

# La inseparabilidad y el grado de adaptación como determinantes de la internacionalización de las empresas de servicios

## Inseparability and customisation degree as determinants of service firms' internationalization

ESTHER SÁNCHEZ PEINADO

JOSE PLA BARBER

*Facultad de Economía. Universidad de Valencia*

Recibido en septiembre de 2005; aceptado en diciembre de 2005

### Resumen:

*La mayor parte de enfoques teóricos de internacionalización han surgido en el marco del sector industrial y, por tanto, algunas explicaciones podrían no ser generalizables al sector servicios en su globalidad. Por ello, las características sectoriales deben ser tenidas en cuenta en el análisis de los modos de entrada de las empresas de servicios, ya que es posible encontrar patrones de comportamiento muy diferentes no sólo con respecto a las empresas industriales sino también entre las propias empresas de servicios.*

*En este trabajo se proponen la inseparabilidad de los servicios y el grado de adaptación a las necesidades del cliente como dimensiones clave para agrupar los servicios debido a las importantes repercusiones que éstas tienen en un contexto internacional. A partir de un análisis de conglomerados no jerárquico aplicado a una muestra de 113 empresas de servicios españolas, en el trabajo se identifican cuatro grupos de servicios y se constata la existencia de algunas diferencias en los patrones de elección de métodos de entrada según la naturaleza del grupo analizado.*

### Palabras clave:

*características de los servicios, internacionalización, modos de entrada, control*

### Abstract:

*The vast majority of theoretical approaches in internationalisation have emerged from manufacturing sector and, thus, some explanations may not be true in the whole service sector. This paper analyses the importance of sector characteristics in the entry mode choice and shows that there are different behaviours patterns not only among the service and manufacturing sectors but also among service firms.*

*In this paper, we propose two characteristics of services, inseparability and customisation degree, as key dimensions to classify services because of their importance in the international arena. From a cluster analysis in a sample of 113 Spanish service firms, this paper identifies four groups of services and it provides evidence about the existence of some differences in the entry mode choice patterns according to the nature of the group being analysed.*

### Key words:

*service characteristics, internationalisation, entry modes, control degree*

## 1. INTRODUCCIÓN

El interés por la internacionalización de los servicios ha crecido en los últimos años debido a varios acontecimientos. A medida que las empresas industriales se han globalizado, sus proveedores de servicios se han visto forzados a seguir el mismo patrón internacional. Además, los avances tecnológicos, que han tenido un efecto unificador, han provocado que las fronteras entre naciones sean menos importantes que en el pasado, facilitando la aparición de nuevas formas de internacionalización de servicios. Finalmente, el incremento espectacular de la demanda de ciertos servicios ha provocado que, en ocasiones, dichos servicios no estén disponibles localmente y sean requeridos a escala global. Estos hechos han convertido al sector servicios en el más claro exponente del reciente dinamismo del comercio internacional.

Sin embargo, esta importancia no se refleja con la misma intensidad en el ámbito académico, y si bien a nivel internacional existen algunos esfuerzos notables (entre otros, Erramilli, 1990; Erramilli y Rao, 1993; Lovelock y Yip, 1996; Grönroos, 1999), las investigaciones en nuestro país centradas en la internacionalización del sector servicios son prácticamente inexistentes.

Por otra parte, gran parte de la literatura sobre internacionalización de servicios en general, y sobre modos de entrada en particular, se basa en el proceso seguido por las empresas industriales en su expansión al exterior, no existiendo, a día de hoy, un acuerdo generalizado sobre su posible extensión al sector servicios. Algunos autores defienden que los factores que influyen en la elección del modo de entrada en mercados internacionales son los mismos que en empresas industriales. Sin embargo, otra línea de investigación destaca la imposibilidad de extender dichas explicaciones a las empresas de servicios debido a que las características especiales de éstos podrían ejercer algún efecto moderador sobre la decisión de entrada y el proceso de internacionalización.

Por tanto, el objetivo de este trabajo es doble: por una parte, aportar nueva evidencia de la internacionalización de las empresas de servicios españolas, un fenómeno muy significativo en los últimos años, que no ha sido analizado por los investigadores españoles con la profundidad que se merece. Y por otra parte, determinar si las características específicas de los servicios generan diferentes grupos de servicios con pautas de internacionalización distintas. Dado que nuestra muestra abarca un amplio colectivo de distintos servicios, este último objetivo nos permitirá también centrarnos en el debate sobre la heterogeneidad de los servicios y sus distintas clasificaciones, un aspecto, a menudo, olvidado en la investigación de servicios.

Para ello hemos estructurado el trabajo tal y como se especifica a continuación. En primer lugar, identificamos someramente los factores comúnmente señalados en la literatura como determinantes de la elección del modo de entrada. En segundo lugar, analizamos la problemática del sector servicios en el contexto internacional y proponemos la consideración de dos características sectoriales para la formación de grupos de servicios con la finalidad de identificar si existen diferentes patrones de comportamiento entre ellos. Seguidamente, se describe la metodología del estudio y se procede al análisis y discusión de resultados. Para finalizar, se presentan las conclusiones del estudio y se proponen nuevas líneas de investigación.

## 2. FACTORES DETERMINANTES DE LA ELECCIÓN DEL MODO DE ENTRADA

La mayoría de teorías desde las cuales se ha analizado la elección de los modos de entrada adoptan una perspectiva estática desde la óptica de la racionalidad económica. En este sentido, la decisión sobre el modo de propiedad con el que realizar la entrada en los mercados internacionales resulta tras un análisis coste-beneficio de las alternativas, poniendo especial énfasis en los costes de transacción (Teoría de los Costes de Transacción), en los costes de producción y/o transporte (Teoría de la Internalización y el Paradigma Ecléctico), así como en los beneficios potenciales derivados de las economías de la integración (Erramilli y Rao, 1993).

Por un lado, la Teoría de los Costes de Transacción asume como criterio de decisión la minimización de los costes de transacción, permitiendo deducir lógicamente hipótesis bien fundamentadas sobre cómo los *activos específicos* y la *incertidumbre* pueden influir en la elección del modo de gobierno de una transacción (Williamson, 1975; 1985; Anderson y Gatignon, 1986).

La Teoría de los Costes de Transacción, al igual que el Paradigma Ecléctico, examina la racionalidad económica de la elección del modo de entrada. Sin embargo, la Teoría de Costes de Transacción sugiere que esta elección viene determinada exclusivamente por los menores costes asociados a la transacción. En este sentido, puede decirse que el Paradigma Ecléctico mejora este modelo puramente económico puesto que, además de las variables de transacción o internalización, también incorpora en el modelo de decisión variables *específicas de propiedad* y *variables de localización* (Dunning, 1973).

El análisis de la elección del modo de entrada también ha sido ampliamente analizado desde la perspectiva de recursos. Concretamente, el enfoque de las Capacidades Organizativas se centra no sólo en la minimización de los costes de transacción sino también incorpora la gestión del valor inherente a *la base de conocimientos de la empresa* (Kogut y Zander, 1993). Bajo esta perspectiva, la elección del modo de entrada viene determinada por la compatibilidad entre las capacidades existentes de la empresa y aquellas que se necesitan para tener éxito en un mercado concreto (Madhok, 1998).

A partir de estas perspectivas teóricas genéricas, los distintos trabajos empíricos han tratado de determinar la influencia sobre la elección del modo de entrada de una serie de factores relacionados con (a) las condiciones específicas del nuevo entorno (inestabilidad política y económica, diferencias culturales, potencial de crecimiento), (b) con las características de los activos envueltos en la transacción (intangibilidad de los activos), y (c) con los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa (experiencia internacional, conocimientos, tamaño).

Desde nuestro punto de vista, las explicaciones ofrecidas por las distintas teorías no son excluyentes sino que se complementan y permiten enriquecer este análisis. La decisión sobre la elección del modo de entrada es compleja y son múltiples los factores que influyen en su adopción, hecho que justifica la utilización de un enfoque ecléctico que permita abarcar esta diversidad. Por este motivo, en el trabajo adoptaremos un enfoque integrador en el que, tomando como base el Paradigma Ecléctico, combinaremos criterios de eficiencia con criterios de valor añadido, y en el que serán analizados las características de los activos implicados en la transacción, todos los actores participantes en la transacción, así como las variables del entorno. Ahora bien, ¿cómo son modificadas estas asunciones básicas cuando nos encontramos en el sector servicios? La siguiente sección analiza dichos cambios.

### 3. LOS SERVICIOS EN UN CONTEXTO INTERNACIONAL

La mayor parte de enfoques teóricos de internacionalización señalados anteriormente han surgido en el marco del sector industrial y, por tanto, algunas explicaciones podrían no ser generalizables al sector servicios en su totalidad. Por ello, deben ser tenidas en cuenta las características sectoriales, ya que en servicios podríamos encontrar patrones de comportamiento muy diferentes, no sólo con respecto a las empresas industriales sino también entre las propias empresas de servicios.

De la revisión de la literatura realizada por Knight (1999) sobre el marketing internacional de servicios en el período 1980-1998, se observa que gran parte de la misma tiene un carácter ampliamente teórico y descriptivo, y que además la investigación está centrada en determinadas industrias o localizaciones internacionales. Existen diversas clasificaciones para el estudio de la estrategia internacional de las empresas de servicios<sup>1</sup>; sin embargo, la mayoría de ellas no han sido corroboradas empíricamente. Es en este punto donde el trabajo pretende realizar su mayor contribución, ofreciendo evidencia empírica sobre el comportamiento internacional de las empresas de servicios en la elección de los modos de entrada. Tal y como indicábamos en la introducción, uno de nuestros objetivos es comprobar si existen diferentes patrones de comportamiento de elección de modos de entrada según las características del sector servicios considerado. Su contrastación empírica es de gran interés en el campo de la estrategia internacional puesto que, en palabras de Samiee (1999, pp. 327), «en general, la información relativa a la internacionalización de los servicios es limitada [...] se requieren estudios empíricos que permitan validar las distintas clasificaciones de servicios para el estudio de la estrategia de internacionalización».

En este sentido, coincidiendo con el planteamiento de Erramilli (1990), Erramilli y Rao (1993) y Cicic, Patterson y Shoham (1999), *la inseparabilidad* es uno de los factores que permiten diferenciar el comportamiento de entrada de las empresas industriales y las empresas de servicios.

Así, cuando la producción y el consumo del servicio tienen lugar en momentos distintos del tiempo, es decir, el servicio es separable, estas empresas pueden optar por la exportación y, por tanto, disponen de las mismas opciones de expansión internacional que las empresas industriales (Cicic, Patterson y Shoham, 1999). Sin embargo, cuando el servicio es inseparable (la producción y consumo se realizan simultáneamente), la empresa si quiere internacionalizarse debe invertir, estableciéndose en el país para servir a los clientes, y por tanto, asumiendo un mayor riesgo al no ser posible un patrón secuencial.

Desde la Teoría de los Costes de Transacción se propone la adopción de posturas flexibles en la entrada en entornos de elevada incertidumbre (Anderson y Gatignon, 1986). El escaso potencial de crecimiento del nuevo país, la naturaleza imprevisible de las condiciones políticas y económicas, así como la falta de conocimiento de la cultura local llevará a que las empresas de servicios separables prefieran trasladar parte del riesgo a socios locales, adoptando métodos de control compartido que minimizan el compromiso inicial de recursos (Aulakh y Kotabe, 1997).

---

<sup>1</sup> Véanse las clasificaciones de, por ejemplo, Boddewyn *et al.* (1986), Vandermerwe y Chadwick (1989), Erramilli (1990), Lovelock y Yip (1996), Patterson y Cicic (1995), Clark, Rajaratnam y Smith (1996), entre otras.

Sin embargo, dado que la inseparabilidad de los servicios requiere una interacción continua con el cliente y fuerza la presencia directa en el país extranjero y un mayor compromiso de recursos inicial, las empresas de servicios inseparables podrían mostrar patrones de elección diferentes, optando por el control de las operaciones como forma más rápida y segura de reaccionar ante posibles condiciones adversas. Es decir, en este tipo de servicios, una vez se ha producido necesariamente la inversión en el país de destino, el control compartido no es deseable frente a condiciones adversas. Por tanto, planteamos las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 1: A medida que aumenta la incertidumbre del país de destino, las empresas de servicios inseparables mostrarán una mayor tendencia a utilizar métodos de entrada de control absoluto que las empresas de servicios separables*

*Hipótesis 1a: A medida que disminuye el potencial de crecimiento del país de destino, las empresas de servicios inseparables mostrarán una mayor tendencia a utilizar métodos de entrada de control absoluto que las empresas de servicios separables.*

*Hipótesis 1b: A medida que aumenta el riesgo país, las empresas de servicios inseparables mostrarán una mayor tendencia a utilizar métodos de entrada de control absoluto que las empresas de servicios separables.*

*Hipótesis 1c: A medida que aumenta la distancia cultural entre el país de origen y el país de destino, las empresas de servicios inseparables mostrarán una mayor tendencia a utilizar métodos de entrada de control absoluto que las empresas de servicios separables.*

Por otra parte, el grado de adaptación del servicio al cliente es una variable especialmente importante en la internacionalización de servicios (Gatignon y Anderson, 1988; Erramilli y Rao, 1993; Välikangas y Lehtinen, 1994; Patterson y Cicic, 1995). Una empresa de servicios que desee iniciar su actividad en el extranjero ha de tener presente que, en muchas ocasiones, la evaluación de la calidad de un servicio por parte de los consumidores se realiza de manera subjetiva y, por tanto, resulta más difícil lograr una diferenciación del producto. En este sentido, la naturaleza subjetiva de la percepción de calidad del servicio puede provocar, en muchos casos, que el ajuste del servicio a las necesidades concretas de cada cliente se convierta en el principal elemento diferenciador de las empresas.

Así, Välikangas y Lehtinen (1994) señalan que los servicios estandarizados son servicios no especializados que requieren actividades rutinarias y personal con niveles relativamente bajos de habilidades técnicas, mientras que los servicios adaptados al cliente requieren una mayor flexibilidad y juicio para desempeñar las actividades, el intercambio de una mayor cantidad de información, altos niveles de habilidades técnicas y analíticas y, en los cuáles el cliente otorga una especial importancia a la reputación de la empresa para decidir sobre la compra. En este sentido, los servicios adaptados a las necesidades del cliente presentan una mayor necesidad de control de la calidad, una mayor idiosincrasia y, por tanto, un mayor riesgo de erosión de la ventaja competitiva de la empresa en transacciones de elevada incertidumbre (Erramilli y Rao, 1993).

La incertidumbre asociada a las transacciones generalmente aparece ligada a la naturaleza de los activos y del conocimiento (Anderson y Gatignon, 1986). La Teoría de los Costes de Transacción defiende la eficiencia asociada a los modos de elevado control ante la presencia de activos intangibles. Dicha teoría asume que los activos intangibles como la reputación, la marca o los activos de naturaleza tecnológica son difíciles de transferir debido a los fallos de mercado (comportamientos oportunistas y asimetrías en

la información). La presencia de costes de transacción en los mercados supone un incentivo para que las empresas internalicen las transacciones, favoreciendo la creación de filiales de plena propiedad (Buckley y Casson, 1976).

Asimismo, la ausencia de mecanismos de protección en la transferencia de conocimiento de naturaleza tácita limita la flexibilidad de las empresas para adaptarse a futuros cambios (Agarwal y Ramaswami, 1992). Dada la dificultad de alcanzar dicha flexibilidad en acuerdos contractuales, la empresa con conocimiento especializado preferirá la utilización de métodos de control estricto sobre las operaciones internacionales.

En definitiva, en las empresas que ofrecen servicios estandarizados es más fácil controlar la calidad de los servicios y el cliente encuentra más elementos tangibles o perceptibles para evaluarla. En este sentido, podría decirse que estas empresas están sometidas a un reducido riesgo de diseminación del conocimiento necesario para la prestación de los servicios y a un reducido riesgo de mal uso por parte de terceros de los activos de la empresa. En cambio, en las empresas que ofrecen servicios adaptados al cliente es más difícil controlar la calidad del servicio prestado y, por tanto, serán especialmente sensibles a la incertidumbre asociada a la transferencia de activos intangibles (reputación, marca y activos tecnológicos) y de conocimiento tácito. Por tanto, formulamos las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 2: A medida que aumenta la incertidumbre asociada a la transacción las empresas que ofrecen servicios adaptados a los clientes mostrarán una mayor tendencia a utilizar métodos de entrada de control absoluto que las empresas de servicios estandarizados*

*Hipótesis 2 a: A medida que aumenta la intensidad en I+D, las empresas que ofrecen servicios adaptados a los clientes mostrarán una mayor tendencia a utilizar métodos de entrada de control absoluto que las empresas de servicios estandarizados*

*Hipótesis 2 b: A medida que aumenta la intensidad en marketing, las empresas que ofrecen servicios adaptados a los clientes mostrarán una mayor tendencia a utilizar métodos de entrada de control absoluto que las empresas de servicios estandarizados*

*Hipótesis 2 c: A medida que aumenta la naturaleza tácita del know-how, las empresas que ofrecen servicios adaptados a los clientes mostrarán una mayor tendencia a utilizar métodos de entrada de control absoluto que las empresas de servicios estandarizados*

#### 4. METODOLOGÍA

A partir de la base de datos de Dun & Bradstreet (2002), se eligió como población al conjunto de empresas de servicios con matriz española y filiales en el extranjero. Un total de 660 empresas multinacionales constituían la población objeto de nuestro estudio. El instrumento utilizado para la recogida de la información fue la encuesta postal. Los cuestionarios fueron enviados a la matriz española, concretamente al Director General o Director de Operaciones Internacionales, por considerar que las personas de estas posiciones poseían un mayor conocimiento de los proyectos de inversión en el extranjero de sus empresas y de los factores que pudieron influir en el proceso de decisión relativo a la entrada en los mercados internacionales. A cada encuestado se le preguntaba información sobre dos decisiones de entrada en las cuales hubieran participado o tuvieran información suficiente para responder.

Se recibieron un total de 113 cuestionarios válidos (porcentaje de respuesta real del 17,12%). Dado que se solicitó información sobre la decisión de entrada inicial en dos países

extranjeros, en la mayoría de casos, un único contacto por empresa nos proporcionó información sobre dos decisiones de entrada, aumentando el número de observaciones de nuestra muestra a 174 entradas. En este estudio se analizarán los acuerdos de cooperación que no implican participación de capital, las *joint ventures* y las filiales de dominio absoluto.

El número de observaciones utilizadas para realizar los análisis estadísticos es de 174 decisiones de entrada correspondientes a 113 empresas de servicios. Algunas características de las empresas de servicios analizadas, así como los sectores de servicios incluidos en la muestra pueden verse en las tablas 1 y 2.

Tabla 1  
Características de la muestra

Características de las empresas (N = 113)	Media	Desviación típica	Mediana	Mínimo	Máximo
% ventas en el extranjero *	2,29	1,052	2	1	4
Activos en el extranjero*	1,24	0,658	1	1	4
Número de empleados	557,83	1.947,983	50	1	17.000
Número de países en los que exporta	13,91	16,687	8,50	0	106
Número de países con filiales	2,33	3,586	1	0	25
Experiencia exportadora (número años)	14,71	16,672	10	0	123
Experiencia inversora (número años)	7,05	11,622	3	0	102

\* En intervalos de 1 a 4: valor 1 (< 25%), valor 2 (25-50%), valor 3 (50-75%), valor 4 (< 75%)

Tabla 2  
Sectores de servicios

Sectores	Porcentaje
Transportes	17,24%
Distribución	23,56%
Servicios públicos	12,06%
Servicios financieros	12,06%
Servicios profesionales (estandarizados-no adaptados al cliente)	25,28%
Servicios profesionales (adaptados al cliente)	9,8%
Total	100%

## Variables

En la siguiente tabla, explicamos brevemente las medidas que han sido utilizadas en el trabajo empírico que desarrollaremos posteriormente. El objetivo del estudio empírico se centra en la identificación de diferentes patrones de elección por parte de diferentes grupos de servicios, atendiendo a su grado de inseparabilidad (medida como interacción continua con el cliente) y a su grado de adaptabilidad.

Concretamente, los factores o variables que pretendemos analizar en cada grupo de servicios son:

- a) factores indicativos de la incertidumbre del país de destino: potencial de mercado, riesgo país y distancia cultural
- b) factores indicativos de la incertidumbre de la transacción: intensidad en I+D, intensidad en marketing y naturaleza tácita del conocimiento
- c) controlaremos el efecto que la experiencia internacional y el tamaño de la empresa pudiera ejercer en la elección de métodos de entrada

En las variables que proceda, especificamos la escala utilizada y el indicador de fiabilidad (alfa de cronbach).

Tabla 3  
**Operativización de las variables**

Variable	Medida
Potencial de mercado	Valoración del directivo sobre el potencial de crecimiento que ofrecía el país de destino (escala Likert de 1 a 5 puntos; 1: Ninguno; 5: Mucho)
Distancia Cultural	Índice de Kogut y Singh (1988), a partir del índice de Hofstede (1980)
Riesgo país	Índice riesgo país de la revista <i>Euromoney</i> , que mide el riesgo país en el año anterior al que se produce la entrada (puntuación de 1 a 100; 1: elevado riesgo país; 100: bajo riesgo país)
Activos intangibles de naturaleza tecnológica	se utilizó un ítem en el que se solicitaba la valoración del directivo sobre el volumen de inversión destinado a I+D, utilizando una escala Likert de 1 a 5 puntos (1: Muy bajo, 5: Muy alto)
Activos intangibles de naturaleza comercial	Se utilizaron tres ítems en los que se solicitaba la valoración de la reputación, el reconocimiento internacional de la marca y el volumen de inversión destinado a publicidad, utilizando una escala Likert de 1 a 5 puntos (1: Muy bajo, 5: Muy alto). Alfa -cronbach: 0,7486
Know-how tácito	Valoración que un experto conocedor del sector y ajeno a la empresa podía tener sobre: (1) dificultad para transferir a otras empresas las habilidades o conocimientos, (2) la dificultad de valorar a priori el precio exacto del servicio, (3) la dificultad de copiar las habilidades o conocimientos y (4) la dificultad que tendrían personas externas a la empresa para comprender el know-how. La valoración se realizó utilizando una escala Likert de 1 a 5 puntos (1: Muy bajo, 5: Muy alto). Alfa -cronbach: 0,8396
Inseparabilidad	Valoración del grado de interacción entre el productor y el cliente en términos de necesidad de comunicación con el cliente para la prestación del servicio (1: Muy bajo, 5: Muy alto)
Grado de adaptación	Valoración del grado de adaptación del servicio a las necesidades de los clientes (1: Muy bajo, 5: Muy alto)
Experiencia internacional	Se utilizó la mayor de las siguientes medidas: (1) número de años desde que inició su actividad internacional mediante la exportación hasta el momento de la entrada, (2) número de años desde que estableció su primera filial en el extranjero hasta el momento de la entrada
Tamaño	Volumen de ventas en España en el momento de la entrada en cada uno de los dos países extranjeros señalados (3 intervalos: 7 millones euros; 7-40 millones euros; > 40 millones euros; de acuerdo con los estándares recomendados por la Comisión de la Unión Europea: Do L 107, de 30.4.1996, pp. 4)



## 5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este apartado trataremos de comprobar si la interacción con el cliente (determinante de la inseparabilidad) y el grado de adaptación del servicio al cliente (determinante de la idiosincrasia y especificidad) permite la formación de grupos de servicios coherentes que muestren diferencias en cuanto a los modos elegidos.

Así, procedemos a clasificar las empresas de la muestra utilizando el análisis de conglomerados no jerárquico. Esta técnica permite agrupar a las empresas respecto a la distribución de los valores de las variables, de manera que cada grupo formado sea lo más homogéneo y lo más heterogéneo posible del resto de grupos. Además, los métodos no jerárquicos de agrupación parten de la existencia de un número determinado de grupos, en los que procederán a clasificar las observaciones analizadas siguiendo un proceso de optimización. En nuestro caso, hemos utilizado el método de K-medias en el que no se especifican los centroides de partida para los grupos seleccionados y en el que hemos introducido como solución la obtención de cuatro conglomerados. Los resultados obtenidos, así como la descripción de los grupos se presentan en las tablas 4 y 5.

Tabla 4  
Análisis de Conglomerados

	Conglom. 1	Conglom. 2	Conglom. 3	Conglom. 4
<b>Centros finales de los conglomerados</b>				
Interacción con los clientes	2	5	2	4
Grado de adaptación del servicio a los clientes	2	5	5	2
<b>Número de casos</b>	80	38	18	38
<b>Medias de las variables</b>				
Interacción con el cliente (inseparabilidad)	1,78	4,56	1,95	4,34
Adaptación al cliente	1,78	4,56	4,88	1,91

A continuación, pasaremos a describir más detalladamente cada uno de los cuatro grupos de servicios identificados, señalando los patrones de elección de entrada mostrados en cada uno de ellos. Procederemos a aplicar pruebas no paramétricas<sup>2</sup> para cada categoría

<sup>2</sup> Nuestra intención era comprobar si existían diferencias significativas en las medias de las variables independientes en los grupos formados por la variable dependiente. Esta acción implicaría llevar a cabo análisis de la varianza (ANOVA). Sin embargo, esta técnica exige que las observaciones sean normales, independientes y con la misma varianza en cada uno de los grupos. Mientras que la no normalidad tiene muy pocos efectos sobre el contraste F, si las observaciones no son independientes debería considerarse la posibilidad de aplicar otra técnica estadística. Por otro lado, el efecto de varianzas heterogéneas depende de las condiciones del análisis. Cuando los tamaños muestrales en los distintos grupos son iguales, la presencia de varianzas heterogéneas tiene un efecto mínimo sobre el contraste F. Sin embargo, si los tamaños muestrales son desiguales, la probabilidad de rechazar la hipótesis nula, siendo verdadera, es mayor o menor que el p-valor asociado al estadístico F dependiendo de si se han seleccionado más o menos observaciones, respectivamente, de las poblaciones con mayor varianza. Tras comprobar que algunas variables no seguían los requisitos impuestos por el análisis ANOVA, decidimos aplicar las pruebas no paramétricas ya que éstas no exigen la distribución normal de las variables.

Tabla 5  
Descripción de los grupos de servicios

Descripción	Conglom. 1	Conglom. 2	Conglom. 3	Conglom. 4
<b>MODOS DE ENTRADA</b>				
<b>Modos Control Compartido</b>	53,5% (-1,2)	28% (-1,3)	23,8% (-1,6)	39,1% (0,0)
<b>Modos Control absoluto</b>	46,5% (1,5)	72% (1,0)	76,2% (1,3)	60,9% (0,0)
<b>Modos sin participación de capital</b>	68% (1,8)	32% (2,4)	69% (1,0)	42,2% (-1,6)
Exportación Directa	32,6% (1,1)	16% (-1,6)	47,6% (2,4)	12,5% (-2,3)
Exportación Indirecta	20,9% (0,8)	8% (-1,7)	9,5% (-1,3)	25% (1,3)
Licencias	1,7% (0,6)	0% (-0,8)	2,4% (0,7)	0% (-0,9)
Franquicias	0%	0%	0%	0%
Acuerdos cooperación	12,2% (1,3)	8% (-0,3)	9,5% (0,1)	1,6% (-2,0)
Otros	0% (-1,0)	0% (-0,6)	0% (-0,5)	3,1% (2,6)
<b>Modos con participación de capital</b>	32% (-2,1)	68% (2,8)	31% (-1,1)	57,8% (1,9)
Filial Desarrollo Interno	14,5% (-2,6)	36% (1,7)	26,2% (0,2)	40,6% (2,6)
Filial Adquisición (total y mayoritaria)	6,4% (-0,8)	20% (2,9)	2,4% (-1,3)	7,8% (-0,1)
Adquisición parcial minoritaria	1,2% (0,3)	0% (-0,7)	0% (-0,6)	1,6% (0,5)
<i>Joint venture</i>	10,5% (0,6)	12% (0,7)	2,4% (-1,4)	7,8% (-0,4)
<b>SICS</b>				
Sectores	4213: Transportes 50 y 51: Mayoristas 7399: Traducciones 7379: <i>Software</i> estándar 48: Telecomunicaciones 49: Energía y agua	7392 y 7399: Asesoría, Consultoría	8911: Ingeniería, Arquitectura 7372: <i>Software</i> adaptado	56: Minoristas 60: Bancos 70: Hoteles 63: Seguros

Residuos tipificados entre paréntesis

Las pruebas de Chi-cuadrado presentan siempre unos valores de significación global inferiores a 0,001.

de servicios con el fin de detectar si las variables determinantes del modo de entrada tradicionalmente analizadas en las investigaciones de internacionalización muestran comportamientos diferentes en los grupos definidos por la variable dependiente que toma los valores 0 para los modos de control compartido y valor 1 para los modos de control absoluto.

Aplicamos el test de Kolgomorov-Smirnov y la prueba de Mann-Whitney. El test de Kolgomorov Smirnov se utiliza para contrastar la hipótesis de que la distribución de la

variable independiente es la misma en las dos subpoblaciones. La prueba de Mann-Whitney contrasta la hipótesis nula de que las muestras proceden de dos subpoblaciones en las que la probabilidad de obtener en la primera un resultado de la variable independiente menor que en la segunda es igual a la probabilidad de obtener uno mayor. En definitiva, al analizar ambas hipótesis, pretendemos comprobar si la variable independiente tiene un comportamiento diferente en cada uno de los grupos definidos por la variable dependiente. Por último, hemos de señalar que obtuvimos resultados similares aplicando tanto la prueba paramétrica de Mann-Whitney como la de Kolgomorov-Smirnov.

Aunque los contrastes aplicados son los tests no paramétricos, hemos considerado oportuno especificar las medias de las variables independientes en cada grupo definido por la variable dependiente con el objeto de mostrar la influencia.

### **Conglomerado 1: Servicios técnicos**

Los sectores incluidos en este primer grupo son los de transporte de mercancías, empresas de telecomunicaciones, de energía y agua, mayoristas de mercancías percederas y no percederas, empresas que ofrecen servicios de traducciones y aquellas que se encargan de diseñar software estándar (véase la Tabla 5).

Dichos servicios se caracterizan por requerir una baja interacción con el cliente durante la prestación del servicio, es decir, son separables, y por presentar un alto grado de estandarización. Dado que se trata de servicios cuya producción y consumo se producen en momentos distintos del tiempo, los modos más utilizados por este grupo son aquéllos que no requieren participación de capital, concretamente la exportación directa e indirecta y los acuerdos de cooperación. El bajo grado de adaptación al cliente nos indica que son servicios de naturaleza más estándar y, por tanto, de menor idiosincrasia o especificidad. Precisamente este hecho puede haber motivado el mayor uso de los modos de control compartido (exportación indirecta, acuerdos de cooperación y *joint ventures*, por orden de importancia) (véanse las Tablas 4 y 5).

Por lo general, los servicios incluidos en este grupo no requieren de un conocimiento especializado o de habilidades profesionales para prestar el servicio, de hecho se observa un porcentaje bajo de empleados de la empresa con estudios superiores. Para prestar estos servicios no se necesita la presencia del cliente durante el proceso de prestación ya que la mayor parte de actividades que los componen son de naturaleza técnica (véase la Tabla 6).

Los resultados de las pruebas no paramétricas aparecen recogidos en la Tabla 7. Éstos indican que en la decisión relativa a la elección de métodos de mayor o menor control se observan diferencias de comportamiento de las variables indicativas de la volatilidad (riesgo país-estabilidad) y el potencial de crecimiento del país, así como de las variables de control (tamaño y experiencia internacional de la empresa) y de la variable relativa a la intensidad de I+D.

Las empresas pertenecientes al grupo de Servicios técnicos parecen ser especialmente sensibles a la volatilidad del nuevo país. Se observa una mayor tendencia de estas empresas a asumir métodos de mayor control en los países de mayor estabilidad, mientras que cuando el país en el que se desea entrar presenta altos niveles de riesgo, las empresas prefieren adoptar métodos más flexibles que les permitan adaptarse a los cambios, con-

Tabla 6  
Características del Conglomerado 1

Características del Conglomerado 1	Media	Desv. típ.
Grado de tangibilidad del resultado final del servicio (escala de 1a 5)	2,13	1,32
Intensidad de mano de obra (escala de 1a 5)	2,97	1,30
Intensidad de maquinaria/equipos (escala de 1a 5)	3,27	1,41
Necesidad de conocimiento especializado (escala de 1a 5)	2,63	1,32
Necesidad de habilidades profesionales (escala de 1a 5)	2,62	1,32
Porcentaje de empleados en contacto con el cliente	37,31	25,91
Porcentaje de empleados técnicos	50,87	25,55
Porcentaje de trabajadores con estudios superiores	41,67	32,84
Presencia del cliente durante la prestación del servicio (dicotómica: 0-1)	0,23	0,42
OBJETO DEL SERVICIO: PERSONAS (dicotómica: 0-1)	0,00	0,00
OBJETO DEL SERVICIO: COSAS (dicotómica: 0-1)	0,68	0,46
OBJETO DEL SERVICIO: INFORMACIÓN (dicotómica: 0-1)	0,31	0,46
PERECEDERO (dicotómica: 0-1)	0,81	0,39

Tabla 7  
Medias y pruebas no paramétricas para el Conglomerado 1

		Media	Desv. típica	Test no paramétricos
<b>Experiencia Internacional</b>	CC	5,15	9,08	<b>Significativa</b> CA > CC*
	CA	6,42	14,934	
<b>Tamaño</b>	CC	1,3103	0,53313	<b>Significativa</b> CA > CC*
	CA	1,4783	0,68703	
<b>Potencial mercado</b>	CC	3,76	1,070	<b>Significativa</b> CA > CC*
	CA	4,00	0,938	
<b>Riesgo País-Estabilidad<sup>3</sup></b>	CC	59,9772	21,69834	<b>Significativa</b> CA > CC**
	CA	85,3521	22,50430	
<b>Distancia Cultural</b>	CC	0,89815	0,65074	No significativa
	CA	0,92583	0,71965	
<b>Intensidad I+D</b>	CC	3,22	1,172	<b>Significativa</b> CC > CA*
	CA	2,17	1,065	
<b>Intensidad Marketing</b>	CC	2,9647	0,85057	No significativa
	CA	3,2271	0,88454	
<b>Know how tácito</b>	CC	2,3654	1,31	No significativa
	CA	3,1731	0,91	

\* =  $p < 0,1$     \*\* =  $p < 0,05$     \*\*\* =  $p < 0,01$

Sin K: Modos de entrada sin participación de capital

K: Modos de entrada con participación de capital

<sup>3</sup> Recordamos que la variable riesgo país-estabilidad está medida con el índice Euromoney y valores elevados del mismo indican mayor estabilidad del país. En nuestro caso particular, el mayor riesgo país (menor valor de esta variable) va asociado a modos de inversión.

firmándose la hipótesis 1b. Asimismo, las empresas optan por asumir mayor control para entrar en países que presentan un elevado potencial de crecimiento, tal y como señalábamos en la hipótesis 1a. La variable distancia cultural no es estadísticamente significativa, no pudiendo confirmarse la relación propuesta en la hipótesis 1c. En este sentido, la hipótesis general 1 sólo se confirma en las empresas de este grupo cuando la variable incertidumbre se mide a través del potencial de crecimiento y el riesgo país.

En cuanto a las variables indicativas de la incertidumbre de la transacción, se observa la tendencia de estas empresas a compartir el control cuando los activos implicados en la transacción son de naturaleza tecnológica, confirmándose la hipótesis 2a. Sin embargo, las variables relativas a la intensidad en marketing y a la naturaleza tácita del know-how no son estadísticamente significativas, no pudiendo confirmarse las hipótesis 2b y 2c. Tomando en consideración estos resultados, podemos decir que la hipótesis general 2 sólo se confirma en este grupo cuando dicha incertidumbre se mide con la variable intensidad en I+D.

Por último, respecto a las variables de control, los resultados indican que los patrones de control también están notablemente condicionados por el tamaño de las empresas del grupo y por la experiencia internacional.

Los resultados de este grupo de servicios coinciden, en gran medida, con lo observado en un importante número de estudios centrados en empresas industriales. El grupo de servicios técnicos (empresas de transporte, de telecomunicaciones, de energía y agua, empresas de software) está formado por empresas de naturaleza «quasi-industrial», caracterizadas por ser intensivas en capital al igual que la mayoría de empresas manufactureras. Este hecho podría explicar la similitud en los condicionantes de los patrones de elección de métodos de entrada.

## **Conglomerado 2: Servicios profesionales de interacción continua con el cliente**

Los sectores incluidos en este grupo son, básicamente, servicios profesionales de asesoría y consultoría (véase la Tabla 5). Estos servicios presentan una alta interacción con el cliente y un alto grado de adaptación a sus necesidades. El carácter inseparable de los servicios explica que los modos más frecuentes en este grupo sean los que suponen inversión en el país extranjero, básicamente las filiales de desarrollo interno y las adquisiciones. Por otro lado, la alta especificidad de los servicios se manifiesta en un mayor uso de los modos que suponen el dominio absoluto de las actividades internacionales (véanse las Tablas 4 y 5).

Los servicios incluidos en este segundo grupo se caracterizan por ser intensivos en mano de obra y requerir conocimientos muy especializados y habilidades profesionales, hecho que queda reflejado en el elevado porcentaje de empleados con estudios superiores. Se trata de servicios prestados sobre la información proporcionada por el cliente, cuyo resultado final puede materializarse en un documento, informes, planos, etc., lo cual constituye una muestra tangible con la que poder valorar la calidad del servicio (Palmer, 1995). Por último, destacamos el bajo carácter perecedero de los servicios incluidos en este grupo (véase la Tabla 8).

Los resultados de las pruebas no paramétricas en este segundo grupo indican que los patrones de elección en el país de destino parecen estar notablemente influidos por el riesgo país (véase la Tabla 9). Así, los resultados indican que, tal y como proponíamos

Tabla 8  
Características del Conglomerado 2

Características del Conglomerado 2	Media	Desv. típ.
Grado de tangibilidad del resultado final del servicio (escala de 1a 5)	3,92	1,21
Intensidad de mano de obra (escala de 1a 5)	3,88	1,12
Intensidad de maquinaria/equipos (escala de 1a 5)	2,12	1,12
Necesidad de conocimiento especializado (escala de 1a 5)	4,24	0,92
Necesidad de habilidades profesionales (escala de 1a 5)	4,24	0,87
Porcentaje de empleados en contacto con el cliente	37,53	22,85
Porcentaje de empleados técnicos	51,23	24,13
Porcentaje de trabajadores con estudios superiores	75,32	34,99
Presencia del cliente durante la prestación del servicio (dicotómica: 0-1)	0,64	0,48
OBJETO DEL SERVICIO: PERSONAS (dicotómica: 0-1)	0,00	0,00
OBJETO DEL SERVICIO: COSAS (dicotómica: 0-1)	0,28	0,45
OBJETO DEL SERVICIO: INFORMACIÓN (dicotómica: 0-1)	0,72	0,45
PERECEDERO (dicotómica: 0-1)	0,28	0,45

Tabla 9  
Medias y pruebas no paramétricas para el Conglomerado 2

		Media	Desv. típica	Test no paramétricos
<b>Experiencia Internacional</b>	CC	6,15	12,08	No Significativa
	CA	6,42	14,934	
<b>Tamaño</b>	CC	1,3103	0,63313	<b>Significativa</b> CA > CC**
	CA	1,6783	0,68703	
<b>Potencial mercado</b>	CC	3,96	1,070	No Significativa
	CA	4,00	0,938	
<b>Riesgo País-Estabilidad<sup>4</sup></b>	CC	79,9772	21,69834	<b>Significativa</b> CC > CA*
	CA	75,3521	22,50430	
<b>Distancia Cultural</b>	CC	0,89815	0,45074	<b>Significativa</b> CA > CC**
	CA	1,42583	0,71965	
<b>Intensidad I+D</b>	CC	2,17	1,065	No significativa
	CA	2,22	1,172	
<b>Intensidad Marketing</b>	CC	2,4647	0,78057	No significativa
	CA	3,2271	0,88454	
<b>Know how tácito</b>	CC	2,3654	1,31	<b>Significativa</b> CA > CC**
	CA	3,1731	0,91	

\* =  $p < 0,1$     \*\* =  $p < 0,05$     \*\*\* =  $p < 0,01$

Sin K: Modos de entrada sin participación de capital

K: Modos de entrada con participación de capital

<sup>4</sup> Recordamos que la variable riesgo país (RP) está medida con el índice Euromoney y valores elevados del mismo indican mayor estabilidad del país. En nuestro caso particular, el mayor riesgo país (menor valor de esta variable) va asociado a modos de inversión.

en la hipótesis 1b, las empresas de este grupo de servicios inseparables muestran una mayor tendencia a invertir en los países que, a pesar de contar con una elevada volatilidad de las condiciones políticas y económicas, presentan una menor rivalidad y, por tanto, ofrecen mayores oportunidades a las empresas españolas para alcanzar una mejor posición competitiva. Este patrón difiere notablemente del observado en el grupo de servicios técnicos y en la mayoría de investigaciones centradas en muestras de empresas industriales.

Por otro lado, la distancia cultural también parece condicionar los patrones de elección de este grupo de empresas, observándose una mayor preferencia por mantener el control de las actividades internacionales en países que presentan diferencias culturales con respecto al país de origen. En este sentido, se confirma la hipótesis 1c. La variable potencial de mercado no es estadísticamente significativa.

Los patrones de control de estas empresas que ofrecen servicios adaptados al cliente parecen estar guiados por la protección del know-how de naturaleza tácita. Así, las empresas muestran una mayor tendencia a transferir el know-how tácito y las rutinas informales través de transacciones internas que pueden valerse del capital humano de la empresa y las rutinas organizativas ya existentes, confirmándose la hipótesis 2c. El resto de variables indicativas de la incertidumbre de la transacción (intensidad en I+D y en marketing) no son significativas, no pudiéndose confirmar las hipótesis 2a y 2b.

Por último, respecto a las variables de control, se observa que las empresas que han optado por modos de mayor control presentan un mayor tamaño que el grupo de entradas de menor control.

### **Conglomerado 3: Servicios profesionales de interacción discreta con el cliente**

Los sectores recogidos en este grupo son los que ofrecen servicios de ingeniería y arquitectura, así como las empresas que se dedican al diseño de *software* adaptado a los clientes y consultoría informática (véase la Tabla 5). Este grupo se caracteriza por presentar una baja interacción con el cliente pero un alto grado de adaptación. Dado que la producción y el consumo del servicio se producen en momentos distintos del tiempo, estos servicios no requieren la presencia directa en el país de destino, hecho que se manifiesta en el mayor uso de modos que no implican participación de capital (exportaciones directas, principalmente). El elevado grado de adaptación del servicio al cliente le otorga un carácter idiosincrásico que debe ser protegido a través de modos de control absoluto, tales como el elevado uso de las exportaciones directas y las filiales de desarrollo interno (véanse las Tablas 4 y 5).

Los servicios incluidos en este tercer grupo son prestados gracias a la información proporcionada por el cliente y son susceptibles de materializarse en documentos escritos, informes, etc. De los cuatro grupos de servicios identificados, éste es el que presenta un menor carácter percedero. Se trata de servicios intensivos en mano de obra que requieren conocimientos y habilidades profesionales, muestra de ello es el elevado porcentaje de empleados con estudios superiores. Por último, cabe destacar que la mayor parte de actividades que componen la prestación del servicio son de naturaleza técnica y que, por tanto, no requieren el contacto directo con el cliente (véase la Tabla 10).

Tabla 10  
Características del Conglomerado 3

Características del Conglomerado 3	Media	Desv. típ.
Grado de tangibilidad del resultado final del servicio (escala de 1a 5)	4,05	1,34
Intensidad de mano de obra (escala de 1a 5)	3,52	1,27
Intensidad de maquinaria/equipos (escala de 1a 5)	2,71	1,22
Necesidad de conocimiento especializado (escala de 1a 5)	4,40	0,63
Necesidad de habilidades profesionales (escala de 1a 5)	4,40	0,70
Porcentaje de empleados en contacto con el cliente	26,22	18,51
Porcentaje de empleados técnicos	63,85	22,44
Porcentaje de trabajadores con estudios superiores	74,95	27,86
Presencia del cliente durante la prestación del servicio (dicotómica: 0-1)	0,24	0,43
OBJETO DEL SERVICIO: PERSONAS (dicotómica: 0-1)	0,00	0,00
OBJETO DEL SERVICIO: COSAS (dicotómica: 0-1)	0,28	0,45
OBJETO DEL SERVICIO: INFORMACIÓN (dicotómica: 0-1)	0,71	0,45
PERECEDERO (dicotómica: 0-1)	0,19	0,40

Tabla 11  
Medias y pruebas no paramétricas para el Conglomerado 3

		Media	Desv. típica	Test no paramétricos
<b>Experiencia Internacional</b>	CC	5,15	9,08	<b>Significativa</b> <b>CA &gt; CC*</b>
	CA	6,42	14,934	
<b>Tamaño</b>	CC	1,4103	0,63313	No significativa
	CA	1,4783	0,68703	
<b>Potencial mercado</b>	CC	3,76	1,070	No significativa
	CA	4,00	0,938	
<b>Riesgo País<sup>5</sup></b>	CC	79,9772	21,69834	No significativa
	CA	75,3521	22,50430	
<b>Distancia Cultural</b>	CC	0,79815	0,65074	<b>Significativa</b> <b>CA &gt; CC**</b>
	CA	1,22583	0,71965	
<b>Intensidad I+D</b>	CC	2,17	1,065	<b>Significativa</b> <b>CA &gt; CC*</b>
	CA	3,22	1,172	
<b>Intensidad Marketing</b>	CC	2,4647	0,78057	No significativa
	CA	3,2271	0,88454	
<b>Know how tácito</b>	CC	2,3654	1,31	<b>Significativa</b> <b>CA &gt; CC**</b>
	CA	3,1731	0,91	

\* =  $p < 0,1$     \*\* =  $p < 0,05$     \*\*\* =  $p < 0,01$

Sin K: Modos de entrada sin participación de capital

K: Modos de entrada con participación de capital

<sup>5</sup> La variable riesgo país (RP) está medida con el índice Euromoney y valores elevados del mismo indican mayor estabilidad del país. En nuestro caso particular, el mayor riesgo país (menor valor de esta variable) va asociado a modos de inversión.



Aunque la prestación de los servicios de este tercer grupo no requiera la interacción continua con el cliente, la adaptación a las necesidades de éste se convierte en el mayor activo específico de las empresas. La importancia del grado de adaptación del servicio al cliente podría explicar que la variable determinante de los patrones de elección sea la distancia cultural (véase la Tabla 11). Las diferencias de cultura, idioma y/o prácticas empresariales entre el país de origen y el destino pueden exigir el control de las actividades para adaptar el servicio a las condiciones de la demanda local (Campbell y Verbeke, 1994; Clark, Rajaratnam y Smith, 1996).

Las decisiones sobre el grado de control parecen estar guiadas por la protección de los activos tecnológicos y el know-how de naturaleza tácita (véase la Tabla 11). Puesto que en este grupo se engloban empresas intensivas en mano de obra que requieren conocimientos especializados para la correcta prestación de los servicios, su protección parece guiar la elección sobre el grado de control, confirmándose la hipótesis 2c. Asimismo, las empresas optan por mantener el control de las actividades internacionales para proteger sus competencias tecnológicas de la apropiación indebida por parte de terceros, confirmándose la hipótesis 2a.

Por último, destacamos que las empresas que han optado por modos de control absoluto presentan una mayor experiencia internacional que aquellas que han utilizado modos de control compartido de las operaciones.

#### **Conglomerado 4: Servicios comerciales**

Los sectores incluidos en este cuarto grupo son los bancos, las aseguradoras, los hoteles y los minoristas (principalmente de prendas de vestir) (véase la Tabla 5). Estos servicios requieren una alta interacción con el cliente pero presentan un bajo grado de adaptación. El carácter inseparable de los servicios se manifiesta en el mayor uso de los modos que implican inversión en los mercados internacionales, concretamente y por orden de importancia, filiales de desarrollo interno, adquisiciones y *joint ventures*. Contrariamente a lo esperado, la baja idiosincrasia de los servicios no va acompañada de un mayor uso de modos de control compartido. El elevado peso de las filiales creadas mediante desarrollo interno resta importancia a los modos de entrada de control compartido (véanse las Tablas 4 y 5). Esta circunstancia puede venir explicada por las propias características de los servicios incluidos en este grupo. En este grupo se engloban algunos de los servicios de mayor tradición inversora española en el exterior, como pueden ser los bancos, las aseguradoras o los hoteles. Estos sectores suelen seguir comportamientos de internacionalización consistentes en el seguimiento del cliente nacional y en el establecimiento de filiales en los mercados en los que éste se internacionaliza.

A diferencia del resto de grupos identificados, éste es el que presenta un mayor porcentaje de empleados en contacto con el cliente, lo cual nos indica que la mayor parte de actividades necesarias para la prestación del servicio se realiza de cara al público. Aunque son servicios intensivos en mano de obra, también se caracterizan por tener un peso importante las instalaciones y equipamientos necesarios para poder prestar el servicio (intensidad de capital). Probablemente, la necesidad de invertir tanto en recursos humanos como en activos fijos para poder prestar los servicios en los mercados internacionales puede motivar el uso de modos de control absoluto que permitan proteger estas inversiones específicas (véase la Tabla 12).

Tabla 12  
**Características del Conglomerado 4**

Características del Conglomerado 4	Media	Desv. típ.
grado de tangibilidad del resultado final del servicio (escala de 1a 5)	2,86	1,59
intensidad de mano de obra (escala de 1a 5)	3,16	1,16
intensidad de maquinaria/equipos (escala de 1a 5)	3,06	1,48
necesidad de conocimiento especializado (escala de 1a 5)	3,30	1,24
necesidad de habilidades profesionales (escala de 1a 5)	3,14	1,34
Porcentaje de empleados en contacto con el cliente	50,55	24,38
Porcentaje de empleados técnicos	39,48	25,26
porcentaje de trabajadores con estudios superiores	47,76	34,62
Presencia del cliente durante la prestación del servicio (dicotómica: 0-1)	0,48	0,50
OBJETO DEL SERVICIO: PERSONAS (dicotómica: 0-1)	0,12	0,33
OBJETO DEL SERVICIO: COSAS (dicotómica: 0-1)	0,60	0,49
OBJETO DEL SERVICIO: INFORMACIÓN (dicotómica: 0-1)	0,26	0,44
PERECEDERO (dicotómica: 0-1)	0,91	0,29

En el grupo de Servicios comerciales, los patrones de elección no parecen estar condicionados por las condiciones políticas, no pudiéndose confirmar la hipótesis 1b. En cambio, el potencial de crecimiento que ofrece el nuevo país sí parece ser un factor que influye positivamente en la elección de métodos de entrada de mayor compromiso de recursos y control, confirmándose la hipótesis 1a (véase la Tabla 13). Asimismo, se observa que las empresas de este grupo, que tal y como señalábamos anteriormente, ofrecen servicios inseparables, parecen ser especialmente sensibles a la incertidumbre derivada de las diferencias culturales entre el nuevo país y el país doméstico. En este sentido, los resultados indican que las empresas prefieren realizar la entrada en países que presentan diferencias culturales a través de métodos de elevado control, tal y como proponíamos en la hipótesis 1c.

En este grupo se engloban sectores de servicios tales como el bancario, el de seguros, el hotelero, etc. En España, dichos sectores tienen una importante trayectoria internacional y representan buena parte de la inversión española en el exterior. Por tanto, la tendencia de las empresas de estos sectores a invertir, así como la mayor dimensión y experiencia internacional de las mismas, podría explicar la adopción de métodos de mayor control para el inicio de las operaciones internacionales.

Por otro lado, los resultados indican que en este grupo, las empresas que llevan más años operando en los mercados internacionales y que cuentan con un mayor tamaño, muestran una mayor tendencia a la elección de métodos de mayor compromiso y control. En este colectivo de empresas se encuentran algunas empresas intensivas en capital como los hoteles, los bancos, etc., lo cual podría explicar que la mayor dimensión de las empresas determine a su vez una mayor disponibilidad de recursos financieros y directivos y, por tanto, influya positivamente en la probabilidad de elección de modos de inversión. Asimismo, en este grupo se encuentran sectores donde las capacidades comerciales suelen ser la base de sus ventajas competitivas. Por este motivo, las empresas de este grupo de servicios tienden a favorecer el control absoluto para proteger su nombre comercial, su prestigio, etc., confirmándose la hipótesis 2b.

Tabla 13

**Medias y pruebas no paramétricas para el Grupo 4**

		Media	Desv. típica	Test no paramétricos
<b>Experiencia Internacional</b>	<b>CC</b>	5,15	9,08	<b>Significativa</b> <b>CA &gt; CC*</b>
	<b>CA</b>	6,42	14,934	
<b>Tamaño</b>	<b>CC</b>	1,4103	0,43313	<b>Significativa</b> <b>CA &gt; CC*</b>
	<b>CA</b>	1,6783	0,68703	
<b>Potencial mercado</b>	<b>CC</b>	3,76	1,070	<b>Significativa</b> <b>CA &gt; CC*</b>
	<b>CA</b>	4,00	0,938	
<b>Riesgo País-Estabilidad</b>	<b>CC</b>	79,9772	21,69834	No significativa
	<b>CA</b>	75,3521	22,50430	
<b>Distancia Cultural</b>	<b>CC</b>	0,80815	0,65074	<b>Significativa</b> <b>CA &gt; CC**</b>
	<b>CA</b>	0,92583	0,71965	
<b>Intensidad I+D</b>	<b>CC</b>	2,17	1,065	No significativa
	<b>CA</b>	2,22	1,172	
<b>Intensidad Marketing</b>	<b>CC</b>	2,4647	0,78057	<b>Significativa</b> <b>CA &gt; CC*</b>
	<b>CA</b>	3,2271	0,88454	
<b>Know how tácito</b>	<b>CC</b>	2,3654	1,31	No significativa
	<b>CA</b>	3,1731	0,91	

\* =  $p < 0,1$     \*\* =  $p < 0,05$     \*\*\* =  $p < 0,01$ 

Sin K: Modos de entrada sin participación de capital

K: Modos de entrada con participación de capital

**6. CONCLUSIONES**

Un conocimiento exhaustivo de la naturaleza del sector servicios exige el análisis de todas las implicaciones que, desde el punto de vista internacional, pueden tener las características que los definen. Asimismo, la amplia diversidad de servicios reclama el desarrollo de clasificaciones que permitan la identificación de grupos que muestren patrones comunes de elección de modos de entrada dentro de cada grupo, pero diferentes al resto de grupos.

En nuestra investigación hemos tratado de reducir la complejidad del análisis del sector servicios al proponer la consideración de dos dimensiones que, por su naturaleza, afectan al proceso de internacionalización de las empresas de servicios. Así, la inseparabilidad de los servicios, medida como la interacción entre la empresa y el cliente, constituye un importante determinante de los patrones de elección de métodos de entrada por parte de las empresas en la medida que condiciona la posibilidad de exportación o la necesidad de inversión. Por otra parte, el grado de adaptación del servicio a las necesidades del cliente representa la especificidad o idiosincrasia del servicio y, por tanto, condiciona las decisiones sobre el control que la empresa desea ejercer sobre sus actividades en el exterior. En función de estas dos dimensiones, hemos podido comprobar que es posible identificar diferentes patrones de comportamiento de elección de modos de entrada, si bien la profundización en estos resultados será planteada como futura línea de investigación.

El grupo de servicios separables y de baja especificidad o idiosincrasia (que hemos denominado Servicios Técnicos) muestra una mayor tendencia a elegir modos sin propiedad de capital y a compartir el control de las actividades internacionales. Son especialmente sensibles al potencial de crecimiento y a la volatilidad del nuevo país a la hora de elegir el modo de entrada (más control es países de elevado potencial y estabilidad) y las empresas más intensivas en tecnología tienden a elegir métodos de control compartido. En general, podríamos decir que es el grupo que presenta mayor similitud respecto al comportamiento mayoritariamente observado en las empresas industriales, sobre todo en lo referente a la influencia lineal positiva de la experiencia internacional y el tamaño sobre los patrones de elección de modos de entrada.

El grupo de servicios inseparables y de elevada especificidad o idiosincrasia (Servicios profesionales de interacción continua con el cliente) parecen mostrar una mayor preferencia por los modos de propiedad y el control absoluto de las operaciones. Las empresas de este grupo tienden a utilizar métodos de elevado control para entrar en mercados que a pesar de ser más inestables en términos de riesgo país, presentan una menor rivalidad internacional y, por tanto, ofrecen mayores oportunidades para alcanzar una mejor posición competitiva. Asimismo, la fuerte adaptación de esta clase de servicios a las necesidades de los clientes, los hace especialmente sensibles a las diferencias culturales, optando por mantener el control de las operaciones. Los patrones de control también parecen estar guiados por el tamaño de las empresas y la protección del know-how de naturaleza tácita. Al ser empresas intensivas en mano de obra y ofrecer servicios que requieren un conocimiento especializado, las empresas evitan compartir el control con otras empresas locales y, así preservar la ventaja competitiva que reside en dicho conocimiento.

El grupo de servicios separables pero de elevada especificidad (Servicios profesionales de interacción discreta con el cliente) muestran una mayor tendencia a elegir modos de no inversión pero manteniendo el control de las actividades internacionales. El elevado grado de adaptación del servicio al cliente provoca que los patrones de elección de modos de entrada de las empresas de este grupo se vean notablemente condicionados por las diferencias culturales existentes entre el país de origen y el de destino. Las empresas pertenecientes a este grupo son intensivas en mano de obra y, por lo general, sus ventajas competitivas residen en los conocimientos necesarios para la prestación de los servicios. Por ello, los patrones de control parecen estar guiados por la protección de este know-how de naturaleza tácita. Asimismo, las empresas optan por el control para proteger sus capacidades tecnológicas.

Por último, el grupo de servicios inseparables con baja adaptación al cliente (Servicios comerciales) tienden a elegir métodos de inversión y, contrariamente a lo que cabría esperar, muestran mayor preferencia por los modos de control absoluto. Aunque se trata de servicios con un importante grado de estandarización, el contacto con el cliente es especialmente importante y precisamente el deseo de mantener y proteger esta relación puede motivar que las entradas de este grupo de empresas suelen realizarse a través de modos que otorguen el control absoluto de las operaciones. De hecho, en esta cuarta categoría se engloban los servicios bancarios, las aseguradoras, los hoteles, etc., que representan una importante proporción de los flujos de inversión española en el exterior y que, mayoritariamente, han mostrado patrones de comportamiento de seguimiento del cliente nacional asociados a métodos de elevado compromiso de recursos y control. Los méto-

dos de elección parecen estar especialmente condicionados por el tamaño y experiencia internacional de las empresas.

A modo de resumen, presentamos una tabla que recoge los principales patrones de comportamiento mostrados en cada una de las categorías de servicios identificadas.

Tabla 14

**Conclusiones de los patrones de elección observados en cada categoría de servicios**

Grado de adaptación al cliente

		Alta	Baja
Inseparabilidad	<b>Alta</b>	<p><b>Servicios Profesionales de interacción continua con el cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>—Mayor frecuencia de los Modos de inversión y Modos de control absoluto</li> <li>—Los patrones de elección están influidos por el riesgo país y las diferencias culturales entre el país de origen y el de destino</li> <li>—Los patrones de control están guiados por la protección del <i>know-how</i> tácito y por el tamaño de las empresas</li> </ul> <p>Ej.: Servicios de asesoría y consultoría</p>	<p><b>Servicios Comerciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>—Mayor frecuencia de los Modos de inversión y Modos de control absoluto</li> <li>—Los patrones de elección están influidos por las características de las empresas: tamaño y experiencia internacional</li> <li>—Los patrones de control están condicionados por la protección de las capacidades comerciales</li> </ul> <p>Ej.: Servicios financieros, hoteles y minoristas</p>
	<b>Baja</b>	<p><b>Servicios Profesionales de interacción discreta con el cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>—Mayor frecuencia de los Modos de no inversión y Modos de control absoluto</li> <li>—Los patrones de elección están condicionados por la distancia cultural</li> <li>—Los patrones de control están condicionados por la protección del <i>know-how</i> de naturaleza tácita y las capacidades tecnológicas</li> </ul> <p>Ej.: Servicios de ingeniería, arquitectura, <i>software</i> adaptado</p>	<p><b>Servicios Técnicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>—Mayor frecuencia de los Modos de no inversión y Modos de control compartido</li> <li>—Los patrones de elección están condicionados a la volatilidad del país de destino y a su potencial</li> <li>—Especial influencia del tamaño y la experiencia internacional en los patrones de elección</li> <li>—Los patrones de control están influidos por las capacidades tecnológicas</li> <li>—Grupo que presenta mayor similitud a las empresas industriales</li> </ul> <p>Ej.: Servicios de transporte, mayoristas, traducciones, <i>software</i> estandarizado</p>

Este trabajo contribuye a un mejor entendimiento de los aspectos conceptuales del comercio internacional de servicios ya que: (i) identifica una clasificación de servicios que incluye la dimensión internacional, (ii) identifica situaciones en las cuales no es posible trasladar la experiencia de las empresas industriales para explicar el comportamiento internacional de las empresas de servicios; (iii) resalta las diferencias entre tipos de servicios.

Además, nuestra investigación ha permitido identificar diferentes pautas de actuación asociadas a determinadas características de los servicios, lo cual constituye un avance en la difícil tarea de reducir la complejidad asociada al estudio del sector servicios. El escaso riesgo asumido en el establecimiento de operaciones internacionales motivado por la menor necesidad de realizar importantes inversiones, la importancia del cliente para la correcta prestación del servicio, el grado de personalización del servicio, etc., abren un nuevo campo de investigación en el que las explicaciones teóricas tradicionalmente utilizadas necesitan ser complementadas con nuevos argumentos estratégicos acordes con la realidad tanto del entorno competitivo actual como del sector objeto de estudio.

Sin embargo, a pesar de las contribuciones del trabajo, éste también presenta limitaciones. La principal limitación radica en que la influencia de los factores determinantes del modo de entrada han sido medidos *post-hoc*. Es posible que las empresas hayan elegido los modos de entrada de acuerdo con determinados planteamientos pero hayan post-racionalizado su elección de diferente forma. Consecuentemente, la influencia de algunas variables en la elección puede haber sido sobrestimada, mientras que otros efectos pueden haber sido infravalorados por las empresas, ofreciendo visiones parciales de la realidad propias, por otro lado, de los estudios retrospectivos (Brouthers, 2002). Para evitar las racionalizaciones retrospectivas sobre la influencia de ciertas variables, idealmente las medidas deberían ser realizadas justo antes de que tenga lugar la elección del modo de entrada y sea implementado. Sin embargo, es difícil encontrar una muestra de empresas que estén en la situación de realizar una decisión sobre modos de entrada, e incluso es más difícil motivarlas a que divulguen información sobre decisiones tan inminentes. En un intento por minimizar este impacto y siguiendo las prácticas realizadas en otros estudios (por ejemplo, Agarwal y Ramaswami, 1992; Brouthers *et al.*, 1999), se solicitó la información a las personas de la empresa que participaron en dicha decisión o tuvieran información suficiente para poder contestar el cuestionario. Sin embargo, en futuros estudios se debería realizar el análisis en momentos cercanos a la decisión, reduciendo las visiones parciales ocasionadas por el paso del tiempo.

Por otro lado, hemos de señalar que en el estudio se ha solicitado información de decisiones de entrada sobre las cuales el directivo tuviera suficiente conocimiento o información para responder al cuestionario. Esta manera de actuar asegura una mayor fiabilidad en las contestaciones al dirigir la atención del encuestado a un acontecimiento fácilmente identificable por ellos. Sin embargo, también conlleva limitaciones. En primer lugar, sesga las respuestas hacia las decisiones de entrada más recientes, aunque no necesariamente las últimas. En segundo lugar, al permitir al encuestado que elija la decisión de entrada a analizar, introduce el sesgo de que las empresas elijan aquellas que han supuesto una mayor inversión para la empresa a día de hoy. En tercer lugar, los encuestados tienden a seleccionar las entradas más exitosas, sesgando, por tanto, la *performance* de la entrada.

Las líneas futuras de investigación van encaminadas a profundizar en el análisis de la influencia de las características de los servicios en la estrategia internacional. La clasificación de servicios presentada en este trabajo es un primer paso que trataremos de complementar mediante el estudio de casos de empresas pertenecientes a cada grupo identificado. Las entrevistas en profundidad nos permitirán conocer las percepciones de las empresas sobre cuáles son las características de los servicios que facilitan o dificultan su internacionalización, qué motivos estratégicos están detrás de las entradas de las empre-

sas en los mercados internacionales, cómo valoran el riesgo de inversión en determinados países, etc. En definitiva, el estudio de casos nos puede confirmar algunas de las pautas de comportamiento identificadas en este estudio e incluso identificar otras nuevas que no han sido consideradas y que, por tanto, constituyen nuevos objetivos de investigación. En sucesivos estudios, trataremos de aumentar el número de observaciones de cada grupo de empresas de servicios con la finalidad de realizar análisis estadísticos que nos permitan alcanzar resultados concluyentes acerca de los patrones de elección de modos de entrada según las características de los servicios.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S.N. (1992): «Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors». *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n.º 1, pp. 1-27.
- ANDERSON, E.; GATIGNON, H. (1986): «Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions». *Journal of International Business Studies*, vol. 17, n.º 3, pp. 1-26.
- AULAKH, P.S.; KOTABE, M. (1997): «Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets». *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n.º 1, pp. 145-175.
- BHAGWATI, J.N. (1984): «Splintering and Disembodiment of services and developing countries». *The World Economy*, vol. 7, n.º 2, pp. 133-144.
- BHARADWAJ, S.G.; VARADARAJAN, P.R.; FAHY, J. (1993): «Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions». *Journal of Marketing*, vol. 57, n.º 4, Octubre, pp. 83-99.
- BODDEWYN, J.J.; HALBRICH, M.B.; PERRY, A.C. (1986): «Service Multinationals: Conceptualization, Measurement and Theory». *Journal of International Business Studies*, vol. 17, n.º 3, pp. 41-57.
- BROUHERS, K.D. (2002): «Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance». *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n.º 2, pp. 203-221.
- BROUHERS, L.E.; BROUHERS, K.D.; WERNER, S. (1999): «Is Dunning's Eclectic Framework descriptive or normative?». *Journal of International Business Studies*, vol. 30, n.º 4, pp. 831-844.
- BUCKLEY, P.J.; CASSON, M. (1976): *The future of multinational enterprises*. London: Macmillan.
- CAMPBELL, A.J.; VERBEKE, A. (1994): «The Globalization of Service Multinationals». *Long Range Planning*, vol. 27, n.º 2, pp. 95-102.
- CARMAN, J.M.; LANGEARD, E. (1980): «Growth strategies for service firms». *Strategic Management Journal*, vol. 1, n.º 1, pp. 7-22.
- CICIC, M.; PATTERSON, P.G.; SHOHAM, A. (1999): «A conceptual model of the internationalization of services firms». *Journal of Global Marketing*, vol. 12, n.º 3, pp. 81-106.
- CLARK, T.; RAJARATNAM, D.; SMITH, T. (1996): «Toward a theory of international services: marketing intangibles in a world of nations». *Journal of International Marketing*, vol. 4, n.º 2, pp. 9-28.
- DUNNING, J.H. (1973): «The determinants of International Production», *Oxford Economic Papers*, vol. 25, n.º 3, noviembre, pp. 289-336.
- ERRAMILLI, M.K. (1990): «Entry mode choice in service industries». *International Marketing Review*, vol. 7, n.º 5, pp. 50-62.
- ERRAMILLI, M.K.; Rao, C.P. (1993): «Service Firms' International Entry-Mode Choice: A modified Transaction-Cost Analysis Approach». *Journal of Marketing*, vol. 57, n.º 3, July, pp. 19-38.
- GATIGNON, H.; ANDERSON, E. (1988): «The Multinational Corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a Transaction Cost Explanation». *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol 4, n.º 2, pp. 305-336.

- GRÖNROOS, C. (1999): «Internationalization strategies for services». *Journal of Services Marketing*, vol. 13, n.º 4/5, pp. 290-297.
- KNIGHT, G. (1999): «International services marketing: review of research, 1980-1998». *Journal of services marketing*, vol. 13, n.º 4/5, pp. 347-360.
- KOGUT, B.; SING, H. (1988): «The effect of national culture on the choice of entry mode». *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n.º 3, pp. 411-432.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. (1993): «Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation». *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n.º 4, pp. 625-645.
- LOVELOCK, C.H.; YIP, G.S. (1996): «Developing Global strategies for service business». *California Management Review*, vol. 38, n.º 2, pp. 64-86.
- MADHOK, A. (1998): «The nature of multinational firm boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode». *International Business Review*, vol. 7, n.º 3, pp. 259-290.
- PALMER, A. (1995): *Services marketing principles and practice*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. N.J.
- PATTERSON, P.G.; CICIC, M. (1995): «A typology of service firms in international markets: an empirical investigation». *Journal of International Marketing*, vol. 3, n.º 4, pp. 57-83.
- SAMIEE, S. (1999): «The internationalization of services: trends, obstacles and issues». *Journal of Services Marketing*, vol. 13, n.º 4/5, pp. 319-328.
- SWARTZ, T.A.; BOWEN, D.E.; BROWN, S.W. (1992): «Fifteen years after breaking free: services then, now and beyond», en *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice*, vol. 1, Greenwich, CT: JAI, pp. 1-21.
- VÄLIKANGAS, L.; LEHTINEN, U. (1994): «Strategic Types of Services and International Marketing». *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, n.º 2, pp. 72-84.
- VANDERMERWE, S.; CHADWICK, M. (1989): «The Internationalisation of Services». *The Service Industries Journal*, vol. 9, n.º 1, January, pp. 79-93.
- VERNON, R. (1966): «International Investment and International Trade in the Product Cycle». *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, n.º 1, pp. 190-207.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): *The Economics Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.