cooperación. (89-94)

•	Muy importante				De poca importancia
Rápida entrada en el mercado español	1	2	3	4	5
Aprovechamiento de la red de venta de los socios cooperadores	1	2	3	4	5
Intercambio de Know How	1	2	3	4	5
Ampliación de la gama de productos con los de sus socios cooperadores	1	2	3	4	5
Aumento de la posición competitiva frente a los competidores	1	2	3	4	5
Otras razones :	1	2	3	4	5

P18 ¿Cuáles fueron los principales problemas en el proceso de entrada en España? (con posibilidad de repuesta múltiple) (95-100) Escasez de recursos financieros (1) Escasez de personal necesario y con formación (2) Falta de Know-How (3) Obstáculos burocráticos **(4)** Problemas lingüísticos y culturales (5) Otros (indicar cuales): (6)

P19 Especifique a continuación la información sobre el origen del personal de la empresa española:

	Principalmente en España	Principalmente en Alemania	Principalmente en otros países donde tengan sucursal establecida
Directivos	1	2	3
Empleados y trabajadores de alto cargo	1	2	3
Personal operativo	1	2	3

Personal operativo	1	2	3
P20 ¿Cuales son las funciones del personal en - Transferencia de Know-How y experier - Transferencia de la cultura organizativa Funciones de control y supervisión - La estancia del personal en otras suc formación	ncias adquiridas en la cas cursales en el extranje	sa matriz	(4)
P21 ¿Qué prácticas de RRHH utiliza su empresonal local? (con posibilidad de rep	resa para la contratacio	ón de expatriados y Personal local	(109-120)

- Asesores de Personal
 - Procesos de selección en general
 - Desarrollo de un marketing de personal
 - Uso de Assessment Center
 - Referencias de los solicitantes
 - Otras practicas:

P22 ¿Qué prácticas de RRHH se utiliza en la sucursal española para expatriados y personal local? (con posibilidad de repuesta múltiple) (121-134)

Expatriados Personal local

- Cursos de idiomas
- Cursos Cross-Culturales
- Envío de personal a centros de formación
- Rotación internacional del personal
- Planes formales de carreras (e.j.: Trainee)
- Creación de grupos multinacionales para proyectos internacionales
- No hay planes especiales para el desarrollo del personal

P23 ¿Cuales son las formas de retribución para los expatriados y el personal local en la empresa española ? (con posibilidad de repuesta múltiple) (135-146)

Expatriados Personal local

- Atendiendo al nivel salarial en Alemania
- Atendiendo al nivel salarial en España
- Una combinación de las dos orientaciones anteriores
- Retribuciones extras en función de los resultados
- Primas (estancia, gastos extra)
- Otros:

Queremos destacar que los datos se utilizan de manera confidencial. Muchas gracias por su colaboración