

INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS INTENSIVOS EN
CONOCIMIENTO CON ORIGEN EN ECONOMÍAS EMERGENTES:
REVISION SISTEMATICA DE LITERATURA

JORGE ÁVILA RAMOS

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ

2017

INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS INTENSIVOS EN
CONOCIMIENTO CON ORIGEN EN ECONOMÍAS EMERGENTES:
REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LITERATURA

JORGE ÁVILA RAMOS
Código: 201510022139

ASESORA DE PROYECTO:
MARIA ALEJANDRA GONZÁLEZ-PEREZ (PHD)
MGONZA40@EAFIT.EDU.CO

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ
2017

Resumen

Con base en una revisión de literatura, esta investigación busca clasificar y analizar los estudios académicos sobre internacionalización de empresas de servicios profesionales o intensivas en conocimiento de economías emergentes. A partir de los resultados de la presente investigación, se puede determinar una hoja de ruta para detectar y trabajar en las debilidades de las compañías catalogadas en servicio profesionales y con esta clarificar su estrategia de internacionalización.

Palabras clave: empresa de servicios profesionales; barreras de entrada; intensidad de conocimiento; distancia psíquica.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	4
2	METODOLOGÍA.....	5
2.1	Planificación de la revisión para la investigación	7
2.2	Selección de motores de búsqueda	7
2.3	Sintaxis de la estrategia de búsqueda.	8
2.4	Selección de estudios primarios	9
2.5	Evaluación de calidad.....	10
3	ELEMENTO TEÓRICOS	10
4	ANÁLISIS DE LA REVISIÓN DE LITERATURA	15
4.1	Definición de empresas de servicios	15
4.2	Características de empresas de servicios intensivas en conocimiento.	17
4.3	Internacionalización y sus efectos para empresas de servicios intensivas en conocimiento con origen en economías emergentes.	21
4.3.1	Tipo de proceso de internacionalización.	21
4.3.2	Rendimiento de la internacionalización	23

4.3.3	El papel del conocimiento y el aprendizaje en la internacionalización de las empresas de servicios profesionales	25
4.3.4	Efectos en el orden de entrada a nuevos mercados	27
5	CONCLUSIONES.....	33
6	BIBLIOGRAFÍA.....	35

LISTADO DE GRÁFICOS

1.	Tipos de empresa de servicios.....	20
2.	Procesos de internacionalización.....	32

1 INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en la revisión y análisis de la literatura correspondiente al proceso de internacionalización de empresas prestadoras de servicios. Los estudios de las empresas de servicios han adquirido recientemente una atención académica en contraste con las manufactureras (Kandu, 1994; Merchant y Gaur, 2008), según Abdelzaher (2012) citando a Merchant y Gaur (2008). En los últimos 20 años, las publicaciones en revistas académicas solo han reportado un 7% de estudios e investigaciones enfocados en las características de las firmas de servicios, basados en lo anterior y con el fin de delimitar el objeto de estudio, es fundamental hacer una descripción de las compañías prestadoras de servicios; cuáles son sus ventajas competitivas y determinar las diferencias frente a compañías manufactureras o empresas de servicios intensivos en capital.

Debido a que la internacionalización de productos y servicios es importante para cualquier compañía que quiera expandir sus operaciones, se necesita determinar formas de entrada a otros mercados según sus características, grado de inversión, posibilidad de apoyo en redes de mercadeo, detección de ventajas en la operación y examinar la experiencia adquirida por la compañía, puesto que esta, también juega un papel importante, Cuervo-Cazurra (2012).

Para el desarrollo del presente trabajo, se definió la siguiente pregunta de investigación: **¿Qué características debe tener una compañía de servicios intensivos en conocimiento para un proceso de internacionalización?**

Para resolverla, se realizó una revisión sistemática de literatura: Kitchenham (2004), sostiene que una revisión sistemática es un medio de evaluar e interpretar todas las investigaciones disponibles relevantes para una pregunta de investigación en particular, área temática o fenómeno de interés. Basados en investigaciones y resultados previos en estudios primarios se

presentarán conclusiones para la internacionalización de compañías prestadoras de servicios intensivos en conocimiento.

El presente estudio parte de una metodología, que describe las pautas de planificación y definición de un protocolo de búsqueda de documentos o estudios primarios que darán estructura a la investigación. De igual forma, se seleccionarán: motores de búsqueda; se elaborará una sintaxis para búsquedas avanzadas; se incluirán estudios primarios y se evaluará su pertinencia para la investigación. Posteriormente, para comprender los conceptos que se expondrán más adelante, se presentará una selección de teorías de internacionalización. Finalmente se desarrollará el análisis de la información recopilada en definición de empresas de servicios, sus características y la forma de internacionalización de las mismas con origen en economías emergentes. Basado en los conceptos analizados según la metodología dispuesta anteriormente, se presentarán al final del texto, las conclusiones correspondientes.

2 METODOLOGÍA

El desarrollo del presente trabajo de investigación está basado en una revisión sistemática de literatura. Se tomó como base los trabajos desarrollado por Kitchenham (2004); Tora, Torgeir y Geir (2007). La necesidad de una revisión sistemática surge del requisito de los investigadores por resumir toda la información existente sobre algún fenómeno de manera completa e imparcial con el fin de poder sacar conclusiones generales (Kitchenham, 2004). Lo anterior, es posible a partir del análisis con otros estudios individuales o estudios primarios. Para llegar a los estudios primarios, es necesario abordar una serie de premisas con el fin de identificar, seleccionar y sintetizar información valiosa que ayude al investigador en su trabajo (Tora y otros, 2007).

Las premisas se fundamentan bajo los siguientes pasos que estructuran un protocolo de revisión de estudios:

1. Planificación de la revisión
2. Realización de la revisión
3. Presentación de informes de la revisión

Cada uno de los puntos anteriores tiene un tratamiento especial, Kitchenham (2004) establece que las etapas asociadas con la planificación son:

- Identificación de la necesidad de una revisión
- Desarrollo de un protocolo de revisión

De igual forma para la realización de la revisión Kitchenham, (2004) propone lo siguiente:

- Identificación de la revisión
- Selección de estudios primarios
- Evaluación de la calidad del estudio
- Extracción y seguimiento de datos
- Síntesis de los datos

Debido a que los estudios primarios son la parte fundamental para la revisión sistemática, es necesario recurrir a criterios de inclusión, exclusión y criterios de calidad. Lo anterior se realiza con el fin de ubicar los estudios con contenido importante para la investigación, Según Dyba y otros, (2007, p. 227), una estrategia de búsqueda sistemática específica son las cadenas de palabras clave y las fuentes utilizadas para encontrar estudios relevantes en la base de datos

bibliográficos y otras fuentes electrónicas. Con criterios de calidad, de inclusión y exclusión se debe minimizar las posibilidades de extraer conclusiones erróneas o engañosas, de igual forma, es fundamental evitar el sesgo en estudios primarios o sesgos derivados del propio proceso de revisión.

2.1 Planificación de la revisión para la investigación

Para la presente investigación, se toman como claves las siguientes palabras que se seleccionaron para hacer alusión directamente al tema y evitar resultados que no aporten a la investigación:

- a. Internacionalización de compañías de servicios
- b. Economías emergentes
- c. Pymes

Las anteriores palabras, serán la entrada para el protocolo de búsqueda y con ello delimitamos el alcance de la investigación.

2.2 Selección de motores de búsqueda

Una vez se tienen las palabras clave, es necesario identificar motores de búsqueda o documentos para la consecución de los estudios primarios. Según Kitchenham (2004), las búsquedas iniciales de estudios primarios se pueden realizar utilizando bases de datos electrónicas. Sin embargo, hay otras fuentes que pueden dar buenos resultados tales como: revistas impresas, literatura gris (informes técnicos, trabajos en curso) y actas de conferencias. Para el caso puntual que compete la investigación actual, se tomaron únicamente bases de datos

excluyendo totalmente búsquedas manuales en revistas, búsquedas manuales de procedimiento específico en conferencia, videos, archivos históricos, información en CDs y DVD.

Las siguientes bases de datos son las seleccionadas:

1. Base de Datos Universidad Nacional de Colombia SINAB (Sistema Nacional de Bibliotecas)
2. Universidad EAFIT, Catalogo en Línea Sinbad (Sistema de búsqueda de la Biblioteca con acceso a catálogos en línea de libros y Publicaciones entre otras).

Dentro de las bibliotecas tanto de la Universidad Nacional de Colombia como de la EAFIT, se escogieron las siguientes bases de datos: Science Direct/Scopus/Sciverse, Routledge, Researchgate, Elseiver y EBSCO.

2.3 Sintaxis de la estrategia de búsqueda.

Medina-López, Marín-García y Alfalla-Luque (2010), indican que es necesario convertir los criterios de búsqueda en instrucciones interpretables por los buscadores de las bases de datos, para ello se utiliza una sintaxis determinada. Los operadores básicos para realización de la sintaxis son:

- AND: combina los términos de búsqueda de modo que cada referencia seleccionada los contenga todos
- OR: combina los términos de búsqueda de modo que las referencias seleccionadas contengan al menos uno

- NOT: excluye términos, de modo que ninguna referencia seleccionada pueda contenerlos.

Basado en las palabras claves y en los operadores básicos de sintaxis se generan los siguientes criterios:

- a. “Internacionalización” AND “Economía emergente”
- b. “Internacionalización” AND “pyme”
- c. “Teorías de internacionalización” AND “pyme”
- d. “Internacionalización” AND “empresas de servicios”

Al iniciar la búsqueda con los criterios anteriores, desafortunadamente no se encontró ningún resultado por lo que se tomó la decisión de buscar en otro idioma en nuestro caso el inglés:

- a. “Internationalization process” AND “Emerging Economies”
- b. “Internationalization Process” AND “SME”
- c. “Process theory of internationalization” AND “PSFs’ features”
- d. “Internationalization” AND “Servicios profesionales”
- e. “Internationalization processes and performance” AND “SME”

2.4 Selección de estudios primarios

Para filtrar y delimitar el alcance de los estudios primarios solo se tuvieron en cuenta los siguientes parámetros: publicaciones a partir del año 2000; se excluyen empresas de servicios intensivos en capital (CISF) tales como compañías aéreas y hoteles entre otras; de igual forma, el modelo de expansión no secuencial de internacionalización también se descartó.

2.5 Evaluación de calidad

Para evaluar la calidad de los diferentes estudios primarios, se tomarán como base la cantidad de citas que este tenga, para garantizar que la información contenida es fiable debido a que previamente ha sido utilizada por mas investigaciones y consultas, de igual forma, es necesario realizar una revisión manual donde se hará énfasis en la credibilidad tal como lo definen Tora y otros (2007, p. 230). Según ellos, existen tres temas principales de calidad que se consideran necesarios al evaluar los estudios primarios para revisiones sistemáticas: rigor, credibilidad y pertinencia, para la presente investigación se escoge *credibilidad* la cual debe evaluar que tan bien presentados y significativos son los resultados del estudio primario. Para llegar a determinar lo anterior, es necesario realizar una revisión tanto de contenido como de conclusiones de cada estudio individual.

3 ELEMENTO TEÓRICOS

A continuación, se expondrán algunas teorías de internacionalización, para dar un marco de referencia y comprender alguno de los conceptos que se han investigado en dicho campo. Se dará inicio con lo expuesto por Dunning y Lundan (2008), ellos en su investigación concluyeron que la mayoría de las actividades de las empresas multinacionales son llevadas por empresas comerciales que están establecidas en su economía de mercado. Bajo el anterior argumento los costos incurridos serán menores debido a que no hay que realizar inversiones grandes en contratación, capacitación y establecimiento de sedes, siendo esta, una buena razón y oportunidad para llevar productos o servicios a otros países, sin embargo, no todas las empresas tienen oportunidad de contar con aliados estratégicos en otros países. El concepto anterior se

ajusta a compañías intensivas en capital y con productos consolidados en el mercado, existe un proceso para empresas con menos aliados y bagaje, Johanson y Vahlne (1977), explican un modelo de internacionalización secuencial, ellos fijan unos pasos para ir lentamente adquiriendo conocimiento. Este modelo sostiene que las empresas deben seguir un proceso secuencial y selección de países que son similares al origen en su primer expansión internacional.

El anterior argumento hace parte del modelo Uppsala de internacionalización secuencial. Se llama modelo Uppsala, debido a la investigación desarrollada por el departamento de estudios empresariales de la Universidad de Uppsala (1977) en Suecia, adicional, este modelo, también indica que el primer paso de internacionalización frecuente son las exportaciones (Forsgren y Kinch, 1970; Hoannell, Vahlne y Wiedersheim-Paul, 1973; Johanson, 1966; Nellbeck, 1967 citados por Carlson, 1975). Posterior a este, según Johanson y Vahlne (1977), se formalizan las entradas de las compañías a través de acuerdos con intermediarios. Otra característica en el modelo Uppsala, es la mención al proceso de internacionalización en mercados extranjeros cercanos al mercado interno en términos de distancia psíquica, dicho concepto, hace alusión a factores como la percepción de familiaridad del emprendedor respecto a los distintos mercados externos y la evaluación de diferentes entornos y factores que dificultan la comprensión de los entornos extranjeros Zanger, Hidivoca y Guaus, (2008). Las compañías entrarían luego gradualmente en otros mercados que estaban más lejos en términos de distancia psíquica. Vahlne y Wiedersheim-Paul, (1975). En contraposición a lo expuesto, existe un modelo no secuencial que presenta Cuervo-Cazarra (2010), este hace énfasis en las empresas que escogen un país culturalmente diferente para dar inicio a la internacionalización, según el autor, existen tres tipos de conocimiento que son útiles para superar las dificultades en países extranjeros permitiendo un

proceso no secuencial de internacionalización: 1) Los conocimientos para manejar la complejidad; 2) Conocimiento para las diferencias en las condiciones de competencia y; 3) El conocimiento para manejar los entornos institucionales; basado en dichos conocimiento se argumenta que una empresa que ha desarrollado en su país de origen el conocimiento útil para superar las dificultades de expansión extranjera, puede elegir una internacionalización no secuencial.

Por la misma línea no secuencial, Eriksson y otros, (1997), y Eriksson, Majkgard y Sharma (2000), establecen también tres tipos de conocimiento para lograr internacionalización con éxito los cuales son: 1) Conocimiento de internacionalización o el conocimiento acerca de cómo gestionar el aumento de complejidad y la diversidad asociada con la expansión exterior global; 2) El conocimiento de empresas extranjeras, o el conocimiento de los clientes, los mercados y competidores en el extranjero y; 3) El conocimiento institucional extranjero, o el conocimiento de los marcos institucionales de gobierno, normas y valores que prevalecen en los países extranjeros.

Una vez la compañía se establezca en el extranjero siguiendo camino con algunos de los modelos expuestas anteriormente (secuencial y no secuencial), deben prepararse para afrontar dificultades asociadas al riesgo, incertidumbre y volatilidad en los mercados. Según información tomada por Dunning y Lundan (2008) al hecho de querer tomar algún ejemplo exitoso de expansión a otros mercados de diferentes compañías, se incurren en numerosos y profundos errores puesto que dichos ejemplos muestran escenarios positivos y dichas empresas toman su tiempo para entrar al mercado en el momento indicado, basado en ello, es posible que se haga

caso omiso a situaciones de riesgo generados, entre otras cosas, por seguir diferentes intereses al planteado inicialmente. Es evidente que cada compañía debe manejar una estrategia enfocada en sus objetivos y estos deben tener detrás sólidos conocimientos del producto o servicio, sus competidores, la normativa y los mercados objetivo entre otros.

Para complementar el proceso de internacionalización y robustecer el ejercicio desde que se planea y se toma la decisión de ejecutarse, existe una teoría de red de negocio, esta surge entre un proveedores y sus clientes, según Johanson y Vahlne (2009), un proveedor puede acceder a la red de contactos y negocios de sus clientes, en dicha relación el proveedor puede sacar partido puesto que si sus productos o servicios cuentan con altos estándares de calidad, correcto funcionamiento y un excelente servicio post venta, el encontrara el ambiente propicio para dar inicio a una relación basada en la confianza con su cliente permitiendo ampliar la red de contactos por intermedio no solo de recomendaciones sino también por acompañamiento y estar visibles a clientes potenciales en otros escenarios y en economías diferentes. Cabe aquí mencionar que tener una relación potencial de mutuo aprendizaje es bastante complicado, puesto que esta se debe madurar día tras día, trabajando en temas de confianza y reciprocidad entre otros. El concepto de red de negocios, fue introducida luego de una rigurosa revisión por parte Johanson y Vahlne (2009), en su modelo Uppsala de 1977, el concepto de red de negocio hace referencia según Hallen (1986) a las relaciones comerciales estrechas y duraderas entre proveedores y clientes, dicho concepto va más allá en cuanto a una relación de proveedor-cliente, puesto que al existir una relación estable, se abre un abanico de posibilidades, permitiendo no solo ampliar la red de negocios sino también consolidarla. A través de lo anterior, se hallan ventajas competitivas y la posibilidad para el nacimiento de nuevos negocios.

Para consolidar la relación con cada uno de los clientes y los grupos de interés (*stakeholders*), es necesario fortalecer la confianza y para construirla es vital tener conocimiento de las actividades que valora el cliente (tiempos de entrega, calidad, precio, etc.). Adicional, tener la mejor aptitud de aprendizaje, puesto que es la forma más sencilla de conocer los gustos y las estrategias para abordar los retos de cada uno de los clientes, según Johanson y Vahlne (2009), las empresas tienen que identificar los actores relevantes del mercado con el fin de determinar la forma en que se conectan, entre estos actores están: los distribuidores; los precios y las marcas entre muchas otras. Cabe resaltar que si no hay una identificación del mercado y falta de conocimiento sobre lenguaje, las leyes laborales y las normas, el proceso de internacionalización se vuelve mucho más complicado. Para subsanar lo anterior, la distancia psíquica debe ser la menor posible y para que esto sea así, es necesario adquirir un conocimiento sólido no solo en el ámbito cultural, es necesario conocer las legislaciones, las leyes laborales y régimen tributario. Si estos anteriores conceptos se estudian al detalle se pueden encontrar ventajas adicionales, entre estos, esta uno que menciona Birkinshaw y otros, (2006) que hace referencia a fortalecer la actividad de internacionalización de una compañía para escapar a los altos niveles de impuestos o percepción de falta de dinamismo de la economía local.

Para el proceso de internacionalización de firmas prestadoras de servicio, se sigue lo expuesto por el modelo Uppsala, también denominado “teoría del proceso de internacionalización”. Este explica que a medida que las empresas aumentan el conocimiento y la familiaridad de un mercado, comprometen más recursos para la expansión extranjera (Johanson y Vahle, 1977), según Abdelzaher (2012), este modelo discute la adquisición gradual, la integración y el uso del conocimiento sobre los mercados extranjeros en el objetivo de

aumentar los compromisos en estos. Adicionalmente, indica que la internacionalización de servicios es un proceso limitado por la falta de experiencia, estudios, la aversión al riesgo, es un proceso complejo que requiere pasos graduales no solo en la forma en que se produce la internacionalización, sino también en la ejecución gradual de los planes de expansión.

Debido a la dependencia del conocimiento tácito, personalización de ofertas y de motivaciones de seguimiento al cliente propios de firmas de servicios intensivos en conocimiento o empresas de servicios profesionales, el método adecuado para la prestación de sus servicios en economías externas al de origen es aquel que implica una expansión incremental y cautelosa.

4 ANÁLISIS DE LA REVISIÓN DE LITERATURA

4.1 Definición de empresas de servicios

Las empresas de servicios están definidas en dos vertientes dependiendo de ciertas características que hacen que sean intensivas en su operación; tenemos las que son intensivas en capital o servicios duros y las intensivas en conocimiento o servicios blandos. Contractor, Kudul y Hsu, (2003) y Erramilli, (1990), definen como intensivas en capital las siguientes empresas: transporte, construcción, hoteles, restaurantes y servicios de transporte. Estas empresas de servicios, tienen una mayor dependencia de la codificación y estandarización de los procesos, lo que facilita su transferencia de conocimiento a través de los mercados. Las blandas o intensivas en conocimiento se diferencian frente a las intensivas en capital por manejar información cuya producción depende de la participación e interacción simultánea con los clientes. Rhian, FitzGerald y Voss, (1992, pág. 73), definen los servicios blandos como

Organizaciones con relativamente pocas transacciones, altamente personalizadas, orientadas al proceso con un tiempo de contacto relativamente largo, con mayor valor añadido en la oficina, donde se aplica un criterio considerable para satisfacer las necesidades de los clientes.

A lo anterior se agrega el concepto de Thomas, (1978) que las define como industrias basadas en personas y su conocimiento. El presente documento se enfoca en las empresas intensivas en conocimiento, de esta, se desprenden las empresas de servicios profesionales, las cuales se caracterizan por el reconocimiento y las capacidades de sus profesionales y en la solución de problemas a partir de alternativas creativas e innovadoras (Sveiby, 1997). Las tres características más distintivas de las empresas de servicios profesionales son: la intensidad en conocimiento (y con frecuencia de baja intensidad de capital); una fuerza de trabajo profesionalizada (frecuentemente guiada por una asociación que reúne los requisitos de competencia y un código de ética) y la oferta de servicios personalizados (Lowenwe, 1997, Netland y Alfnes, 2007, Von Nordenflycht, 2010). En un enfoque de procesos de internacionalización, Rugman y Verbeke, (2008) indican que esperan que las firmas de servicios tengan un mayor grado de globalización en comparación con las empresas manufactureras, debido que tienen menores inversiones de capital requerido, de igual forma, Lowendahl, (2000) informa que este tipo de empresas pueden expandirse usando modos de entrada menos intensivos en recursos a los que se le adiciona que no tienen que preocuparse por costos de transporte debido a que su principal transferencia es el conocimiento.

4.2 Características de empresas de servicios intensivos en conocimiento.

Bain, (1951) y Stopford y Wells, (1972) son referenciados por Abdelzaher (2012) puesto que ellos aseguran que los factores de la industria (características) tienen un impacto en la expansión internacional de las empresas tanto en términos de destinos potenciales del mercado anfitrión, como en el enfoque para expandirse a otros mercados. Lo anterior, indudablemente lleva a la necesidad de describir e investigar las características de las compañías prestadoras de servicio, al respecto, la investigación de Boddewyn, Halbrich y Perry, (1986), determinan las siguientes características para las empresas de servicios, pues aseguran que estas tienen implicaciones para facilitar como para prevenir la operación propia de la compañía:

1. Servicios perecederos (limitados a un tiempo de consumo, no se pueden almacenar)
2. Simultaneidad de consumo y producción
3. Personalización
4. Participación del consumidor en la producción
5. El uso sin propiedad

Si bien, las características anteriores son importantes para describir una empresa de servicios profesionales, no son suficientes. Como se mencionó anteriormente, Lowener (1997), Netland y Alfnes (2007), Von Nordenflycht (2007), Sostienen que hay tres características representativas para las empresas de servicios profesionales, estas son: intensidad del conocimiento (con frecuencia de baja intensidad de capital); una fuerza de trabajo profesionalizada (frecuentemente guiada por una asociación que reúne los requisitos de competencia y un código de ética) y oferta de servicios profesionalizados.

Hitt y otros, (2006); Li y otros, (2011); Morris y Empson, (1998); Shukla y Dow, (2010) sostienen que en las empresas de servicios profesionales, tienen más relevancia la formación académica de las personas que los mismos procesos que desarrollan, debido a la dependencia del conocimiento tácito incorporado en el capital humano calificado. Para Scott-Kennel y Von Batenburg, (2011) la anterior definición se adecua a una amplia gama de servicios especializados, incluido los de trabajo más profesional como la ingeniería. Los que todavía se consideran intensivos en conocimiento como la arquitectura y diseño y los menos intensivos como son los servicios financieros, educación, publicidad y mercadotecnia, consultoría de gestión y servicios de reclutamiento.

Debido a la fuerte dependencia del conocimiento de las empresas de servicios profesionales antes mencionadas, se destaca a continuación tres características evidenciadas en la operación de dichas compañías. Estas investigaciones desarrolladas por Abdelzaher (2012) establecieron lo siguiente: existe una fuerte dependencia al cliente; hay una concentración tácita del conocimiento y existe una inseparabilidad de la cadena de valor, con estas, se puede realizar un análisis de la estructuración del modelo de internacionalización.

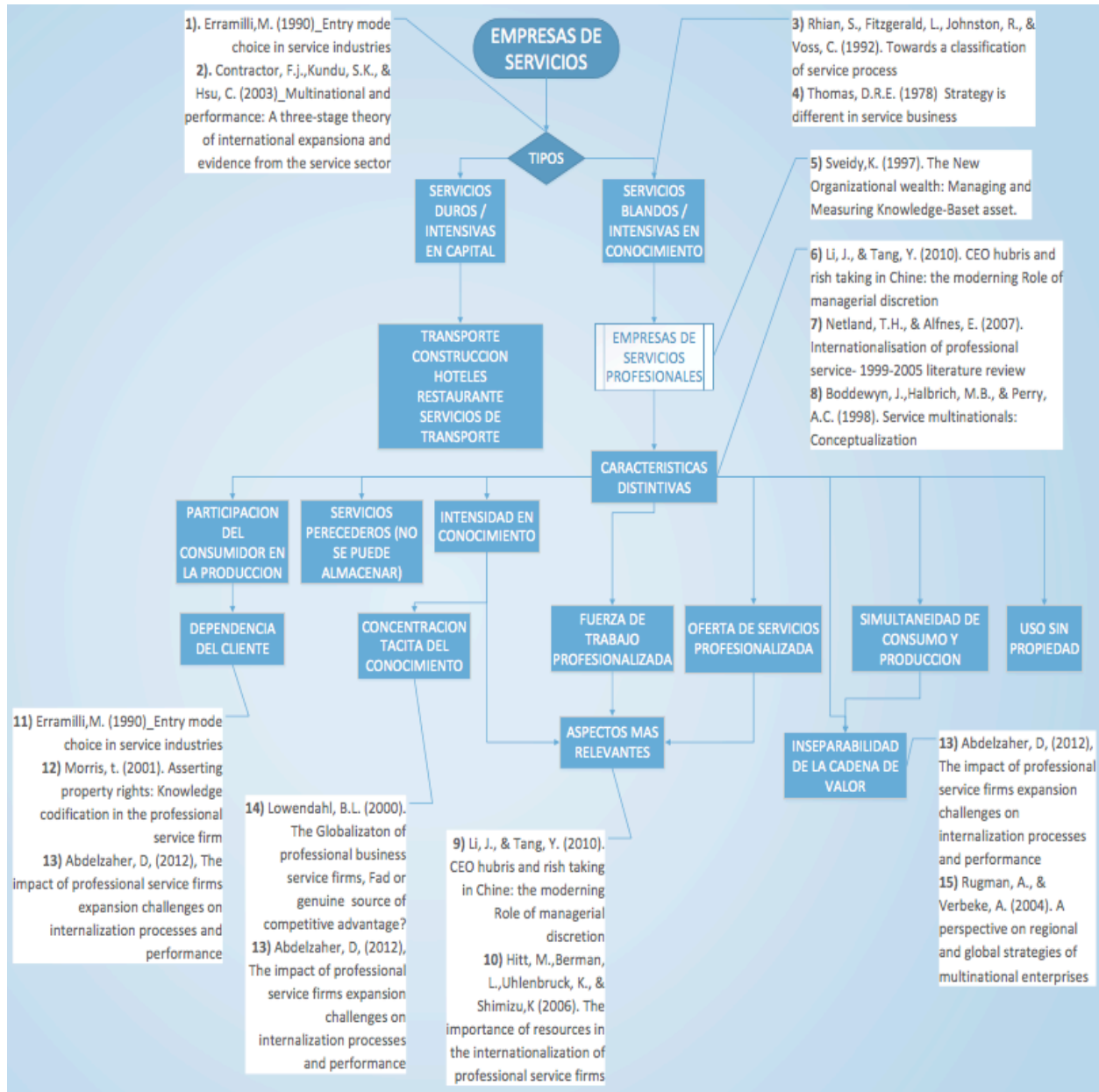
Concentración tácita del conocimiento: Buckeley y Casson, (1997), aseguran que una de las decisiones para realizar inversión extranjera directa es la forma más segura de expandirse sin poner en peligro el conocimiento y evitar llevarlo a sus competidores. Abdelzaher (2012) sostiene que, para las compañías de servicios profesionales intensiva en conocimiento, lo anterior es crítico puesto que el núcleo del negocio se concentra en conocimiento tácito, la protección de este conocimiento es clave para la supervivencia de

una empresa cuando se expande en el extranjero. Dicho conocimiento debe ser transferible para poder abordar el mercado de manera extensiva, pero se corre el riesgo de ser visible a los competidores. Lowendahl, (2000), sostiene que las empresas de servicios profesionales deben estar cerca de sus clientes, puesto que desde allí se obtiene ventajas competitivas, entre estas ventajas se ubica la capacidad de acceder e integrar el conocimiento de múltiples mercados, sin embargo, se enfrentan a complejidades al integrar y distribuir ese conocimiento Swart y Kinnie, (2003)

Dependencia al cliente: Erramilli (1987), sostiene que las empresas intensivas en conocimiento a menudo dependen de un conjunto de clientes clave a los que es probable que sigan nuevos mercados, de igual forma Morris (2001), establece que para este tipo de compañías es importante mantenerse cerca de sus clientes debido a que se construye conocimiento a través de interacciones continuas con el cliente.

Inseparabilidad de la cadena de valor: Rugman y Verbeke, (2004) sostienen que a diferencia de las empresas manufactureras y de las empresas de servicios intensivos en capital que pueden dividir sus actividades de la cadena de valor en diferentes mercados, las intensivas en conocimiento o de servicios profesionales, sufren de inseparabilidad de las actividades de las cadenas de valor. A continuación, se muestra en el gráfico n.º 1 un mapa conceptual con los conceptos de tipos de empresas de servicios y características de las empresas de servicios profesionales.

Gráfico 1. Tipos de empresas de servicios



Fuente: elaboración propia

4.3 Internacionalización y sus efectos para empresas de servicios intensivos en conocimiento con origen en economías emergentes.

4.3.1 Tipo de proceso de internacionalización.

Las características de las empresas de servicios profesionales, como se mencionó anteriormente, tienen un impacto en la forma como estas realizan o podrán realizar su internacionalización. Según lo expuesto por Rugman y Verbeke (2008), haciendo referencia a la elevada especificidad de los activos humanos y a la transferencia tácita del conocimiento de las empresas de servicios profesionales, manifiestan que dichas características pueden actuar como barrera de expansión muy fuertes a la hora de realizar su internacionalización. Según lo anterior y adicionando lo dicho por Abdelzaher (2012) con relación a la estrategia de proteger el conocimiento tácito, de seguir a los clientes y de la inseparabilidad de la cadena de valor, hay un aumento en el riesgo de fallo de la internacionalización para este tipo de compañía en relación con las empresas intensivas en capital que tienen un conocimiento más codificado, con menos especificidad humana y obtienen un mayor beneficio al tener mayor flexibilidad en las opciones de localización (Brock y Alón, 2009; Rugman y Verbeke, 2008).

En el momento que una compañía realiza internacionalización y expansión de sus productos, busca alternativas en inversión extranjera directa que les permita proteger su conocimiento y apropiarse de las rentas debido a su know-how en los nuevos mercados (Buckley y Casson 1976), lo anterior no solo aplica a las empresas extensivas en capital, también aplica a las de servicios profesionales, puesto que en el momento de la internacionalización las empresas necesitan preservar el valor de sus activos específicos en los nuevos mercados (Montgomery y

Wernerfelt, 1988). Según Abdelzaher (2012), debido a las importantes barreras de la transferencia tácita de conocimiento, es probable que las empresas de servicios profesionales operen con una prudencia elevada sin querer aventurarse a territorios desconocidos y por lo tanto la configuración internacional para estas empresas será diferente al del proceso de internacionalización de las empresas intensivas en capital. A la anterior conclusión y referenciando a Johanson y Vahlne (1977) cuando explican que las firmas empiezan sus operaciones en el exterior en países culturalmente y geográficamente cercanos para posteriormente moverse gradualmente a países más distantes, Abdelzaher (2012) indica que la internacionalización de las empresas de servicios profesionales seguirá un proceso similar al de la telaraña la cual difiere al llevado por las empresas intensivas en capital el cual es un proceso de pulpo. Para entender cada uno de los anteriores procesos, se parte de nuevo de las características de las empresas de servicios profesionales, puesto que para que éstas tengan éxito, deben estar estrechamente integrados en el mercado exterior y establecer fuertes lazos sociales con los socios locales para poder desempeñar con éxito su función como proveedores de soluciones basadas en el conocimiento y es a través del capital social, creados a partir de tener puntos en común de valores y creencias entre los actores participantes (Brass, Galaskiewicz, Greve y Tsai, 2004; Milliken y Martins, 1996), que las empresas de servicios profesionales pueden construir sus capacidades de conocimiento y agregar valor a sus clientes. Debido a estos factores, se argumenta que las características de las empresas de servicios profesionales probablemente seguirán un cauteloso proceso de internacionalización que se asemeja a un enfoque de telaraña estrechamente tejido que se caracteriza por seguir un orden gradual de expansión. En este enfoque, las filiales que son geográficamente y cognitivamente más

próximas, así como un alcance menos diverso en los mercados, tienen una mayor probabilidad que se agreguen a la red internacional. Las filiales de esta configuración similar a la web están estrechamente espaciadas en cuanto a dimensiones de distancia geográfica, distancia cognitiva y similitud del alcance del producto, Abdelzaher (2012). Las empresas de servicios intensivos en capital siguen un proceso de pulpo, dicho proceso fue introducido por Bartlett y Ghoshal (1990), la conceptualización tipo pulpo se refiere al proceso real o a los pasos hacia la internacionalización, por lo que la cabeza de pulpo se asemeja al punto de partida de la empresa, cada tentáculo o brazo refleja el movimiento de internacionalización de la firma que dio lugar a la creación de una filial extranjera. El brote de cada uno de los brazos no sigue un orden particular calculado o premeditado, como en el caso de las empresas de servicio profesionales.

4.3.2 Rendimiento de la internacionalización

Para explicar el rendimiento de la internacionalización, Contactor y otros (2003), se presenta un modelo de tres etapas que involucran el grado de internacionalización y el rendimiento. La primera etapa se caracteriza por un comportamiento negativo puesto que las empresas están invirtiendo fuertemente en la expansión internacional y la creación de operaciones. En esta etapa, las empresas deben incurrir en costos asociados a la adquisición de nuevos conocimientos de mercados y a los pasivos de extranjería asociados con la entrada en un nuevo mercado. En la segunda etapa, hay un incremento del desempeño de las empresas hasta cierto umbral de grado de internacionalización, dicho desempeño se da por las eficiencias en los mercados y beneficios de economías de alcance. La tercera etapa, se caracteriza por una mayor expansión donde los costos superan los beneficios y las compañías se hacen ineficientes (esta etapa también es

llamada sobreinternacionalización). El estudio de Contracto y otros (2003) es muy importante, puesto que también se puede caracterizar para las empresas de servicios. En cada una de estas etapas Abdelzaher (2012) presenta cuatro proposiciones a saber:

- Las empresas de servicios profesionales obtendrán un desempeño financiero positivo en la primera etapa temprana de internacionalización dado los costos menores incurridos en comparación con otro tipo de servicios u empresas.
- La relación entre el desempeño y el grado de internacionalización en la segunda etapa será influenciada de forma positiva por el desempeño financiero y la estabilidad de los negocios de los clientes claves en ese mercado.
- Para las empresas de servicios profesionales, la relación entre el desempeño y la internacionalización en la segunda etapa será moderada por la comoditización de los conocimientos tácitos. De modo que cuanto mayor sea la comoditización del conocimiento tácito, más positiva será la relación de rendimiento y grado de internacionalización.
- El factor humano tienen una importancia fundamental en las empresas de servicios profesionales, en este tipo de compañías, los colonizadores del conocimiento, en este caso los profesionales, representan un grupo clave con influencia significativa que se deriva de la estrecha relación con los clientes que confían en ellos como consultores de negocios y han reconocido su experiencia, sin embargo y debido a ese sentido de la importancia de dichos profesionales, es muy probable que se desarrolle cierto grado de autoconfianza exagerada y levantamiento de la arrogancia bajo lo cual

Abdelzaher (2012) expresa que hay la relación negativa entre el desempeño y el grado de internacionalización en la tercera etapa. Esta etapa se ve moderada por la autoconfianza exagerada y la arrogancia de los profesionales claves; tanto más fuerte sea esta situación de autoconfianza y arrogancia, más negativa será la relación entre desempeño y grado de internacionalización, lo que llevará a la compañía rápidamente al punto de sobreinternacionalización, donde los costos son más altos que los beneficios de economías de alcance presentándose ineficiencias y crisis en las operaciones internacionales.

4.3.3 El papel del conocimiento y el aprendizaje en la internacionalización de las empresas de servicios profesionales

El conocimiento y la acumulación de conocimiento a través del aprendizaje experiencial son fundamentales para el éxito de la internacionalización de una compañía (Casillas, Moreno, Acedo, Gallego y Ramos, 2009; Liesch y Knight, 1999). Si bien, el conocimiento está en el centro de la teoría de la internacionalización, ni los modelos tradicionales de etapas ni los modelos acelerados de internacionalización tienen plenamente en cuenta los efectos dinámicos e iterativos que el conocimiento tiene sobre la internacionalización (Bengtsson, 2004; Forsgren, 2002; Lindsay, Chadee, Mattsson, Johnston y Millertt, 2003), Casillas y otros (2009), indica que la internacionalización de una empresa es tanto un resultado como una fuente de conocimiento, Scott-Kennel y Von Butenburg (2011) definen en su investigación las siguientes características:

- La internacionalización está influenciada por las características de la base del conocimiento de la empresa y sus dimensiones, en dichas dimensiones están la intensidad del conocimiento que se define como la medida que las empresas dependen de un conocimiento complejo de una mano de obra intelectual capacitada que constituye su principal recurso estratégico, el conocimiento tácito y las fuentes del conocimiento que a la vez se dividen en fuentes externas y fuentes internas. Para estas Awuah (2007) afirma que la capacidad interna de una empresa para aprender (fuente interna) se complementa con su capacidad para participar en el aprendizaje mutuo con los actores con los que la empresa interactúa (fuente externa).
- Los mecanismos de apalancamiento del conocimiento revisten una gran importancia y moderan positivamente el proceso de internacionalización en las empresas. Los mecanismos eficaces sirven para convertir el aprendizaje individual en conocimiento organizacional colectivo que puede ser utilizado para la toma de decisiones (Malhotra, 2003; Mattsson, 2000)
- Los mecanismos de apalancamiento menos eficaces, en particular aquellos que se ven afectados por las limitaciones de la distancia geográfica o que no cubren áreas funcionales o diferencias específicas de ubicación, dependen demasiado del conocimiento colectivo de solo un puñado de individuos en la empresa. Por lo tanto sin mecanismos eficaces de conocimiento, la empresa no puede beneficiarse plenamente de las ventajas de la multinacionalidad y, en cambio depender de la infraestructura de las pequeñas empresas.

- El concepto de Sabiduría organizativa (derivado de la interacción de conocimiento y aprendizaje), tienen especial relevancia para las empresas de servicios profesionales. Dicho concepto aplica efectivamente el conocimiento explícito y tácito, individual y colectivo, y el conocimiento externo e interno a los nuevos contextos internacionales. Por lo tanto, la sabiduría organizacional no es una acumulación estática de conocimiento debidamente aplicada, sino una evolución dinámica de la ventaja competitiva que va en paralelo con el proceso de internacionalización de las empresas de servicios profesionales.

4.3.4 Efectos en el orden de entrada a nuevos mercados

Una vez se cuenta con la importancia de las características de las empresas de servicios profesionales y como estas influyen en su ejercicio de internacionalización, una vez analizado el proceso secuencial tipo telaraña, se pasará a realizar el análisis del efecto de orden de entrada a nuevos mercados de este tipo de empresas el cual, como se notara más adelante, está influenciada de nuevo por sus características y las del mercado (para nuestro caso puntual, mercado emergente)

Como se ha dicho anteriormente, el proceso de internacionalización de las empresas de servicios ha recibido mayor atención en los últimos años, sin embargo, la cuestión de si el orden de entrada afecta el rendimiento de las empresas de servicios en los mercados en desarrollo sigue sin respuesta. Magnusson, Westjohn y Boggs (2009), realizaron un análisis empírico a 379 filiales multinacionales de agencias publicitarias en 43 mercados en desarrollo y encontraron una relación significativa entre el orden de entrada y el rendimiento de la empresa. Ellos igualmente

examinaron ciertas características o efectos moderadores entre los que se destacan la experiencia internacional, el tamaño de la empresa, la estructura de la propiedad subsidiaria y la tasa de desarrollo económico, sin embargo, el estudio de las ventajas de orden de entrada y de primer operador en un nuevo mercado se han basado casi exclusivamente en estudios de empresas manufactureras, siendo necesario mayores investigaciones focalizadas en las ventajas de orden de llegada para los servicios, los minoristas y los mercados emergentes (Kalyanaram, Robinson y Urban 1995). De igual forma Song, Di Benedetto y Zhao (1999) indican que como resultado de las características de las firmas de servicios¹ la relación entre la entrada temprana y el rendimiento superior de la empresa es mucho menor para las empresas de servicios, (en comparación con las empresas manufactureras) a lo que se les suma las dificultades de operar en mercados en desarrollo que se caracterizan por la escasez de recursos, la demanda débil o inestable, las deficiencias en cuanto a instituciones e infraestructura y los trabajadores débilmente capacitados (Nakata y Sivakumar, 1997). Contando con estas dificultades enmarcadas en las características de las empresas de servicios y de los mercados emergentes Magnusson, Westjohn y Boggs (2009) sostienen que las ventajas de ser pioneros en nuevos mercados (en este caso emergentes) pueden ser extensivas a empresas de servicios.

Según Varadarajan, Yadav y Shankar (2008), al combinar recursos únicos e inimitables, las empresas pueden sostener ventajas competitivas, lo que debería resultar en un rendimiento superior del mercado y financiero. Hunt y Morgan (1995), delinean siete tipos de recursos:

¹ Entre las que se encuentran la baja intensidad en capital, la falta de una curva de experiencia abrupta e incapacidad de desarrollar una ventaja de diferenciación al ser pionero en un nuevo mercado

financieros, físicos, legales, humanos, organizativos, informativos y relacionales, bajo los cuales Magnusson, Westjohn y Boggs (2009) proponen que para las empresas de servicios profesionales, la capacidad de generar una ventaja competitiva sostenible a través del capital humano es particularmente relevante, delimitando el papel del capital financiero, físico, organizacional, informacional y relacional en el desarrollo del orden de entrada y primer operador en nuevos mercados. Ellos estiman que hay unos factores moderadores de la relación entre el orden de entrada y el desempeño de las empresas. Examinaron, de manera específica, el efecto moderador del tamaño de la empresa, la experiencia internacional y la estructura de la propiedad llegando a las siguientes conclusiones:

- Dada la naturaleza de la internacionalización de las empresas de servicios y el periodo de limitada rivalidad competitiva, las empresas de servicios al ser pioneros en nuevos mercados, tienen la capacidad de desarrollar ventajas comparativas de recursos en capital humano, relacional, informacional y organizacional.
- El tamaño de la empresa modera positivamente la relación entre la entrada a nuevos mercados y la cuota de mercado. De igual forma, se esperaría que las ventajas de los recursos financieros, físicos y relacionales asociados al tamaño de una empresa más grande ayudaría a las empresas de servicios profesionales a superar entrar tarde a un nuevo mercado.
- La experiencia internacional modera positivamente la relación entre el orden de entrada y la cuota de mercado. La experiencia internacional puede generar valiosas e inimitables ventajas de recursos en capital humano, organizacional y relacional, lo

que sugiere un efecto moderador en relación con el orden de llegada y el desempeño de la empresa.

- La falta de conocimiento del mercado local y la comprensión de las políticas del gobierno anfitrión sugiere que los extranjeros entrantes deben pasar por un proceso de familiarización para aprender sobre el mercado local y la cultura. Esta falta de conocimiento del mercado local ha sido reconocida durante mucho tiempo como un obstáculo crucial para la expansión hacia los mercados extranjeros (Johanson y Vahlne, 1977; Zaheer, 1995), los socios locales pueden ser una fuente para superar este obstáculo, sin embargo al estar en un entorno de economías emergentes, los socios locales probablemente sean pequeños y pobres en recursos (Wilson y Amine 2009). Con todo y las restricciones que se tengan por parte de los socios locales, estos pueden tener ubicaciones ventajosas y una red logística desarrollada, lo que sugiere una ventaja competitiva adicionando que un socio local también puede tener una larga historia con la base de clientes locales, mucho más tiempo, por lo que puede desarrollar o mantener una fuerte lealtad del consumidor y una ventaja competitiva relativa e informativa. Las anteriores premisas descritas, llevan a concluir por parte de Magnusson, Westjohn y Boggs (2009) que la propiedad mayoritaria de las empresas nuevas en mercados extranjeros moderan negativamente la relación entre orden de entrada y la cuota de mercado.
- Los mercados de rápido crecimiento pueden no tener influencia en el orden de ingreso, puesto que por una fuerte demanda trae a nuevos competidores extranjeros y acorta el periodo de rivalidad competitiva limitada (Terpstra y Yu 1988). Los

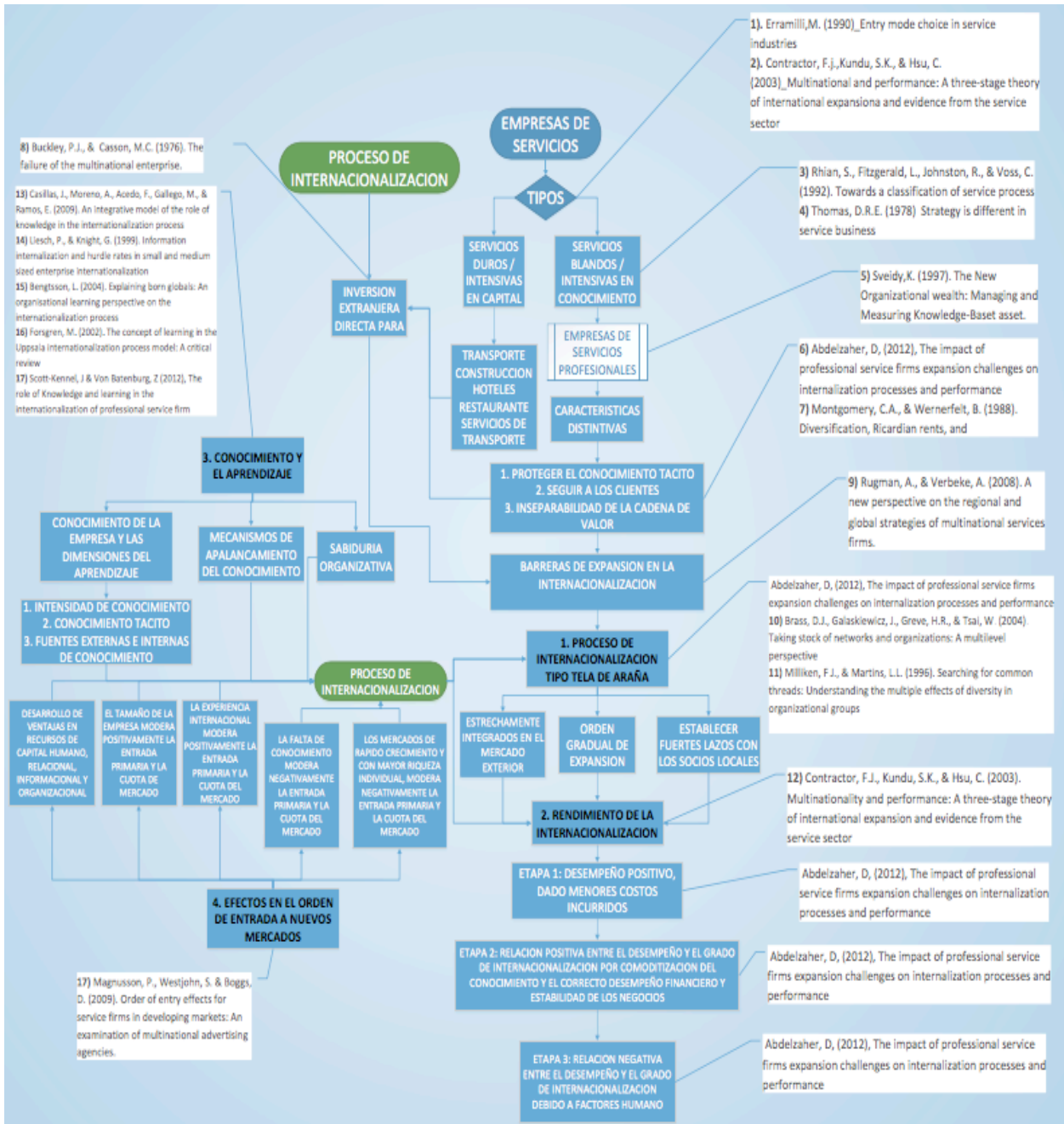
Internacionalización de empresas de servicios intensivos en conocimiento con origen en economías emergentes:

Revisión sistemática de literatura

mercados de crecimiento más lento y los mercados con una menor riqueza individual, no atraen a tantos competidores, lo que permite a los primeros participantes erigir barreras de entrada y beneficiarse por ser pionero en el mercado

A continuación se muestra en el gráfico n.º2 un mapa conceptual a modo de resumen de la internacionalización y sus efectos en las compañías de servicios profesionales.

Gráfico 2. Procesos de internacionalización



Fuente: elaboración propia

5 CONCLUSIONES.

La presente revisión sistemática de literatura tenía como fin contestar la siguiente pregunta: **¿Qué características debe tener una compañía de servicios intensivos en conocimiento para un proceso de internacionalización?** Para poder dar respuesta a la anterior pregunta, fue necesario determinar los tipos de compañías de servicios, con el objetivo de catalogar y determinar características propias que fundamentan la operación de este tipo de compañías, a saber, existen dos vertientes en las empresas de servicios: las que se clasifican en servicios duros o intensivas en capital y las de servicios blandos o intensivas en conocimiento, las últimas, son las que más revisten importancias en la presente investigación, puesto que de ellas se desprende las empresas de servicios profesionales. Estas empresas poseen unas características distintivas siendo fundamental aquellas que hacen referencia al conocimiento, al trabajo y a las ofertas de servicios personalizados, basados en estas, se encuentran ciertos comportamientos en la operación que dificulta la salida a mercados extranjeros. Abdelzaher (2012) describe estos como una gran dificultad en cuanto a la internacionalización puesto que hay dependencia del cliente, concentración de conocimiento tácito con dificultad para codificar e inseparabilidad de la cadena de valor. Los anteriores conceptos empiezan a determinar qué características deben poseer las compañías de servicios intensivos en conocimiento para el proceso de internacionalización. Cabe resaltar que si en vez de tener una fuerte dependencia de cliente se posee un conocimiento codificable que permita flexibilidad en el suministro de los servicios, las compañías ganarán cuotas en nuevos mercados, sin embargo, y para profundizar en la respuesta, es necesario prestar atención al tipo de proceso de internacionalización seguido por las compañías intensivas en

conocimiento, estas, siguen un tipo de proceso denominado de telaraña estrechamente vinculada a clientes, proveedores y procesos, siguiendo un orden secuencial de captación de mercado.

Una vez las compañías llevan el anterior proceso, se hace necesario determinar las etapas de internacionalización con el objetivo de analizar cómo las características propias hacen potenciar dicho ejercicio para operar con menores costos incurridos, debido a la naturaleza del servicio intensivo en conocimiento y comoditización del conocimiento expandiendo sus operaciones a nuevos clientes y mercados.

Es válido anotar que el ejercicio de internacionalización de dichas compañías se ve afectado por la arrogancia y la autoconfianza de los profesionales, por lo que al momento de tomar decisiones debe existir asesoramiento por todos los profesionales que integran la cadena de suministro. Otras de las características que deben tener las compañías de servicios intensivos en conocimiento para fortalecer el ejercicio de internacionalización, es aprovechar el conocimiento y el aprendizaje para tener un mejor producto (intensidad de conocimiento), aprovechar el conocimiento tácito y las fuentes de conocimiento interno y conocimiento externo con el fin de robustecer las operaciones ganando en confianza y experiencia. De igual forma, estas compañías deben apalancar el conocimiento y aplicarlo en cualquier aspecto del suministro del servicio.

Si en todas las operaciones de las empresas se tienen en cuenta las anteriores recomendaciones, se llegará a la sabiduría organizativa que es fundamental para el proceso de internacionalización de las empresas de servicios profesionales.

6 BIBLIOGRAFÍA

- Awuah, G.B. (2007). A professional services firm's competence development. *Industrial Marketing Management*, 36, 1068–1081.
- Bartlett, C.A., y Ghoshal, S. (1990). Managing innovation in transnational corporations. In C.A. Bartlett, Y. Doz, y G. Hedlund (Eds.), *Managing the global firm* London: Routledge. 215–255.
- Bengtsson, L. (2004). Explaining born globals: An organizational learning perspective on the internationalization process. *International Journal of Globalization and Small Business*, 1(1), 28–41.
- Boddewyn, J., Halbrich, M.B., y Perry, A.C. (1986). Service multinationals: Conceptualization. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 41–57.
- Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R., y Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795–817.
- Brock, D.M., y Alon, I. (2009). Internationalization of professional service firms. *International Business: Research, Teaching and Practice*, 3(1), 52–71.
- Buckley, P.J., y Casson, M.C. (1976). *The failure of the multinational enterprise*. London: MacMillan.

Casillas, J., Moreno, A., Acedo, F., Gallego, M., y Ramos, E. (2009). An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. *Journal of World Business*, 44(3), 311 – 322.

Contractor, F.J., Kundu, S.K., y Hsu, C. (2003). Multinationality and performance: A three-stage theory of international expansion and evidence from the service sector. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 5–18.

Cuervo, A. (2012). Extending theory by analyzing developing country multinational companies: solving the goldilocks debate. *Global Strategy Journal*. 2, 153-167

Dyba, T., Dingsoyr, T., y Hanssen, G. (2007). Applying reviews to diverse study types: An experience report. *First International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement*.

Erramilli, M. (1990). Entry mode choice in service industries. *International Marketing Review*, 7(5), 50–62.

Erramilli, M.K. (1987) Understanding the foreign market entry mode choice in service firms: An exploratory study (PhD dissertation, University of Arkansas, UMI Dissertation Information Services, Ann Arbor).

Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review. *International Business Review*, 11, 257–277.

Hitt, M., Berman, L., Uhlenbruck, K., y Shimizu, K. (2006). The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad, and the ugly. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1137–1157.

Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan (1995), “The Comparative Advantage Theory of Competition,” *Journal of Marketing*, 59, 1–15.

Johanson, J., y Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsider ship. *Journal of International Business Studies*, 40(9)

Johanson, J., y Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*

Johanson, Jan and Jan-Erik Vahlne (1977), “The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitment,” *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23–32.

Kalyanaram, Gurumurthy, William T. Robinson, and Glen L. Urban (1995), “Order of Market Entry: Established Empirical Generalizations, Emerging Empirical Generalizations, and Future Research,” *Marketing Science*, 14 (3), 212–21.

Kitchenham, B. (2004). *Procedures for Performing Systematic Reviews*. Keele University Technical Report TR/SE-0401 ISSN: 1353-7776 and NICTA Technical Report 0400011T.1

- Kundu, S.K. (1994). Explaining the globalization of service industries: the case of multinational hotels (PhD dissertation, Rutgers, The State University of New Jersey, Newark, NJ).
- Li, J., y Tang, Y. (2010). CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion. *The Academy of Management Journal*, 53(1), 45–68.
- Li, Q.C., Mina, A., Tether, B.S., y Wennberg, K. (2011). Diversification and human capital as antecedents of internationalization amongst professional service firms: A study of UK based engineering consultants. Imperial College Business School Working Paper.
- Lieberman, Marvin B. and David B. Montgomery (1988), “First-Mover Advantages,” *Strategic Management Journal*, 9 (5), 41–58.
- Liesch, P., y Knight, G. (1999). Information internalization and hurdle rates in small and medium sized enterprise internationalization. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 383 – 394.
- Lindsay, V., Chadee, D., Mattsson, J., Johnston, R., y Millett, B. (2003). Relationships, the role of individuals and knowledge flows in the internationalization of service firms. *International Journal of Service Industry Management*, 14(1), 7–35.
- López-Medina, C., Marin-Garcia, J., Alfalla-Luque, R. (2010). Una propuesta metodológica para la revisión de búsquedas sistemáticas de bibliografía. *Working Papers on Operations Management Vol 1. No 2*, 13-30.
- Løwendahl, B.L. (2000). The globalization of professional business service firms. Fad or genuine source of competitive advantage? In B.R. Løwendahl, Y. Aharoni, y L. Nachum

- (Eds.), *Globalization of services: Some implications for theory and practice*. London: Routledge, 142 - 196
- Lowendahl, B.R. (1997). *Strategic management of professional service firms*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Magnusson, P., Westjohn, S. y Boggs, D. (2009). Order of entry effects for service firms in developing markets: An examination of multinational advertising agencies. *Journal of international marketing* Vol. 17, 23-41.
- Malhotra, N. (2003). The nature of knowledge and the entry mode decision. *Organization Studies*, 24(6), 935–959.
- Mattsson, J. (2000). Learning how to manage technology in services internationalization. *The Service Industries Journal*, 20(1), 22–39.
- Merchant, H., y Gaur, A. (2008). Opening the "non-manufacturing" envelope: The next big enterprise for international business research. *Management International Review*, 48(4), 379-396.
- Milliken, F.J., y Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402 – 433.
- Montgomery, C.A., y Wernerfelt, B. (1988). Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q. *Journal of Economics*, 19(4), 623–632.

- Morris, T. (2001). Asserting property rights: Knowledge codification in the professional service firm. *Human Relations*, 54(7), 819–838.
- Nakata, Cheryl and K. Sivakumar (1997), “Emerging Market Conditions and Their Impact on First Mover Advantages,” *International Marketing Review*, 14 (6), 461–85.
- Netland, T.H., y Alfnes, E. (2007). Internationalization of professional services – a 1999–2005 literature review. Paper presented at the College of Service Operations 2007 Conference, International Management Division, Academy of Management, San Antonio, TX, 12–16
- Rhian, S., Fitzgerald, L., Johnston, R., y Voss, C. (1992). Towards a classification of service processes. *International Journal of Service Industry Management*, 3(3), 62–75.
- Rugman, A., y Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(1), 3–18.
- Rugman, A., y Verbeke, A. (2008). A new perspective on the regional and global strategies of multinational services firms. *Management International Review*, 48(4), 397–411.
- Scott-Kennel, J y Von Batenburg, Z (2012). The role of Knowledge and learning in the internationalization of professional service firm. *The service industries Journal* Vol. 32(10), 1667-1690.
- Song, Michael X., Anthony C. Di Benedetto, and Yuzhen Lisa Zhao (1999), “Pioneering Advantages in Manufacturing and Service Industries: Empirical Evidence from Nine Countries,” *Strategic Management Journal*, 20 (9), 811–836.

- Swart, J., y Kinnie, N. (2003). Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. *Human Resource Management Journal*, 13(2), 60–75.
- Terpstra, Vern and Chwo-Ming Yu (1988), “Determinants of Foreign Investment of U.S. Advertising Agencies,” *Journal of International Business Studies*, 19 (1), 33–46.
- Thomas, D.R.E. (1978). Strategy is different in service business. *Harvard Business Review*, 56, 158–65.
- Varadarajan, Rajan, Manjit S. Yadav, and Venkatesh Shankar (2008), “First-Mover Advantage in an Internet-Enabled Market Environment: Conceptual Framework and Propositions,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (3), 293–308.
- Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 31(1), 155–174.
- Wilson, Rick T. and Lyn S. Amine (2009), “Resource Endowments, Market Positioning, and Competition in Transitional Economies: Global and Local Advertising Agencies in Hungary,” *International Marketing Review*, 26 (1), 62–89.
- Zaheer, Srilata (1995), “Overcoming the Liability of Foreignness,” *Academy of Management Journal*, 38 (2), 341–63.