

¿Cómo afecta la cultura nacional a la forma de entrar en los mercados internacionales?

Cristina López-Duarte ^{a,1}, Marta María Vidal-Suárez ^a, Belén González-Díaz ^a

^a Universidad de Oviedo, España

doi: 10.20420/eni.2016.125

Resumen

Este trabajo analiza la influencia de las posiciones culturales en la elección del modo de entrada en los procesos de inversión en el extranjero (IDE) –empresa conjunta frente a filiales de plena propiedad. El trabajo estudia el impacto de la posición cultural en relación con cuatro dimensiones culturales, así como su potencial interacción con otras variables contextuales de la inversión (*i.e.*, diferencias lingüísticas). Atendiendo a los resultados, los directivos que adoptan decisiones sobre la elección del modo de entrada deberían considerar la posición relativa de cada dimensión cultural, así como su interacción con variables contextuales de la inversión.

Palabras clave: Modo de entrada, Distancia cultural, Posición cultural, Distancia lingüística.

Clasificación JEL: F21, F23, M16, O57

Agradecimientos: Los autores agradecen también el apoyo financiero proporcionado por el Ministerio de Economía y competitividad (Proyecto: ECO2013-41762-P).

Fuente de referencia: López-Duarte, C., Vidal-Suárez, M.M., & González-Díaz, B. (2015). Impact of cultural positions on FDI's entry mode. *Cross Cultural Management*, 22(3), 509-526.

1 Introducción

El proceso de internacionalización implica una serie de decisiones interrelacionadas – momento de entrada, país/es destino, producto/servicio a internacionalizar, etc.– entre las que se encuentra la forma de implantarse o modo de entrada en las naciones objetivo. Si bien el abanico de formas de entrada es amplio, llevar a cabo una inversión directa en el extranjero (IDE) es una de las opciones disponibles para la empresa que va a realizar la entrada en un nuevo mercado (Brouthers & Hennart, 2007). En concreto, si elige este modo, debe realizar una segunda elección: implantación en solitario (*i.e.*, filial de propiedad plena) versus implantación a través de un proyecto conjunto con (al menos) una segunda empresa (*i.e.*, empresa conjunta o *joint venture*).

Las distancias o diferencias existentes entre países afectan a un amplio abanico de decisiones

relacionadas con el proceso de internacionalización, así como a los resultados de tal proceso (Ricart *et al.*, 2004). Esta distancia puede manifestarse a través de distintas dimensiones. De esta forma, a las diferencias existentes en aspectos más o menos explícitos tales como la lengua, la religión predominante (y sus implicaciones sociales) o el grado de formación/educación medio de la población, deben sumarse las diferencias inherentes a determinadas dimensiones culturales ampliamente compartidas por los individuos procedentes de una misma nación. Esta dimensión cultural se relaciona con diferencias en normas y principios culturales que guían el comportamiento de los individuos y afecta a las interacciones que se producen entre ellos (Ghemawat, 2001).

De hecho, y con respecto al modo de entrada, de entre los numerosos factores que condicionan

¹Autor de correspondencia: clduarte@uniovi.es

la elección del mismo para un país receptor, merecen especial atención aquellos relacionados con los valores culturales existentes en las naciones origen y destino del proyecto. Este factor es relevante porque las diferencias en valores culturales entre los países implicados en el proceso de inversión condicionan desde aspectos iniciales relacionados con la negociación de las condiciones del proyecto, hasta los relacionados con la gestión de los recursos humanos localizados en destino, pasando por la orientación estratégica del proyecto, la selección del segmento de mercado objetivo o la forma de financiación del mismo.

Atendiendo a ello, este trabajo pretende dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Qué aspectos de la cultura nacional condicionan la elección del modo de entrada en los procesos de inversión en el extranjero? ¿Qué otras variables contextuales de la inversión interactúan con el aspecto cultural para influir en tal decisión?

2 Cultura nacional y sus dimensiones

La cultura nacional hace referencia tanto al conjunto de valores compartidos que distinguen a las diferentes comunidades de individuos (naciones) para hacer que éstas sean similares o diferentes, como a las razones que subyacen a tales diferencias. Habitualmente es considerado en la literatura como “el software de la mente” y engloba diferentes dimensiones. Algunas de estas dimensiones ejercen una fuerte influencia en el ámbito empresarial, entre ellas (Hofstede, 1980):

- La distancia al poder. Hace alusión al grado en que los miembros de instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya desigualmente. En breve, representa el grado de jerarquía y la autoridad formal gobiernan las relaciones sociales y empresariales.
- La aversión a la incertidumbre. Es la medida en que los miembros de una cultura se sienten

amenazados por situaciones inciertas o desconocidas. Esta dimensión determina la necesidad cultural de estructura y orden para poder afrontar situaciones cuyos resultados no son fácilmente predecibles. En contextos de alta aversión a la incertidumbre, las personas perciben las nuevas situaciones como peligrosas, muestran un bajo grado de tolerancia al riesgo y buscan reducir la incertidumbre limitando el riesgo mediante la imposición de reglas y sistemas que aporten orden y coherencia.

- El individualismo/Colectivismo. Se refiere al comportamiento de la persona con respecto al grupo. El individualismo pertenece a sociedades en las que los vínculos entre los individuos son débiles –se espera que todo el mundo cuide de sí mismo–. El colectivismo, como valor opuesto, caracteriza a sociedades en las que las personas están integradas en grupos cohesivos y fuertes, que a lo largo de su vida les protege a cambio de una lealtad incuestionable.
- Masculinidad/Feminidad. La masculinidad pertenece a sociedades en las que los roles emocionales de género son claramente diferentes. La feminidad está presente en sociedades en las que los roles emocionales de género se solapan. En una sociedad masculina, existe un mayor énfasis en valores asociados al rol emocional masculino (*e.g.*, competencia, éxito, riqueza, ambición, orientación al objetivo de resultados), mientras que en una sociedad femenina el énfasis se sitúa principalmente en valores tradicionalmente asociados con el rol femenino (*e.g.*, relaciones personales, solidaridad, calidad de vida).

Sólo a título de ejemplo, Estados Unidos es un país individualista en grado extremo, Japón constituye el ejemplo por excelencia de orientación al desempeño, la sociedad en India refleja un elevado valor en la distancia al poder y

España constituye un claro ejemplo de fuerte aversión a la incertidumbre.

3 Posición cultural y elección del modo de entrada

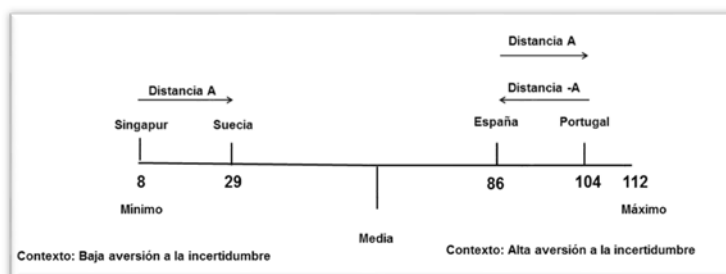
Las dimensiones culturales pueden afectar a la elección del modo de entrada (*e.g.*, Shane, 1994). Así, por ejemplo, puede resultar particularmente difícil/costoso desarrollar proyectos conjuntos con un socio local (a través de empresas conjuntas, uniones temporales de empresas o asociaciones de diversa índole) cuyos niveles de tolerancia al riesgo, orientación al desempeño o disposición a cooperar difieran en gran medida de los propios.

No obstante, al considerar el potencial impacto de estas dimensiones, deben tomarse en cuenta no solo las diferencias o distancias entre países, sino las denominadas posiciones culturales; es decir, las características culturales de cada una de las partes implicadas, las diferencias entre ellas y el contexto en que tiene lugar la relación (Drogendijk & Holm, 2012).

Tomemos como ejemplo la dimensión aversión a la incertidumbre y la información recogida en el Figura 1 en el que se recogen los valores de diferentes naciones en esta dimensión cultural. Como puede observarse, tanto España como Portugal son naciones caracterizadas por una elevada aversión a la incertidumbre, si bien el valor de esta dimensión es más extremo en el caso de Portugal. Lógicamente, la diferencia/distancia en esta dimensión cultural que enfrenta una empresa española desarrollando un proyecto (por ejemplo, una inversión) en el país vecino es la misma que la enfrentada por una empresa lusa invirtiendo en España. No obstante, el concepto de distancia entre ambas naciones no proporciona información alguna sobre el valor relativo que cada uno de los países toma en esta dimensión, sus respectivas perspectivas sobre la distancia existente ni el contexto de la relación.

Una empresa española invirtiendo en Portugal se enfrenta a un contexto social/empresarial de menor tolerancia a la exposición al riesgo, mientras que una empresa portuguesa invirtiendo en España enfrenta la situación contraria. Adicionalmente, la distancia existente entre ambos países no es percibida de forma simétrica por ambas partes (Chapman *et al.*, 2008; Shenkar, 2001), de tal forma que la distancia tiende a ser percibida como superior y, por ende, más difícil de gestionar y superar, por parte de la empresa que procede del contexto con mayor aversión a la incertidumbre. Por último, la distancia existente en esta dimensión cultural entre España y Portugal es prácticamente idéntica a la existente entre Singapur y Suecia, si bien el contexto difiere substancialmente, ya que en este último caso se trata de dos naciones con una muy reducida aversión a la incertidumbre y, por tanto, elevada tolerancia a la exposición al riesgo.

Figura 1. Posiciones culturales según la dimensión aversión a la incertidumbre



La investigación realizada apunta a que la influencia de la posición en cada dimensión cultural sobre la elección del modo de entrada es contingente a su combinación, así como a su interrelación con terceras variables entre las que destacan las relativas a las diferencias lingüísticas y económicas entre las naciones origen y destino.

En primer lugar, las configuraciones indican la elección de filiales de plena propiedad cuando existe una alta distancia en las cuatro dimensiones culturales. Debe destacarse que en el caso particular de nuestra muestra, las

distancias mayores se relacionan con inversiones situadas en países con valores culturales de Distancia al poder y Aversión a la incertidumbre menores que los de España, pero valores más altos en Individualismo/colectivismo y Masculinidad/feminidad.

En segundo lugar, la interacción entre las posiciones culturales en las mencionadas dimensiones y la lengua parece jugar un papel decisivo en la elección de fórmulas de acceso al mercado receptor que impliquen la cooperación con socios locales. La interacción entre los socios potenciales es en gran medida dependiente de los procesos de comunicación en los que el lenguaje desempeña un papel clave. Así, las diferencias lingüísticas pueden derivar en diversos problemas que potencien el efecto de las posiciones culturales de los socios. Tomando de nuevo como ejemplo la aversión al riesgo y la situación de una empresa española desarrollando un proyecto conjunto con un socio local en Portugal, el efecto de la posición cultural antes contextualizado puede verse potenciado por las dificultades derivadas de las diferencias lingüísticas. A los problemas obvios (alteración de los flujos y contenidos de información), se unen otros menos evidentes en un primer momento, si bien igualmente influyentes: la potencial distorsión del poder preestablecido entre las partes (como pauta general, el socio que muestra superiores habilidades lingüísticas en la lengua elegida para la negociación y el desarrollo conjunto de actividades ostenta un mayor poder implícito) y la potencial creación de grupos o facciones entre los recursos humanos que deben desarrollar tareas conjuntas. Las facciones impiden la comunicación fluida y la construcción de confianza entre grupos diferentes.

La creación de facciones puede ser especialmente problemática cuando existen diferencias en Individualismo/colectivismo. En concreto, los miembros de las culturas colectivistas (*i.e.*, empresas inversoras y directivos españoles) tienden a valorar la

pertenencia al grupo, muestran un nivel más alto de conciencia *intragrupa-fuera de grupo* y aplican diferentes estándares de valor y enfoques de negociación con miembros de sus intragrupos que con aquellos que pertenecen a otros grupos. En otras palabras, su comportamiento tiende a variar dependiendo de si la contraparte con la que interactúa es o no un miembro de su grupo.

4 Conclusiones

Como resultado de este trabajo puede afirmarse que no existe una fórmula de entrada óptima; por el contrario, la elección de la forma adecuada depende de la interacción entre las posiciones en las diferentes dimensiones culturales, así como entre éstas y las diferencias económicas y lingüísticas entre las naciones origen y destino del proyecto de internacionalización.

5 Referencias

- Brouthers, K.D., & Hennart, J.F. (2007). Boundaries of the firm: insights from international entry mode research. *Journal of Management*, 33(3), 395–425.
- Chapman, M., Gajewska-De Mattos, H., Clegg, J., & Buckley, P.J. (2008). Close neighbors and distant friends: perceptions of cultural distance. *International Business Review*, 17(3), 217–234.
- Drogendijk, R., & Holm, U. (2012). “Cultural distance or cultural positions? Analysing the effect of culture on the HQ – subsidiary relationship”, *International Business Review*, 21(3), 383–396.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, September, 1–12.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Ricart, J.E., Enright, M.J., Ghemawat, P., Hart, S.L., & Khanna, T. (2004). New frontiers in international strategy. *Journal of International Business Studies*, 35(3), 175–200.
- Shane, S. (1994). The effect of national culture on the choice between licensing and direct foreign investment. *Strategic Management Journal*, 15(8), 627–642.
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519–535.

How does national culture affect the choice of entry mode in international target markets?

Cristina López-Duarte ^{a,1}, Marta María Vidal-Suárez ^a, Belén González-Díaz ^a

^a *Universidad de Oviedo, Spain*

Abstract

The article analyzes the influence of cultural positions on the choice of entry mode in foreign direct investment (FDI) —joint ventures versus wholly owned subsidiaries. The paper focuses on the impact of cultural positions along four cultural dimensions, as well as on the interactions between these positions and FDI's contextual variables (linguistic differences). Based on the findings, managers making decisions on the choice of entry mode should take into account the position relative to each cultural dimension, as well as its interaction with other cultural dimensions and FDI's contextual variables.

Keywords: Entry mode, Cultural distance, Cultural position, Linguistic distance.

JEL classification: F21, F23, M16, O57

Acknowledgements: Financial support from the Spanish Ministry of Economy and Competitiveness (Project: ECO2013-41762-P) is gratefully acknowledged.

Reference source: López-Duarte, C., Vidal-Suárez, M. M., & González-Díaz, B. (2015). Impact of cultural positions on FDI's entry mode. *Cross Cultural Management*, 22(3), 509-526.

1 Introduction

The internationalization process involves a series of interrelated decisions —time of entry, country/ies of destination, product/service to internationalize, etc.— and among them we can find the form of establishment or entry mode in the target countries. While the range of entry modes is broad, carrying out a foreign direct investment (FDI) in the host country is one of the options available for a firm entering a new market (Brouthers & Hennart, 2007). Specifically, using this option implies, in turn, deciding on the choice between investing alone through a wholly owned subsidiary and sharing the investment with (at least) another firm through a joint venture.

Existing distances between countries condition a wide range of decisions related to the internationalization process, as well as its performance (Ricart *et al.*, 2004). Distance

between two countries can manifest itself along different dimensions. This way, to the differences that exist in more or less explicit aspects such as the language, the predominant religion (and its social implications) or the average degree of training/education of the population, differences inherent to certain cultural dimensions that are widely shared by individuals from one nation must be added. The cultural dimension relates to differences in social norms and principles that guide the individuals' behaviors and their interactions (Ghemawat, 2001).

Indeed, and with regard to the entry mode, among the numerous factors that condition the choice of the mode of entry in a specific country, we should highlight those related with the cultural values existing in the countries of origin and destination of the project. This dimension is relevant because the differences in cultural values condition initial aspects related with the

¹Corresponding author: clduarte@uniovi.es

negotiation of the conditions of the project, but also those related with the human resource management in the country of destination, the strategic orientation of the project, the selection of the potential market segment, or the form of funding of the project.

According to this, this work aims to give response to the following questions: What aspects of the national culture condition the choice of the entry mode in the processes of investing abroad? What other contextual variables of the investment interact with culture to influence such a decision?

2 National culture and its dimensions

National culture refers to shared collective values that distinguish human communities (nations) and that make them to be different or similar, as well as to the reasons underlying those differences. It is frequently addressed in existing literature as “the software of the mind” and it gathers different dimensions. Some of these dimensions have a strong influence on business activities, including (Hofstede, 1980):

- Power distance. It refers to the extent to which the members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed unequally. In short, it represents the degree of formal hierarchy in a society.
- Uncertainty avoidance. It is the extent to which the members of a culture feel threatened by uncertain or unknown situations. The Uncertainty avoidance dimension determines the cultural need for structure in order to cope with situations whose outcomes are not easy to predict. In high Uncertainty avoidance contexts, people perceive new situations as dangerous, show a low degree of tolerance to ambiguity, and seek to reduce uncertainty and limit risk by imposing rules and systems to bring about order and coherence.

- Individualism/Collectivism. It refers to people’s behavior towards the group. Individualism pertains to societies in which the ties between individuals are loose – everyone is expected to look after him or herself. Collectivism as its opposite pertains to societies in which people are integrated into strong, cohesive in-groups, which throughout people’s lifetime continue to protect them in exchange for unquestioned loyalty.
- Masculinity/femininity. Masculinity pertains to societies in which emotional gender roles are clearly distinct; femininity pertains to societies in which emotional gender roles overlap. In a masculine society, there exists a stress on values traditionally associated with the masculine role (*e.g.*, competition, success, wealth, ambition, and performance goal orientation), whereas in a feminine society stress falls mainly on values traditionally associated with the feminine role (*e.g.*, relationships, life skills, quality of life, and social performance).

Just as basic examples, the USA is known as an individualistic nation, Japan ranks very high in Masculinity, India shows a particularly high score in Power Distance and Spain is a good example of low tolerance to risk.

3 Cultural position and entry mode choice

Cultural dimensions can affect to the choice of the mode of entry (*e.g.*, Shane, 1994). Thus, for example, developing a joint project with a local partner (through joint ventures, or other types of alliances of diverse nature) can be particularly difficult/expensive because the levels of risk tolerance, focus on performance or willingness to cooperate largely differ from your own.

However, considering the potential impact of these dimensions, not only the differences or distances between the countries must be taken

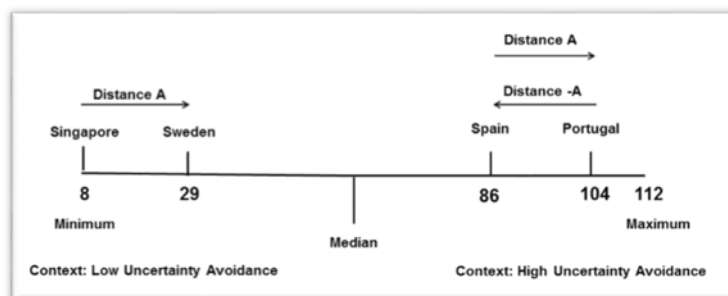
into account, but also the so-called cultural positions; *i.e.*, the cultural characteristics of both parties involved in a relationship, the differences between them, and the context in which the relationship takes place (Drogendijk & Holm, 2012).

Let's consider the information in the Figure 1 as an example. It gathers the Uncertainty avoidance scores for different countries. A Spanish company carrying out a FDI in Portugal faces the same distance as a Portuguese firm investing in Spain. However, the distance does not take into account each parties' relative value in this dimension neither their perspectives. Considering each party's score along this dimension, it becomes easy to see that a Spanish firm investing in Portugal faces a higher Uncertainty avoidance context, while a Portuguese firm investing in Spain faces exactly the opposite situation. In addition, the distance does not reflect whose perspective we are considering. This is a key issue as the perceptions of cultures and cultural differences are not symmetrical (Chapman *et al.*, 2008; Shenkar, 2001). In our example differences between Spain and Portugal are perceived differently by the party positioned higher on this cultural dimension (Portugal) than by the party positioned lower (Spain), and it is to be expected that these perceptions affect each parties' expectations and behavior. Finally, the distance between Spain and Portugal is the same as between Singapore and Sweden, while the context is absolutely different, as both parties score high in the cultural dimension in the former case and both of them score low in the second one. Although the distance is the same, each party's cultural characteristics (and expected behaviors) are absolutely different.

Our study provides results relative to the contingent role of cultural positions along individual cultural dimensions on the choice of

mode of entry, as well as to the interaction between cultural positions and linguistic and economic distances between the country of origin and the destination.

Figure 1. Cultural positions along the uncertainty avoidance dimension



First, causal configurations point to the choice of wholly owned subsidiaries when high distance along the four cultural dimensions exists. It must be highlighted that in the particular case of our sample, larger distances refer to investments located in countries that show lower Power distance and Uncertainty avoidance scores than Spain, but higher Individualism/collectivism and Masculinity/femininity values.

Second, the interaction between cultural and linguistic differences seems to play a key role in the choice of entry modes that imply cooperation with local partners. Interaction between potential partners is highly dependent on communication processes where language plays a key role. Taking again as an example the risk-aversion and the situation of a Spanish company developing a joint project with a local partner in Portugal, the effect of the aforementioned contextualized cultural position can be powered by the difficulties arising from language differences. Language barriers between partners may derive in a power distortion process, disturb the flow of information between partners, and/or facilitate the creation of factions within the venture; all these issues negatively affecting the development of credibility and trust between them. The power distortion process may arise as a consequence of the choice of the functional language; that is, the language formally chosen

in order to carry out communication between the different parties. This choice may somehow alter the intended share of control between partners as the functional language itself becomes a control mechanism. Disturbance of information flows impeding communication integrity mainly derive from filtration (message partially transmitted) or distortion (message wrongly transmitted) processes. Finally, language differences may lead to factions that impede fluent communication and trust building between different groups.

Creation of factions may be particularly problematic when differences along Individualism/Collectivism exist: as shown in, members of collective cultures (*i.e.* Spanish investing firms and managers) tend to be more sensitive to group membership, show a higher level of ingroup-outgroup consciousness, and apply different value standards and negotiation approaches for members of their ingroups and of outgroups. In different words, their behavior tends to vary depending on whether their interacting party is or not an ingroup member.

4 Conclusions

All in all, there is not an ideal entry mode to carry out an FDI process. The optimal entry mode depends on the interaction among different cultural dimensions and its positions, as well as among these positions and other characteristics

as the economic and linguistic differences between the home and the host countries.

5 References

- Brouthers, K.D., & Hennart, J.F. (2007). Boundaries of the firm: insights from international entry mode research. *Journal of Management*, 33(3), 395–425.
- Chapman, M., Gajewska-De Mattos, H., Clegg, J., & Buckley, P.J. (2008). Close neighbors and distant friends: perceptions of cultural distance. *International Business Review*, 17(3), 217–234.
- Drogendijk, R., & Holm, U. (2012), “Cultural distance or cultural positions? Analysing the effect of culture on the HQ – subsidiary relationship”, *International Business Review*, 21(3), 383–396.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, September, 1–12.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Ricart, J.E., Enright, M.J., Ghemawat, P., Hart, S.L., & Khanna, T. (2004). New frontiers in international strategy. *Journal of International Business Studies*, 35(3), 175–200.
- Shane, S. (1994). The effect of national culture on the choice between licensing and direct foreign investment. *Strategic Management Journal*, 15(8), 627–642.
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519–535.