

## **ANÁLISIS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS AVANZADOS EN LA CAPV**

Elaborado en colaboración con:

 **Orkestra**  
INSTITUTO VASCO  
DE COMPETITIVIDAD  
FUNDACIÓN DELISTO

---

**2023**



## Índice

■ 1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. Creciente relevancia de los servicios avanzados en la globalización .....	4
1.2. Terminología y clasificaciones .....	5
1.3. Estrategias de internacionalización de las empresas de servicios avanzados.....	5
1.4. Determinantes y barreras.....	6
1.5. Impacto de la pandemia en la internacionalización de las empresas de servicios avanzados .....	7
1.6. Aproximación conceptual .....	8
■ 2. DATOS Y MÉTODOS .....	10
■ 3. RESULTADOS.....	12
3.1. Cuantitativo.....	12
3.2. Cualitativo.....	16
3.3. Integración de resultados cuantitativos y cualitativos .....	21
■ 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	23
REFERENCIAS .....	25



## 1. INTRODUCCIÓN

Las actividades denominadas como “servicios avanzados”, tales como la actividad de las tecnologías de la información y de la comunicación (TICs), la investigación y desarrollo (I+D), y los servicios de consultoría e ingeniería entre otras, tienen una sustantiva relevancia para el crecimiento y la resiliencia económica territorial en el contexto actual. Dos aspectos interconectados son de especial relevancia en este sentido: 1) la mejora en la capacidad innovadora y desempeño de largo plazo de un sistema económico, ya que contribuyen a la difusión de conocimientos e innovaciones utilizando recursos humanos y tecnológicos de elevada calidad; y 2) la contribución a mejorar el desempeño medioambiental del territorio, ya que son actividades con niveles de emisión baja y que pueden ayudar a la transición en otros sectores.

Así, disponer de un dinámico sector de servicios avanzados permitirá la generación de mayor valor añadido, aumento de productividad, empleo de calidad, y una diversificada integración internacional.

En relación con el último aspecto mencionado, a pesar de la evidencia empírica que destaca la existencia del export-premia en el desempeño de empresas KIBS – servicios intensivos en conocimiento – la internacionalización de estas actividades es un asunto que se todavía encuentra “disimulado”. Sin embargo, un estudio del McKinsey Global Institute sobre la globalización indica que el comercio internacional de servicios crece un 60% más rápido que el de bienes, debido a medidas de liberalización de mercados; avances tecnológicos, que facilitan la provisión de parte de los servicios a distancia; y un incremento en el outsourcing de servicios.

En la práctica, la incursión en mercados internacionales no es una cuestión menor para las empresas, ya que existen barreras por gestionar y cuestiones que todavía requieren investigación. En efecto, es necesario continuar avanzado en la exploración de las características, estrategias y comportamientos de las empresas de servicios avanzados internacionalizadas en el País Vasco.

Con todo ello, el estudio pretende contribuir a un mejor entendimiento de la internacionalización de empresas de servicios avanzados y las problemáticas a las que se enfrentan. En particular, los resultados pretenden mostrar los comportamientos y determinantes de la internacionalización de empresas de servicios avanzados, así como arrojar luz sobre las barreras y dificultades a las que se enfrentan durante dicho proceso. Introducción a la internacionalización de servicios

El objetivo de esta sección es revisar brevemente los principales aspectos conceptuales en torno a la temática de la provisión internacional de servicios avanzados y la definición de un marco de aproximación conceptual (Esquema 1) que guíe el análisis empírico posterior.



## Esquema 1 Esquema conceptual



Fuente: *Elaboración propia*

## 1.1. Creciente relevancia de los servicios avanzados en la globalización

El sector de servicios tiene un peso mayoritario y creciente entre las actividades económicas domésticas de las economías desarrolladas, y se ha denominado la tercerización o “nueva economía de servicios”. Sin embargo, debido a ciertas características propias de la actividad, el comercio internacional de servicios solo representa aproximadamente un 20% del comercio internacional; aunque se destaca una sólida tendencia creciente y que los datos agregados enmascaran una notable heterogeneidad interna. Además, en el caso de los servicios avanzados, tanto durante la crisis financiera 2008-2012 como la pandemia, sus actividades de comercio internacional ha mostrado resiliencia. Con todo, el sector de servicios avanzados se destaca por su potencial para impulsar y sostener la competitividad territorial a través de la mejora en la capacidad innovadora y su desempeño de largo plazo de un sistema económico. Lo cual se materializa en el apoyo que presta a otros sectores, ya que contribuyen a la difusión de conocimientos e innovaciones utilizando recursos humanos y tecnológicos de elevada calidad (Conti et al. 2010). Esto es significativo en un contexto en que la innovación es un pilar fundamental en la economía del conocimiento.

Se podrían mencionar tres tendencias que están impulsando el crecimiento de la internacionalización de los servicios (y en particular el del segmento de servicios avanzados): liberalización del comercio de servicios, avances tecnológicos, y *outsourcing*.

En primer lugar, la liberalización de las barreras explícitas al comercio de servicios a partir del tratado del GATS en 1995 ha facilitado e impulsado la provisión de servicios en mercados internacionales, así como la movilidad de los profesionales autorizados para prestarlos.

En segundo lugar, los avances tecnológicos han permitido la ejecución de servicios de manera digital y remota. En efecto, estas tecnologías permiten superar (en parte) las barreras derivadas de la inseparabilidad entre consumo y producción de los servicios, es decir la presencia física del proveedor para la realización del servicio. Los efectos de la globalización y el cambio en la naturaleza del comercio internacional han favorecido la aplicación de estos nuevos avances, y los shocks externos, tales como la pandemia del COVID-19, han modificado los comportamientos individuales y empresariales relativos al uso de las nuevas tecnologías.



En tercer lugar, cabe destacar también la creciente tendencia en el outsourcing de servicios que realizan las empresas con la finalidad de mejorar su productividad. Gracias a las posibilidades que ofrece tecnología anteriormente mencionadas, se abren muchas oportunidades para desagregar las actividades de la cadena de valor, y son cada vez más las empresas que optan por subcontratar actividades como, por ejemplo, gestión de redes, instalaciones o existencias, atención a clientes y servicios posventa o desarrollos tecnológicos y de software.

## 1.2. Terminología y clasificaciones

Debido a la elevada heterogeneidad operativa y funcional, no solo de los servicios en general sino también dentro de los servicios avanzados, existe mucha ambigüedad en la terminología y demarcación de conceptos.

En este sentido, la literatura efectúa una primera gran división entre los servicios intensivos en capital (ej. hostelería, transporte, etc.) y los servicios intensivos en conocimiento (*knowledge-intensive services*) (Contractor et al., 2003). Dentro del segundo grupo, de servicios intensivos en conocimiento, destacan dos terminologías que se solapan en gran medida por lo que conviene aclarar.

Por una parte, se habla de empresas de servicios profesionales (PSFs o professional service firms en inglés). Estas empresas se definen como empresas que proporcionan una solución customizada a sus clientes basado en el conocimiento experto de sus profesionales, y podrían categorizarse en cuatro tipos de PSF: las *clásicas* (auditorías, ingenierías, bufetes de abogado etc.) haciendo referencia a profesiones tradicionales y reguladas; las *neo-PSF* (consultoría, publicidad y marketing etc.) que incluyen profesiones más modernas y no sujetas a regulación profesional; las *desarrolladoras de tecnología* que son empresas que cuentan con científicos, ingenieros o técnicos que requieren además de grandes inversiones en equipamiento para el desarrollo de sus soluciones (ej. software, tecnología, I&D); y por último los *campus profesionales* que incluyen hospitales o universidades.

Por otra parte, se habla de KIBS o *knowledge-intensive business services*. Éstas se definen como empresas que proveen servicios a otras empresas, con alta dependencia del conocimiento experto de sus trabajadores. Ian Miles, autor destacado en el ámbito de KIBS, propone una sub-división de las KIBS en tres categorías: *P-KIBS* (KIBS profesionales como consultorías, auditorías y asesorías, servicios legales, etc.); *T-KIBS* (KIBS técnicas y científicas como ingeniería, actividades de I+D, servicios informáticos etc.); y *C-KIBS* (KIBS creativas o intensivas en creatividad que incluyen la publicidad, el diseño, la arquitectura etc.). Esta última tipología de empresa se solapa con otro concepto de creciente relevancia como es el de las *industrias culturales y creativas* (CCI).

Más allá de las diferencias teóricas entre los PSFs y las KIBS, la segunda clasificación presenta la ventaja de incluir un listado de códigos de actividad por cada subcategoría de KIBS, que es como tradicionalmente se ha estudiado estas actividades basados en estadísticas de cuentas nacionales. En concreto, Miles et al. (2018) proponen un listado de códigos según la nomenclatura europea de actividades económicas (NACE) para los tres tipos de KIBS.

## 1.3. Estrategias de internacionalización de las empresas de servicios avanzados

Las empresas se internacionalizan en busca de nuevos mercados, recursos (incluyendo conocimiento), eficiencia o activos estratégicos para adquirir. Sin embargo, estos motivos derivados del estudio de empresas manufactureras, no tienen por qué aplicar de igual manera a las empresas de servicios. Por ejemplo, las empresas de servicios avanzados tienen dificultad en lograr economías de escala, por lo que parece poco probable que la internacionalización sea una consecuencia de la búsqueda de eficiencia. Asimismo, tradicionalmente se ha considerado que las empresas de servicios avanzados siguen a sus clientes estratégicos en su internacionalización más que por motivos propios, pero los motivos de las empresas



también evolucionan en función de su experiencia en mercados internacionales. Todavía falta conocimiento de las motivaciones que empujan a las empresas de servicios avanzados a internacionalizarse, las que sustentan una internacionalización sostenible, así como de las condiciones en las que no resulta deseable dicha expansión internacional.

Por otro lado, en relación a las formas de internacionalizar a las empresas de servicios avanzados, el acuerdo internacional GATS de 1995 sobre comercio internacional de servicios, existen cuatro modos de provisión transfronteriza de servicios:

1. Modo 1: provisión de un servicio a un cliente de otro país sin moverse de su país de origen, es decir los servicios son virtuales (exportación del output del servicio)
2. Modo 2: consumo de un servicio en el país de origen de la empresa por parte de un cliente que ha viajado para consumirlo (ej. turismo o educación superior);
3. Modo 3: provisión de un servicio en otro país a través de una implantación de la empresa en ese país;
4. Modo 4: provisión de un servicio en otro país a través del desplazamiento de personas de la matriz de la empresa a ese país (exportación de personas para prestar el servicio).

Algunos autores afirman que las empresas de servicios avanzados necesitan proteger su conocimiento por lo que es preferible tener implantaciones en el exterior. Sin embargo, en la práctica se puede observar como muchas empresas eligen operar a través de redes y alianzas, franquicias u oficinas temporales de proyectos. En definitiva, queda camino por recorrer para entender cuáles son los modos de operación más apropiados para las diferentes empresas de servicios avanzados, en qué circunstancias y por qué.

## 1.4. Determinantes y barreras

Los determinantes de la internacionalización se pueden clasificar en los de oferta y los de demanda (o entre factores internos y externos). No obstante, cabe destacar que no se ha abordado suficientemente el caso de las pymes exportadoras de servicios en comparación con las pymes manufactureras, por lo que los resultados no son enteramente concluyentes en relación a la influencia de estos factores.

- **Determinantes de oferta**

Entre los primeros destacan el tamaño de la empresas y su capacidad de financiarse; su grado de innovación (basado en el enfoque del ciclo de vida del producto y en la brecha tecnológica); el capital humano y relacional disponible para abordar la provisión de servicios a clientes internacionales; y la productividad (que permite lidiar con mayores costes fijos y variables).

Otro aspecto de importancia son las características de los gestores o socios propietarios en términos de sus capacidades, experiencia internacional. Este aspecto cobra mayor relevancia cuando los socios carecen de conocimientos o experiencia en gestión, como puede ser el caso de las empresas culturales y creativas u otras profesiones.

- **Determinantes de demanda**

Entre los determinantes de la demanda se destaca primordialmente las características del mercado de destino en relación con su tamaño, sofisticación y nivel de competencia y los precios (elasticidad, tipo de cambio, etc.).



- **Barreras o retos a la internacionalización**

Según un estudio realizado por O'Higgins, Andreeva & Aranburu-Goya (2021), son 10 los principales retos o barreras a los que se enfrentan las empresas de servicios avanzados en su proceso de internacionalización (ver Tabla 1).

Tabla 1 Retos para la internacionalización de las empresas de servicios avanzados

#	Retos [Challenges]
1	Equilibrio entre customización y estandarización Búsqueda del equilibrio entre consistencia (cierta estandarización) en los servicios prestados, y la adaptación a las necesidades locales de los mercados.
2	Complejidad Institucional Adaptación a las diferencias regulatorias entre los países y/o adaptación a las diferencias dentro de una misma profesión (valores/hábitos/ conocimientos...).
3	Disponibilidad de los recursos para la internacionalización Disponibilidad de personas (con las capacidades y los conocimientos necesarios) para la internacionalización, y/o capacidad para atraerlas y retenerlas.
4	Gestión del conocimiento distribuido Gestión del conocimiento distribuido en diferentes lugares en los que la empresa está presente en el mundo, a través de diferentes herramientas para transferirlo y/o compartirlo.
5	Señalización de la calidad y reputación Creación de una imagen de marca / reputación en los mercados locales, cuando la empresa es desconocida.
6	Establecer relaciones con clientes internacionales Creación y gestión de relaciones con los clientes internacionales para ganar su confianza, ser su proveedor y gestionar con éxito su participación en los proyectos / servicios.
7	No transferibilidad de los servicios Capacidad de adaptación de los servicios a las necesidades de los mercados internacionales.
8	Rentabilidad de los servicios internacionales Dada la estructura de costes de las empresas de servicios avanzados, los costes adicionales derivados de la internacionalización (ej. viajes) y diferenciales en tarifas pueden dificultar la rentabilidad de los servicios internacionales.
9	Barreras lingüísticas y culturales El impacto de las barreras lingüísticas y culturales pueden resultar particularmente alto, debido a la necesidad de interacción constante con los clientes y customización del servicio a sus necesidades.
10	Actitud de los socios ante la internacionalización Cuando los socios no tienen experiencia internacional, su foco puede centrarse en la contratación de corto plazo y/o pueden tener aversión al riesgo, lo cual supone una barrera para la internacionalización.

Fuente: O'Higgins et al. 2021.

## 1.5. Impacto de la pandemia en la internacionalización de las empresas de servicios avanzados

En su informe sobre el impacto de la pandemia del Coronavirus sobre los servicios avanzados, Miles et al. (2021) subrayan el doble impacto que han sufrido las empresas. Al igual que otro tipo de empresas, las de



servicios avanzados tuvieron que gestionar la enfermedad, confinamiento y medidas para el distanciamiento de sus empleados, así como poner en marcha mecanismos y herramientas para el trabajo y la colaboración a distancia. En el caso de empresas internacionalizadas, esto supuso la repatriación rápida de muchos profesionales desplazados, así como la instauración de nuevas formas de trabajar a distancia con los clientes.

Pero en paralelo, las empresas de servicios avanzados tuvieron que acompañar a sus clientes en su adaptación a la pandemia. En efecto, los retos de sus clientes cambiaron de un día para otro y tuvieron que adaptar su oferta y soluciones a las nuevas realidades de sus clientes. Si bien muchas de las problemáticas provocadas por la pandemia eran comunes, las políticas implantadas por los países fueron diferentes y los picos de contagio y confinamiento variaron en las diferentes regiones del planeta, lo que supuso un reto grande para las empresas de servicios que esencialmente se dedican a desplazar personas. Tuvieron que monitorizar el progreso de la enfermedad en todos los países dónde tenían clientes y proyectos, para valorar continuamente las implicaciones de ejecutarlos presencial o virtualmente. El impacto en la demanda de servicios avanzados no resulta fácil de valorar, dado que en un primer momento la demanda cayó, pero a posteriori creció y cambió cuando sus clientes empezaron a implantar nuevas prácticas y formas de trabajar.

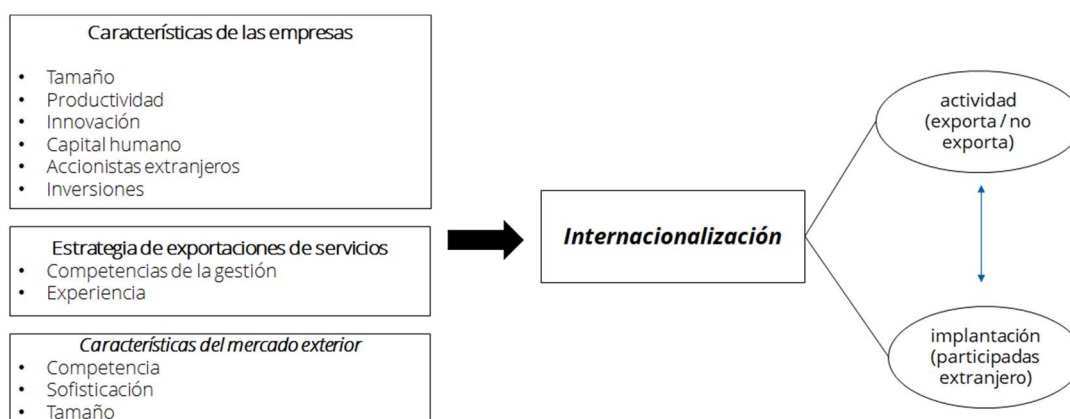
En la CAPV, el impacto de la pandemia ha sido particularmente duro en las industrias culturales y creativas (C-KIBS), tal y como recoge un informe reciente de Orkestra<sup>1</sup>.

## 1.6. Aproximación conceptual

Para analizar los determinantes y el comportamiento de las empresas de servicios avanzados de la CAPV se propone una aproximación conceptual (Esquema 2) basada en la incidencia de tres bloques de aspectos “determinantes”: a) características de las empresas, lo que en la literatura se asocia a las condiciones de la oferta, b) la gestión de la estrategia con foco en las competencias y la experiencia de internacionalización, y c) las características del mercado exterior en términos de nivel de competencia, sofisticación, y tamaño.

Asimismo, el concepto de internacionalización se define de tres maneras diferentes con la intención de capturar los “modos” de operar en el exterior por la vía de las exportaciones (tanto considerando la opción binaria: exporta-no exporta, como la intensidad exportadora), y la implantación o la decisión de tener presencia física con el número de participadas.

Esquema 2 Aproximación conceptual



Fuente: Elaboración propia

<sup>1</sup> Orkestra. (2022). Impacto de la COVID-19 en las Industrias Culturales y Creativas de la CAE.





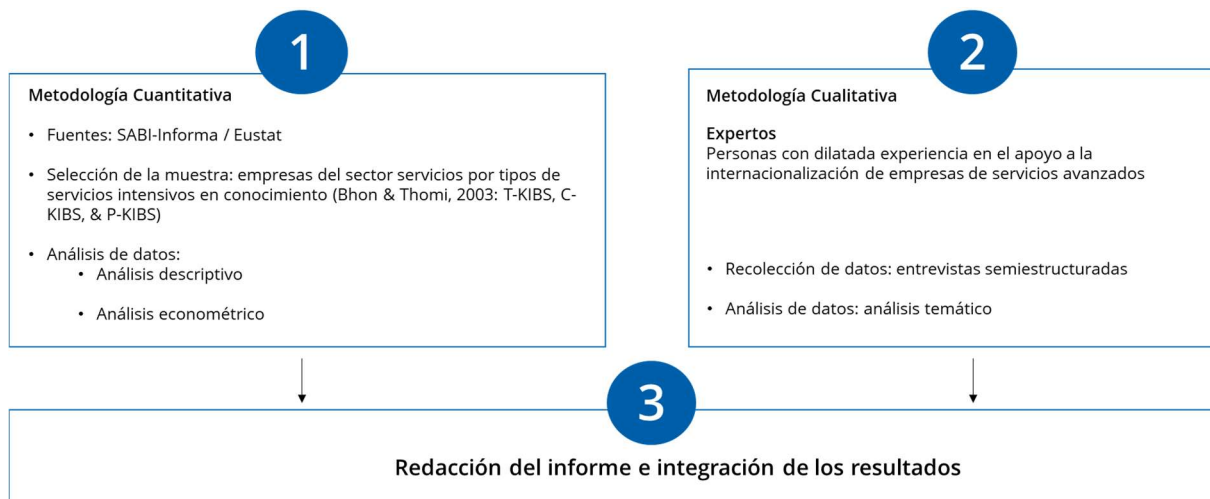
## DATOS Y MÉTODOS



## 2. DATOS Y MÉTODOS

La metodología de investigación se basa en un diseño de investigación de los denominados mixtos (Creswell, 2003; Bamberger, Rao y Woolcock, 2010); es decir, que se integran métodos y técnicas de investigación de tipo cualitativo y cuantitativo. En el Esquema 3, se presenta de forma esquemática las fases y componentes de proceso realizado. En la fase de trabajo de campo se realiza la recolección de datos cuantitativos (1) y cualitativos (2). Finalmente, en la tercera fase se efectuó en análisis e integración de los resultados plasmados en este reporte.

Esquema 3 Aproximación metodológica



Fuente: Elaboración propia



## RESULTADOS



## 3. RESULTADOS

### 3.1. Cuantitativo

#### 3.1.1. Análisis descriptivo

En la siguiente Tabla 6, se presenta el número y el porcentaje (%) de KIBS exportadoras por tipo en España y la CAPV. Se observa la presencia de aproximadamente una 110 mil KIBS activas en España, de las cuales solo un 3,8% son exportadoras. Los tipos de KIBS<sup>2</sup> con mayor presencia exportadora son las C-KIBS (7.2%) y las T-KIBS (6.9%), lo cual es bastante lógico considerando la necesidad de escala de estas actividades y la potencialidad del mercado exterior. Por su parte, la menor proporción en las P-KIBS y CR-KIBS se podría atribuir a la demanda interna junto con aspectos regulatorios y/o institucionales. La particularidad que presenta la CAPV es un nivel de exportadoras mayor (4.4% vs. 3.8%) y con una incidencia mayor de T-KIBS exportadoras que en España (11.8% vs. 6.9%).

Tabla 2 Número y % de KIBS exportadoras por tipo (España y CAPV) – NACE 4 díg.

	España			CAPV		
	No exp.	Exp.	% export.	No exp.	Exp.	% export.
C-KIBS						
6201 Actividades de programación informática	3,769	287	7.1	146	13	8.2
6202 Actividades de consultoría informática	3,592	311	8.0	185	12	6.1
6203 Gestión de recursos informáticos	1,094	59	5.1	33	2	5.7
6209 Otros servicios relacionados con las TICs	6,010	481	7.4	274	13	4.5
6311 Proceso de datos, hosting y actividades relacionadas	389	30	7.2	9	1	10.0
6312 Portales web	407	13	3.1	13	0	0.0
Total	15,261	1,181	7.2	660	41	5.8
P-KIBS						
6910 Actividades jurídicas	8,490	100	1.2	342	1	0.3
6920 Actividades de contab., auditoría y asesoría fiscal	21,740	184	0.8	926	8	0.9
7022 Otras actividades de consultoría de gestión empresarial	12,215	338	2.7	783	26	3.2
7320 Estudio de mercado y encuestas de opinión pública	1,469	69	4.5	95	3	3.1
Total	43,914	691	1.5	2,146	38	1.7
T-KIBS						
7112 Servicios técnicos de ingeniería y asesoramiento técnico	11,815	853	6.7	702	90	11.4
7120 Ensayos y análisis técnicos	1,933	85	4.2	48	2	4.0
7211 Investigación y desarrollo experimental en biotecnología	341	70	17.0	35	9	20.5
7219 Otra I+D experimental en ciencias naturales y técnicas	959	120	11.1	78	15	16.1
7220 I+D en ciencias sociales y humanidades	173	5	2.8	15	1	6.3
Total	15,221	1,133	6.9	878	117	11.8
CR-KIBS						
7111 Servicios técnicos de arquitectura	6,338	74	1.2	353	2	0.6
7311 Agencias de publicidad	8,361	426	4.8	334	11	3.2
7312 Servicios de representación de medios de comunicación	313	6	1.9	19	0	0.0
7410 Actividades de diseño especializado	1,722	90	5.0	81	5	5.8
7420 Actividades de fotografía	1,165	16	1.4	37	0	0.0
7430 Actividades de traducción e interpretación	708	36	4.8	45	1	2.2
7490 Otras actividades profesionales, científicas y técnicas	8,967	348	3.7	339	11	3.1
Total	27,574	996	3.5	1,208	30	2.4
TOTAL KIBS	101,970	4,001	3.8	4,892	226	4.4

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la Tabla 7, se presentan algunas características de las KIBS vascas. Como se mencionó con anterioridad, un 4.4% de las KIBS vascas son exportadoras y es mayoritaria la proporción relativa de C-KIBS y T-KIBS que efectúan esa actividad internacional.

<sup>2</sup> T-KIBS: servicios tecnológicos, P-KIBS: servicios profesionales, C-KIBS: servicios informáticos, y CR-KIBS: servicios creativos. En Anexo 1



Tabla 3 Características de las KIBS vascas (exportadoras y no exportadoras por tipo)

	C-KIBS			P-KIBS			T-KIBS			CR-KIBS			Total KIBS
	No-Exp.	Exp.	Tot.	No-Exp.	Exp.	Tot.	No-Exp.	Exp.	Tot.	No-Exp.	Exp.	Tot.	
# (total)	660	41	701	2,146	38	2,184	878	117	995	1,208	30	1,238	5,118
%	94.2	5.8	13.7	98.3	1.7	42.7	88.2	11.8	19.4	97.6	2.4	24.2	
Edad (años, promedio)	13.3	17.2	13.5	16.1	17.9	16.2	13.6	20.5	14.4	15.5	18.1	15.6	15.3
Empleados (#, promedio)	13.9	118.3	20.0	4.0	30.7	4.4	8.2	128.3	22.3	4.4	36.4	5.2	10.2
Facturación (miles euros, prom.)	1296.2	9610.9	1793.2	373.0	11496.8	573.5	923.2	16429.2	2795.4	394.9	6713.8	550.8	1168.4
Participadas (#)	93	69	162	966	339	1305	214	415	629	190	68	258	2354
Participadas extranj. (#)	21	44	65	62	113	175	40	156	196	15	30	45	481
Participadas extranj. (% del total)	22.6	63.8	40.1	6.4	33.3	13.4	18.7	37.6	31.2	7.9	44.1	17.4	20.4
# empresas con acc. extr.	23	6	29	7	2	9	20	19	39	14	2	16	93
# empresas con acc.extr. >50%	13	6	19	2	2	4	8	13	21	11	1	12	56
Acc. extranjeros (% del total)	3.5	14.6	4.1	0.3	5.3	0.4	2.3	16.2	3.9	1.2	6.7	1.3	1.8
Acc. extranjeros > 50 (% del total)	2.0	14.6	2.7	0.1	5.3	0.2	0.9	11.1	2.1	0.9	3.3	1.0	1.1

Fuente: *Elaboración propia*

Algunas características básicas de las KIBS vascas por tipo, son las siguientes:

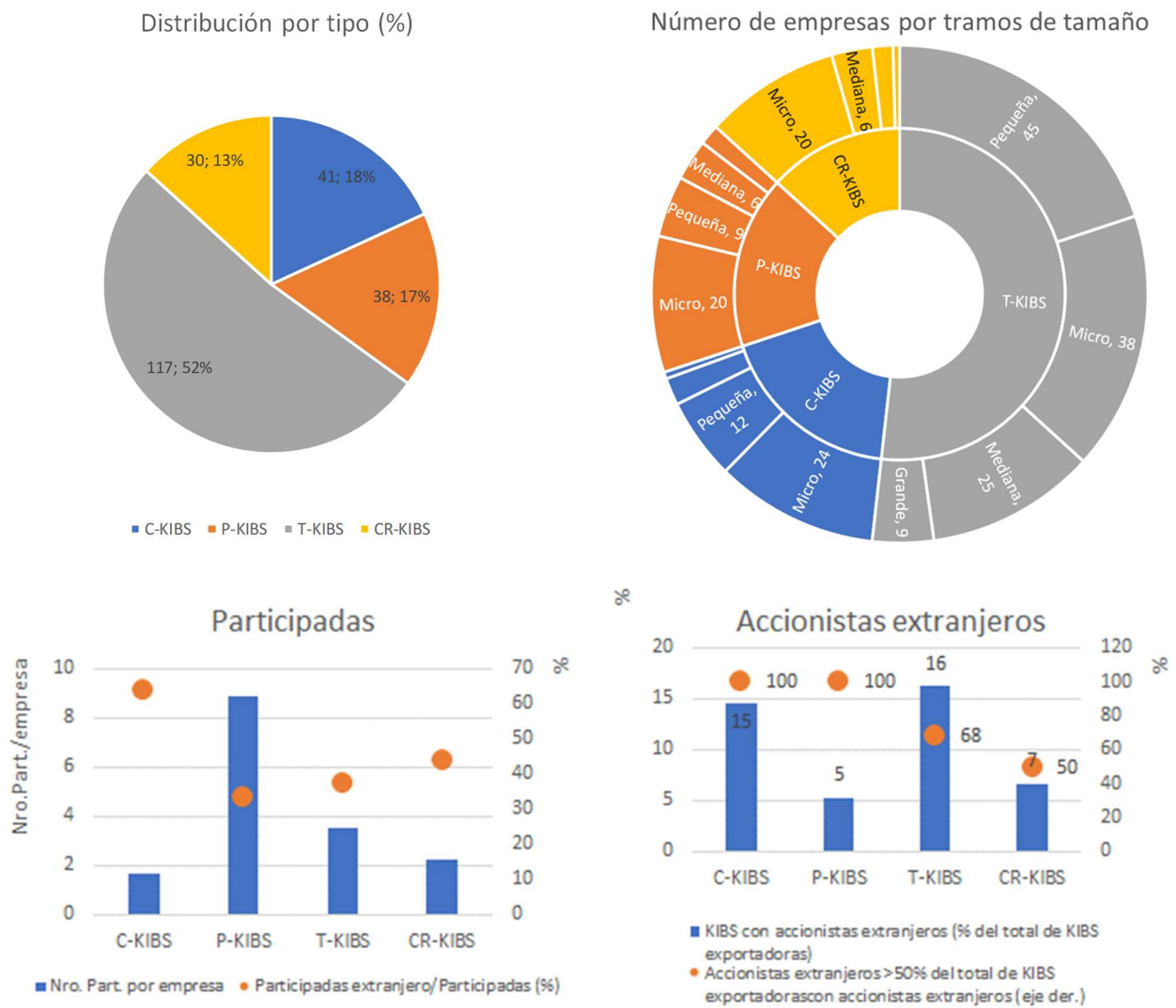
- C-KIBS: representan el 13.7% de la muestra, y un 5.8% son exportadoras. Las exportadoras tienen una antigüedad promedio mayor. Por su parte, en términos de nivel de empleo, el segmento de exportadoras presenta una dimensión mayor. Lo cual también es evidente en las diferencias de nivel de facturación promedio entre C-KIBS exportadoras y no exportadoras. En cuanto al número de filiales, se evidencia una mayor ratio de filiales por empresa en CAPV entre las exportadoras (1.68 vs. 0.14), y que además la mayoría de esas filiales se sitúan en el extranjero (63%). En relación con la presencia de accionistas extranjeros, nuevamente la incidencia de este factor es mayor entre las C-KIBS exportadoras (14% vs. 3% de las no exportadoras); y además en el caso de las exportadoras, en el 100% de éstas la participación accionarial extranjera supera el 50%.
- P-KIBS: representan un mayoritario 42.7% de la muestra, y solo un 1.7% son exportadoras. Las exportadoras tienen una antigüedad promedio mayor. En términos de tamaño, tanto a nivel de empleo como de facturación, el segmento de exportadoras presenta sensible mayor dimensión. En cuanto al número de filiales se evidencia una sensible mayor ratio de filiales por empresa en CAPV entre las exportadoras (8.92 vs. 0.45), de las cuales un 33% se sitúan en el extranjero (63%). En relación con la presencia de accionistas extranjeros, se evidencia una baja participación de estos agentes en el escenario local.
- T-KIBS: representan el 19.4% de la muestra (vs. aprox. 15% en España), y un relevante 11.8% son exportadoras. Las T-KIBS exportadoras tienen una antigüedad promedio de aproximadamente 20 años (mayor al total de su tipo y al de la muestra total). Por su parte, en términos de nivel de empleo, las T-KIBS tienen una dimensión mayor a los otros tipos de KIBS; y el segmento de exportadoras presenta una dimensión sensiblemente mayor (128 empleados promedio vs. 8.2 de las no exportadoras; y nivel de facturación promedio de 16 millones vs. 923 mil euros respectivamente). En cuanto al número de filiales, se evidencia una mayor ratio de filiales por empresa en CAPV entre las exportadoras (3.5 vs. 0.24), de las cuales un 37% de esas filiales se sitúan en el extranjero. En relación con la presencia de accionistas extranjeros, nuevamente la incidencia de este factor es mayor entre las T-KIBS exportadoras (16% vs. 2% de las no exportadoras), aunque la participación accionarial extranjera que supera el 50% no es tan relevante.



- CR-KIBS: representan el 24.2% de la muestra, y un bajo 2.4% son exportadoras. Las T-KIBS exportadoras tienen mayor antigüedad y mayor dimensión (en empleo y en facturación) promedio que las no exportadoras. En cuanto al número de filiales, nuevamente se evidencia una mayor ratio de filiales por empresa en CAPV entre las exportadoras (2.26 vs. 0.15), de las cuales un 44% de esas filiales se sitúan en el extranjero. En relación con la presencia de accionistas extranjeros, la incidencia es mayor entre las CR-KIBS no exportadoras.

Finalmente, en la siguiente Gráfica 1 se presentan las principales características agregadas de los cuatro tipos de KIBS.

Gráfica 1 Características de las KIBS vascas exportadoras por tipo



Fuente: Elaboración propia



### 3.1.2. Análisis econométrico

En la siguiente Tabla 8, se resumen las estimaciones obtenidas en la aplicación del modelo logístico multinomial utilizando como variable dependiente los cuatro modos<sup>3</sup> de situación frente a la internacionalización para cada una de las cuatro categorías de KIBS. En este ejercicio, los coeficientes obtenidos indican cuánto más probable es que ese atributo incida en el modo específico del modo de internacionalización en relación con la categoría base (que en este caso es la de empresas que ni exportan ni tienen participada en el extranjero).

Para las C-KIBS, no se evidencian diferencias entre las que no tienen actividad exterior y las que solo exportan; luego, para las que solo tienen participadas en el exterior tienen una incidencia positiva el ser menor a 10 años, la innovación y contar con accionistas industriales. Finalmente, las empresas que combinan en su actividad internacional la exportación y la participación en empresas extranjeras tienen un mayor tamaño (empleo), innovan (tienen marcas) y son más productivas.

En el segmento de las P-KIBS, los aspectos generales que distinguen a las que ejecutan actividades de internacionalización (frente a las P-KIBS que no tienen actividad internacional alguna) son el tamaño, la innovación, la presencia de accionistas extranjeros y la productividad.

En cuanto a las T-KIBS, las diferencias entre las que no realizan actividad exterior y las que lo hacen de alguno de los modos propuestos para análisis son manifiestas. En general, se destaca que a mayor tamaño (empleo), creación reciente (menos de 10 años), innovación (número de marcas), la presencia de accionistas industriales y/o extranjeros, y su nivel de productividad son indicadores significativos de una mayor propensión de actividad internacional.

Para las CR-KIBS, se evidencian pocas diferencias entre empresas sin actividad internacional y las que operan en algunos de los modos analizados; evidentemente es una actividad focalizada en provisión de sus servicios al mercado doméstico. Para destacar que las que combinan participación y exportaciones tienen mayor tamaño, son innovadoras, y más productivas como era esperable.

Tabla 4 Variable dependiente: modalidades de internacionalización

	C-KIBS			P-KIBS			T-KIBS			CR-KIBS		
	Part.	Exp.	Part. y Exp	Part.	Exp.	Part. y Exp	Part.	Exp.	Part. y Exp	Part.	Exp.	Part. y Exp
<b>Empleo</b>	X	X	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	✓
<b>Edad (1=&lt;10 años)</b>	✓	X	X	✓	X	X	X	✓	✓	X	X	X
<b>Innovación</b>	✓	X	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	X	X	✓
<b>Acc.extrj.</b>	X	X	X	✓	X	✓	X	✓	✓	✓	X	X
<b>Acc.Ind.</b>	✓	X	X	X	X	X	✓	✓	✓	X	X	X
<b>Productividad (In)</b>	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	✓
<b>Observaciones</b>	673			2070			945			1199		

X: no significativo estadísticamente; ✓: significativo estadísticamente,

Fuente: *Elaboración propia*

<sup>3</sup> Se definen 4 posibilidades de actividad internacional: no exporta ni tiene participada en el exterior, exporta y no tiene participada en el exterior (Exp), no exporta y tiene participada en el exterior (Part), y exporta y tiene participada en el exterior (Part y Exp).



## 3.2. Cualitativo

A continuación, se presentan los resultados del análisis cualitativo cuyo objetivo era contrastar los retos identificados en la literatura (resumidos en la tabla 1) con los retos a los que se enfrentan las empresas de servicios avanzados en la realidad.

### RETO 1: LOGRAR LA CONSISTENCIA EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS CON UN EQUILIBRIO ENTRE CUSTOMIZACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN

Si bien puede haber alguna excepción, se considera que este reto es más relevante para las grandes empresas internacionales de servicios profesionales como son las Big 4, y no tanto una dificultad a la que se enfrentan las empresas vascas de servicios avanzados. En primer lugar, porque por lo general se considera que las empresas ya ofrecen servicios de calidad homogénea en todos los mercados; y en segundo lugar porque el reto reside más bien en un lado de la balanza, es decir la adaptación de los servicios a los mercados locales y customización a las necesidades de clientes en un contexto diferente (ver reto 7).

### RETO 2: COMPLEJIDAD INSTITUCIONAL Y LA ADAPTACIÓN AL CONTEXTO INSTITUCIONAL (Y REGULATORIO) LOCAL

La adaptación a la regulación en destino, supone un reto a diferentes niveles. Primero, a nivel individual para los profesionales que prestan el servicio, ya que el ejercicio de su profesión (de ingeniero, arquitecto, etc.) puede requerir una acreditación u homologación local. Segundo, a nivel organizativo, implica un conocimiento de la regulación local aplicable por el hecho de tener actividad en el país (ej. establecimiento permanente, impuestos etc.), así como la regulación que se aplica a la actividad profesional en cuestión (registro de proveedores, seguros, etc.).

El grado de impacto de este reto en las empresas de servicios avanzados depende de diferentes factores. Por una parte, afectan elementos del contexto, por ejemplo, el grado de complejidad de la regulación del país, la transparencia en la aplicación de la normativa (incluyendo los procedimientos administrativos y procesales) y la incertidumbre política y económica del contexto. Por otra parte, influyen tanto el tamaño de la empresa (y su disponibilidad de recursos internos y externos de asesoramiento administrativo-legal) como su experiencia internacional previa en otros mercados. Los expertos coinciden en que el reto no supone una barrera infranqueable para las empresas, pero debe ser gestionado. Es un reto relevante cuando los plazos se alargan, porque afectará al modo de operar en el país (ya que determinará si la empresa puede operar con recursos internacionales y/o locales o debe operar a través de socio local). De igual manera, los expertos coinciden en que el reto es más relevante cuando las empresas tienen como objetivo trabajar con el sector público (por incrementarse el número de requisitos y homologaciones requeridos para licitar), y puede ser evitado a través de las licitaciones de entidades multilaterales (que generalmente admiten los títulos y certificaciones internacionales).

### RETO 3: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

Para este reto, los expertos diferencian entre los recursos necesarios para iniciar la actividad internacional en un mercado y los necesarios para la permanencia en el país a largo plazo. Para la entrada en un mercado, se subraya que la internacionalización "low cost" no existe. Si bien las empresas de servicios avanzados no necesitan realizar una inversión inicial tan grande como una empresa manufacturera que abre una nueva planta, la reflexión y apuesta estratégicas deberían ser parecidas. En este sentido, se recomienda realizar viajes de prospección para entender el mercado y quiénes operan en él, y huir de la internacionalización "oportunist", "paracaidista" o fruto de una desesperación, que en raras ocasiones da frutos. Requiere de una apuesta a medio-largo plazo en recursos humanos y financieros apoyada en una reflexión estratégica profunda sobre las implicaciones de dicha estrategia para la empresa.





De igual manera, el ímpetu de una nueva iniciativa de internacionalización no es suficiente para lograr éxitos en mercados internacionales, y la falta de apuesta en recursos para el medio-largo plazo puede ser una barrera importante. En efecto, la continuidad en el mercado requiere una apuesta continuada desde la matriz, porque la generación de vínculos de confianza con socios y clientes requiere tiempo y una presencia física frecuente en destino (véase reto 6). Por lo tanto, las empresas que esperan resultados de contratación en el corto plazo se verán frustradas y abandonarán con mayor probabilidad el mercado.

Por otra parte, se diferencia entre la disponibilidad de recursos de la empresa en origen y recursos disponibles en el mercado local. En el primer caso, la preparación (en idiomas y competencias interculturales) y disponibilidad para la movilidad de las nuevas generaciones han mejorado. Sin embargo, la necesidad de recursos por parte de las empresas también ha crecido por lo que las empresas siguen enfrentándose a una barrera para encontrar el talento que necesitan para internacionalizarse. Por lo contrario, (y aunque depende por supuesto del mercado) la disponibilidad de talento local cualificado para prestar servicios avanzados de ingeniería, consultoría, desarrollo de software es cada vez más alta (ej. en Latinoamérica, China, India), si bien su coste también se ha visto incrementado en los últimos años.

#### RETO 4: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DISTRIBUIDO

La gestión sistemática del conocimiento supone un mayor reto en la fase de consolidación de la empresa en los diferentes mercados en los que está presente. En sus fases iniciales, las empresas realizan con cierta naturalidad la transmisión de expectativas, procesos y experiencia desde la matriz al mercado local. Sin embargo, cuanto más crece la actividad de la empresa fuera de su mercado de origen, más crece la necesidad de gestionar los flujos de información y conocimiento.

En el caso específico de las empresas de servicios avanzados, gran parte del conocimiento reside en las personas, por lo que se hace más compleja la gestión de dicho conocimiento, y también más importante. La barrera más relevante surge cuando la empresa no es capaz de incorporar el conocimiento adquirido y desarrollado en mercados internacionales, con el fin de aplicarlo en otros mercados y de mejorar y transformar su estrategia. El crecimiento de estas empresas se basa en la gestión de proyectos cada vez más grandes y complejos, gracias a la experiencia acumulada; por lo que su capacidad de crecimiento depende en gran medida de su habilidad para desarrollar e incorporar conocimiento. En este sentido, son útiles y necesarias las herramientas tecnológicas de gestión, sistematización y distribución de conocimiento. Pero son imprescindibles los viajes y el contacto físico entre compañeros para que se formen conexiones interpersonales y equipos mixtos que faciliten la transmisión de experiencias y conocimiento tácito entre las personas. Asimismo, la figura de "*celestino del conocimiento*" o "*boundary spanners*" – personas conectoras que tienen y facilitan vínculos entre diferentes áreas de la empresa – es muy valiosa para superar las barreras espaciales y temporales a la gestión del conocimiento. Este rol, que requiere tiempo y esfuerzo, a menudo es asumido por personas de motu proprio, pero dada su importancia, se recomienda que las empresas lo expliciten, fomenten y reconozcan.

Finalmente, se señala que existe un riesgo de infravalorar el conocimiento de los equipos locales. Las empresas de servicios avanzados tienen su origen en la experiencia profesional de sus socios, y por ende su ventaja competitiva pivota sobre ese capital intelectual diferencial. Sin embargo, cuando ese capital intelectual se vuelve impermeable al contexto y al conocimiento de los profesionales locales surge una barrera para el éxito y crecimiento internacional. Esta infravaloración del conocimiento local surge con mayor frecuencia en países que la empresa considera de menor nivel de desarrollo económico.

#### RETO 5: SEÑALIZACIÓN DE LA CALIDAD Y LA REPUTACIÓN

Los expertos coinciden en que es un reto importante para las empresas vascas de servicios avanzados el darse a conocer en los mercados internacionales. Las marcas de las empresas son desconocidas y aunque en algunos mercados la marca Euskadi – Basque Country (ligada al compromiso, la seriedad, responsabilidad y calidad) puede suponer un empujón, el posicionamiento de la empresa como proveedor de confianza para servicios avanzados de calidad es arduo. En efecto, los servicios avanzados o profesionales tienen como



objetivo proveer de soluciones a los clientes, y la confianza y la credibilidad son elementos centrales para ello. Además, dada la intangibilidad de los servicios, la valoración de su calidad es muy subjetiva y la satisfacción (también subjetiva) del cliente reposa no solamente en el resultado final (informe, producto, transformación organizativa, planta industrial, edificio) sino en el proceso de ejecución del proyecto.

Sin embargo, este reto no supone una barrera infranqueable para las empresas, y la herramienta más común para ello son las referencias de proyectos y clientes anteriores. Los expertos destacan en este sentido que las referencias de clientes en origen no son suficientes para penetrar los mercados internacionales. A falta de referencias en el país de destino, otras referencias internacionales pueden servir para demostrar su capacidad de proveer soluciones en contextos que no sean su mercado natural. Existen vías adicionales para lograr referencias internacionales y credibilidad que contribuyen a reforzar la reputación de la empresa, como por ejemplo la participación en proyectos multilaterales o en proyectos europeos de investigación, y la participación en consorcios con empresas con mayor experiencia internacional. En este sentido, la prescripción por parte de un tercero también puede ser relevante y la empresa puede apoyarse en la reputación de sus socios, siempre y cuando se haya comprobado y contrastado que la reputación del referente se alinea con la marca e imagen que la empresa quiere generar.

Es importante recordar que en el caso de servicios avanzados la reputación puede estar ligada a los profesionales individuales, y las empresas deben enfrentarse al riesgo que supone que su reputación repose en una única persona. Finalmente, es importante enfatizar también que la mejor manera de fortalecer la reputación de la empresa en el mercado local es demostrar el compromiso por el país a través de una apuesta continuada en recursos y generación de conocimiento y riqueza local. Algunos expertos anotan que quizás éste sea el reto de cuya dificultad las empresas son menos conscientes a la hora de entrar en un nuevo mercado.

#### **RETO 6: ESTABLECER Y MANTENER LA RELACIÓN CON CLIENTES LOCALES**

Para cualquier empresa es importante establecer y mantener una buena relación con sus clientes. Sin embargo, las relaciones de confianza son aún más importante en el caso de las empresas de servicios avanzados por varias razones. Primero, para que el cliente cuente en profundidad sus problema y necesidades es preciso ganarse su confianza. Segundo, el cliente participa de la implementación de la solución y en muchos casos de su co-creación por lo que es preciso gestionar su presencia durante la fase de producción o ejecución. Tercero, es habitual que según evolucione un proyecto, las necesidades y especificaciones del cliente evolucionen también. Para gestionar estos cambios y limitar su impacto en la duración y el coste del proyecto, los proveedores de servicios deben realizar una gestión de cliente muy hábil. Por todo ello, la gestión de relaciones es esencial durante el ciclo de vida completo del proyecto o servicio.

En algunos mercados el primer acercamiento puede parecer fácil, pero resulta engañoso porque a posteriori, realmente es costoso transformar los contactos en relaciones de confianza que finalmente den lugar a un contrato. Es un proceso que requiere paciencia y una gran inversión de tiempo; y cuya complejidad no siempre se entiende en la matriz, donde se esperan resultados más inmediatos.

Las diferencias culturales (ver reto 9) pueden incrementar aún más la complejidad de este reto: en muchos países, las relaciones interpersonales son clave para los negocios, y para generar relaciones profesionales hay que dedicar tiempo a interesarse por la vida del interlocutor. Para los vascos, y en general los europeos, acostumbrados a ser más pragmáticos e ir al grano en los negocios, esta forma de relacionarse puede suponer un desafío. Sin embargo, quienes desean operar en estos mercados deberán adaptarse a las formas y tiempos habituales del contexto. Por último, se apunta también que, para ciertas empresas (ej. PYMES o empresas culturales y creativas) existe una dificultad para acceder a grandes clientes y/o plataformas de licitaciones.



## RETO 7: INTRANSFERIBILIDAD DE LOS SERVICIOS

Los expertos concuerdan en que es imprescindible adaptar los servicios al contexto local, y que las empresas que se proponen vender lo mismo que en su mercado de origen se ven abocadas a la frustración y al fracaso. En primer lugar, porque es necesario entender qué servicios prestan los competidores locales e internacionales ya instalados en el mercado, con el fin de identificar qué conocimiento especializado aún falta en el mercado y por ende qué servicios tienen cabida en él. En segundo lugar, porque será necesario adaptar la forma en la que se prestan los servicios, con el fin de acoplarse a las regulaciones y costumbres del contexto local.

Se apunta que, aunque en alguna ocasión la adaptación se hace de manera más reactiva que proactiva antes de entrar en el mercado, en general, las empresas son conscientes de la necesidad de abordar este reto. De nuevo, se destaca la importancia de realizar una reflexión estratégica de internacionalización que incluya un análisis de las necesidades del mercado y la adaptación que tendrá que realizar la empresa en los servicios ofertados y la forma de ejecutarlos.

## RETO 8: RENTABILIDAD DE LOS SERVICIOS

Para este reto también existe cierto consenso entre los expertos entrevistados sobre la dificultad para una rentabilidad en mercados internacionales, y apuntan una variedad de razones para explicar este desafío. Primero, como se apunta en los retos 5 y 6, la acción comercial requerida para lograr proyectos es intensiva en horas y se extiende en el tiempo, por los resultados y retornos de dicha acción comercial tardan meses e incluso años en materializarse. Segundo, a los costes comerciales más altos que en origen es preciso añadir los costes de desplazamientos al mercado destino, y los costes derivados de los frecuentes retrasos en los proyectos internacionales. Tercero, es poco probable que las empresas de servicios avanzados logren economías de escala, debido a la necesidad de customización del servicio. Cuarto, es difícil lograr un equilibrio entre la generación de cartera de proyectos a futuro y la ejecución de pedidos en el presente, tarea que se hace más difícil cuando la empresa cuenta con menor conocimiento del mercado. Por último, se requiere acertar con la asignación de recursos (y sus correspondientes tarifas) en la ejecución de proyectos para lograr suficiente margen en los mismos.

Concedores de esta dificultad, muchas empresas inician su actividad internacional a modo de prueba y error. Sin embargo, de esta manera se genera una situación de la pescadilla que se muerde la cola, ya que para lograr una rentabilidad a través de proyectos hay que invertir en acción comercial para resultar adjudicatario de dichos proyectos. Generalmente, las empresas que adoptan esta vía de entrada al mercado sin una reflexión estratégica profunda y una apuesta en recursos (ver reto 3) suelen retirarse del mercado pasados 18 o 24 meses.

Podrían darse, sin embargo, excepciones en el caso de las empresas culturales creativas, donde los gastos de viaje no se incrementan al realizarse mucho trabajo en remoto con envío (exportación) del resultado final en vez de las personas, y los precios pueden llegar a ser más altos que en origen.

## RETO 9: DIFERENCIAS LINGÜÍSTICAS Y CULTURALES

Dado que los servicios son prestados por personas y requieren una interacción entre personas, las diferencias lingüísticas y culturales cobran mucha relevancia. Impactan en la fase comercial – desde el primer contacto entre proveedor y potencial cliente –, y durante la ejecución del servicio o proyecto, hasta finalizarlo y cobrarlo. Asimismo, no solamente afectan a las relaciones externas de la empresa con sus clientes, sino también a las relaciones internas: el entendimiento entre personas con las que se trabaja (equipos) y para las que se trabaja (clientes).

Por ello, para tener éxito en los negocios internacionales, las empresas de servicios avanzados deben contar con profesionales formados y con experiencia en la gestión de relaciones interculturales. Es importante resaltar que la experiencia internacional no es sinónima de competencias interculturales, ya que muchas



personas no son conscientes de los malentendidos que surgen durante sus interacciones con personas de otras culturas. Un típico ejemplo de ello, sería una sensación de reunión exitosa con expectativa de contrato, cuando en realidad el interlocutor no tiene costumbre ni intención de contratar en el corto plazo.

En efecto, el riesgo más grande de las diferencias culturales es que la falta de conciencia de que existen. Por ello, aunque las diferencias culturales entre Euskadi y Latinoamérica son aparentemente menores, en la práctica pueden suponer una barrera mayor que las que existen con China o la India. Cuando las empresas valoran su entrada en mercados asiáticos, incluyen consideraciones lingüísticas y culturales en su estrategia (por ejemplo, buscando intérpretes o socios y empleados bilingües y o biculturales). Sin embargo, los mercados latinoamericanos se consideran más fáciles por su proximidad lingüística y cultural y se quita relevancia a las diferencias culturales, hasta tal punto que ni se contemplan ni se abordan de manera proactiva. En el caso de Estados Unidos o el Reino Unido, se apunta a la importancia del alto nivel de inglés requerido para vender y prestar servicios, y que todavía son pocos los profesionales (incluyendo los más jóvenes) que se desenvuelven con suficiente soltura lingüística (oral y escrita) para prestar servicios en estos mercados.

Además de suponer una barrera por la falta de conciencia de su relevancia e impacto, las diferentes culturales merecen atención porque afectan a la mayoría de los retos. Son las diferencias culturales las que generan la necesidad de entender el contexto institucional local (reto 2), la minusvaloración del conocimiento local (reto 4), la dificultad para lograr la confianza de los clientes (reto 6), la necesidad de adaptar los servicios al contexto local (reto 7), y la desconfianza y resistencia a incorporar socios locales (reto 10).

## RETO 10: ACTITUD DE LOS SOCIOS ANTE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Muchas empresas de servicios avanzados, en particular las de servicios profesionales, se caracterizan por ser sociedades profesionales en las que sus socios adoptan tres papeles: socio, gestor y prestador de servicios. La confluencia de estos roles en una sola persona puede dar lugar a contradicciones, por ejemplo, la visión de corto plazo del prestador de servicios buscando la solución inmediata; la visión de corto/medio plazo del gestor buscando rentabilidad y maximización de las horas facturables; y la visión de largo plazo de crecimiento – en este caso internacional.

En este reto, los expertos diferencian entre el inicio del proceso de internacionalización y la consolidación o permanencia en el mercado. En el inicio, la actitud y voluntad de los socios son clave. Como se apuntaba en los retos anteriores, quienes no abordan la internacionalización como una apuesta estratégica intensiva en recursos no lograrán tener éxito sostenido el tiempo. Se apunta que la mejor manera de lograr el compromiso con la estrategia internacional es con su presencia frecuente en el mercado y su involucración en la creación de relaciones estrechas con los clientes.

Pero la actitud de los socios ante la internacionalización cobra aún más relevancia en la fase de consolidación, y concretamente ante la decisión de invitar a profesionales internacionales a integrarse en la sociedad profesional. Los expertos entrevistados reconocen que sigue siendo un desafío para las empresas. De la misma manera que requiere tiempo y esfuerzo ganarse la confianza de los clientes, a la empresa también le cuesta confiar en personas concretas para incorporarlas como socias. Esta resistencia a incorporar socios locales es particularmente dañina desde el punto de vista estratégico porque los grupos de interés locales lo interpretan como una falta de compromiso con el mercado.

Se destaca otro elemento adicional, en el caso particular de las empresas creativas y culturales (aunque podría afectar también a ingenieros y arquitectos) que es el perfil profesional de los socios. En las CCI, los socios son personas artísticas y creativas, y a menudo carecen de formación en gestión empresarial. Eso supone un desafío en el momento de internacionalizarse porque, aunque su creatividad y productos creativos podrían internacionalizarse, la organización necesita antes asentar las bases de sus procesos, estructura y estrategia antes de abordar nuevos mercados.



### 3.3. Integración de resultados cuantitativos y cualitativos

Una vez resumidos los análisis cuantitativos y cualitativos, en la siguiente Tabla 5 se presenta una visión de conjunto integrada de los resultados de ambas partes.

Tabla 5 Integración de resultados

Dimensión	Cuantitativo	Cualitativo	Integración de resultados y cuestiones de interés.
Tamaño	Estadísticamente significativa y con algunas diferencias por tipo de KIBS. Por ejemplo, muy importante para T-KIBS y para el resto en la modalidad con participada y exportación juntamente.	El tamaño facilita la superación de los retos 2 (complejidad institucional), 3 (disponibilidad de recursos), 5 (señalización de la calidad y reputación), y 8 (rentabilidad de los servicios).	La disponibilidad de recursos se asocia a la capacidad para realizar una reflexión estratégica profunda para una adaptación al contexto empresarial e institucional local, una inversión comercial de medio-largo plazo para ganar la confianza de los socios y clientes locales, así como para abordar proyectos cada vez más grandes y complejos gracias al conocimiento desarrollado e integrado globalmente.
Innovación	Estadísticamente significativa y con algunas diferencias por tipo de KIBS y modo de internacionalización.	La gestión e integración del conocimiento distribuido en diferentes países supone un reto importante para la competitividad de las KIBS (reto 4). No es posible vender lo mismo que en el mercado de origen, es necesario innovar para adaptar los servicios al contexto local (reto 7).	La ventaja competitiva de las KIBS y su potencial de crecimiento dependen de su capacidad para apalancarse en el conocimiento interno (incluyendo de las oficinas locales) y externo de sus socios para resolver retos cada vez más complejos de sus clientes.
Edad	Estadísticamente significativa y con algunas diferencias por tipo de KIBS. Por ejemplo, para C-KIBS y P-KIBS con participada en el exterior. No significativa para CR-KIBS.	Es costoso para las KIBS demostrar la calidad de su servicio y crear una reputación (Reto 5). Para ello, las empresas usan referencias de proyectos anteriores como herramienta reputacional. Para operar de manera sostenible en un mercado es necesario ganarse la confianza de clientes y socios (reto 6), y disponer de suficientes recursos (reto 3).	La entrada en un mercado internacional requiere recursos y la consolidación de la actividad y la reputación requieren recursos y tiempo. Cuantitativamente, la variable que la empresa sea menor a 10 años podría dar indicaciones de la necesidad de una cierta madurez y consolidación en su mercado de origen para abordar mercados internacionales con éxito.
Tipos de accionistas	Estadísticamente significativa y con algunas diferencias por tipo de KIBS. En general, mayor incidencia de accionistas extranjeros.	La entrada de profesionales internacionales al partenariado de la empresa de servicios avanzados supone un reto para las KIBS (reto 10). Existe un riesgo de infravalorar el valor del conocimiento local de las filiales (reto 4).	Parece relevante profundizar en la presencia de accionistas y/o socios locales y su impacto en la internacionalización de las KIBS.
Modos de operación en los mercados destino	Solamente existe información sobre dos modos (exportación y filial), y la exportación no viene desglosada por país.	Se constata que existen muchos vínculos con socios locales, así como fórmulas mixtas de UTE y/o oficinas de proyecto.	Parece relevante entender mejor cómo operan las KIBS en los mercados internacionales, en particular ¿qué modos utilizan y combinan en un mismo mercado y por qué?
Capital humano y relacional	No se dispone de información.	Los aspectos de captación, movilidad y retención de talento son clave para la internacionalización de KIBS (reto 3), así como lo son las relaciones con empresas socias y clientes (reto 6), y ambos retos se ven amplificado por las diferencias culturales y lingüísticas (reto 9).	Parece relevante profundizar en los aspectos humanos y relacionales de la internacionalización de las KIBS, en particular, ¿Cómo se establecen y se mantienen en el tiempo las relaciones con clientes y aliados en el mercado local? ¿Cómo se construye la reputación? En el caso específico de las CR-KIBS, ¿cómo acceden las empresas a los canales comerciales y los clientes?

Fuente: Elaboración propia



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo de esta investigación es entender mejor la problemática de la internacionalización de empresas de servicios avanzados, en particular sus determinantes y las barreras a las que se enfrentan.

Este estudio, con investigación tanto cuantitativa analizando los datos existentes sobre las empresas vascas de servicios avanzados, como cualitativa a través de entrevistas con expertos en acompañar a las empresas de servicios avanzados en su internacionalización, confirma que efectivamente la internacionalización de servicios avanzados presenta particularidades relevantes que se detallan en el apartado 4 de resultados. A continuación, se destacan algunas implicaciones del estudio y se apuntan algunas recomendaciones a considerar.

Los expertos confirman que efectivamente las empresas de servicios avanzados se enfrentan a ciertas barreras en su internacionalización, y destacan que es importante que las empresas sean conscientes de dichas barreras para realizar una planificación estratégica apropiada para abordar y superarlas.

A continuación, las implicaciones más relevantes para las empresas:

### 1. Necesidad de desmitificar la posibilidad de una internacionalización *low cost* para las empresas de servicios avanzados

En efecto, existe, tanto en la literatura académica como en la práctica, una creencia que las empresas de servicios se pueden internacionalizar de manera sencilla y barata (con una persona y una oficina). Sin embargo, el éxito en mercados internacionales requiere una apuesta en recursos (reto 3) y es difícil lograr la rentabilidad de las operaciones internacionales (reto 8). Por lo tanto, es importante sensibilizar a las empresas sobre la fuerte apuesta económica y en recursos que requiere un proceso de internacionalización exitoso.

### 2. Importancia de la reflexión y planificación estratégica de internacionalización

Para todas las empresas es importante iniciar la internacionalización con una reflexión estratégica del por qué, dónde y cómo se va a internacionalizar; pero debido a la creencia mencionada anteriormente, es aún más importante insistir en ello en el caso de las empresas de servicios avanzados. Además, es deseable que al menos parte de la investigación de mercado se realice sobre el terreno, para conocer y entender la oferta de los competidores locales e internacionales antes de decidir con qué oferta entrará en el mercado y cómo se deberá adaptar. En efecto, no se puede abordar los mercados internacionales con la misma oferta que en el mercado de origen (reto 7), y la empresa deberá valorar cómo operar en el mercado, es decir ¿con qué recursos? (retos 3 y 9) y qué modos de operar (exportación y/o implantación y/o con socios locales).

### 3. Importancia de la constancia y paciencia para la creación de contactos, redes, socios y la consolidación de su reputación

El éxito de las empresas de servicios avanzados radica en su capacidad de generar confianza con sus clientes y socios. Esta labor es ardua, lenta y requiere presencia local (reto 6), es intensiva en recursos (reto 3) y se ve dificultada por diferencias culturales y lingüísticas (reto 9). Por lo tanto, las empresas que se embarcan en un proceso de internacionalización deben ser conscientes de que los frutos de su apuesta tardarán en llegar (reto 8), y tener la paciencia y solvencia financiera para aguantar el coste que supone la actividad comercial local.

#### 4. Relevancia de los aspectos humanos y relacionales

El factor humano es central en todas las fases de un servicio avanzado, desde su venta y concepción hasta su ejecución y finalización. Por lo tanto, se basan tanto en las relaciones interpersonales entre los clientes y los profesionales proveedores del servicio (reto 6), como en la colaboración entre los profesionales locales e internacionales y su habilidad para compartir conocimiento y ponerlo al servicio del cliente (reto 4). Como se ha mencionado anteriormente, las diferencias lingüísticas y sobre todo interculturales (reto 9) tienen una gran influencia sobre las relaciones externas (con clientes) e internas (en el equipo). Como consecuencia, las empresas de servicios avanzados necesitan personas con conocimientos técnicos avanzados, habilidades sociales e interpersonales, competencias interculturales y además con predisposición para viajar y trabajar en proyectos internacionales. Esto supone un reto externo de captación de talento, pero también requiere una apuesta decidida por desarrollar las competencias interpersonales e interculturales de las personas y por apoyar las reuniones presenciales entre personas de las diferentes oficinas.

**Modos de operación:** Con frecuencia, las empresas de servicios avanzados operan con más de un modo en un mismo país: tienen una oficina local (modo 3), pero también trabajan personas en la sede (modo 1) y envían (o exportan) personas (modo 4). Por lo tanto, la forma de operar es más compleja que lo que los datos de encuestas recogen actualmente, y falta entender mejor la manera en la que estas empresas operan en el extranjero. Asimismo, los datos oficiales no permiten dar un seguimiento en el tiempo de cómo evoluciona la forma de operar en un país, ya que solamente recogen los cambios relativos a la estructura de filial.

#### 5. Oportunidades y barreras para el trabajo remoto virtual

Las empresas de servicios avanzados fueron aparentemente resilientes ante el shock de la pandemia, y fueron ágiles en adaptarse para trabajar en remoto para sus clientes internacionales. En un primer momento se enfocaron en la ejecución de proyectos ya en cartera, y la generación de nuevos proyectos con clientes existentes. Sin embargo, rápidamente observaron que existía una barrera para establecer relaciones interpersonales con clientes nuevos, y que la presencia física es necesaria para lograr la confianza de los nuevos clientes y socios.

En el contexto post-pandémico, existen muchas dudas con respecto a las oportunidades que ofrecen los medios digitales para el trabajo virtual y remoto (tanto dentro de las organizaciones internacionalizadas como externamente con clientes) así como las limitaciones que dichos medios para las relaciones interpersonales. La investigación académica está abordando la cuestión del trabajo virtual e híbrido, pero todavía no se entiende su impacto en las empresas de servicios avanzados para las cuales el capital humano y relacional son tan importantes.



## REFERENCIAS

- Anukoonwattaka, W. (2016, April). Session 2: Introduction to the basic gravity model. In United Nations ESCAP: ARTNeT-GIZ Capacity Building Workshop on Introduction to Gravity Modelling.
- Bamberger, M., Rao, V. & Woolcock, M. (2010). Using mixed methods in monitoring and evaluation : experiences from international development (English). Policy Research working paper ; no. WPS 5245. Washington, DC: World Bank.
- Blagoeva, D. H., Jensen, P. D. Ø., & Merchant, H. (2020). Services in international business studies: A replication and extension of Merchant and Gaur (2008). *Management International Review*, 60(3), 427-457.
- Boyatzis, R. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Core Development*. Sage Publications
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2): 77-101.
- Chadee, D. D., & Mattsson, J. (1998). Do service and merchandise exporters behave and perform differently? A New Zealand investigation. *European Journal of Marketing*.
- Conti, G., Turco, A. L., & Maggioni, D. (2010). Exporters in services: New evidence from Italian firms. *Applied Economics Quarterly*, 56(1), 73-98.
- Cuadrado-Roura, J. R. (2016). Service industries and regional analysis. New directions and challenges. *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research*, (36), 107-127.
- Creswell, J. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches*, 2nd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks (US), London (UK), and New Delhi (India).
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2014). "Systematic combining"-A decade later. *Journal of Business Research*, 67(6), 1277–1284.
- Eickelpasch, A., & Vogel, A. (2011). Determinants of the export behaviour of German business services companies. *The Service Industries Journal*, 31(4), 513-526.
- Hofer, K. M., & Knight, G. (2022). International services marketing: an integrative assessment of the literature. *The Service Industries Journal*, 42(3-4), 225-248
- Kundu, S. K., & Merchant, H. (2008). Service multinationals: Their past, present, and future. *Management International Review*, 48(4), 371-377.
- McKinsey Global Institute. (2019). *Globalization in Transition: the Future of Trade and Value Chains*. McKinsey Global Institute.

- Merchant, H., & Gaur, A. (2008). Opening the 'non-manufacturing' envelope: The next big enterprise for international business research. *Management International Review*, 48(4), 379-396.
- Navarro-Pérez, M. C. (2018). El despertar de las exportaciones de servicios no turísticos. *Papeles de economía española*, (158), 171.
- Minondo, A. (2016) Exporters of knowledge-intensive business services in Basque Country. *Ekonomiaz*, nº 90, 2.º
- Nordås, H. K., & Rouzet, D. (2017). The impact of services trade restrictiveness on trade flows. *The World Economy*, 40(6), 1155-1183.
- Nowacka-Bandosz, K. (2017). Export of Business Services in Poland and the European Union. *Trends in the World Economy*, 9, 143-154.
- O'Higgins, C., Aramburu, N., & Andreeva, T. (2021). Managing international professional service firms: a review and future research agenda. *Baltic Journal of Management*.
- O'Higgins, C., Andreeva, T., & Aranguren-Goya, N. (2021). International management challenges of professional service firms: a synthesis of the literature. *Review of International Business and Strategy*.
- O'Connor, K., & Daniels, P. (2001). The geography of international trade in services: Australia and the APEC region. *Environment and Planning A*, 33(2), 281-296.
- Pisani, N., & Ricart, J. E. (2016). Offshoring of Services: A Review of the Literature and Organizing Framework. *Management International Review*, 56(3), 385-424
- Rammal, H.G. and Rose, E.L. (2014) "New Perspectives on the Internationalization of Service Firms", *International Marketing Review*, Vol. 31(6), pp. 550-556.
- Retegi, J., Eguia, I., Oleaga, M. & Salado, J. (2022). Impacto de la COVID-19 en las Industrias Culturales y Creativas de la CAE. Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto. Eusko Jaularitzaren Argiltapen Zerbitzua. Servicio Central de publicaciones del Gobierno Vasco
- Sermcheep, S. (2019). Services export and economic growth in ASEAN countries. *Journal of Asian Economic Integration*, 1(2), 163-182.

**EUSKADI**  
BASQUE COUNTRY



**BasqueTrade**  
& Investment

GRUPO  
**spri**  
TALDEA



**Orkestra**  
INSTITUTO VASCO  
DE COMPETITIVIDAD  
FUNDACIÓN DEUSTO

Alameda Urquijo, 36 5ª Planta Edificio Plaza Bizkaia  
48011 Bilbao [info@basquetrade.eus](mailto:info@basquetrade.eus)  
**(+34) 94 403 71 60**