



# Modos de entrada y distancia cultural: una revisión de literatura (2005-2017)

## Entry modes and cultural distance: a literature review (2005-2017)

RUIZ DE CASTILLA, Rodrigo [1](#); JAEGER-VARGAS, Carla [2](#); ORUÉ-FLORES, Cristian [3](#) y ORTIGUEIRA-SÁNCHEZ, Luis C. [4](#)

Recibido: 08/02/2019 • Aprobado: 21/04/2019 • Publicado 13/05/2019

### Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Methodology](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Bibliographic references](#)

#### RESUMEN:

El presente artículo ofrece una revisión de literatura sobre la relación entre la distancia cultural y la elección del modo de entrada en mercados internacionales. A partir de la revisión se identificó una fuerte tendencia hacia estudios cuantitativos, siendo las dimensiones de Hofstede y la Teoría de Costos de Transacción los enfoques de mayor aplicación. Los resultados sugieren falta de consenso respecto a los efectos de una alta distancia cultural en la elección del modo de entrada, aspecto que algunos autores denominan como paradoja cultural.

**Palabras clave:** modos de entrada, distancia cultural, revisión de literatura

#### ABSTRACT:

This article offers a literature review on the relationship between cultural distance and entry modes in international markets. From the review, a strong tendency towards quantitative studies was identified, with the Hofstede dimensions and the Transaction Theory as the most applicable approaches. The results suggest a lack of consensus regarding the effects of a high cultural distance in the choice of entry mode, an aspect that some authors call as cultural paradox.

**Keywords:** entry mode, cultural distance, literature review

## 1. Introducción

La elección del modo de entrada constituye un tema clásico de estudio en el campo de los negocios internacionales (López-Duarte & Vidal-Suárez, 2010); a pesar de ello, solo unos pocos artículos proveen revisiones de la literatura sobre los modos de entrada y sobre la influencia de la distancia cultural en estos. Los más relevantes, específicamente, en términos de revisiones de la literatura sobre modos de entrada son las de Canabal & White (2008) sobre el pasado y el futuro de los modos de entrada y la de Morschett et al. (2010) quien realiza un meta-análisis sobre la literatura. Asimismo, algunos de los estudios que revisan la relación modos de entrada y cultura son el meta-análisis de Tihanyi et al. (2005) el cual analiza los efectos de la distancia cultural en los modos de entrada, la diversificación y el

desempeño de las multinacionales. Siguiendo la misma línea, las revisiones de Harzing (2003) y Harzing & Pudelko (2016) ofrecen un análisis sobre el impacto de la distancia cultural sobre los modos de entrada, sin embargo, se presenta más como una crítica a dicha variable. La presente revisión se propone a analizar el rol que tiene la distancia cultural en la elección del modo de entrada desde una perspectiva neutra, con el fin de mostrar información que puede ser aplicada en futuros estudios.

Durante las dos últimas décadas, el concepto de distancia cultural ha logrado alcanzar popularidad sustancial superando otras dimensiones de distancias como la psíquica o geográfica, en términos de la frecuencia con que se cita en la literatura (Dow & Larimo, 2009). En ocasiones, la distancia cultural es confundida con la distancia psíquica, cuando en realidad, la distancia cultural está incluida dentro del concepto de distancia psíquica (López-Duarte & Vidal-Suárez, 2010)

Teniendo en cuenta la problemática anterior, el objetivo de este trabajo es mostrar de manera sintetizada qué se ha estudiado acerca de la relación distancia cultural-modo de entrada. Para este fin se identificó la metodología empleada, los enfoques y constructos utilizados, las regiones analizadas y los principales aportes de los estudios seleccionados.

## **1.1. Antecedentes teóricos**

La elección del modo de entrada y, particularmente, el estudio de ésta es de por sí objeto de debate. Autores como Shaver (2013) han cuestionado la necesidad de seguir investigando el tema debido a que, de acuerdo con el autor, la literatura ya tiene identificados cuáles son los modos, que determinan su elección y cuáles llevan a mejores resultados (Shaver, 2013). Esto generó reacciones de autores como Hennart & Slangen, (2015) y Wulff (2016), quienes argumentan que son necesarias más investigaciones debido a la falta de consistencia en aspectos relevantes de los modos de entrada como, por ejemplo, sus determinantes (Wulff, 2016). El hecho es que la literatura existente es amplia, genera debates y continúa incrementándose a través de nuevos planteamientos y enfoques.

Los modos de entradas son clasificados, de manera general, en exportaciones, acuerdos contractuales –llámese licencias y franquicias–, e inversión directa extranjera –como los acuerdos joint ventures, las fusiones y adquisiciones–, y las wholly owned subsidiaries (Sharma & Erramilli, 2004). Asimismo, existen formas más recientes y sofisticadas de clasificarlos, por ejemplo, según el nivel de compromiso de recursos que implican (Anderson & Gatignon, 1986), donde un alto compromiso de recursos serían las estrategias de adquisiciones o inversiones greenfield y un bajo grado de compromiso implicaría seguir una estrategia de alianza como licencia o franquicia (Gollnhofer & Turkina, 2015).

Por otro lado, se pueden clasificar de acuerdo al nivel de inversión de capital que requieren (Hennart & Reddy, 2000), siendo las estrategias de inversión directa extranjera las únicas que implicarían una alta inversión de capital (Wulff, 2016). Una clasificación más reciente y aún no completamente aceptada por la academia, es la distinción que se hace entre la elección del modo de entrada y la decisión de establecimiento, la denominada establishment mode, la cual señala que las empresas se establecen en un nuevo mercado a través de estrategias de alianza o de propiedad (ownership mode) e indica que las empresas entran a un nuevo mercado a través de estrategias de propiedad (Wulff, 2016).

Existen un gran número de estudios sobre las diferencias culturales entre países, así también sobre la repercusión de estas diferencias en las decisiones estratégicas de las empresas multinacionales (Drogendijk & Martín, 2015). Estas diferencias han sido analizadas desde distintas dimensiones, siendo la dimensión cultural la más empleada en los estudios de los modos de entrada (Harzing & Pudelko, 2016), por este motivo, se concentró en revisar la literatura que incluya a la distancia cultural como variable.

Para medir la distancia cultural se utiliza el índice de Kogut & Singh (1988), el cual ha sido formulado en base al estudio seminal de Hofstede (1981) sobre las cinco dimensiones culturales: distancia al poder, aversión al riesgo, orientación al corto o largo plazo, tendencia a la masculinidad o feminidad y tendencia al individualismo o colectivismo (Hofstede, 1981).

El estudio de la distancia cultural busca enfocarse en la importancia de la variable y como ésta influye en la internacionalización de las multinacionales (Contractor et al., 2014; S. Malhotra & Sivakumar, 2011; Ojala, 2015). Una de las propuestas teóricas más aceptadas es que la importancia de la variable recae en que es un constructo que explica la existencia de la incertidumbre y el riesgo que se genera al buscar incursionar en un mercado extranjero, ya que a medida que las diferencias culturales entre el país de origen y el país de destino sea mayor, la incertidumbre del ingreso al mercado aumenta, así como el riesgo asociado (Brouthers & Brouthers, 2000). Sin embargo, existen contradicciones en cuanto al impacto que tiene la distancia cultural en la elección del modo de entrada (Gollnhofer & Turkina, 2015), esto ha sido denominada la "paradoja cultural" (Brouthers & Brouthers, 2001; Harzing, 2003; Shenkar, 2001).

En la paradoja se debate la coexistencia de dos diferentes propuestas teóricas, una de ellas indica que una alta distancia cultural está relacionada con una estrategia de bajo compromiso de recursos (Gatignon & Anderson, 1988) debido al riesgo que representa comprometerse en una inversión grande en un contexto incierto (Contractor et al., 2014) y conlleva a la elección de estrategias de entrada como joint venture (Pak & Park, 2004). La opuesta, afirma que una alta distancia cultural se asocia con estrategias que impliquen un alto compromiso de recursos, debido a que existe mayor riesgo y, por tanto, un mayor deseo de control sobre éstos (Chen & Hu, 2002; Kim & Gray, 2009), lo cual conlleva a las empresas a elegir estrategias de alto compromiso como wholly owned subsidiaries (Chen & Hu, 2002).

A pesar del uso constante de la distancia cultural, no existe un consenso sobre el impacto real que tiene (Gollnhofer & Turkina, 2015) y la fiabilidad de la variable ha sido objeto de debate en estudios anteriores (Shenkar, 2001), autores como Harzing (2003) y Shenkar (2001) han objetado desde hace más de una década que la investigación sobreestima el impacto de la distancia cultural y han surgido nuevos constructos que investigadores han desarrollado como medidas alternativas para remediar este vacío. La más conocida, la fricción cultural desarrollada por Luo & Shenkar (2011), se enfoca en medir las diferencias culturales existentes entre la multinacional y el nuevo mercado que podrían resultar en conflicto, por lo que una baja fricción cultural promueve un mejor desempeño productivo y una alta fricción cultural origina dificultades e impide un buen desarrollo en el nuevo mercado (Luo & Shenkar, 2011; Orr & Scott, 2008; O Shenkar, 2012). Otro constructo desarrollado son las posiciones culturales (López-Duarte et al., 2015; Drogendijk & Holm, 2012) que no solo analiza las diferencias entre los países sino también las diferencias en el contexto de éstos (Rian Drogendijk & Holm, 2012).

Así también, han surgido otras variables como la complementariedad cultural, el cual señala que las diferencias entre culturas afectan la relación y el cumplimiento de objetivos (Clampit et al., 2015), o los atributos culturales que se enfocan en los atributos del país como la religión (Livanis et al., 2016). Asimismo, se han empezado a utilizar medidas que se centran en las diferencias específicas del país (Harzing & Pudelko, 2016) como la distancia psíquica, económica, institucional, geográfica, lingüística, entre otros.

---

## 2. Metodología

El presente estudio se realizó siguiendo una serie de pasos con el fin de identificar investigaciones relevantes para esta revisión de literatura. Se utilizaron las bases de datos de Web of Science y SCOPUS, las cuales fueron elegidas debido a que sólo contienen estudios publicados por editoriales y revistas reconocidas.

Inicialmente, el período de tiempo escogido fueron los últimos quince años, es decir se buscaron estudios desde el 2003 al 2017, debido a que en el 2003 fue publicado el estudio de Harzing (2003) sobre el impacto de la cultura en los modos de entrada, en el cual hace una revisión de literatura y realiza una crítica al uso constante de la distancia cultural como variable utilizada en la mayoría de los estudios (Harzing, 2003). Sin embargo, al realizar la búsqueda en ambas bases de datos, sólo se obtuvieron resultados relevantes desde el año 2005, por lo que el período de tiempo que finalmente se analizó es desde el 2005 al 2017.

Para realizar la búsqueda se utilizaron dos palabras clave, "cultural distance" y "entry

modos”, teniendo en cuenta solo los estudios del año 2003 al 2017. Asimismo, se filtraron los resultados para obtener únicamente los de las categorías de “Negocios” y “Administración”, con el fin de descartar investigaciones pertenecientes a otras ciencias. Luego, se realizó otro filtro para obtener solamente artículos de investigación y de revisión con el fin de evitar incluir aquellos que no contengan un soporte teórico.

El resultado de Web of Science fue de 243 artículos, sin embargo, fue necesario realizar un análisis e interpretación de los títulos y resúmenes de cada uno de ellos para descartar aquellos que no se centraban en la distancia cultural y su relación con los modos de entrada, específicamente. Así se verificó que los estudios desarrollen el tema deseado y el resultado se redujo a 74 artículos con relevancia para nuestra revisión. De la misma forma, al buscar los estudios en SCOPUS se obtuvieron 63 artículos; sin embargo, 41 de ellos estaban ya incluidos en los 75 artículos obtenidos de la Web of Science. Nuevamente, se realizó un análisis de títulos y resúmenes para poder llegar a escoger 29 estudios que fueron sumados a la lista de esta revisión.

El total de números de artículos incluidos en la muestra es de 103, el siguiente paso consistió en leer, analizar y clasificar cada uno de los artículos. La clasificación se realizó de acuerdo al autor, año de publicación, editorial y revista donde fue publicado el estudio, palabras clave, enfoques teóricos aplicados, autores de dichas teorías, el tipo de modo de entrada analizado, el tipo de variable cultural utilizada, el tipo de estudio (revisión o empírico), el objetivo, el aporte principal, las futuras líneas de investigación propuestas, el país o región analizado y el número de citas. Asimismo, para los artículos empíricos se analizó el tipo de metodología utilizada, la fuente de información y los procedimientos estadísticos utilizados.

### 3. Resultados

En la Tabla 1 se muestran las principales revistas donde fueron publicados la mayoría de artículos revisados. De la misma forma, en la Tabla 2 se muestran las principales editoriales a las cuales pertenecen los artículos de la revisión.

**Tabla 1**  
Principales revistas que publican estudios sobre los modos de entrada y la distancia cultural (2005-2017)

S.Nº	Revista	Nº de artículos
1	International Business Review	17
2	Management International Review	9
3	Journal of Business Research	8
4	Journal of International Business Studies	7
5	Journal of World Business	7
6	International Marketing Review	6
7	Journal of International Management	4
8	Cross Cultural ournal of Management	3
9	Frontiers of Business Research in China	3
10	Asia Pacific Journal of Management	2

11	Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics	2
12	Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa	2
13	Industrial Marketing Management	2
14	International Journal of Management Review	2
15	Journal of Management Studies	2
16	Management Decision	2
		78 (75% de los 104 artículos)

Nota: La tabla muestra el ranking de revistas en orden al número de artículos publicados sobre modos de entrada y distancia cultural.

-----

**Tabla 2**  
Principales editoriales que publican estudios sobre los modos de entrada y la distancia cultural

<b>N°</b>	<b>Editorial</b>	<b>N° de artículos</b>
1	Elsevier	43
2	Emerald	19
3	Springer	11
4	Palgrave Macmillan	7
5	Springer-Verlag	5
6	Taylor&Francis	5
7	Wiley	3
8	Wiley Blackwell	3
9	American Marketing Association	2
10	ASSOC	1
11	INFORMS	1
12	Academy of Management	1
13	Blackwell Publishing	1
14	SAGE Publications	1

15	Inder science	1
	Total artículos	104

Nota: La tabla muestra el ranking de editoriales que han publicado artículos sobre modos de entrada y distancia cultural, así como el número de artículos publicados en las mismas.

En cuanto a la metodología utilizada, se identificaron 78 estudios cuantitativos, 23 estudios cualitativos, dos estudios mixtos y el meta-análisis de Klier et al. (2017) y el de Harzing & Pudelko (2015). Si bien en los estudios cualitativos empíricos (tabla 3) no se puede observar una tendencia clara sobre el procedimiento que utilizado, si se observa una predominancia en el uso del análisis de regresión, para el caso de estudios cuantitativos y empíricos (tabla 4).

**Tabla 3**  
Metodología y procedimientos estadísticos utilizados en estudios cualitativos

Tipo de artículo	Procedimiento Estadístico	Número de Estudios	Autores
Explicativo	Correlación	1	Van Hoorn & Maseland (2014)
	Fuzzy set qualitative comparative analysis	1	López-Duarte et al. (2015)
	Estudio de caso	1	Li, Karande & Zhou (2009)
	Otro	6	Shenkar & Luo (2008); Ulrich, Hollensen & Boyd (2014); López-Duarte et al. (2015); Lu, Karpova & Fiore (2011); Li, Karande & Zhou (2009); Tang (2012); Luo & Shenkar (2011)
Conceptual o revisión	6W revisión sistemática	1	Xie, Reddy & Liang (2017)
	Análisis de correspondencia multiple	1	López-Duarte et al. (2016)
	Cohen´s kappa	1	Stahl & Tung (2015)
	Grounded theory	1	Wrona & Trapczyński (2012)
	Regresión logistica	2	Canabal & White (2008); Samiee (2013)
	Procedimiento no estadístico	8	Lopez-Duarte et al. (2015); Hutzschenreuter, Kleindienst & Lange (2015); Wulff (2016); Ojala (2015); Clampit et al. (2015); Shenkar (2012); López-Duarte (2013); Brouthers (2013)

Nota: La tabla muestra la clasificación de procedimientos estadísticos presentes en los estudios de tipo cualitativo

**Tabla 4**

Metodología y procedimientos estadísticos más utilizados en estudios cuantitativos

<b>Procedimiento Estadístico</b>	<b>Número de estudios</b>	<b>Autores</b>
<i>Modelo de regresión logística</i>	29	López-Duarte & Vidal-Suárez (2011); Yamin & Golesorkhi (2010); Dow & Ferencikova (2010); Slangen & Van Tulder (2009); Dow & Larimo (2009); Morschett et al. (2008); Wang & Schaan (2008); Yenyurt, Townsend and Talay (2007); Drogendijk & Slangen (2006); Cho & Padmanabhan (2005); Roh et al. (2013); Contractor, Yang & Gaur (2016); Malhotra, Lin & Farrell (2015); Joshi & Lahiri (2015); Powell & Lim (2017); Gollnhofer & Turkina (2015); Xu & Fan (2011); Zhu, Wang & Quan (2011); Majocchi, Mayrhofer & Camps (2013); Blomstermo, Sharma & Sallis (2006); Yang (2015); Pla-Barber, Villar & León-Darder (2014); Robertson, Yaghmour & Kawther (2015); Blomkvist & Drogendijk (2013); Slangen, Beugelsdijk & Hennart (2011); Dimitratos et al. (2011); Li & Xie (2015); Jiménez et al. (2017); Hutzschenreuter, Kleindienst & Lange (2014)
<i>Regresión logística Binomial/binaria</i>	14	López-Duarte & Vidal-Suárez (2010); Demirbag, Tatoglu & Glaister (2008); Demirbag, Tatoglu & Glaister (2009); Arslan & Wang (2014); Quer, Claver & Rienda (2012); Malhotra (2012); Graciá & Fernandez (2009); López-Duarte & Vidal-Suárez (2013); Quer, Claver & Andreu (2007); Laia, Lina & Chen (2016); Andreu, Claver & Quer (2017); Li, Guo & Xu (2017); Dadzie & Owusu (2015); Demirbag, Tatoglu & Glaister (2009)
<i>Correlaciones</i>	12	Magnusson et al. (2008); Ellis (2007); Contractor, Yang & Gaur (2016); Hernández & Nieto (2014); Hutzschenreuter, Kleindienst & Lange (2014); Pattnaika & Leeb (2014); Blomkvist & Drogendijk (2013); Chang et al. (2012); Dow & Larimo (2011); Brock, Johnson & Zhou (2011); Schwens, Eiche & Kabst (2010); Contractor et al. (2014)
<i>Ordinary least squares regression (OLS)</i>	6	Malhotra & Sivakumar (2011); Wilkinson et al. (2008); Boateng et al. (2017); Beugelsdijk et al. (2015); Malhotra, Sivakumar & Zhu (2008); Blomkvist & Drogendijk (2013)
<i>Modelo de Regresión Tobit</i>	5	Ragozzino (2009); Ahammad et al. (2017); Chikhoun, Edwards & Farashahi (2016); Malhotra, Lin & Farrell (2015); Lee, Hemmert & Kimb (2014)
<i>Modelos multinivel</i>	5	Ramsey, Barakat & Monteiro (2013); Boateng et al. (2017); Malhotra, Lin & Farrell (2015); Williams & Grégoire (2015); Xu & Fan (2011)
<i>Regresión Multinomial</i>	4	Talay & Cavusgil (2009); Tsang (2005); Kraus et al. (2015); Contractor et al. (2014)

<i>Regresión multivariada</i>	3	Malhotra & Sivakumar (2011); Chakrabarti, Gupta-Mukherjee & Jayaraman (2009); Williams & Grégoire (2015)
<i>Modelo Probit</i>	2	Ahammad et al. (2017); Hsieh, Shen & Lee (2010)
<i>Modelo Hazard</i>	2	Peng & Beamish (2013); Pattnaika & Leeb (2014)
<i>Regresión Poisson</i>	2	Malik & Zhao (2013); Malhotra, Sivakumar & Zhu (2011)

Nota: La tabla muestra la clasificación de procedimientos estadísticos presentes en los estudios de tipo cuantitativo

La relación entre los modos de entrada y la distancia cultural se analizan en base a constructos y enfoques teóricos que lo sustente. Por este motivo se decidió realizar una lista de los enfoques teóricos y constructos más utilizados en las investigaciones revisadas con el fin de identificar las tendencias existentes en la literatura. En la Tabla 5, se puede ver la lista de los principales enfoques y constructos así como los autores que las emplearon en sus investigaciones, donde el constructo más utilizado para explicar la variable cultural es la distancia cultural de Kogut & Singh (1988).

**Tabla 5**  
Enfoques teóricos y constructos más utilizados para el estudio de los modos de entrada

<b>Teoría y constructo</b>	<b>Número de estudios</b>	<b>Autores</b>
<i>Distancia cultural/ dimensiones de Hofstede</i>	83	Drogendijk & Slangen (2006); Chapman et al. (2008); Hsieh, Shen & Lee (2010); Malhotra (2012); Ramsey, Barakat & Monteiro (2013); Malik & Zhao (2013); Van Hoorn & Maseland (2014); Hutzschenreuter, Kleindienst & Lange (2015); Beugelsdijk et al. (2015); Gollnhofer & Turkina (2015); Robertson, Yaghmour & Kawther (2015); López-Duarte et al. (2016); Klier et al. (2017); Powell & Lim (2017); Jiménez et al. (2017), etc.
<i>Costes de transacción (TCE)</i>	45	Cho & Padmanabhan (2005); Tsang (2005); Quer, Claver & Andreu (2007); Morschett et al. (2008); Canabal & White (2008); Wilkinson et al. (2008); Demirbag, Tatoglu & Glaister (2008 (1)); Demirbag, Tatoglu & Glaister (2008 (2)); Wang & Schaan (2008); Johnson & Tellis (2008); Ragozzino (2009); Van Tulder (2009); Dow & Larimo (2009); Chakrabarti, Gupta-Mukherjee & Jayaraman (2009); López-Duarte & Vidal-Suárez (2010); Yamin & Golesorkhi (2010); Dowa & Ferencikova (2010); López-Duarte & Vidal-Suárez (2011); Lu, Karpova & Fiore (2011); Xu & Fan (2011); Dow & Larimo (2011); Slangen, Beugelsdijk & Hennart (2011); Brock, Johnson & Zhou (2011); Chang et al. (2012); Tang (2012); Perks, Hogan & Shukla (2013); López-Duarte & Vidal-Suárez (2013); Blomkvist & Drogendijk (2013); Samiee (2013); López-Duarte (2013); Brouthers (2013); Majocchi, Mayrhofer & Camps (2013); Hernández & Nieto (2014); Contractor et al. (2014); Lee, Hemmert & Kimb (2014); Li & Xie (2015); Arslan & Wang (2014); Kraus et al. (2015); Yang (2015); Gollnhofer & Turkina (2015); Malhotra, Lin & Farrell (2015); Wulff (2016); Chikhoun, Edwards & Farashahi (2016); Ahammad et al. (2017); Andreu, Claver & Quer



		(2017)
<i>Teorías de cultura distintas a distancia cultural</i>	26	Ellis (2007); Shenkar & Luo (2008); Graciá & Fernandez (2009); Schwens, Eiche & Kabst (2010); Luo & Shenkar (2011); Zhu, Wang & Quan (2011); Shenkar (2012); Malhotra (2012); Blomkvist & Drogendijk (2013); Siegel et al. (2013); Hernández & Nieto (2014); Hutzschenreuter, Kleindienst & Lange (2014); Drogendijk & Martín (2015); Williams & Grégoire (2015); Clampit et al. (2015); López-Duarte et al. (2015); Joshi & Lahiri (2015); Stahl & Tung (2015); Harzing & Pudelko (2015); Hutzschenreuter, Kleindienst & Lange (2015); Gollnhofer & Turkina (2015); Contractor, Yang & Gaur (2016); Chikhoun, Edwards & Farashahi (2016); Livanis et al. (2016); Ahammad et al. (2017); Powell & Lim (2017)
<i>Teoría institucional</i>	13	Demirbag, Tatoglu & Glaister (2008 (1)); Schwens, Eiche & Kabst (2010); Quer, Claver & Rienda (2011); Quer, Claver & Rienda (2012); Brouthers (2013); Siegel et al. (2013); Peng & Beamish (2013); Arslan & Wang (2014); Hutzschenreuter, Kleindienst & Lange (2014); Kraus et al. (2015); Livanis et al. (2016); Chikhoun, Edwards & Farashahi (2016); Xie, Reddy & Liang (2017)
<i>Teoría basada en recursos</i>	11	Blomstermo, Sharma & Sallis (2006); Canabal & White (2008); Lu, Karpova & Fiore (2011); Quer, Claver & Rienda (2012); Roh et al. (2013); Arslan & Wang (2014); Ulrich, Hollensen & Boyd (2014); Wulff (2016); Contractor, Yang & Gaur (2016); Klier et al. (2017); Andreu, Claver & Quer (2017)
<i>Teoría ecléctica</i>	10	Demirbag, Tatoglu & Glaister (2008 (2)); Canabal & White (2008); Talay & Cavusgil (2009); Hsieh, Shen & Lee (2010); Xu & Fan (2011); Wrona & Trapczyński (2012); Dadzie & Owusu (2015); Kraus et al. (2015); Wulff (2016); Li, Guo & Xu (2017)
<i>Teoría de la internacionalización</i>	9	Graciá & Fernandez (2009); Li, Karande & Zhou (2009); Malhotra, Sivakumar & Zhu (2011); Zhu, Wang & Quan (2011); Malhotra & Sivakumar (2011); Lu, Karpova & Fiore (2011); Pattnaika & Leeb (2014); Williams & Grégoire (2015); Lopez-Duarte et al. (2015)
<i>Modelo Uppsala</i>	6	Fan & Phan (2007); Yenyurt, Townsend and Talay (2007); Magnusson et al. (2008); Kraus et al. (2015); Malhotra, Lin & Farrell (2015); Andreu, Claver & Quer (2017)
<i>Inversión extranjera directa FDI</i>	5	Graciá & Fernandez (2009); Malhotra & Sivakumar (2011); Kraus et al. (2015); Stahl & Tung (2015); López-Duarte et al. (2015)
<i>Knowledge based-view</i>	4	Chakrabarti, Gupta-Mukherjee & Jayaraman (2009); Pla-Barber, Villar & León-Darder (2014); Li & Xie (2015); Contractor, Yang & Gaur (2016)
<i>Teoría de la internalización</i>	4	Hsieh, Shen & Lee (2010); Quer, Claver & Rienda (2012); Lopez-Duarte et al. (2015); Contractor, Yang & Gaur (2016)
<i>Cultura nacional</i>	5	Li, Karande & Zhou (2009); Dimitratos et al. (2011); Robertson, Yaghmour & Kawther (2015); Lopez-Duarte et al. (2015); López-

		Duarte et al. (2016)
Otros	35	

Nota: La tabla muestra el número de artículos y sus autores en base al enfoque utilizado

Por último, es importante recalcar que varios estudios utilizaron más de un enfoque teórico o constructo al mismo tiempo, en la Tabla 5 se puede identificar a los autores que han utilizado más de un enfoque teórico debido a que aparecen en más de una sección.

Los estudios se analizaron, con el fin de identificar qué enfoques teóricos y constructos son los más utilizados. Además, se identificaron las regiones más estudiadas con respecto a estas teorías y constructos. En las Tabla 6 y 7, se pueden observar las clasificaciones realizadas.

**Tabla 6**  
Países desarrollados y emergentes vs. Enfoques y constructos teóricos usados en la literatura

Teoría y constructo	Unidad de análisis solo en países desarrollados	Unidad de análisis solo en países emergentes	Unidad de análisis provenientes de ambos	Total
<i>Distancia cultural/dimensiones de Hofstede</i>	29	12	8	49
<i>Costos de transacción</i>	23	10	5	38
<i>Teorías de cultura diferentes a distancia cultural</i>	7	3	2	12
<i>Teoría Institucional</i>	7	3		10
<i>Teoría Ecléctica</i>	1	4	1	6
<i>Modelo de Uppsala</i>	2	1	3	6
<i>Teoría basada en recursos</i>	4	2		6
<i>Teoría de Internacionalización</i>	2	1	2	5
<i>Cultura Nacional</i>	1		2	3
<i>Knowledge-based view</i>	1	1	1	3
<i>Inversión extranjera directa FDI</i>	2			2
<i>Teoría de Internalización</i>		1		1
<i>Otros</i>	5	9	8	22
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>47</b>	<b>32</b>	

Nota: La tabla muestra el número de estudios publicados en base a la teoría utiliza en el mismo y clasificada entre

-----

**Tabla 7**  
Regiones analizadas vs. Enfoques teóricos y constructos más utilizados en la literatura

Teoría y constructo utilizado	Una región						Dos regiones						Más de 3 regiones	
	Europa	Asia	Norte América	Medio Este	África	Latinoamérica	Norteamérica y Europa	Norteamérica y Latinoamérica	Asia y Latinoamérica	Norteamérica y Asia	Norteamérica y Medio Este	Asia y Europa		
<i>Distancia cultural/dimensiones de Hofstede</i>	24	21	5		1	1	2	2	1	1	1		13	72
<i>Costos de transacción</i>	16	13	1				2	1					7	40
<i>Teorías de cultura diferentes a distancia cultural</i>	6	4	2	1								1	5	19
<i>Teoría Institucional</i>	4	3		1			1						2	11
<i>Teoría de recursos y capacidades</i>	4	2											1	7
<i>Teoría Ecléctica</i>	1	3			1			1	1					7
<i>Teoría de Internacionalización</i>	1	2	1							1			2	7
<i>Modelo de Uppsala</i>	2	1						1					2	6
<i>Cultura Nacional</i>							1			1	1		2	5
<i>Teoría de Internalización</i>		1							1				2	4
<i>Knowledge-based view</i>	1	1											2	4
<i>Inversión Extranjera Directa FDI</i>	3													3
<i>Otros</i>	3	8	2	3				3	1	2	1	1	6	42
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>59</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>44</b>	

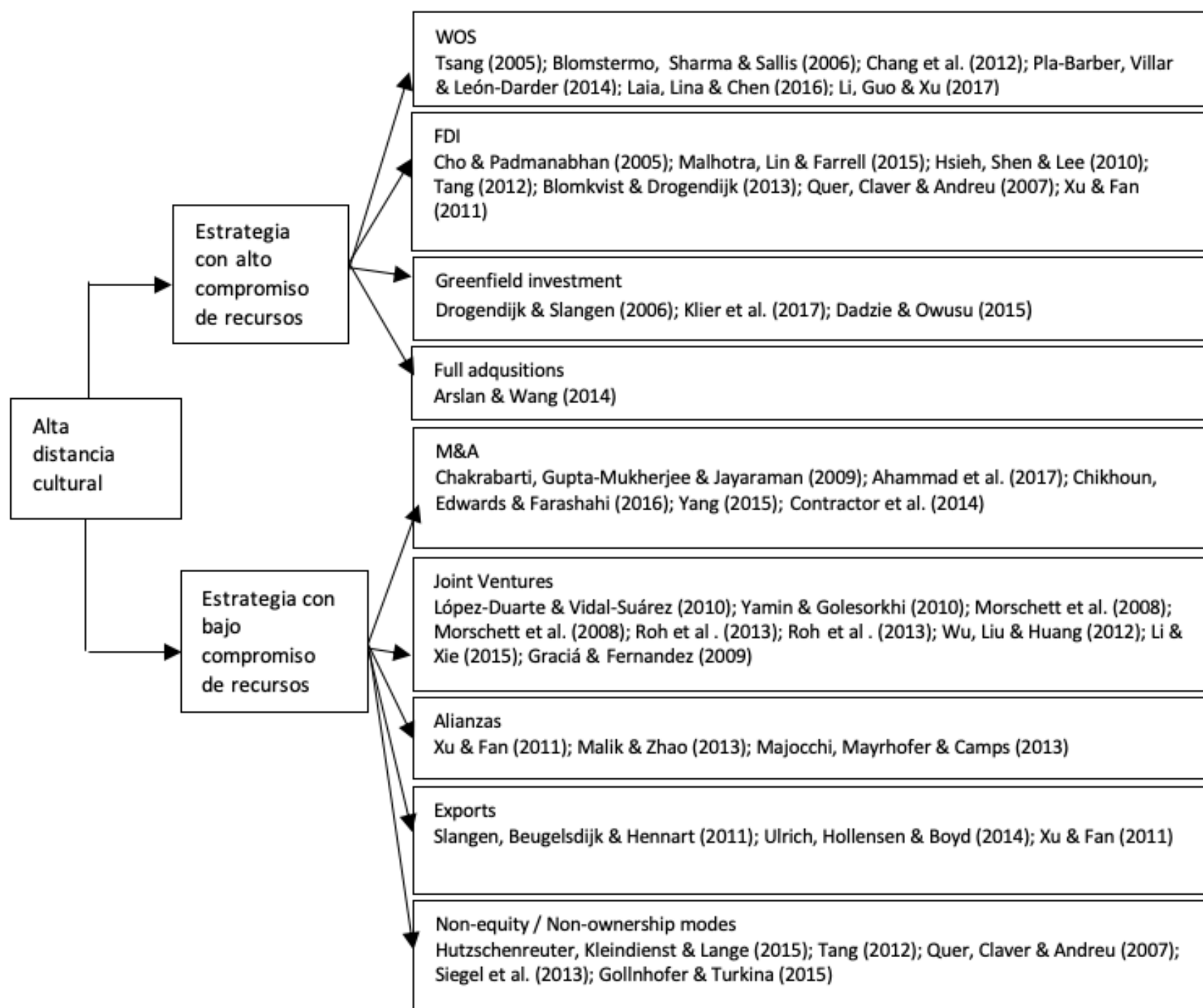
## 4. Conclusiones

La conclusión más frecuente que se identifica en la literatura es que la elección del modo de entrada está fuertemente moderado por la distancia cultural. Sin embargo, estos aportes resultan muy heterogéneos con respecto al modo de entrada y los estudios ofrecen resultados distintos (figura 1). Por ejemplo, indican que una alta distancia cultural está relacionada con la elección de estrategias que impliquen un alto compromiso de recursos como: Wholly owned subsidiaries (WOS) (Chang et al., 2012; Li, Guo, & Xu, 2017; Tsang, 2005), esto debido a la dificultad de transferir conocimiento cuando se entra a un nuevo país (Pla-Barber, Villar, & León-Darder, 2014), o también debido al riesgo percibido (Chang et al. 2012); Full acquisitions, cuando en el país de destino existe una institucionalidad desarrollada (Arslan & Wang, 2015); Greenfield investment (Dadzie & Owusu, 2015; Drogendijk & Slangen, 2006) cuando, por ejemplo, la empresa busca mantener el control de sus recursos intangibles (Klier, 2017), es de gran tamaño y posee amplia experiencia internacional (Dadzie & Owusu, 2015); y por último, estrategias de inversión directa extranjera en general (FDI) debido a que es más sencillo integrar al personal cuando se ingresa con FDI, así también, cuando se quiere mantener el control de los recursos valiosos (Cho & Padmanabhan, 2005; Malhotra et al., 2016; Tang, 2012).

Por otro lado, hay estudios que concluyen que una alta distancia cultural está relacionada con la elección de estrategias que impliquen un bajo compromiso de recursos (figura 1) debido a la falta de conocimiento cultural, político y social que tiene la empresa sobre el nuevo país (Chen & Hu, 2002; Kim & Gray, 2009). Por este motivo, surge la necesidad de trabajar con un socio estratégico, es decir, está relacionada con modos de entrada como Joint-ventures (Li & Xie, 2016; Roh et al., 2013) cuando existe la presencia de riesgo político (López-Duarte & Vidal-Suárez, 2010; Morschett et al., 2008), cuando hay disponibilidad de socios adecuados (Morschett et al., 2008) o cuando el país destino esta geográficamente alejado (Malhotra, 2012); Mergers And Acquisitions (M&A) (Ahammad et al., 2017; Contractor et al., 2014; Goel & Yang, 2015) cuando existe potencial en el mercado (Malhotra, Sivakumar, & Zhu, 2009) o cuando son empresas de gran tamaño (Ramsey,

Barakat & Monteiro, 2013); Alianzas, en las cuales están contenidas las franquicias y licencias (Malik & Zhao, 2013; Xu, Hu, & Fan, 2011), debido al riesgo y la incertidumbre asociada (Xu et al., 2011); Exports (Slangen, Beugelsdijk, & Hennart, 2011) como modo de entrada inicial y, por último, estrategias non-equity y non-ownership en general (Siegel, Licht & Schwartz, 2013; Tang, 2012), esto debido a diversas razones, entre las más frecuentes, la falta de familiaridad con el nuevo mercado y el riesgo percibido.

**Figura 1**  
Resultados de la relación distancia cultural-modos de entrada



Finalmente, se ha podido observar que la variable distancia cultural está perdiendo protagonismo empezando a reemplazarse por otras variables como: distancia institucional, fricción cultural y distancia psíquica, entre otras.

## Referencias bibliográficas

- Ahammad, M. F., Leone, V., Tarba, S. Y., Glaister, K. W., & Arslan, A. (2017). Equity Ownership in Cross-border Mergers and Acquisitions by British Firms: An Analysis of Real Options and Transaction Cost Factors. *British Journal of Management*, 28(2), 180–196.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1–26.
- Andreu, R., Claver, E., & Quer, D. (2017). Foreign market entry mode choice of hotel companies: Determining factors. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 111–119.
- Arslan, A. ., & Wang, Y. . (2015). Acquisition Entry Strategy of Nordic Multinational

- Enterprises in China: An Analysis of Key Determinants. *Journal of Global Marketing*, 28(1), 32–51.
- Arslan, A., & Larimo, J. (2011). Greenfield investments or acquisitions: Impacts of institutional distance on establishment mode choice of multinational enterprises in emerging economies. *Journal of Global Marketing*, 345–356.
- Beugelsdijk, S., Maseland, R., Onrust, M., van Hoorn, A., & Slangen, A. (2015). Cultural distance in international business and management: from mean-based to variance-based measures. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(2), 165–191.
- Blomkvist, K., & Drogendijk, R. (2013). The Impact of Psychic Distance on Chinese Outward Foreign Direct Investments. *Management International Review*, 53(5), 659–686.
- Blomstermo, A. ., Sharma, D. D. . c, & Sallis, J. . d. (2006). Choice of foreign market entry mode in service firms. *International Marketing Review*, 23(2), 211–229.
- Boateng, A., Du, M., Wang, Y., Wang, C., & Ahammad, M. F. (2017). Explaining the surge in M&A as an entry mode: home country and cultural influences. *International Marketing Review*, 34(1, SI), 87–108.
- Brock, J. K. U., Johnson, J. E., & Zhou, J. Y. (2011). Does distance matter for internationally-oriented small firms? *Industrial Marketing Management*, 40(3), 384–394
- Brouthers, K. D. (2002). Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203–221.
- Brouthers, K. D., & Brouthers, L. E. (2000). Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences. *Strategic Management Journal*, 21(1), 89–97
- Brouthers, K. D., & Brouthers, L. E. (2001). Explaining the national cultural distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 177–189
- Brouthers, K. D. (2013). A retrospective on: Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 44(1), 14–22.
- Canabal, A., & White, G. O. (2008). Entry mode research: Past and future. *International Business Review*, 17(3), 267–284.
- Chakrabarti, R., Gupta-Mukherjee, S., & Jayaraman, N. (2009). Mars–Venus marriages: Culture and cross-border M&A. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 216–236
- Chang, Y.-C. ., Kao, M.-S. ., Kuo, A. ., & Chiu, C.-F. . (2012). How cultural distance influences entry mode choice: The contingent role of host country’s governance quality. *Journal of Business Research*, 65(8), 1160–1170
- Chapman, M., Gajewska-De Mattos, H., Clegg, J., & Jennings Buckley, P. (2008). Close neighbours and distant friends-perceptions of cultural distance. *International Business Review*, 17(3), 217–234.
- Chen, H., & Hu, M. Y. (2002). An analysis of determinants of entry mode and its impact on performance. *International Business Review*, 11(2), 193–210.
- Chikhouni, A., Edwards, G., & Farashahi, M. (2017). Psychic distance and ownership in acquisitions: Direction matters. *Journal of International Management*, 23(1), 32–42
- Cho, K. R., & Padmanabhan, P. (2005). Revisiting the role of cultural distance in MNC’s foreign ownership mode choice: The moderating effect of experience attributes. *International Business Review*, 14(3), 307–324.
- Clampit, J., Kedia, B., Fabian, F., & Gaffney, N. (2015). Offshoring satisfaction: The role of partnership credibility and cultural complementarity. *Journal of World Business*, 50(1), 79–93.
- Contractor, F. J., Lahiri, S., Elango, B., & Kundu, S.K. (2014). Institutional, cultural and industry related determinants of ownership choices in emerging market FDI acquisitions. *International Business Review*, 23(5), 931–941

- Contractor, F. J., Lahiri, S., Elango, B., & Kundu, S.K. (2014). Institutional, cultural and industry related determinants of ownership choices in emerging market FDI acquisitions. *International Business Review*, 23(5), 931–941
- Dadzie, S. A. & Owusu, R. A. . (2015). Understanding establishment mode choice of foreign manufacturing firms in Ghana. *International Journal of Emerging Markets*, 10(4), 896–920.
- Demirbag, M. ., Tatoglu, E. ., & Glaister, K. W. . (2008). Factors affecting perceptions of the choice between acquisition and greenfield entry: The case of western FDI in an emerging market. *Management International Review*, 48(1), 5–38.
- Demirbag, M. ., Tatoglu, E. ., & Glaister, K. W. . (2009). Equity-based entry modes of emerging country multinationals: Lessons from Turkey. *Journal of World Business*, 44(4), 445–462.
- Dimitratos, P., Petrou, A., Plakoyiannaki, E., & Johnson, J. E. (2011). Strategic decision-making processes in internationalization: Does national culture of the focal firm matter? *Journal of World Business*, 46(2), 194–204.
- Dow, D. ., & Ferencikova, S. . (2010). More than just national cultural distance: Testing new distance scales on FDI in Slovakia. *International Business Review*, 19(1), 46–58.
- Dow, D. & Larimo, J. . (2009). Challenging the conceptualization and measurement of distance and international experience in entry mode choice research. *Journal of International Marketing*, 17(2), 74–98.
- Dow, D., & Larimo, J. (2011). Disentangling the Roles of International Experience and Distance in Establishment Mode Choice. *Management International Review*, 51(3), 321–355.
- Drogendijk, R. ., & Slangen, A. . (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International Business Review*, 15(4), 361–380.
- 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.
- Drogendijk, R., & Martín Martín, O. (2015). Relevant dimensions and contextual weights of distance in international business decisions: Evidence from Spanish and chinese outward FDI. *International Business Review*, 24(1), 133–147.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, 1-31
- Ekeledo, I., & Sivakumar, K. (2004). International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms. *International Marketing Review*, 21(1), 68–101.
- Ellis, P. D. (2007). Paths to foreign markets: Does distance to market affect firm internationalisation? *International Business Review*, 16(5), 573–593.
- Fan, T., & Phan, P. (2007). International new ventures: revisiting the influences behind the “born- global” firm. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1113–1131.
- Gatignon, H., & Anderson, E. (1988). The multinational corporation degree of control over subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(2), 305–36
- Goi, M. T. (2016). External drivers of entry mode decisions of a higher education institution. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28(1), 124–140.
- Gollnhofer, J. F., & Turkina, E. (2015). Cultural distance and entry modes: implications for global expansion strategy. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22(1), 21–41.
- Graciá, V. B. ., & Fernández, J. C. . (2009). The Internationalization of Spanish franchising and its foreign entry mode choices. *Cuadernos de Economía Y Direccion de La Empresa*, (40), 47–82
- Harzing, A. W. (2003). The Role of Culture in Entry-mode Studies: From Neglect to Myopia?

Advances in International Management, 15, 75–127.

Harzing, A. W., & Pudelko, M. (2016). Do We Need to Distance Ourselves from the Distance Concept? Why Home and Host Country Context Might Matter More Than (Cultural) Distance. *Management International Review*, 56(1), 1–34.

Hennart, J.-F., & HL Slangen, A. (2015). Yes, we really do need more entry mode studies! A commentary on Shaver. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 114–122.

Hennart, J., & Reddy, S. (2000). Digestibility and asymmetric information in the choice between acquisitions and joint ventures: Where's the beef? *Strategic Management Journal*, 191-193

Hernández, V., & Nieto, M. J. (2012). The direct impact of the normative and cognitive distances and the moderating effect of regulations on the internationalization of SMEs. *Progress in International Business Research*, 7, 233–255.

Hofstede, G. (1981). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15–41.

Hsieh, M.-F. ., Shen, C.-H. ., & Lee, J.-S. . (2010). Factors influencing the foreign entry mode of Asian and Latin-American banks. *Service Industries Journal*, 30(14), 2351–2365.

Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I., & Lange, S. (2014). Added psychic distance stimuli and MNE performance: Performance effects of added cultural, governance, geographic, and economic distance in MNEs' international expansion. *Journal of International Management*, 20(1), 38–54

Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I., & Lange, S. (2016). The Concept of Distance in International Business Research: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 160–179.

Hymer, S. (1976). *The international operation of national firms. A Study of Direct Foreigns Investments*. Cambridge

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). Process of the the Internationalization Development Firm-a Model of Knowledge Foreign and Increasing Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32

Johnson, J. & Tellis, G. J. . c. (2008). Drivers of success for market entry into China and India. *Journal of Marketing*, 72(3), 1–13

Kim, Y., & Gray, S. J. (2009). An assessment of alternative empirical measures of cultural distance: Evidence from the Republic of Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1), 55–74

Klein, S., Frazier, G., & Roth, V. (1990). A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. *Journal of Marketing research*, 196-208

Klier, H. (2017). Which Resources Matter How and Where? A Meta-Analysis on Firms' Foreign Establishment Mode Choice. *Journal of Management Studies*

Kogut, B., & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–432.

Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24, 64–81.

Kraus, S., Ambos, T. C., Eggers, F., & Cesinger, B. (2015). Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. *Journal of Business Research*, 68(7), 1501–1505.

Lai, J.-H., Lin, W.-C., & Chen, L.-Y. (2017). The influence of CEO overconfidence on ownership choice in foreign market entry decisions. *International Business Review*, 26(4), 774–785.

Lee, Y., Hemmert, M., & Kim, J. (2014). What drives the international ownership strategies of Chinese firms? The role of distance and home-country institutional factors in outward acquisitions. *Asian Business & Management*, 135(3), 197–225.

- Li, J., & Xie, Z. (2016). Governance Structure and the Creation and Protection of Technological Competencies: International R&D Joint Ventures in China. *Management International Review*, 56(1), 123–148.
- Li, S., Karande, K., & Zhou, D. (2009). The effect of the governance environment on marketing channel behaviors: the diamond industries in the US, China, and Hong Kong. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 453–471.
- Li, W., Guo, B., & Xu, G. (2017). How do linking, leveraging and learning capabilities influence the entry mode choice for multinational firms from emerging markets? *Baltic Journal of Management*, 12(2), 171–193.
- Livanis, G., Robertson, C. J., Al-Shuaibi, K. M., & Hussain, K. (2016). Outsourcing destination choices: the role of economic and cultural attributes. *International Marketing Review*, 33(1), 51–87
- López-Duarte, C. (2013). Trying to solve the cultural distance paradox: A commentary essay. *Journal of Business Research*, 66(4), 523–524.
- López-Duarte, C., & Vidal-Suárez, M. M. (2010). External uncertainty and entry mode choice: Cultural distance, political risk and language diversity. *International Business Review*, 19(6), 575–588.
- López-Duarte, C., Vidal-Suárez, M. M., González- Loureiro, M. & González-Díaz, B.(2016). International strategic alliances and national culture: Mapping the field and developing a research agenda. *Journal of World Business*, 51(4), 511–524
- López-Duarte, C., & Vidal-Suárez, M. M. (2013). Cultural distance and the choice between wholly owned subsidiaries and joint ventures. *Journal of Business Research*, 66(11), 2252–2261.
- López-Duarte, C., Vidal-Suárez, M. M., & González-Díaz, B. (2016). International Business and National Culture: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 18(4), 397–416.
- 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.
- López-Duarte, C., & Vidal-Suárez, M. M. (2011). Inversión exterior y modo de entrada: Resolviendo la paradoja de la distancia cultural. *Cuadernos de Economía Y Direccion de La Empresa*, 14(1), 13–25.
- Lu, Y., Karpova, E. E., & Fiore, A. M. (2011). Factors influencing international fashion retailers' entry mode choice. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15(1), 58–75
- Luo, Y. b, & Shenkar, O.(2011). Toward a perspective of cultural friction in international business. *Journal of International Management*, 17(1), 1–14
- Magnusson, P., Baack, D. W., Zdravkovic, S., Staub, K. M., & Amine, L. S. (2008). Meta-analysis of cultural differences: Another slice at the apple. *International Business Review*, 17(5), 520–532.
- Majocchi, A., Mayrhofer, U., & Camps, J. (2013). Joint ventures or non-equity alliances? Evidence from Italian firms. *Management Decision*, 51(2), 380–395.
- M Joshi, A., & Lahiri, N. (2015). Language friction and partner selection in cross-border R&D alliance formation. *Journal of International Business Studies*, 46(2), 123–152.
- Malhotra, S. (2012). Geographic distance as a moderator of curvilinear relationship between cultural distance and shared ownership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(3), 218–230.
- Malhotra, S., Lin, X., & Farrell, C. (2016). Cross- national uncertainty and level of control in cross- border acquisitions: A comparison of Latin American and U.S. multinationals. *Journal of Business Research*, 69(6), 1993–2004
- Malhotra, S., & Sivakumar, K. (2011). Simultaneous determination of optimal cultural distance and market potential in international market entry. *International Marketing Review*, 28(6), 601–626.



- Malhotra, S., Sivakumar, K., & Zhu, P. (2009). Distance factors and target market selection: the moderating effect of market potential. *International Marketing Review*, 26(6), 651–673.
- Malhotra, S., Sivakumar, K., & Zhu, P. (2011). A comparative analysis of the role of national culture on foreign market acquisitions by U.S. firms and firms from emerging countries. *Journal of Business Research*, 64(7), 714–722.
- Malik, T. H., & Zhao, Y. (2013). Cultural distance and its implication for the duration of the international alliance in a high technology sector. *International Business Review*, 22(4), 699–712.
- Morschett, D. ., Schramm-Klein, H. ., & Swoboda, B.(2008). Entry modes for manufacturers' international after-sales service: Analysis of transaction-specific, firm-specific and country-specific determinants. *Management International Review*, 48(5), 525–549
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. (2010). Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16(1), 60–77.
- Ojala, A. (2015). Geographic, cultural, and psychic distance to foreign markets in the context of small and new ventures. *International Business Review*, 24(5), 825–835
- Orr, R. J., & Scott, W. R. (2008). Institutional exceptions on global projects: a process model. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 562–588.
- Pattnaik, C. ., & Lee, J. Y. . (2014). Distance and divestment of Korean MNC affiliates: The moderating role of entry mode and experience. *Asia Pacific Business Review*, 20(1), 174–196.
- Pak, Y., & Park, Y. (2004). A framework of knowledge transfer in cross-border joint ventures: An empirical test of the Korean context. *MIR: Management International Review*, 417-434
- Peng, G. Z., & Beamish, P. W. (2014). The effect of host country long term orientation on subsidiary ownership and survival. *Asia Pacific Journal of Management* (Vol. 31).
- Peng, M. (2002). Towards an institution-based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 251-267
- Perks, K. J., Hogan, S. P., & Shukla, P. (2013). The effect of multi-level factors on MNEs' market entry success in a small emerging market. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 25(1), 131–143
- Pla-Barber, J., Villar, C., & León-Darder, F. (2014). Augmenting versus exploiting entry modes in soft services: Reconsidering the role of experiential knowledge. *International Marketing Review*, 31(6), 621–636.
- Powell, K. S., & Lim, E. (2017). Investment motive as a moderator of cultural-distance and relative knowledge relationships with foreign subsidiary ownership structure. *Journal of Business Research*, 70, 255–262.
- Quer, D., Claver, E., & Andreu, R. (2007). Foreign market entry mode in the hotel industry: The impact of country- and firm-specific factors. *International Business Review*, 16(3), 362–376.
- Quer, D., Claver, E., & 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), 1089–1104.
- Ragozzino, R. (2009). The effects of geographic distance on the foreign acquisition activity of U.S. firms. *Management International Review*, 49(4), 509–535.
- Ramsey, J. R. b, Barakat, L. L., & Monteiro, P. R. R.(2013). Cultural Distance and Future Entry Mode Choice of Brazilian MNEs. *Latin American Business Review*, 14(1), 55–78.
- Robertson, C. J., Yaghmour, M. A., & Kawther, E. H. (2015). Perceptions of international strategic moves: Saudi Arabia versus the United States. *South African Journal of Business Management*, 46(2), 55–63
- Roh, T., Cho, D.S., Moon, H.C., & Lee, Y.C. (2013). The effect of culturally-determined entry mode on firm performance in the global retail industry. *Nankai Business Review*

International, 4(4), 290–308

Rui, H., & Yip, G. (2008). Foreign acquisitions by Chinese firms: A strategic intent perspective. *Journal of World Business*, 213–226

Samiee, S. (2013). International market-entry mode decisions: Cultural distance's role in classifying partnerships versus sole ownership. *Journal of Business Research*, 66(5), 659–661

Schwens, C., Eiche, J., & Kabst, R. (2011). The Moderating Impact of Informal Institutional Distance and Formal Institutional Risk on SME Entry Mode Choice. *Journal of Management Studies*, 48(2), 330–351.

Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1–18

Shaver, J. M. (2013). Do we really need more entry mode studies? *Journal of International Business Studies*, 44(1), 23–27

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

Shenkar, O. (2012). Beyond cultural distance: Switching to a friction lens in the study of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 43(1), 12–17

Shenkar, O., Luo, Y., & Yehekel, O. (2008). From "distance" to "friction": substituting metaphors and redirecting intercultural research. *Academy of Management Review*, 33(4), 905–923.

Siegel, J. I., Licht, A. N., & Schwartz, S. H. (2013). *Investment: A New Approach*, (July 2014)

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292.

Slangen, A. H. L. (2013). Greenfield or Acquisition Entry? The Roles of Policy Uncertainty and MNE Legitimacy in Host Countries. *Global Strategy Journal*, 3(3), 262–280

Slangen, A. H. L. ., Beugelsdijk, S. ., & Hennart, J.-F. . (2011). The Impact of Cultural Distance on Bilateral Arm's Length Exports: An International Business Perspective. *Management International Review*, 51(6), 875–896

Slangen, A. H. L. ., & van Tulder, R. J. M. . (2009). Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research. *International Business Review*, 18(3), 276–291

Stahl, G. K., & Tung, R. L. (2015). Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship. *Journal of International Business Studies*, 46(4), 391–414

Talay, M. B., & Cavusgil, S. T. (2009). Choice of ownership mode in joint ventures: An event history analysis from the automotive industry. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 71–82.

Tang, L. (2012). The direction of cultural distance on FDI: attractiveness or incongruity? *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(2), 233–256.

Tihanyi, L., Griffith, D. A., & Russell, C. J. (2005). The Effect of Cultural Distance on Entry Mode Choice, International Diversification, and MNE Performance: A Meta-Analysis. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 270–283

123. Tsang, E. W. K. (2005). Influences on foreign ownership level and entry mode choice in Vietnam. *International Business Review*,

Ulrich, A. M. D., Hollensen, S., & Boyd, B. (2014). Entry Mode Strategies into the Brazil, Russia, India and China (BRIC) Markets. *Global Business Review*, 15(3), 423–445

125. Van Hoorn, A., & Maseland, R. (2014). Is distance the same across cultures? A measurement- equivalence perspective on the cultural distance paradox. *Progress in*

Wang, H. & Schaan, J.-L. . (2008). How much distance do we need? revisiting the “national cultural distance paradox.” *Management International Review*, 48(3), 263–277

Wernerfelt, B. (1984). The Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 3(June 1982), 171–180.

Wilkinson, T. J., Peng, G. Z., Brouters, L. E., & Beamish, P. W. (2008). The diminishing effect of cultural distance on subsidiary control. *Journal of International Management*, 14(2), 93–107.

Williams, D. W., & Grégoire, D. A. (2015). Seeking commonalities or avoiding differences? Re- conceptualizing distance and its effects on internationalization decisions. *Journal of International Business Studies*, 46(3), 253–284.

Wrona, T. & Trapczyński, P. (2012). Re-explaining international entry modes - Interaction and moderating effects on entry modes of pharmaceutical companies into transition economies. *European Management Journal*, 30(4), 295–315

Wulff, J. N. (2016). European Journal of Marketing A systematic assessment of empirical research on foreign entry mode. *European Journal of Marketing* *European Journal of Marketing*, 50(5), 942–972

Xie, E., Reddy, K. S., & Liang, J. (2017). Country-specific determinants of cross-border mergers and acquisitions: A comprehensive review and future research directions. *Journal of World Business*.

Xu, Y., Hu, S., & Fan, X. A. (2011). Entry mode choice of Chinese enterprises: The impacts of country risk, cultural distance and their interactions. *Frontiers of Business Research in China*, 5(1), 63–78

Yamin, M., & Golesorkhi, S. (2010). Cultural distance and the pattern of equity ownership structure in international joint ventures. *International Business Review*, 19(5), 457–467.

Yang, M. (2015). Ownership participation of cross- border mergers and acquisitions by emerging market firms. *Management Decision*, 53(1), 221–24

Yeniyurt, S., Townsend, J. D., & Talay, M. B. (2007). Factors Influencing Brand Launch in a Global Marketplace. *Brand*, 471–485

Zhu, M. ., Wang, Z. J. ., & Quan, H. R. . (2011). A study on the key factors influencing international franchisors’ choice of entry modes into China. *Frontiers of Business Research in China*, 5(1), 3–22.

---

1. Egresado de la carrera de Negocios Internacionales, Universidad del Pacífico (Lima, Perú).

2. Egresada de la carrera de Negocios Internacionales, Universidad del Pacífico (Lima, Perú).

3. Egresada de la carrera de Negocios Internacionales, Universidad del Pacífico (Lima, Perú).

4. Profesor y editor de *Journal of Business*. Departamento de administración. Universidad del Pacífico (Lima, Perú).  
Doctor en Dirección de empresas y marketing por la Universidad de Sevilla. [lc.ortigueiras@up.edu.pe](mailto:lc.ortigueiras@up.edu.pe)

---