

E. SÁNCHEZ PEINADO \*  
J. PLA BARBER \*\*

# Una concepción multidimensional de la incertidumbre y su influencia en el método de expansión internacional: el rol de la innovación en el sector servicios

*SUMARIO: 1. Introducción. 2. La innovación y el sector servicios. 3. Tipos de incertidumbre y modos de entrada en servicios. 3.1. La incertidumbre del país de destino. 3.2. La incertidumbre de la demanda. 3.3. La incertidumbre del comportamiento. 4. Metodología y discusión de los resultados. 4.1. Variable dependiente. 4.2. Variables independientes. 4.3. Variables de control. 4.4. Análisis estadístico y discusión de resultados. 5. Conclusiones. Referencias bibliográficas*

**RESUMEN:** La evidencia empírica existente acerca de cómo la naturaleza de la incertidumbre determina la adopción de determinadas formas de crecimiento internacional es escasa. Este trabajo profundiza en dicha relación, utilizando una concepción multidimensional de la incertidumbre en el contexto del sector servicios. La complejidad y elevada heterogeneidad, características de este sector, nos han llevado a plantear diferentes influencias de la incertidumbre sobre el modo de entrada dependiendo de la naturaleza de la innovación en que esté basado el servicio ofrecido en los mercados internacionales. Sobre una muestra de 328 entradas en mercados internacionales el estudio ha permitido identificar diferencias en los patrones de elección de modos de entrada empleados por sectores de servicios intensivos en capital (innovaciones basadas, fundamentalmente, en conocimiento explícito) e intensivos en conocimiento (innovaciones basadas, principalmente, en conocimiento tácito).

**Palabras clave:** internacionalización, incertidumbre, modos de entrada, servicios intensivos en conocimiento, servicios intensivos en capital

\* Departamento de Dirección de Empresas «Juan José Renau Piqueras». Facultad de Economía. Avda. de los Naranjos, s/n. 46022 Valencia. Teléfono: 96 382 83 12. Fax: 96 382 83 33. (Esther.Sanchez@uv.es). (Jose.Pla@uv.es). Los autores agradecen la financiación recibida del Ministerio de Ciencia y Tecnología a través del Proyecto SEC2003-06466.

**ABSTRACT:** Empirical evidence about how types of uncertainties determine entry modes into international markets is still limited. This work analyses such relationship and presents a multidimensional concept of uncertainty in the service context. To deal with complexity and heterogeneity that characterise this sector, we propose different influences of uncertainty over entry modes depending on the type of innovation in which service is based on. From a sample of 328 decisions of entry into international markets, this study has identified differences in entry mode choice patterns between capital intensive service firms (innovations based on explicit knowledge) and knowledge intensive service firms (innovations based on tacit knowledge)

**Key words:** internationalisation, uncertainty, entry modes, knowledge intensive services and capital intensive services.

## 1. Introducción

La globalización de los mercados, la intensificación de la competencia y el desarrollo tecnológico, característicos de la última década, han ocasionado un notable incremento de la actividad internacional de las empresas y, con ello, la aparición de una amplia variedad de formas de entrada en los mercados internacionales, como son, por ejemplo, la exportación (directa o indirecta), los modos contractuales (licencias, franquicias y otros acuerdos de cooperación), o la inversión directa en el exterior (*joint ventures* y filiales de dominio completo, tanto adquiridas como de nueva creación) (Root, 1987).

La elección de alguna de estas formas de entrada se convierte en una de las decisiones estratégicas críticas a las que se enfrenta la empresa, ya que ésta ejercerá una influencia relevante en su éxito empresarial futuro (Young *et al.*, 1989). Si bien el análisis de los determinantes de dicha elección ha sido objeto de numerosas investigaciones, existen todavía algunas cuestiones que no han sido abordadas directamente.

En primer lugar, las empresas que operan en el extranjero se enfrentan a una gran variedad de factores relacionados con la incertidumbre del nuevo entorno, que condicionan en gran medida la forma de gobierno de la actividad internacional. (Hill, 1998). Generalmente, los investigadores del área de *negocios internacionales* destacan cómo las incertidumbres asociadas al país (Kogut y Singh, 1988) o al comportamiento de las personas (Gatignon y Anderson, 1988) influyen en la elección de ciertas formas de entrada. Estos trabajos contrastan con la investigación realizada bajo la perspectiva estratégica, cuyos investigadores han centrado su atención en la incertidumbre relacionada con el producto y las tecnologías de proceso, la disponibilidad de *inputs*, la demanda del mercado y los movimientos estratégicos de competidores y entrantes potenciales (Porter, 1990; Kim y Hwang, 1992; Harzing, 2002). En este sentido, nuestro trabajo pretende integrar las dos perspectivas proponiendo un marco de análisis en el que la elección de las formas de entrada viene condicionada por diferentes tipos de incertidumbre correspondientes a los tres niveles de análisis anteriormente mencionados: la incertidumbre del país de destino (nivel país), la incertidumbre de la demanda (nivel sector) y la incertidumbre del comportamiento (nivel transacción).

En segundo lugar, la gran mayoría de las investigaciones han sido realizadas sobre muestras de empresas industriales, siendo menor la evidencia exis-

tente en el sector servicios. La importancia que en la última década han ganado los servicios en el comercio internacional (Durán, 2002) reclama un mayor esfuerzo de los investigadores por conocer las implicaciones que las características específicas de los servicios pueden tener en los procesos de expansión internacional y contrastar, de este modo, la validez universal de algunas proposiciones surgidas en el ámbito industrial.

Los servicios difieren de los productos, no sólo en las características físicas (intangibilidad, simultaneidad de producción y consumo, carácter perecedero) y en los métodos de producción y entrega (Edgett y Parkinson, 1993), sino también en el comportamiento internacional derivado del distinto tipo de innovaciones que caracterizan sus diferentes subsectores.

La innovación se ha asociado con el diseño y desarrollo de productos, especialmente para patentar (Pavitt, 1984). Sin embargo, las características específicas del sector servicios no permiten aplicar a las empresas de dicho sector los modelos tradicionales de innovación, desarrollados para el sector industrial (Fitzsimmons y Fitzsimmons, 1998). Gran parte de las innovaciones que se producen en el sector servicios son de tipo organizativo y de proceso, siendo menos frecuentes las innovaciones tecnológicas (Barras, 1986). Por tanto, es necesario delimitar qué se entiende por innovación en el sector servicios y adoptar una perspectiva diferente a la tradicional para efectuar su análisis. En este trabajo adoptaremos un enfoque basado en el conocimiento, entendiendo la innovación como un proceso complejo de búsqueda y aprendizaje que contribuye a la creación de conocimiento (Koschatzky, 1999).

En el sector servicios, las innovaciones son especialmente importantes ya que los servicios no pueden ser protegidos con patentes o copyrights, de manera que la verdadera ventaja competitiva de las empresas se basa en la continua creación de conocimiento (Agarwal, Erramilli y Dev, 2003). Existen dos tipos de conocimiento que son de especial relevancia en el proceso de innovación: por una parte, el conocimiento explícito y codificado, el cual está documentado en publicaciones, bases de datos, etc., e incluido en las máquinas y procesos de producción; y por otra, el conocimiento tácito y no codificado, que tiene su origen en acciones, personas y rutinas (Nelson y Winter, 1982; Nonaka y Takeuchi, 1995). En este sentido, podemos hablar de dos tipos de servicios: servicios intensivos en capital cuyas innovaciones se basan en la creación y aplicación de conocimiento básicamente explícito, y servicios intensivos en conocimiento cuyas innovaciones tienen origen en la generación y aplicación de conocimiento tácito (Contractor, Kundu y Hsu, 2003). En este trabajo pretendemos analizar cómo las diferencias entre ambos tipos de servicios moderan la relación entre la incertidumbre a la que se enfrenta la empresa y la elección de determinadas formas de entrada.

Para cumplir con estos objetivos, el artículo se ha estructurado de la siguiente forma. En la segunda sección, se presenta el contexto sectorial en el que será planteado el análisis, delimitándose los dos grandes grupos de servicios de acuerdo al tipo de innovaciones que los caracterizan. En la tercera sección, se plantean las hipótesis de contraste a partir de la posible influencia de los distintos tipos de incertidumbre sobre la elección de las formas de entrada, moderadas dichas relaciones por las especificidades de cada grupo de ser-

vicios. En la cuarta sección, se describe la metodología empleada en la investigación empírica y se discuten los resultados alcanzados. El artículo finaliza presentando las principales conclusiones del estudio, sus limitaciones y nuevas líneas de investigación.

## 2. La innovación y el sector servicios

La innovación y el cambio tecnológico son algunas de las principales fuentes de crecimiento económico de un país. Generalmente, se ha asociado la innovación a la actividad industrial y se ha considerado que el sector servicios era un sector con poca actividad innovadora. Sin embargo, la evidencia apunta a que los servicios desempeñan un papel importante tanto en la producción como en la transmisión de innovaciones. En la medida que la innovación se ha analizado en el sector industrial, el concepto aparece, a menudo, ligado a las innovaciones tecnológicas de proceso y de producto, sin incluir las innovaciones no tecnológicas. Sin embargo, gran parte de las innovaciones en servicios están orientadas a la adaptación a las necesidades de los clientes o a la formación de los recursos humanos para la provisión de servicios e implican cambios pequeños e incrementales en los procesos y procedimientos, de forma que no suelen requerir niveles importantes de I+D (Jacob *et al.*, 2001). Este hecho obliga a replantear la definición tradicional de innovación y adoptar una perspectiva diferente que permita su análisis en el sector servicios.

La creciente importancia de la innovación en aquellas empresas de servicios en las que el conocimiento representa la verdadera fuente de su ventaja competitiva (*Knowledge Intensive Business Services*), nos hace adoptar una perspectiva basada en el conocimiento para definir la innovación en dicho sector. Por tanto, entenderemos la innovación en el sector servicios como el proceso que permite la generación y aplicación de la inteligencia, conocimiento tácito e información explícita e implícita (Forcadell y Guadamillas, 2002). A pesar de que en los últimos años hay evidencia que apunta a que el sector servicios tiene un papel fundamental en el uso y generación de innovaciones, es necesario señalar que es un sector muy heterogéneo y que no todos los subsectores se revelan como innovadores. En este sentido, podemos distinguir dos tipos de servicios:

1. Los servicios intensivos en capital, considerados como poco innovadores pero que interactúan estrechamente con los proveedores de tecnologías. En este grupo de servicios, las innovaciones se basan, fundamentalmente, en la creación y aplicación de conocimiento explícito, codificado y fácil de transferir a través de métodos sistemáticos, reglas y procedimientos (Nonaka y Takeuchi, 1995). Se incluyen sectores tales como el de energía y agua, telecomunicaciones, electricidad, hoteles, etc., cuya presencia en el exterior exige una inversión importante en instalaciones y equipos, y que, por tanto, sus patrones de internacionalización se asemejan mucho al de las empresas industriales. El compromiso de recursos que supone el inicio de actividades relacionadas con la prestación de estos servicios en países extranjeros puede cre-

ar importantes barreras de salida ante situaciones que aconsejen el cese de la actividad. (Anand y Delios, 1997).

2. Los servicios intensivos en conocimiento. En este grupo, las innovaciones dependen de fuentes internas y tácitas de innovación (Jacob *et al.*, 2001). El elemento diferenciador entre las empresas es la continua innovación en procesos que permite resolver los problemas del cliente y que reside, generalmente, en el conocimiento tácito y especializado de los empleados (Agarwal, Eramilli y Dev, 2003; Kandampully, 2002). En esta categoría se incluyen sectores tales como los de consultoría, ingeniería, arquitectura, etc. Para estas empresas, la inversión directa en el exterior no conlleva un compromiso de recursos significativo en el país de destino, puesto que no se requieren grandes inversiones en plantas, maquinaria, edificios y otros activos físicos, pudiéndose limitar la presencia al establecimiento de una oficina (Erramilli y D'Souza, 1995). La prestación de servicios intensivos en conocimiento requiere, principalmente, inversiones importantes en recursos humanos ya que éstos deben contar con las habilidades, talento y conocimiento necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores (Erramilli y Rao, 1993). Además, la prestación de estos servicios está sujeta a una elevada variabilidad puesto que el output final depende básicamente de las personas que intervienen en el proceso. Esta circunstancia dificulta el control de calidad del servicio, motivo por el cual la adaptación de éste a las exigencias del cliente requiere programas de reclutamiento, formación y control convenientes (Palmer, 1995).

### **3. Tipos de incertidumbre y modos de entrada en servicios**

La incertidumbre hace referencia a la dificultad para predecir las variables del entorno u organizativas que pueden tener un impacto significativo en la empresa y en sus elecciones estratégicas (Miller, 1993). Gran parte de las investigaciones centradas en la expansión internacional de las empresas han utilizado medidas unidimensionales de la incertidumbre (Murray y Kotabe, 1999; Agarwal y Ramaswami, 1992; Erramilli y Rao, 1993). Sin embargo, la realidad evidencia que las empresas que emprenden procesos de internacionalización se exponen a una gran variedad de riesgos. En este sentido, basándonos en la clasificación de Miller (1992) y Sutcliffe y Zaheer (1998), en este trabajo distinguimos tres niveles de análisis de la incertidumbre: el país, el sector y la transacción.

#### **3.1. LA INCERTIDUMBRE DEL PAÍS DE DESTINO**

Está integrada por variables que, en general, pueden manifestarse de igual forma en todos los sectores de un país. Refleja, fundamentalmente, el riesgo que se asume debido al carácter impredecible de las condiciones económicas y políticas del país (riesgo país), así como al escaso nivel de conocimiento sobre las costumbres y cultura locales (distancia cultural) (Miller, 1992).

La presencia de empresas de servicios intensivas en capital en mercados internacionales implica la realización de importantes inversiones en plantas, maquinaria, edificios y otros activos físicos. Por tanto, en países con elevada inestabilidad política y económica, estas empresas preferirán mantener posiciones flexibles y compartir el riesgo de inversión con empresas locales utilizando modos de control compartido que minimicen sus compromisos de recursos (Aulakh y Kotabe, 1997).

Sin embargo, para muchas empresas de servicios intensivas en conocimiento, los costes de salida son comparativamente menores ya que los activos valiosos residen, en mayor medida, en el capital humano y, no tanto, en los activos físicos (Erramilli y Rao, 1993). El menor compromiso de recursos asociado al establecimiento de operaciones en un país extranjero conduce a que estas empresas perciban un menor riesgo de inversión. De esta forma, en países de elevada incertidumbre, las empresas de servicios intensivas en conocimiento pueden encontrar incentivos para entrar a través de métodos de mayor compromiso guiadas por las oportunidades que ofrecen estos países para alcanzar mejores posiciones de mercado que aquellas localizaciones de mayor estabilidad pero con una mayor intensidad de la competencia. Además, dado que las innovaciones de estas empresas están basadas en conocimiento tácito, difícil de transferir a terceros, la búsqueda de un candidato adecuado en el que apoyarse para entrar en un país inestable resulta una tarea extremadamente compleja.

Por otro lado, en el caso del sector servicios, la transferibilidad de un servicio y su sistema de dirección depende de la distancia cultural entre el país de origen y el de destino, así como de los atributos culturales del servicio. Especialmente, los sistemas de dirección (por ejemplo, los métodos de formación) necesitan ser traducidos al idioma del país de destino y las normas culturales locales deben ser integradas en los programas de formación de empleados. Pero, adicionalmente, las diferencias culturales pueden provocar la ineficacia en la transmisión de conocimiento a empresas locales. En estas circunstancias, las empresas intensivas en conocimiento deberán formar a empleados locales a los cuales sea posible transferir el *know-how* de la empresa, siendo, por tanto, aconsejable mantener el control absoluto de las innovaciones que se generan a partir de este conocimiento.

En cambio, las empresas de servicios intensivas en capital, con innovaciones codificadas y más explícitas, se verán menos afectadas por las diferencias culturales entre los países a la hora de prestar sus servicios y, por tanto, el deseo de compartir las importantes inversiones con un socio local puede prevalecer al deseo de control. Por tanto, planteamos la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 1:** *Ante similares niveles de incertidumbre del país de destino, las empresas de servicios intensivas en capital tenderán a utilizar en mayor medida los modos de menor control y compromiso de recursos que las empresas de servicios intensivas en conocimiento*

### 3.2. LA INCERTIDUMBRE DE LA DEMANDA

Recoge la frecuencia de los cambios tecnológicos y de rediseño de los productos, así como la frecuencia de los cambios en la demanda. Este tipo de incertidumbre es, normalmente, diferente dependiendo del sector de pertenencia (Madhok, 1998; Sutcliffe y Zaheer, 1998). La volatilidad de la industria exige respuestas rápidas por parte de las empresas, de manera que éstas sean capaces de adaptarse a los cambios en las necesidades de los clientes o a las innovaciones tecnológicas, por tanto, influirá básicamente en la cantidad de recursos que la empresa estará dispuesta a comprometer (Kim y Hwang, 1992).

Las empresas de servicios intensivas en capital se mostrarán reacias a invertir una cantidad de recursos sustancial ya que ello podría limitar su habilidad para reducir un exceso de capacidad o para salir del país sin incurrir en elevados costes en el caso de cambios inesperados de la demanda (Kim y Hwang, 1992; Luo, 2001). Por tanto, en este grupo de empresas de servicios prevalecerá la adopción de modos de menor control y compromiso de recursos ya que éstos ofrecen una mayor flexibilidad para responder a los cambios propios de estos mercados.

Por el contrario, la intangibilidad que caracteriza a muchos servicios intensivos en conocimiento dificulta que las adaptaciones realizadas en los productos o en los procesos ante los cambios de la demanda sean percibidas por los clientes (Campbell y Verbeke, 1994; Rushton y Carson, 1989). Las empresas que ofrecen este tipo de servicios (consultoría, ingeniería, etc.) cuentan con una cartera de clientes más limitada que otro tipo de servicios pero en la que cada cliente individual puede representar un importante porcentaje de su volumen de ventas. Por ello, el trato y servicio personalizado se convierten en la mejor forma de innovar y diferenciar el servicio de la empresa, de obtener información sobre los clientes y lograr adaptar el servicio a las exigencias de la demanda. El establecimiento de acuerdos con socios locales permitiría tener acceso a información sobre el mercado local, pero podría ocasionar que la empresa que se internacionaliza perdiese el control sobre la calidad del servicio prestado (Carman y Langeard, 1980). Para evitar este problema, ante situaciones de incertidumbre de la demanda, las empresas prefieren optar por métodos de entrada que les permiten mantener las operaciones bajo su control. Por tanto, se propone la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 2:** *Ante similares niveles de incertidumbre de la demanda, las empresas de servicios intensivas en capital tenderán a utilizar en mayor medida los modos de menor control y compromiso de recursos que las empresas de servicios intensivas en conocimiento*

### 3.3. LA INCERTIDUMBRE DEL COMPORTAMIENTO

Este tipo de incertidumbre refleja el riesgo de comportamiento oportunista de un posible socio en la transacción y, por tanto, afecta al gobierno eficiente de la relación (Anderson y Gatignon, 1986).

Los modos de elevado control son más eficientes para aquellas transacciones en las que los activos implicados en la operación internacional aportan un elevado componente de intangibilidad (marca, reputación, etc.). En dichas transacciones, la dificultad de recoger en un contrato ex ante todas las posibles contingencias, dadas las dificultades para medir las cualidades de estos bienes y servicios, hace que se prefiera controlar el uso de éstos y, por tanto, la inversión en filiales propias será preferida a modalidades como la exportación, las licencias o las empresas conjuntas que implican un grado de control menor.

Por otro lado, la naturaleza tácita del conocimiento dificulta su valoración y su transferencia puesto que no es posible revelar dicho conocimiento al comprador sin que disminuya su valor. Asimismo, existe un elevado riesgo de comportamiento oportunista, tanto por parte del comprador como del vendedor, debido a la facilidad de infravalorar o sobrevalorar una información que no está codificada (Madhok, 1998). La ausencia de mecanismos de protección provoca que resulte arriesgado para una empresa compartir conocimiento especializado, particularmente porque limitaría su flexibilidad para adaptarse a posibles cambios futuros (Agarwal y Ramaswami, 1992). Dado que es difícil alcanzar dicha flexibilidad con un acuerdo contractual, la empresa que utiliza conocimiento muy especializado optará por modos integrados de elevado control. De esta forma, la empresa puede transferir internamente el *know-how* tácito y las rutinas informales a través de transacciones internas que pueden valerse del capital humano de la empresa y las rutinas organizativas ya existentes (Hill, Hwang y Kim, 1990).

Dado que la incertidumbre del comportamiento depende del tipo de recurso en el que se base la ventaja competitiva de la empresa que se internacionaliza, en principio cabe suponer que el riesgo de comportamientos oportunistas por parte de socios locales puede darse tanto para servicios intensivos en capital como para servicios intensivos en conocimiento. En determinados grupos de servicios intensivos en capital, tales como el sector de las telecomunicaciones, el de energía y agua o los hoteles, los activos relacionados con la marca, la reputación o el prestigio pueden ser más importantes para su expansión en el exterior que la especificidad del conocimiento necesario para la prestación de los servicios. En cambio, en el grupo de servicios intensivos en conocimiento, las innovaciones se generan fundamentalmente a partir de conocimiento de naturaleza tácita, estando también sujetas a un posible riesgo de diseminación y apropiación indebida de éste. Consecuentemente, planteamos la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 3:** *Ante similares niveles de incertidumbre del comportamiento, tanto las empresas de servicios intensivos en capital como las intensivos en conocimiento, tenderán a utilizar modos de elevado control y compromiso de recursos*



#### **4. Metodología y discusión de los resultados**

La población está formada por las empresas españolas de prestación de servicios con actividad internacional en el año 2002. Dada la experiencia en trabajos previos para el caso español, en los cuales la tasa de respuesta suele estar alrededor del 10%, decidimos enviar 2000 cuestionarios al objeto de obtener un número de respuestas suficiente para poder cumplir los objetivos del estudio. Los cuestionarios fueron dirigidos al Director General o al Director de Operaciones Internacionales en función del porcentaje de participación de cada subsector en la población total. Durante los meses de Octubre a Diciembre de 2002 y Enero a Febrero de 2003 se recibieron un total de 170 respuestas válidas, siendo este número significativo para un nivel de confianza del 95,5% y un error muestral de  $\pm 7,5\%$ . El número de cuestionarios recibidos supone un porcentaje de respuesta real del 9,18%.

Las empresas que contestaron el cuestionario pertenecen a un amplio abanico de sectores de servicios. El sector que más peso representa, con un 25,3% del total de empresas, es el correspondiente a los mayoristas. Seguidamente, se sitúan los sectores de carácter más profesional como los servicios comerciales (auditoria, contabilidad, consultoría...), que representan un 22,4%, los servicios de ingeniería y arquitectura (10%) y el sector de transportes (8,8%). Esta circunstancia se aproxima a la realidad sectorial de la población, en la que destacan, por orden de importancia, el sector de mayoristas, el de transportes y los servicios comerciales.

En el cuestionario se solicitó información acerca del modo de entrada inicial en dos países extranjeros importantes para la empresa en cuestión (en términos de volumen de ventas, objetivos estratégicos o compromiso de recursos) y de los cuales el directivo tuviera suficiente información para responder (entradas más recientes o en las que hubiera intervenido en la decisión). El área geográfica donde se han concentrado más entradas es la Unión Europea (52,44%), seguido a gran distancia de Latinoamérica (26,52%). De esta forma, en la mayoría de casos, un único contacto por empresa nos proporcionó información sobre dos decisiones de entrada. El número final de observaciones obtenidas en nuestro estudio asciende a 328 entradas (46,3% exportaciones, 24,4% filiales desarrollo interno, 10% joint ventures y adquisiciones minoritarias, 9,1% acuerdos cooperación, 8,2% adquisiciones totales y mayoritarias, 1,2% licencias, 0,6% otros).

##### **4.1. VARIABLE DEPENDIENTE**

La variable dependiente es el modo de entrada y toma 4 valores, representando una escala ordinal de menor a mayor grado de control y compromiso de recursos (valor 0: exportación; valor 1: acuerdos contractuales; valor 2: filiales de control compartido; valor 3: filiales de control absoluto).

## 4.2. VARIABLES INDEPENDIENTES

La incertidumbre del país de destino fue medida con dos índices (véase la tabla 1). En primer lugar, para medir la incertidumbre relativa a las condiciones políticas y económicas del país en el que se producía la entrada se utilizó el índice riesgo país proporcionado por la revista Euromoney, correspondiente al año anterior a la entrada en cuestión. En segundo lugar, la incertidumbre relacionada con las divergencias culturales entre el país de origen y el país de destino se midió a través del índice de distancia cultural de Kogut y Singh (1988), basado en el índice de Hofstede (1983).

TABLA 1.—*Incertidumbre del país de destino*

INCERTIDUMBRE DEL PAÍS DE DESTINO	
Riesgo país	Índice riesgo país de la revista Euromoney, 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).
Distancia Cultural	Índice de Kogut y Singh (1988), a partir del índice de Hofstede (1983).

La incertidumbre del sector o de la demanda fue medida con dos ítems que recogen la valoración del directivo sobre los cambios tecnológicos y los cambios en las necesidades de los clientes del sector (véase la tabla 2). Se utilizó una escala Likert de 5 puntos (1: muy en desacuerdo; 5: muy de acuerdo).

TABLA 2.—*Incertidumbre de la demanda*

INCERTIDUMBRE DE LA DEMANDA
Valoración del directivo sobre la frecuencia (i) de los cambios en los gustos/necesidades de los consumidores y (ii) de los cambios tecnológicos en el sector en el que se entraba en comparación con su sector en España, utilizando una escala Likert de 1 a 5 puntos (1:Mucho menor, 5:Mucho mayor). Alfa-cronbach: 0,7040.

La incertidumbre del comportamiento se midió utilizando una variable que representa los activos intangibles de carácter comercial, así como el conocimiento de naturaleza tácita, puesto que son los activos que llevan asociados un mayor riesgo de comportamientos oportunistas (véase la tabla 3).

TABLA 3.—*Incertidumbre del comportamiento*

INCERTIDUMBRE DEL COMPORTAMIENTO	
Incetidumbre del comportamiento	<p><b>1.-Intensidad de Marketing:</b>                      Valoración de: (a) la reputación de la empresa, (b) el reconocimiento internacional de la marca y (c) el volumen de inversión destinado a publicidad (1:muy bajo, 5: muy alto).                      Alfa-Cronbach: 0,7486                      Índices de bondad del ajuste: BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX=0,940; BENTLER-BONETT NONNORMED FIT INDEX=0,832; COMPARATIVE FIT INDEX= 0,944; LISREL GFI= 0,970; LISREL AGFI= 0,822</p> <p><b>2.-Know-how tácito:</b>                      Valoración sobre: (a) la dificultad para transferir las habilidades o conocimientos, (b) la dificultad de valorar a priori el precio exacto del servicio, (c) la dificultad de copiar las habilidades o conocimientos y (d) la dificultad para comprender el know-how. (1:muy bajo, 5: muy alto). Alfa –cronbach: 0,8396                      Índices de bondad del ajuste: BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX=0,947; BENTLER-BONETT NONNORMED FIT INDEX=0,902; COMPARATIVE FIT INDEX=0,951; LISREL GFI= 0,952; LISREL AGFI= 0,840</p>

#### 4.3. VARIABLES DE CONTROL

Por último, se controla el efecto que el tamaño y la experiencia internacional de las empresas pueden ejercer en la elección del método de entrada. Tradicionalmente, la investigación ha otorgado cierto valor explicativo a estas variables dado que pueden condicionar el volumen de inversión y el grado de control que las empresas desean asumir (Madhok, 1998; López Duarte y García Canal, 2001; Tan *et al.*, 2001).

TABLA Variables de control

VARIABLES DE CONTROL	
Tamaño	Volumen de ventas en España en el momento de la entrada en cada uno de los dos países extranjeros señalados (3 intervalos: menos de 1.167 millones ptas; entre 1.167 y 6.668 millones ptas; más de 6.668 millones ptas; de acuerdo con los estándares recomendados por la Comisión de la Unión Europea: Do L 107, de 30.4.1996, págs. 4)
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.

#### 4.4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con anterioridad a realizar los análisis estadísticos, se examinó la matriz de correlaciones. La mayor parte de las correlaciones entre las variables presentan un valor reducido y, además, el factor de inflación de la varianza (FIV) no supera el punto de corte de valor 10 (Hair *et al.*, 1999). Por tanto, no parecen observarse problemas de multicolinealidad importantes.

TABLA 5.—*Descriptivos y Matriz de Correlaciones*

	Media	Desv. típica	1	2	3	4	5	6	7	FIV
1	72,42	24,44	1,000							1,088
2	0,95	0,706	0,111*	1,00						1,041
3	6,00	11,457	-0,079	0,020	1,000					1,096
4	1,52	0,7384	-0,004	0,053	0,262**	1,000				1,112
5	3,12	0,977	-0,214**	0,129*	0,049	0,086	1,000			1,569
6	3,06	1,041	-0,100	0,074	0,010	-0,066	0,536**	1,000		1,450
7	3,05	0,837	0,161**	-0,048	-0,123*	-0,080	-0,224**	-0,147**	1,000	1,087

(1) riesgo país; (2) distancia cultural; (3) experiencia internacional; (4) tamaño; (5) intensidad en marketing; (6) conocimiento tácito; (7) incertidumbre de la demanda.

El análisis de las relaciones propuestas fue realizado a través de una regresión logística ordinal cuya variable dependiente, el modo de entrada, representa una escala ordinal del grado de control y compromiso de recursos asumido en la entrada. La regresión se efectuó para los dos grupos de servicios descritos en la parte teórica: los servicios intensivos en capital (innovaciones basadas en conocimiento explícito) y los servicios intensivos en conocimiento (innovaciones basadas en conocimiento tácito). Los grupos se formaron a partir de las clasificaciones de servicios de Contractor, Kundu y Hsu (2003). Los sectores de servicios incluidos en cada grupo, así como el número de entradas, pueden observarse en la tabla 6.

TABLA 6.—*Sectores de servicios intensivos en capital e intensivos en conocimiento*

Sectores intensivos en capital	Sectores intensivos en conocimiento
Transportes	Ingeniería y Arquitectura
Distribución	Contabilidad y auditoría
Energía y Agua	Consultoría medioambiental
Servicios financieros	Consultoría de dirección
Aerolíneas	Asesoría y relaciones públicas
Hoteles	
Total modos de entrada: 170	Total modos de entrada: 158

Como puede comprobarse en la tabla 7, las variables representativas de la incertidumbre del país de destino ejercen una influencia significativa sobre el grado de control y compromiso de recursos asumido en la entrada, si bien el sentido de la influencia es distinto dependiendo de las características del servicio analizado. Concretamente, en el grupo de servicios intensivos en conocimiento se observa que todas las variables representativas de la incertidumbre del país de destino (riesgo país y distancia cultural) presentan influencias estadísticamente significativas sobre la elección del método de entrada y en el sentido planteado en la hipótesis 1. Así, la variable Riesgo País presenta un signo negativo<sup>1</sup> ( $p < 0,05$ ) indicando la mayor preferencia por la utilización de

<sup>1</sup> Recordamos que el índice de riesgo país toma valores cercanos a 100 para países estables

modos de mayor control en los países con inestabilidad política y económica. Los menores costes de establecimiento de operaciones de las empresas de servicios intensivas en conocimiento, así como las importantes oportunidades de lograr posiciones competitivas muy atractivas en países inestables, menos explorados a nivel internacional, podría mitigar la percepción del riesgo de inversión en estos países.

TABLA 7.—Regresión ordinal

Variables	Servicios intensivos en conocimiento	Servicios intensivos en capital
Riesgo País	<b>-0,016**</b> (0,007)	<b>0,014*</b> (0,008)
Distancia Cultural	<b>0,870***</b> (0,265)	<b>-0,480**</b> (0,238)
Incertidumbre de la demanda	-0,081 (0,244)	<b>-0,409**</b> (0,186)
Know-how tácito	<b>0,331*</b> (0,187)	0,179 (0,219)
Intensidad en Marketing	-0,065 (0,183)	<b>0,522***</b> (0,197)
Experiencia Internacional	0,019 (0,018)	0,015 (0,021)
Tamaño (1)	0,470 (0,389)	<b>0,677*</b> (0,354)
Tamaño (2)	<b>1,622***</b> (0,547)	0,181 (0,503)
Chi-cuadrado	41,536***	30,442***
-2 log verosimilitud	302,718	353,131

\*\*\* =  $p < 0,01$     \*\* =  $p < 0,05$     \* =  $p < 0,1$   
errores estándar entre paréntesis.

Asimismo, la incertidumbre del país ocasionada por las diferencias culturales entre el país de origen y el nuevo destino también parecen condicionar notablemente el grado de control y compromiso de recursos asumido en la entrada por parte de las empresas de servicios intensivas en conocimiento ( $p < 0,01$ ). Concretamente, puede observarse que la distancia cultural parece incrementar las preferencias de estas empresas por la utilización de métodos de mayor control dada las dificultades de transmisión de su *know-how* a empresas locales con prácticas empresariales muy diferentes. La existencia de diferencias culturales puede provocar que la falta de conocimiento sobre las necesidades, hábitos y gustos de los clientes locales y la importancia de la

y valores cercanos a 0 para países de elevada inestabilidad, de manera que un signo negativo estaría indicando que conforme aumenta el valor del índice (países estables) las empresas muestran una menor tendencia a elegir métodos de mayor compromiso de recursos y control.

interacción proveedor-cliente para prestar estos servicios obligue a las empresas a invertir para innovar, lo cual significa proporcionar un servicio que cubra las expectativas locales y que logre una adecuada adaptación del servicio a la demanda (Anand y Delios, 1997; Chen y Hu, 2002).

En cambio, en el grupo de empresas de servicios intensivas en capital las variables Riesgo País y Distancia Cultural como indicadores de la incertidumbre del país extranjero presentan un signo distinto al observado en el anterior grupo. La variable Riesgo País es significativa ( $p < 0,1$ ) y presenta signo positivo, indicando que las empresas de este grupo de servicios muestran una mayor preferencia por la adopción de métodos de mayor compromiso de recursos y control en países que gozan de estabilidad política y económica. Este resultado coincide con el observado en gran parte de los estudios realizados sobre muestras de empresas industriales (Gatignon y Anderson, 1988; Kim y Hwang, 1992; Luo, 2001).

Por otro lado, la variable Distancia Cultural para el grupo de servicios intensivos en capital es significativa ( $p < 0,05$ ) y presenta signo negativo. Esta influencia también nos estaría apuntando que las empresas de este grupo prefieren limitar su exposición al riesgo minimizando su compromiso de recursos en países que presentan diferencias culturales con el país de origen.

En definitiva, se comprueba cómo los mayores costes asociados al inicio de las operaciones internacionales de empresas intensivas en capital conduce a una mayor preferencia por la adopción de métodos más flexibles y menos arriesgados en entornos que presentan una elevada inestabilidad de las condiciones políticas, económicas y culturales, confirmándose la hipótesis 1.

Respecto a la *incertidumbre de la demanda*, sólo se observa una influencia significativa en el grupo de empresas de servicios intensivos en capital ( $p < 0,05$ ), no pudiendo confirmarse, por tanto, la hipótesis 2 en el grupo de servicios intensivos en conocimiento. El signo negativo de esta variable en el grupo de servicios intensivos en capital indica que, tal y cómo habíamos planteado en la hipótesis 2, la incertidumbre respecto a los cambios en los hábitos de consumo y necesidades de los clientes, así como los cambios tecnológicos en el sector disminuye la probabilidad de entrar a través de modos de inversión de dominio absoluto. Los mayores costes de salida de estas industrias originan que, ante condiciones de incertidumbre de la demanda, las empresas opten por modos flexibles para adaptarse a los cambios y no obtener grandes pérdidas en caso de tener que abandonar el sector (Kim y Hwang, 1992; Luo, 2001).

El desglose de la variable incertidumbre de la demanda en las variables «cambios en los gustos de los consumidores» y «cambios tecnológicos» ofrece algunos resultados interesantes que conviene destacar (véase la tabla 8). En primer lugar, en el grupo de servicios intensivos en conocimiento la variable desglosada pasa a ser significativa, evidenciando que las empresas optan por métodos de mayor compromiso de recursos y control para poder satisfacer los cambios en los gustos y necesidades de los consumidores y, en cambio, optan por la flexibilidad de los métodos de control compartido para hacer frente a los cambios tecnológicos. En segundo lugar, en el grupo de servicios intensivos en capital el desglose de la variable incertidumbre de la demanda sólo evi-

dencia que las empresas optan por mantener la flexibilidad para adaptarse a los cambios tecnológicos del sector, no resultando significativa la variable relativa a los cambios en los gustos y necesidades de los clientes.

Por otra parte, respecto a las variables relativas a la *incertidumbre del comportamiento*, sólo resultan significativas la intensidad de marketing en el grupo de servicios intensivos en capital, y la variable *know-how* tácito en el grupo de servicios intensivos en conocimiento.

En el grupo de servicios intensivos en capital se incluyen empresas pertenecientes a sectores que ofrecen servicios más homogéneos, como los de telecomunicaciones, de energía y agua, hoteles, aerolíneas, etc. En estos sectores, los activos más valiosos suelen residir en la marca, la reputación o las habilidades comerciales, de tal manera que, en su expansión internacional, las empresas tienden a proteger estos activos de un mal uso por parte de terceros y evitar así un perjuicio en su imagen internacional. Esta circunstancia podría explicar la relación positiva observada entre la intensidad de marketing de la empresa y la utilización de métodos de control absoluto en el grupo de servicios intensivos en capital.

TABLA 8.—*Regresión logística ordinal (desglose de incertidumbre de la demanda)*

Variables	Servicios intensivos en conocimiento	Servicios intensivos en capital
Riesgo País	<b>-0,016**</b> (0,007)	<b>0,015*</b> (0,008)
Distancia Cultural	<b>0,870***</b> (0,265)	<b>-0,477**</b> (0,238)
Incertidumbre de la demanda		
Cambios en las necesidades	<b>0,509*</b> (0,271)	0,091 (0,256)
Cambios tecnológicos	<b>-0,501**</b> (0,240)	<b>-0,435**</b> (0,217)
Know-how tácito	<b>0,354*</b> (0,191)	0,239 (0,225)
Intensidad en Marketing	-0,115 (0,188)	<b>0,484**</b> (0,200)
Experiencia Internacional	0,018 (0,018)	0,015 (0,021)
Tamaño (1)	0,518 (0,395)	<b>0,668*</b> (0,353)
Tamaño (2)	<b>1,735***</b> (0,556)	0,171 (0,506)
Chi-cuadrado	46,730***	31,836***
-2 log verosimilitud	297,525	351,737

\*\*\* =  $p < 0,01$     \*\* =  $p < 0,05$     \* =  $p < 0,1$   
errores estándar entre paréntesis.

En cambio, en el grupo de servicios intensivos en conocimiento, la ventaja competitiva de las empresas reside, básicamente, en las innovaciones generadas a partir del conocimiento de los empleados y el *know-how* de la empre-

sa. Normalmente, este conocimiento es de naturaleza tácita o no articulable y, por tanto, resulta difícil su transferencia a socios locales sin que se produzca una pérdida significativa de valor. Además, este conocimiento es difícil de patentar de manera que existe un importante riesgo de diseminación que podría erosionar la ventaja competitiva de la empresa. Ante tal situación, las empresas de servicios muestran una mayor tendencia a realizar la entrada a través de métodos que otorguen el control absoluto de las operaciones para proteger la base de su verdadera ventaja competitiva.

Por último, de las variables de control (*tamaño y experiencia internacional*) sólo resulta significativa en alguno de los grupos la variable tamaño. La experiencia internacional de las empresas no parece condicionar las decisiones sobre el compromiso de recursos y control en el país extranjero en ninguno de los dos grupos de servicios. Este resultado viene a confirmar las posturas más recientes que, como respuesta a la creciente globalización de los mercados, cuestionan la relevancia del enfoque secuencial, especialmente para explicar los procesos de internacionalización de las industrias de servicios (Sharma y Johanson, 1987; Petersen y Pedersen, 1999).

En cambio, el mayor tamaño de las empresas pertenecientes al grupo de servicios intensivos en capital sí parece determinar que éstas dispongan de mayores volúmenes de recursos financieros para cubrir la inversión necesaria inherente al inicio de actividades en el exterior, resultado éste coincidente con el alcanzado en otros estudios centrados en muestras de empresas industriales (Tan *et al.*, 2001; Pla-Barber, 2001).

## 5. Conclusiones

Algunos estudios indican que el sector servicios es cada vez más innovador pero, en comparación con los sectores industriales, la innovación no tecnológica parece jugar un papel crucial en el sector servicios y presenta unas características especiales. Así, Molero y Boueri (2003) señalan como aspectos a resaltar de la innovación experimentada en el sector servicios los siguientes: (1) la «quasi» simultaneidad de la producción y consumo de muchos servicios; (2) el importante uso de las tecnologías de la información y comunicación; (3) el menor peso de la I+D; (4) las dificultades para distinguir entre innovación de producto e innovación de proceso; (5) los problemas para delimitar el resultado de la innovación (por ejemplo, el menor uso de patentes); entre otros aspectos. Estas características específicas de la innovación en el sector servicios nos han llevado a adaptar las definiciones tradicionales de innovación, que han sido mayoritariamente utilizadas en el sector industrial, a las particularidades que presenta el sector servicios. Por ello, hemos adoptado un enfoque basado en el conocimiento, entendiendo la innovación como un proceso que permite la generación y aplicación de la inteligencia, conocimiento tácito e información.

El importante rol de la innovación en el sector servicios, nos ha permitido plantear diferentes influencias de la incertidumbre sobre el modo de entrada en mercados internacionales, dependiendo de la naturaleza del conocimiento



en que esté basada la innovación. Así, hemos realizado el análisis para dos grupos de servicios: (i) los servicios intensivos en capital, considerados generalmente poco innovadores, y (ii) los servicios intensivos en conocimiento, que dependen del conocimiento o experiencia profesional del personal humano de la empresa, factor que juega un papel muy importante en el proceso de innovación. El objetivo era identificar similitudes o diferencias en los modos de entrada empleados por diferentes sectores de servicios, así como ofrecer evidencia empírica en un contexto poco explorado como es el del sector servicios y valorar los resultados alcanzados con los apuntados mayoritariamente en la literatura centrada en el ámbito industrial.

Nuestros resultados permiten mejorar el conocimiento sobre la expansión internacional al identificar diferencias de comportamiento entre empresas de servicios de distinta naturaleza y cuestionar la posibilidad de generalizar algunas explicaciones surgidas en el sector industrial a todas las empresas de servicios. En primer lugar, podemos concluir que, generalmente, las empresas de servicios intensivas en conocimiento prefieren utilizar modos de entrada de mayor control que las empresas de servicios intensivas en capital ante condiciones similares de riesgo e incertidumbre del país. La menor inversión necesaria para el inicio de las operaciones internacionales y la dificultad de trasladar a terceros una innovación basada en conocimiento tácito origina que la elección de la forma esté condicionada más por las oportunidades que ofrece el país para lograr una posición competitiva atractiva que por la estabilidad de las condiciones políticas y económicas o por las similitudes culturales. En cambio, el mayor compromiso de recursos asociado a la expansión internacional de las empresas de servicios intensivas en capital conduce a patrones de elección de formas de entrada similares a los observados en el sector industrial ante situaciones de elevado riesgo país y diferencias culturales en el país de destino.

Respecto a la incertidumbre de la demanda del nuevo sector, hemos comprobado que las empresas de servicios intensivas en capital realizan la entrada a través de formas flexibles que faciliten la rapidez de respuesta ante los cambios tecnológicos del nuevo sector. De nuevo, los mayores costes iniciales de establecimiento de este tipo de servicios dificultan la adopción de métodos de dominio completo, forzando a las empresas a buscar recursos de otras empresas socio mediante acuerdos de control compartido, coincidiendo este patrón con el observado en muestras de empresas industriales.

Asimismo, nuestros resultados apuntan que las empresas intensivas en capital optan por mantener el control de sus activos de naturaleza comercial ante situaciones de incertidumbre del comportamiento. En cambio, las empresas intensivas en conocimiento se muestran más sensibles al riesgo de apropiación indebida del know-how.

A pesar de las contribuciones señaladas, este trabajo presenta ciertas limitaciones. La principal radica en que la influencia de la incertidumbre sobre la elección de métodos de entrada ha sido analizada post-hoc. En consecuencia, la influencia de algunas variables puede haber sido sobrestimada, mientras que otros efectos pueden haber sido infravalorados. Adicionalmente, nuestro estudio está fundamentado en las opiniones de un único decisor, cuando a

menudo las decisiones sobre internacionalización suelen adoptarse por varias personas. El estudio de casos relevantes podría detectar errores en la apreciación de alguna de las variables, así como la necesidad de incorporar nuevos factores.

No obstante, los resultados obtenidos permiten avanzar en el conocimiento de una realidad muy poco analizada en el contexto español. En primer lugar, en el ámbito teórico, nuestros resultados cuestionan la aplicabilidad universal de ciertas proposiciones en la explicación de la elección del modo de entrada en todos los sectores de servicios. Así, destacamos la necesidad de un análisis exhaustivo de las características específicas de los servicios dado que, tal y como hemos señalado en este estudio, la naturaleza del servicio puede condicionar la percepción del riesgo inherente a las condiciones del nuevo país.

Por otro lado, en el ámbito institucional y empresarial los resultados de este estudio permiten reflexionar sobre cómo conseguir un adecuado ajuste entre las exigencias de control y compromiso de recursos de las operaciones exteriores y las condiciones de incertidumbre que ocasiona el proceso de internacionalización. Asimismo, la propia naturaleza del sector servicios, así como la globalización de los mercados y la dura competencia internacional, podrían estar modificando los patrones de inversión de algunas empresas de servicios menos intensivas en capital y más intensivas en conocimiento, quienes en busca de una mejor posición competitiva prefieren invertir en mercados de menor rivalidad. En nuestra opinión, el conocimiento sobre las preferencias de las empresas ante situaciones de incertidumbre o inestabilidad puede ayudar a las instituciones públicas y privadas a incentivar la utilización de determinadas formas de crecimiento en mercados donde las empresas de servicios pueden innovar y alcanzar altas participaciones de mercado sin asumir elevados riesgos.

## Referencias bibliográficas

- AGARWAL, S.; ERRAMILI, M. K. y DEV, C. S. (2003), «Market orientation and performance in service firms: the role of innovation», *The Journal of Service Marketing*, vol. 17, núm. 1, págs. 68-82
- AGARWAL, S. y RAMASWAMI, S.N. (1992), «Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors», *Journal of International Business Studies*, vol. 23, núm. 1, págs. 1-27.
- ANAND, J. y DELIOS, A. (1997), «Location specificity and the transferability of downstream assets to foreign subsidiaries», *Journal of International Business Studies*, vol. 28, núm. 3, págs. 579-603.
- ANDERSON, E. y GATIGNON, H. (1986), «Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions», *Journal of International Business Studies*, vol. 17, núm. 3, págs. 1-26.
- AULAKH, P. S. y KOTABE, M. (1997), «Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets», *Journal of International Business Studies*, vol. 28, núm. 1, págs. 145-175.
- BARRAS, R. (1986), «Towards a theory of innovation in services», *Research Policy*, vol. 15, págs. 161-173.

- CAMPBELL, A. J. y VERBEKE, A. (1994), «The Globalization of Service Multinationals», *Long Range Planning*, vol. 27, núm. 2, págs. 95-102.
- CARMAN, J. M. y LANGEARD, E. (1980), «Growth strategies for service firms», *Strategic Management Journal*, vol. 1, núm. 1, págs. 7-22.
- CHEN, H. y HU, M. (2002), «An analysis of determinants of entry mode and its impact on performance», *International Business Review*, vol. 11, núm. 2, págs. 193-210.
- CONTRACTOR, F.; KUNDU, S. K. y HSU, C. (2003), «A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector», *Journal of International Business Studies*, vol. 34, págs. 5-18.
- DURÁN, J. J. (2002), «Estrategias de localización y ventajas competitivas de la empresa multinacional española», *ICE Revista de Economía*, núm. 799, págs. 41-53.
- EDGETT, S. y PARKINSON, S. (1993), «Marketing for Service Industries. A Review», *The Service Industries Journal*, vol. 13, núm. 3, págs. 19-39.
- ERRAMILI, M. K. y D'SOUZA, D. E. (1995), «Uncertainty and foreign direct investment: the role of moderators», *International Marketing Review*, vol. 12, núm. 3, págs. 47-60.
- ERRAMILI, M. K. y RAO, C. P. (1993), «Service Firms' International Entry-Mode Choice: A modified Transaction-Cost Analysis Approach», *Journal of Marketing*, vol. 57, núm. 3, July, págs. 19-38.
- FITZSIMMONS, J. A. y FITZSIMMONS, M. J. (1998), *Service Management: Operations, Strategy and Information Technology*. Segunda edición. Irwin/McGraw-Hill. Middleton, WI.
- FORCADELL, F. J. y GUADAMILLAS, F. (2002), «A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation», *Knowledge and Process Management*, vol. 9, núm. 3, págs. 162-171.
- GATIGNON, H. y 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, núm. 2, págs. 305-336.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. y BLACK, W. (1999), *Multivariate Data Analysis*. Madrid: Prentice Hall Ibérica.
- HARZING, A. W. (2002), «Acquisitions vs Greenfield investments: international strategy and management of entry modes», *Strategic Management Journal*, vol. 23, núm. 3, págs. 211-227.
- HILL, C. W. L. (1998), *International business: Competing in the global market place*. New York: McGraw Hill Companies.
- HILL, C. W. L.; HWANG, P. y KIM, W. C. (1990), «An Eclectic Theory of the choice of international entry mode», *Strategic Management Journal*, vol. 11, núm. 2, págs. 117-128.
- HOFSTEDE, G. (1983), «The cultural relativity of organizational practices and theories», *Journal of International Business Studies*, vol. 14, núm. 2, Otoño, págs. 75-89.
- JACOB, M.; TINTORÉ, J. y TORRES, X. (2001), «Innovación en servicios», Colección Estudios, núm. 19. Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica. Madrid. Noviembre de 2001.
- KANDAMPULLY, J. (2002), «Innovation as the core competency of a service organisation: the role of technology, knowledge and networks», *European Journal of Innovation Management*, vol. 5, núm. 1, págs. 18-26.
- KIM, W. C. y HWANG, P. (1992), «Global strategy and multinationals' entry mode choice», *Journal of International Business Studies*, vol. 23, núm. 1, págs. 29-53.
- KOGUT, B. y SING, H. (1988a), «The effect of national culture on the choice of entry mode», *Journal of International Business Studies*, vol. 19, núm. 3, págs. 411-432.
- KOSCHATZKY, K. (1999), «Innovation networks of industry and business-related services: relations between innovation intensity of firms and regional inter-firm cooperation», *European Planning Studies*, vol. 7, núm. 6, págs. 737-757.

- LÓPEZ DUARTE, C. y GARCÍA CANAL, E. (2001), «Acceso a capacidades externas en el proceso de inversión exterior: la elección entre empresas conjuntas y adquisiciones», *Revista de Economía Aplicada*, vol. 9, núm. 26, págs. 5-28.
- LUO, Y. (2001), «Determinants of entry in an emerging economy: a multilevel approach», *Journal of Management Studies*, vol. 38, núm. 3, págs. 443-472.
- MADHOK, A. (1998), «The nature of multinational firm boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode», *International Business Review*, vol. 7, núm. 3, págs. 259-290.
- MILLER, K. D. (1993), «Industry and country effects on managers' perceptions of environmental uncertainties», *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n 4, págs. 693-714.
- (1992), «A framework for integrated risk management in international business», *Journal of International Business Studies*, vol. 23, págs. 311-331.
- MOLERO, J. y BOUERI, M. (2003), «Specialisation in services of European Union countries: a proposal of taxonomi», *Working paper*, Sussex University, November 12-2003
- MURRAY, J. Y. y KOTABE, M. (1999), «Sourcing strategies of U.S. Service companies: a modified transaction-cost analysis», *Strategic Management Journal*, vol. 20, núm. 9, Sep., págs. 791-809.
- NELSON, R. y WINTER, S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995), *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- PALMER, A. (1995), *Services marketing principles and practice*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. N.J.
- PAVITT, K. (1984), «Sectoral patterns of technical change. Towards a taxonomy and a theory», *Research Policy*, vol. 13, págs. 343-373.
- PETERSEN, B. y PEDERSEN, T. (1999), «Fast and slow resource commitment to foreign markets. What causes the difference?», *Journal of International Management*, vol. 5, núm. 2, págs. 73-91.
- PLA BARBER, J. (2001), «The internalisation of foreign distribution and production activities. New empirical evidence from Spain», *International Business Review*, vol. 10, núm. 4, págs. 455-474.
- PORTER, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- ROOT, F. R. (1987), *Entry strategies for international markets*. Lexington, MA: D.C. Heath.
- RUSHTON, A. y CARSON, D. (1985), «The marketing of services: managing the intangibles», *European Journal of Marketing*, vol. 19, núm. 3, págs. 19-41.
- SHARMA, D. y JOHANSON, J. (1987), «Technical consultancy in internationalization», *International Marketing Review*, vol. 4, núm. 4, págs. 21-29.
- SUTCLIFFE, K. M. y ZAHEER, A. (1998), «Uncertainty in the transaction environment: an empirical test», *Strategic Management Journal*, vol. 19, n 1, págs. 1-23.
- TAN, B.; ERRAMILI, K. y LIANG, T.W. (2001), «The influence of dissemination risks, strategic control and global management skills on firms' modal decision in host countries», *International Business Review*, vol. 10, núm. 3, págs. 323-340.
- YOUNG, S.; HAMILL, J.; WHEELER, C. y DAVIES, J. R. (1989), *International Market Entry and Development: Strategies and Management*. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.