

## Claves de internacionalización de las empresas consultoras de ingeniería civil. Un caso de éxito: Grupo TYPESA

Ma Ángeles Rastrollo Horrillo<sup>1</sup>, Julia Martín Armario<sup>1</sup>, José Ramón González Pachón<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Málaga, <sup>2</sup>Grupo TYPESA (Spain)

[juar@uma.es](mailto:juar@uma.es), [marh@uma.es](mailto:marh@uma.es), [jpachon@typsa.es](mailto:jpachon@typsa.es)

Received October, 2013

Accepted April, 2014

---

### Resumen

**Objeto:** Avanzar en la identificación de las características del sector de las empresas consultoras de ingeniería que condicionan su comportamiento internacional y explorar cuales son los recursos y capacidades que sustentan la estrategia de internacionalización de estas empresas.

**Diseño/metodología:** La metodología utilizada combina la revisión de la literatura académica y una perspectiva práctica basada en el estudio de caso. La fuente de datos principal proviene de sucesivas entrevistas semi-estructuradas. Para permitir la triangulación de datos, se recopilaron datos suplementarios provenientes de la revisión de la documentación de la empresa y de informes profesionales publicados sobre el sector.

**Aportaciones y resultados:** Se han identificado tres características distintivas de las empresas consultoras de ingeniería y la forma en qué condicionan su estrategia de internacionalización. El análisis de caso ha permitido poner de relieve elementos del capital organizativo, humano y relacional que sustentan la estrategia de internacionalización de estas empresas.

**Limitaciones:** Las propias de ser un estudio cualitativo que además se centra en el análisis de un único caso. Ello impide generalizar los resultados.

**Implicaciones prácticas:** Los resultados podrían ayudar a las empresas consultoras de ingeniería en la definición de sus estrategias de internacionalización.

**Originalidad / Valor añadido:** Este artículo contribuye a la literatura sobre la internacionalización del sector servicios rellenando el hueco existente en la problemática concreta de la internacionalización de las empresas consultoras de ingeniería.

**Palabras clave:** Internacionalización, empresas consultoras de ingeniería civil

**Códigos JEL:** L84, M16

---

**Title:** Key to internationalization of the civil engineering consulting firms. A success story: TYPESA group

### **Abstract**

**Purpose:** To progress in the identification of the characteristics of the engineering consulting firms sector that influence the internationalization as well as profiling the decisions that shape their internationalisation strategy.

**Design/methodology:** The applied methodology combines both the review of the academic literature and practical perspective based on a case study. The main source of data comes from a number of semi-structured interviews. In order to allow for the triangulation of data, additional data from the review of the documentation of the enterprise as well as from professional published reports on the sector was collected.

**Contributions and results:** Three distinctive features of the engineering consulting firms and on the way they condition their internationalisation strategy were identified. The case analysis has allowed highlighting elements of the organizational, human and relational assets underpinning the internationalisation strategy of these companies.

**Research limitations/implications:** The main limitations of this research are related to the study of only one case for the qualitative method. For that reason, the results are not generalizable.

**Practical implications:** The results could help engineering consulting firms in defining their internationalisation strategy.

**Originality/value:** This article contributes to the literature on the internationalisation of the services sector by filling the gap in the concrete issues of the internationalisation of engineering consulting firms.

**Keywords:** Internationalisation, civil engineering consulting firms

**Jel Codes:** L84, M16

---

## **1. Introducción**

Las empresas de consultoría en ingeniería están respondiendo a los desafíos de la economía global y de la crisis económica buscando oportunidades de negocio en el exterior. Las exigencias de los mercados internacionales suponen un reto para la organización/gestión de las empresas de ingeniería: competir internacionalmente requiere superar incertidumbres, complejidades y riesgos asociados a la actividad internacional.

La internacionalización de la empresa ha sido investigada desde múltiples perspectivas durante las últimas décadas, existiendo un prolífico desarrollo de literatura sobre internacionalización de empresas manufactureras que dieron lugar las distintas teorías sobre la materia. Estas teorías han sido aplicadas también en el contexto de los servicios, tanto el paradigma ecléctico (Dunning, 1989; Enderwick, 1989; Katrishen & Scordis, 1998; Javalgi, Griffith & White, 2003) como los modelos secuenciales (Hellman, 1994), las teorías de redes (Coviello & Martin, 1999) y la teoría de recursos y capacidades (Fahy, 1996).

Esta literatura ayuda a entender cómo los factores económicos, políticos, sociales y legales tienen un impacto en la estrategia de internacionalización de las empresas, pero la validez de las teorías para explicar el comportamiento internacional del sector servicios no está clara (Stare, 2002). Son muchos los que creen en la necesidad de desarrollar nuevas teorías que permitan explicar y predecir el comportamiento internacional de empresas de servicios en el nuevo contexto económico, incluyendo las características distintivas de servicios, los factores del entorno sectorial, los recursos distintivos de la empresa, etc. (Javalgi & Martin, 2007; Ball, Lindsay & Rose, 2008; Dunning, 2008; Griffith, Cavusgil & Xu, 2008).

Los investigadores han comenzado a teorizar sobre la influencia de las características de los servicios que dificultan el éxito de su internacionalización; son intangibles, perecederos, existe una simultaneidad entre la producción y el consumo y requieren la confianza "a priori" del consumidor, características que suponen una dificultad adicional para competir en mercados internacionales (Erramilli & Rao, 1990); pero es sabido que el sector servicios está formado

por un conjunto heterogéneo de actividades, y dentro de la rúbrica “servicios” puede haber diferencias substanciales en sus atributos y en el potencial para su internacionalización (Boddewyn, Halbrich & Perry, 1986; Clark & Rajaratnam, 1999; Samiee, 1999).

Existe una literatura incipiente sobre internacionalización de la empresa de servicios profesionales (Aharoni, 1999; Freeman & Sandwell, 2008; Greenwood, Morris, Fairclough & Boussebaa, 2010; Brock, 2012), pero existen pocos estudios que aborden específicamente la problemática de la internacionalización de las empresas consultoras de ingeniería (Coviello & Martin, 1999; Løwendahl, 2005; García Goñi, 2008; Malhotra & Morris, 2009; Krull, Smith & Ge, 2012; Wong, 2012). Basados en estudios de casos, estos trabajos utilizan las teorías de internacionalización antes mencionadas para ir evidenciando las particularidades del proceso de internacionalización que comienza desde la motivación inicial para salir al exterior, pasando por la selección de mercados, las formas de entrada y la posterior consolidación en el mercado. Y concluyen en la importancia de identificar las características distintivas de las consultoras en ingeniería que van influyendo en los recursos y capacidades que tienen que desplegar para ser competitivas en mercados exteriores.

Este es precisamente el principal objetivo de este artículo: avanzar en la identificación de las características del sector de las empresas consultoras de ingeniería que condicionan su comportamiento internacional y explorar cuales son los recursos y capacidades que sustentan la estrategia de internacionalización de estas empresas (modos de entrada, desarrollo de mercado, estructura organizativa y gestión de recursos).

La metodología utilizada combina la revisión de la literatura académica, y una perspectiva práctica basada en el estudio de caso. Para este último, se ha elegido al grupo TYPASA, que es un ejemplo de empresa con trayectoria de éxito, desde que iniciara su andadura hace 47 años, y que a lo largo de su historia se ha enfrentado a diferentes cambios en su estructura para desarrollar las capacidades necesarias para ser competitiva en los mercados internacionales.

El artículo comienza con una visión general del sector de las empresas consultoras de ingeniería. En el tercer epígrafe se establece el marco teórico de la investigación. A continuación se describe y justifica la metodología empleada, para abordar, en el siguiente epígrafe, el análisis de caso. El trabajo finaliza con la discusión de los resultados y presentación de las principales conclusiones del mismo.

## **2. Las consultoras de ingeniería: un sector en crecimiento con oportunidades de negocio internacional**

El mercado de los servicios de ingeniería se ha ido configurando en España a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, hasta convertirse en un sector amplio, que engloba diversos tipos de empresas especializadas en optimizar los procesos de inversión en edificación, infraestructuras, industria y/o medio ambiente. Los servicios básicos que ofrecen las empresas de ingeniería son el análisis, la definición y la dirección y gestión de las obras, en unas condiciones de calidad, precio y plazo que se establecen de acuerdo con los objetivos del promotor.

En cualquier proceso de inversión en infraestructuras cabe distinguir tres agentes principales: el Cliente (la Propiedad), el Ingeniero (la Empresa Consultora de Ingeniería) y el Constructor. La principal función de las Empresas Consultoras de Ingeniería es “el trabajo intelectual, basado en conocimientos tecnológicos para optimizar el conjunto de la inversión”. Estas empresas acompañan a los clientes a lo largo de todo el proceso de cualquier actuación: desde su concepción, pasando por su definición, su financiación, la gestión de su contratación, la dirección, supervisión y gestión de su construcción, hasta su operación y mantenimiento. Pero hay que tener en cuenta otro elemento importante, un cuarto agente que influye en el proceso: el Usuario final de la infraestructura. El producto ofertado tiene que satisfacer al Cliente, que es el que hace las especificaciones y el que paga los honorarios, pero también debe satisfacer las necesidades futuras de los Usuarios potenciales que, en el caso de las infraestructuras, son la Sociedad en general.

Las empresas consultoras de Ingeniería Civil se han ido transformando cada vez más en empresas multidisciplinares altamente especializadas; no se limitan a la realización de trabajos técnicos convencionales, como redacción de proyectos y supervisión de obras, sino que amplían sus servicios en el sentido de abarcar la solución de todos o casi todos los problemas de sus clientes, dando a éstos un servicio profesional completo en relación al proceso de inversión.

Según datos del “Estudio Estratégico de la Internacionalización de las Empresas de Ingeniería de la Comunidad de Madrid” publicado por ASICMA (Asociación de Empresas de Ingeniería, Consultoría, Medioambiente, Arquitectura y Servicios Tecnológicos de Madrid) en el año 2010, el gasto mundial en servicios de ingeniería se estimó durante el primer lustro del siglo XXI en 750 mil millones de dólares al año, cantidad que casi igualaba al PIB de la India en dicho período. Las previsiones para el año 2020 son que el gasto en servicios de ingeniería aumentará en todo el mundo hasta superar el billón de dólares. Estas perspectivas de crecimiento del sector están muy ligadas a las necesidades derivadas del desarrollo económico

de los países. A mayor grado de desarrollo, mayor inversión en infraestructuras, edificios, etc. y, por tanto, mayor necesidad de consultoría en ingeniería. El sector ha crecido primero en los países más desarrollados, y después, poco a poco, se ha ido extendiendo a otros países en consonancia con su proceso de desarrollo económico.

A ese crecimiento contribuye también un proceso de internacionalización de las empresas de ingeniería: los mercados domésticos en los países desarrollados están llegando a un punto de madurez y para continuar su crecimiento las empresas tienen que expandirse a otros países, utilizando además la internacionalización como una herramienta para diversificar el riesgo. También se aducen como razones para la internacionalización el aumento del nivel de competencia en mercados domésticos y su contribución a la mejora de la imagen de la empresa (García Goñi, 2008).

En relación al sector en España, en base al informe "Desarrollo Estratégico del Sector de la Ingeniería de Consulta" publicado en noviembre de 2011 por Tecniberia (Asociación Española de Empresas de Ingeniería y Servicios Tecnológicos), en el año 2009 existían 2.987 empresas de ingeniería, con unos ingresos aproximados de 14 mil millones de euros (el 1,16 por ciento del PIB) que daban empleo directo a uno 85.000 profesionales (el 0,47 por ciento de la población ocupada en España).

Un análisis de estas empresas ha puesto de manifiesto un alto grado de atomización del sector en nuestro país: un 92 por ciento corresponde a microempresas y pequeñas empresas; un 6,5 por ciento a medianas empresas y tan sólo un 1,85 por ciento a grandes empresas. Esta situación se acompaña por el no menos clásico escenario de concentración en la cifra de negocios que se suele producir en estos casos.

España no pertenece al grupo de países europeos pioneros en el desarrollo de la ingeniería, como Reino Unido, Dinamarca o Alemania. El retraso se explica por el tardío desarrollo económico español en la segunda mitad del siglo XX. Una de las etapas de mayor expansión de la actividad de la ingeniería española se produce a partir del ingreso de España en la Comunidad Económica Europea; gracias a las ayudas provenientes de Bruselas para el desarrollo de infraestructuras, comenzaron a desarrollarse en el mercado interno. Su expansión internacional es posterior; fundamentalmente fue a partir del año 2000, ante el estancamiento del mercado español, cuando el grueso de la ingeniería española comenzó a competir internacionalmente por proyectos en distintos países, aunque algunas empresas comenzaron en años anteriores, principalmente a partir de los años sesenta del siglo pasado.

La ingeniería española está presente en la actualidad en todos los continentes y las empresas grandes de ingeniería española, pese a ser todavía de menor tamaño que las de otros países

(como las alemanas, inglesas, danesas o norteamericanas), han sabido desarrollarse organizativamente para enfrentar la competencia de las grandes empresas del sector a nivel global.

Los elementos que condicionan la internacionalización de este tipo de empresas derivan en parte de su condición de empresas de servicios. La investigación ha puesto sobradamente de manifiesto que la intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y caducidad de los servicios exigen estrategias específicas en la concepción y, por ende, en la internacionalización de su oferta. Pero es necesario investigar además si existen otras características distintivas del sector que condicionen su estrategia de desarrollo en mercados exteriores.

### **3. Marco teórico**

En la literatura sobre internacionalización de servicios profesionales se han detectado características comunes a este tipo de servicios que influyen en su proceso de internacionalización. Son servicios intensivos en conocimiento en los que los profesionales deben acreditar una educación formal y obtener una acreditación oficial (Freidson, 2001); tienen una mayor dependencia del capital humano que del financiero (Von NordenFlycht, 2010), por lo que sus recursos humanos son su principal activo (Lowendahl, 1993, 2005), y éstos profesionales tienen una alta movilidad, pudiendo ser asignados a distintos mercados (Ball et al., 2008).

Las investigaciones han ido mostrando que a pesar de las similitudes que existen entre los servicios profesionales éstos no pueden ser tratados homogéneamente en su comportamiento internacional (Malhotra, Morris & Hinings, 2006; Malhotra & Morris, 2009). El proceso de internacionalización está inserto en el contexto sectorial y el análisis de subsectores concretos así como la comparación de los resultados obtenidos permitirá ir avanzando en el entendimiento de la compleja internacionalización de los servicios (Coviello & Martin, 1999). Las principales decisiones consideradas al tratar la internacionalización de estos servicios son

- la motivación para internacionalizarse, diferenciando entre actitud reactiva o proactiva,
- cómo se realiza la selección de mercados,
- la elección de modos de entrada ha recibido una considerable atención, y
- las formas de permanencia en el mercado.

Gran parte de los estudios sobre internacionalización de los servicios profesionales, se han centrado en el subsector de auditoría contable y asesoramiento legal (Segal-Horn & Dean, 2007, Brock & Alon, 2009; Greenwood, Morris, Fairclough, & Boussebaa, 2010), y son escasas las referencias concretas a las consultoras de ingeniería civil, siendo el trabajo de Coviello y Martin (1999) uno de los pioneros. Estos autores analizan la aplicabilidad de varias teorías sobre internacionalización (enfoque secuencial, IDE y teoría de redes) en este tipo de empresas, y concluyen que la complejidad del sector hace que ninguno de estos enfoques explique completamente el fenómeno, señalando algunas características organizativas como claves para entender este proceso de internacionalización: la importancia del personal cualificado, el alto grado de implicación del cliente, la relativa baja inversión de capital, y por último, la naturaleza del negocio basado en proyectos.

Estudios posteriores apuntan otras características que diferencian a las consultoras de ingeniería del resto de servicios profesionales y que condicionan su proceso de internacionalización (Krull et al., 2012):

- gran incertidumbre en el flujo de trabajo (Løwendahl, 2005; Malhotra & Morris, 2009) dependencia del crecimiento de los sectores a los que sirven las ingenierías,
- menos barreras para la transferir a otros países el conocimiento técnico asociado con los servicios de ingeniería (Malhotra & Morris, 2009), mientras que las empresas auditoras y legales sí se ven muy afectadas por las leyes del país.

Nuestra investigación se inspira en los hallazgos de los estudios previos mencionados que enfatizan la importancia de identificar las características de la actividad que determinan las decisiones estratégicas de internacionalización, y explicitar los recursos desplegados por las empresas consultoras de ingeniería civil.

Esto nos lleva a utilizar la Teoría de la empresa basada en los Recursos que aporta una aproximación integral al conjunto de recursos y capacidades que determinan el desempeño de la empresa (Wernerfelt, 1984; Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Grant, 1991), enfatizando la importancia de los recursos intangibles. Existe consenso en considerar que los recursos intangibles de la empresa vienen conformados por el capital humano, el capital estructural u organizativo y el capital relacional (Bontis, Chong & Richardson, 2000). Diversos estudios han puesto de manifiesto la importancia de las redes y relaciones en la selección de mercados (Coviello & Martin, 1999; Malhotra, 2003; Løwendahl, 2005), y de los recursos humanos en el éxito de la internacionalización (Lowendahl, 2005; Krull, et al., 2012). Pero es necesario avanzar en el conocimiento del capital organizativo y a la par enriquecer el del capital humano y relacional.

#### **4. Metodología**

Para alcanzar los objetivos de este trabajo se optó por una metodología cualitativa que nos permitiera aproximarnos al fenómeno estudiado. En este sentido, el método del caso es una herramienta valiosa de investigación por cuanto permite registrar la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, a la vez que se pueden obtener datos de una variedad de fuentes (Yin, 1989, 1994; Chetty, 1996).

Por otra parte, tal como argumenta Yin (1989, 1998), la cuestión de generalizar a partir del estudio de casos no consiste en una "generalización estadística", sino que se trata de una "generalización analítica" (utilizar el estudio de caso único o múltiple para ilustrar, representar o generalizar una teoría). Así, incluso los resultados de un caso de estudio pueden generalizarse a otros que representen condiciones teóricas similares (Maxwell, 1998).

La elección del caso de estudio obedece a las siguientes razones. En primer lugar se trata de una empresa que nació siendo una pyme, y que ha seguido una senda de crecimiento en la que la internacionalización ha jugado un papel primordial. En segundo lugar, en la actualidad compite en los mercados internacionales con las grandes empresas del sector. Por ello se puede considerar que su análisis puede aportar una valiosa enseñanza tanto para pequeñas como para grandes consultoras de ingeniería, a la par de arrojar luz sobre los aspectos clave en procesos de internacionalización de las empresas de este sector.

Para garantizar la objetividad y validez de la información obtenida se siguieron las recomendaciones de Yin (1994,1998). Para permitir la triangulación de datos, se recopilaron datos suplementarios provenientes de la revisión de la documentación de la empresa y de informes profesionales publicados sobre el sector. Al usar una doble perspectiva y combinar los hallazgos extraídos de la experiencia y del análisis del caso de la empresa TYPESA con la teoría relevante, se gana en la validez y confiabilidad de los resultados.

El perfil de los entrevistados se corresponde con personas en el nivel directivo de la organización con responsabilidades en el ámbito internacional de la empresa. Las entrevistas se realizaron en un periodo de 12 meses empleando 30 horas a lo largo de 2011-2012. Con carácter previo se envió a los entrevistados una relación de las cuestiones a tratar. Se puso mucho énfasis en identificar los eventos críticos de forma cronológica a fin de obtener una perspectiva secuencial y de causa-efecto. Una vez recogida la información primaria y secundaria se realizó un caso biográfico sobre los principales hitos en la internacionalización de la empresa. El caso fue testado de nuevo con los entrevistados para su revisión y ampliación.

## **5. La internacionalización de TYP SA**

### **5.1. La empresa**

TYP SA fue fundada en el año 1966 como empresa consultora de ingeniería y arquitectura filial de un gran grupo constructor, con una plantilla de 20 personas y con sede social en Madrid. En el año 1976, contando ya con 80 profesionales en plantilla, la compañía pasó a ser totalmente independiente al desvincularse del grupo constructor, rasgo que la distinguió de la mayoría de las otras ingenierías que operaban en España en ese momento.

El Grupo TYP SA se define a sí mismo como “un conjunto de empresas de consultoría, de carácter independiente, en los campos de la ingeniería civil, la arquitectura y el medio ambiente”. Es una empresa consultora multidisciplinar cuyos servicios técnicos profesionales ofrecen un apoyo de modo individual a cada cliente de acuerdo con sus necesidades: de estudio, de gestión o de supervisión y control.

Las cuatro principales características que describen, según su presidente, la identidad de TYP SA, son:

- “Colaborador de confianza”: el cliente elige un consultor para que le asesore y ayude en todo momento a llevar una operación a buen fin, un fin que el propio consultor debe colaborar a definir.
- “Con oficio”: cada proyecto es único, un reto a la imaginación, experiencia, inteligencia y creatividad del equipo proyectista. El consultor debe tener un conocimiento actualizado, utilizar metodologías apropiadas con los recursos adecuados y trabajar en el sentido de transformar la realidad de forma que se satisfagan los objetivos del cliente.
- “Un agente integrador”: la colaboración del consultor hace posible la superación de intereses contrapuestos entre las partes que intervienen en el proceso de inversión (principalmente cliente y constructor), haciendo posible que las infraestructuras puedan construirse con la calidad, el plazo y el presupuesto requeridos.
- “Éticamente comprometido”: para transformar el mundo de forma sostenible, optimizando la rentabilidad global de las inversiones; el cliente último es el usuario de las infraestructuras. Profesionalmente, manteniendo los conocimientos al día, aplicándolos en el desarrollo de los servicios y aceptando únicamente aquéllos encargos que se esté capacitado para llevar a cabo; prestando siempre sus servicios con integridad y buena fe, en beneficio de los intereses legítimos del Cliente; actuando con

independencia, evitando potenciales conflictos de interés (relaciones con bancos, constructores, suministradores, ...), que pudieran afectar a la imparcialidad del Consultor en la prestación de sus servicios al Cliente.

La cartera de productos de TYPESA es muy amplia, no se limita a la realización de trabajos técnicos convencionales, sino que abarca la solución de todos o casi todos los problemas de sus clientes en el proceso de inversión (one-stop-shop); de hecho, el Grupo define este acompañamiento a los clientes como una de las claves de su estrategia.

La vocación internacional de TYPESA se hizo realidad poco después de su creación, con la firma en 1970 de su primer contrato internacional financiado por el Banco Mundial para un proyecto de escuelas en la República Dominicana. Desde esa fecha, la actividad internacional en TYPESA ha sido una constante en crecimiento continuo y su relación con las Instituciones Financieras Internacionales (IFI) se ha ido consolidando. La facturación de TYPESA con clientes internacionales ha crecido vertiginosamente en los últimos años, pasando de 2,9 millones de EUROS en 1992 a 8,9 millones de EUROS en 2003 a 115 millones de EUROS en 2012.

Uno de los hitos más importantes en el desarrollo exterior de TYPESA fue la firma, en el año 1978 (en plena Crisis del Petróleo), compitiendo con empresas de todo el mundo, del contrato para diseñar el nuevo Campus Universitario para Al Imam University de Riad en Arabia Saudí, el mayor proyecto de arquitectura e ingeniería civil conseguido por una empresa española y uno de los de mayor envergadura de los que se estaban realizando en ese momento en el mundo (más de dos millones de metros cuadrados construidos y más de dos mil millones de dólares de inversión). Posteriormente, en el año 1982 TYPESA firmó también el contrato para la dirección y gestión de las obras correspondientes a este proyecto. A fecha de hoy, después de más de 35 años en la Universidad de Riad, TYPESA continúa trabajando para el mismo cliente, realizando el proyecto de construcción y la supervisión de todas sus obras, como la única ingeniería responsable de este gran proyecto. Según la propia compañía, una de las claves de la continuidad en el proyecto ha sido dar siempre un buen servicio y conseguir la confianza del cliente.

Pero: ¿cómo ha desarrollado TYPESA de forma exitosa este proceso?, ¿cuáles han sido las decisiones estratégicas que han guiado su desarrollo internacional para superar los retos derivados de las características sectoriales previamente analizadas?. A continuación examinamos su estrategia de crecimiento y las formas de entrada utilizadas, la gestión de sus recursos humanos, los mecanismos de coordinación enraizados en su estructura organizativa y el desarrollo del capital relacional.

## 5.2. Estrategia de crecimiento y formas de entrada

TYPSA se planteó siempre la internacionalización como una necesidad ineludible, contemplando el mercado con una visión global. Esta visión se hace muy patente si tenemos en cuenta que el Grupo apostó claramente por la internacionalización incluso cuando el mercado nacional presentaba grandes oportunidades; en palabras del presidente de TYPSA:

*"...en mi opinión, para trabajar de forma competitiva, se necesita o ser muy especializados o ser grandes. Pues bien, nosotros, que decidimos hace años ser generalistas, optamos por ser grandes, por crecer. Y esa ha sido nuestra estrategia más pronunciada en los últimos años: crecer en capacidad, en dimensión, en presencia geográfica en el mundo y también crecer en cuanto al número y la calidad de los servicios que prestamos a nuestros clientes.*

*Esta forma de hacer frente al mercado global es, a nuestro parecer, la que permite mantener y financiar unos departamentos de desarrollo propios, que requieren una fuerte inversión, la cual necesita ser aplicada a una amplia base de proyectos, porque si no, no se puede amortizar"*

*("El Exportador Digital", nº 80, nov. 2004. Entrevista a D. Pablo Bueno Sainz)*

Esta forma de enfrentar los mercados internacionales pone de manifiesto la importancia que la dimensión adquiere en estos procesos. Para competir en mercados internacionales, el tamaño y los activos de la empresa se configuran como elementos clave, siendo prueba de ello los procesos de fusiones y adquisiciones que han incentivado la paulatina entrada de las ingenierías norteamericanas en el mercado europeo y que contribuyen a configurar un panorama competitivo dominado por grandes grupos de ingeniería (Arias Aranda, 2002; García Goñi, 2008). No obstante, la dimensión no ha de basarse únicamente en un crecimiento orgánico, encontrando en este sector numerosos ejemplos de la utilización de nuevas formas organizativas basadas en redes, que han abierto el camino a empresas de menor tamaño (Brock, 2012).

Tradicionalmente, la elección de mercado es una de las decisiones básicas del proceso de internacionalización de una empresa. En el caso que nos ocupa, esta elección viene condicionada por la existencia de la oportunidad de un contrato; es decir, es el contrato el que lleva muchas veces a la elección del mercado, el determinante de la decisión de entrada en un país.

Cuando una empresa afronta su expansión internacional, tiene a su disposición una variedad de modos para conseguir este crecimiento: adquisiciones, licencias, joint ventures, entre otros.

En el caso de TYPESA, el grupo ha seguido varias vías para llevar a cabo su expansión internacional.

La empresa ha optado de forma prioritaria, por una política de creación de establecimientos permanentes en aquellos países donde existían buenas posibilidades de tener una continuidad en el mercado. De esta forma, se consigue mantener las relaciones con el cliente, para asegurar la satisfacción de sus necesidades, y se facilita la contratación de nuevos proyectos, paliando la discontinuidad entre contrataciones sucesivas.

*"Aunque por razones operativas y legales nos vemos obligados a utilizar la figura de la filial, tenemos siempre la política de mantener la participación mayoritaria que concede el control a TYPESA; pero, eso sí, la dotamos con personal local al que transmitimos nuestro know-how y nuestros procedimientos. Esto último constituye una directriz-marco del Grupo, que tiene por objeto la "creación de capacidad sostenible" en países en desarrollo".*

*(“El Exportador Digital”, nº 80, nov. 2004. Entrevista a D. Pablo Bueno Sainz)*

TYPESA también ha utilizado la colaboración con otras consultoras, nacionales o extranjeras, mediante acuerdos para la realización conjunta de determinados proyectos. La figura del socio local suele ser determinante para la entrada en un nuevo mercado, al facilitar el desarrollo de una red de relaciones con agentes locales e incorporar el conocimiento institucional y de mercado.

Una tercera vía es la creación de oficinas operativas con desplazamiento de equipos de trabajo que nacen para cubrir las necesidades de un primer proyecto, pero que pueden transformarse en oficinas permanentes con incorporación de personal local.

### **5.3. Estructura y Recursos Humanos**

El proceso de internacionalización hace que la estructura organizativa de una empresa cambie, evolucionando hacia formas que permitan responder mejor a las oportunidades que les ofrecen los mercados. Una mayor diversidad de los mercados hará conveniente realizar cambios en la estructura organizativa con el objetivo de adaptarse mejor a los requerimientos del mercado internacional.

TYPESA cuenta con una organización matricial estructurada en divisiones específicas de negocio, en departamentos técnicos especializados y en áreas geográficas de actuación.

Todo trabajo es liderado por un Director de Proyecto con gran experiencia en el tipo de actividad, en una estructura poco jerárquica, propia de una organización con recursos humanos altamente cualificados y con una tarea compleja e incierta.

Para resolver los problemas complejos que requieren conocimiento especializado en diversas disciplinas, TYPESA ha ido ampliando el espectro de sus especialistas, pasando de una estructura inicial principalmente formada por ingenieros y arquitectos, a equipos fuertemente multidisciplinares, que incluyen entre otros, economistas, biólogos, geólogos, sociólogos o expertos en comunicación. Resulta esclarecedor, por ejemplo, contemplar cómo en países del continente africano se están utilizando últimamente perfiles profesionales como el "Facilitador del Comercio" ("Trade Facilitation expert") cuya misión principal es colaborar a la eliminación de las barreras para el uso de las infraestructuras.

La coordinación entre los distintos elementos que constituyen su organización se considera clave para asegurar la eficiencia de la actividad internacional. El control, proyecto a proyecto, del progreso de las diferentes actividades y de los correspondientes cobros que se van recibiendo de los clientes, se realiza en tiempo real, mediante un sistema de desarrollo propio llamado "contcost". Además, periódicamente (cada tres meses) se lleva a cabo un procedimiento (que denominan "valoradas"), en el que se reúnen todos los responsables que intervienen en cada proyecto para analizar y valorar su estado de ejecución, analizar los problemas que puedan presentarse, controlar los costes hasta el momento, evaluar los costes de los trabajos pendientes de ejecutar y, consecuentemente, estimar el beneficio (o pérdida) en ese momento y el esperado a la finalización del contrato.

Dentro de las dificultades que hay que superar para la realización de proyectos internacionales, son importantes las derivadas del lenguaje y de los usos-costumbres. Las reglamentaciones, legislaciones y especificaciones locales tienen un impacto grande en el diseño y en el desarrollo de los proyectos, incluso la información necesaria para construir o fabricar puede ser muy distinta en función de cada país (Sendagorta & Sendagorta, 2007). En muchos casos se exige que los profesionales autores de los proyectos estén homologados en los respectivos países (en USA se exige incluso la homologación en los respectivos Estados).

En TYPESA se lleva a cabo una política de internacionalización también del personal, es decir, de contratación de personas de otras nacionalidades, de manera que la empresa transfiere sus conocimientos a los empleados locales que estarán así en condiciones idóneas para garantizar la calidad requerida por la empresa, a la vez que se aseguran su capacidad de producción con personal homologado. Se constituye así una auténtica empresa multinacional con centros de producción en todos los países en los que se tiene presencia permanente.

La gestión del conocimiento se configura por tanto como un elemento esencial del proceso de internacionalización de TYP SA. El término “conocimiento experimental” utilizado por Blomstermo, Eriksson y Sharma (2004) alude precisamente al conocimiento acumulado por la organización en sus operaciones internacionales en unos mercados y la capacidad para explotarlo de manera efectiva en otros mercados. TYP SA pone en el mercado soluciones basadas en el conocimiento específico del problema y sus circunstancias (aportado por el personal local en las zonas geográficas en las que trabajan) y en el conocimiento técnico y la experiencia de todo el Grupo a nivel internacional, gracias a una coordinación de los departamentos técnicos que le permite funcionar como una sola empresa. De esta forma, mediante un sistema de retroalimentación (en base principalmente a las Revisiones Conceptuales y Finales y a los llamados Informes de Retroalimentación), se incorporan automáticamente al acervo de conocimiento del Grupo las nuevas experiencias en cada uno de los contratos.

#### **5.4. El valor de las relaciones**

Un aspecto fundamental para entender este sector y que ya hemos mencionado, es que la consultora de ingeniería “vende confianza” a su cliente, se configura como un solucionador de problemas que le acompaña en todo el proceso, de ello deriva la importancia de desarrollar competencias relacionales con el cliente para fortalecer su confianza y garantizar su satisfacción con el producto final. Esta confianza es la principal arma competitiva para sucesivas contrataciones. Una vez conseguido un primer proyecto, si la colaboración es exitosa se puede establecer una relación a largo plazo y es más fácil seguir con presencia en ese país; por ello, la labor de comunicación con el cliente se convierte en un aspecto fundamental (Sendagorta & Sendagorta, 2007).

Esto conduce a que cuando una empresa de ingeniería concurre a un concurso en el extranjero, son aspectos decisivos los referentes a la calidad de la empresa y de los contratos ya realizados, aunque sea en el mercado nacional, siendo la reputación un elemento esencial. Por otra parte, esto hace que en las primeras fases de internacionalización sea necesaria una mayor inversión en viajes, contactos, información, para el establecimiento de relaciones previas con los posibles contratantes. Esto queda patente en las palabras de un directivo del Grupo:

*“... la evaluación técnica de los proyectos sobre el papel no es suficiente, el cliente tiene que tener más información sobre la capacidad de ejecución de ese proyecto, necesita muchas veces tener confianza en la persona que representa a la*

*Empresa Consultora y en el compromiso que ésta establece; de esta forma es posible generar algunas veces en el Cliente una preferencia a priori sobre con quién quiere trabajar: la reputación y las relaciones son claves”.*

La relación y el conocimiento mutuo de TYPESA con los Clientes e Instituciones Financieras Internacionales se ha ido reforzando con el tiempo gracias al esfuerzo continuo que realiza su equipo internacional para estar al día sobre las políticas y procedimientos de esas instituciones y para mantener un contacto frecuente con sus representantes en los distintos países.

## **6. Discusión de resultados**

El estudio del caso de TYPESA nos lleva a proponer tres características de esta actividad que consideramos esenciales para entender la internacionalización de las empresas consultoras de ingeniería y que aportan nuevos matices a las investigaciones previas mencionadas en el marco teórico.

### **6.1. Se exportan “promesas creíbles”**

Los servicios de consultoría en ingeniería son intensivos en conocimiento (fundamentalmente de naturaleza técnica) que se aplica a la solución de problemas. Este conocimiento es de una parte individual, es decir reside en las personas y de otra organizativo, asentado en los procesos y rutinas de la organización.

La importancia del conocimiento individual se manifiesta en la alta cualificación de los recursos humanos en estas empresas; no únicamente a nivel directivo, sino en todos los niveles de la organización. Ello nos lleva a definir el sector como intensivo en capital humano (Lowendahl, 1993, 2005), con una alta participación de los costes salariales en la estructura de costes de la empresa.

También hay que tener en cuenta que el conocimiento técnico forma parte de un “corpus común de conocimiento” que facilita la comunicación cliente-empresa porque trasciende las fronteras geográficas. Según TYPESA es una relación que no presenta asimetrías de conocimiento con el cliente, a diferencia de otros tipos de consultoría en las que frecuentemente el cliente y el proveedor tienen diferentes niveles de conocimiento con respecto a la oferta. En este caso, en la contratación intervienen expertos cualificados con una base común de conocimiento.

La solución de problemas complejos requiere una combinación de conocimientos provenientes de distintas disciplinas, de forma que los mecanismos de coordinación y concertación son fundamentales para asegurar la orientación de los distintos expertos hacia el resultado final esperado. Es necesario tener en cuenta la importancia del conocimiento que se crea a partir de la experiencia, que permite a la empresa adaptarse a distintas culturas, características de mercado, entornos institucionales, etc. (Brock, 2012).

El grado de intangibilidad del producto es tan intenso que la evaluación de la calidad a priori, por parte del cliente, se realiza en base a la reputación de la organización, construida a partir de su capital humano, código ético, resultados financieros y de las referencias de los trabajos anteriores realizados (Lowendahl, 1993; Krull et al., 2012). Esto determina que el éxito de la empresa dependa en gran medida de su habilidad para vender unas “promesas creíbles”.

Además, hay que tener en cuenta que, al tratarse de solucionar los problemas del cliente, el producto es innovador por naturaleza y debe ajustarse a las especificaciones del cliente, adquiriendo una gran importancia la relación cliente-consultor que redundará en la generación de confianza por parte de aquél y será otro de los factores a considerar para futuras contrataciones (Krull et al., 2012).

## **6.2. Mediante una oferta constituida por proyectos únicos**

Otra característica de estas empresas, que se ha puesto también de manifiesto en el análisis del caso y que condiciona su internacionalización es que su oferta productiva está constituida por proyectos, entendidos como soluciones técnico-económicas a las necesidades del cliente, lo cual requiere de las empresas:

- su presencia local, cerca del cliente, para conocer y comprender cuáles son los condicionantes y requerimientos específicos de éste.
- su conocimiento del estado global del arte de las técnicas, de forma que se puedan determinar las soluciones técnicas más adecuadas a los problemas específicos de cada cliente.

Distintos autores coinciden en señalar que la internacionalización de proyectos se ve afectada porque son únicos, discontinuos, complejos y requieren un alto compromiso financiero por parte del comprador (Cova, Ghauri & Salle, 2002; Skaates, Tikkanen & Alajoutsijärvi, 2003).

Cada proyecto individual es único, requiere nuevas soluciones técnicas, financieras, legales y organizativas para ajustarse a las necesidades específicas del cliente. Esto implica que los esfuerzos para generar confianza y reputación deben construirse para cada proyecto individual. Además, al ser una demanda discontinua, la estrecha relación con el cliente, mientras se trabaja, puede desaparecer si no hay nuevas contrataciones. Esto implica grandes retos para la gestión de marketing y se relaciona con las decisiones de entrada en un mercado, pues al no existir garantía de permanencia, la elección del mercado se condiciona muchas veces a la existencia de un proyecto con la suficiente envergadura que justifique la inversión en el mismo (Owusu, Sandhu & Kock, 2007).

La complejidad de cada proyecto es técnica y organizativa, pues se deriva de la gestión de conocimientos diversos y de la amplia red de agentes involucrados en el mismo, tanto por parte de la oferta (empresa consultora de ingeniería) como por parte de la demanda (inversor-cliente, constructor, usuario final de la infraestructura).

Cada proyecto requiere un alto grado de inversión por parte del cliente (Cova & Salle, 2007); el porcentaje de los honorarios sobre la inversión total que supone la labor de consultoría no es muy alto, pero la actividad tiene un impacto muy considerable en el monto total de la inversión y de su operación y mantenimiento y en su funcionalidad: un mal proyecto de consultoría puede incrementar substancialmente el coste total de la inversión y/o generar fracasos de trascendencia difícilmente calculable.

### **6.3. Se compete en concursos internacionales, adjudicados localmente en mercados con legislaciones diversas**

Gran parte de la internacionalización de las empresas consultoras de ingeniería se lleva a cabo a través de concursos (públicos o privados) en países en vías de desarrollo. El contexto cultural, político e institucional de estos países supone una complejidad añadida.

La oferta a concursos públicos internacionales supone una oportunidad para la internacionalización de estas empresas al permitir localizar de forma inmediata posibles oportunidades; pero conlleva una intensa competencia con las grandes consultoras globales.

Las asociaciones de empresas consultoras de ingeniería defienden que en la adjudicación de los concursos a este tipo de empresas debe primar más la calidad de la propuesta que las condiciones económicas (Bisch & Ray, 2008), lo cual es congruente con el bajo impacto de los honorarios en el montante de la inversión y con la enorme repercusión que pueden tener sus servicios en el coste y en los resultados de la inversión.

Según TYPESA la reputación de la empresa consultora y la intensidad de sus relaciones con el cliente son elementos esenciales para la valoración de la calidad de la oferta, generadores de confianza en el cliente. Mantener relaciones cercanas con los posibles contratantes permite a la empresa consultora tener información previa sobre sus posibilidades de adjudicación, reduciendo el riesgo asociado a la inversión necesaria para presentar ofertas en concursos internacionales, sin olvidar que una relación directa con el futuro cliente permite conocer mejor las necesidades de éste y ajustar mejor la propuesta. Una más estrecha relación entre las partes facilita, además, una continuidad ulterior en posteriores contrataciones (Brock, 2012).

## **7. Conclusiones**

El presente trabajo contribuye al conocimiento de los aspectos que condicionan la internacionalización de las empresas consultoras de ingeniería, un sector que muestra un gran dinamismo en los últimos años, especialmente en países en vías de desarrollo.

El análisis del caso de TYPESA ha permitido resaltar tres características que pueden ayudar a entender la idiosincrasia de las empresas consultoras de ingeniería en su internacionalización; a saber: venden “promesas creíbles”; de proyectos que son únicos, discontinuos, complejos y que requieren una alta inversión por parte del cliente; mediante su participación en concursos internacionales para la adjudicación de dichos proyectos. Hablamos por tanto de un producto con un alto grado de intangibilidad, en el que el cliente ha de realizar una gran inversión y en el que, por lo tanto, el riesgo percibido es muy elevado.

En consonancia con estas características sectoriales, el éxito de TYPESA en los mercados exteriores ha dependido en gran medida de su habilidad para:

- Construir una buena reputación, que permite al cliente disminuir el riesgo percibido y una valoración “a priori” de la calidad de un proyecto que ha de satisfacer a todos los agentes intervinientes (cliente, constructor y usuario final de la infraestructura).
- Establecer una relación estrecha con el cliente, que no sólo contribuye a generar confianza en el mismo, sino que también permite a la empresa consultora valorar mejor las oportunidades de los distintos proyectos antes de acometerlos y, en su caso, prolongar la relación con futuras contrataciones. La importancia de la relación implica también la necesidad de una presencia estable de la empresa consultora en el mercado condicionando su forma de entrada.

- Formar equipos multidisciplinares con la necesaria cualificación y transversalidad que conviertan a la empresa consultora en el “solucionador de los problemas” del cliente.
- Esto implica la necesidad de contar con una plantilla estable –a pesar de que los proyectos son discontinuos– y altamente cualificada, que garantice el “conocimiento individual” y que permita la creación de “conocimiento organizativo” mediante el desarrollo de herramientas de gestión interna para la coordinación y el control.

Además, es necesario tener en cuenta que, dado lo importante que es la reputación en el sector, la calidad de los servicios es fundamental; pero no a cualquier precio, cada proyecto tiene que ser eficiente, por lo que el control de costes es un aspecto fundamental. La empresa tiene que generar proyectos innovadores; tener presencia cerca del cliente; ofertar un servicio completo que pueda solucionar todos los problemas del cliente y generar así una mayor reputación.

La internacionalización, al igual que para todas las empresas, supone una apuesta que implica un fuerte compromiso de recursos con el mercado. Ese compromiso se va generando en base a las relaciones y la reputación de la empresa consultora, excediendo el límite temporal de un solo proyecto. Pero este proceso requiere un convencimiento previo y profundo por parte de la Dirección de la importancia estratégica que la internacionalización.

A modo de resumen, el artículo nos muestra un caso de éxito en la puesta en marcha de una estrategia de internacionalización. Los resultados obtenidos pueden mostrar algunos caminos a seguir en el proceso de internacionalización a aquellas empresas consultoras que sean capaces de desarrollar recursos y capacidades similares a los desarrollados por TYPESA en los mercados exteriores, bien por sí mismas, bien formando parte de redes formales o informales.

No obstante, se trata de un trabajo exploratorio que adolece de las limitaciones las propias de ser un estudio cualitativo que además se centra en el análisis de un único caso. Ello nos impide una generalización de los resultados.

Una futura línea de investigación podría avanzar en el sentido de contemplar más casos de estudio, incluyendo empresas consultoras de distinto tamaño y ampliando el ámbito geográfico para introducir casos de otras consultoras europeas.

## Referencias

- AHARONI, Y. (1999). Internationalization of professional services: Implications for accounting firms. In D.M. Brock, M.J. Powell, & C.R. Hinings (Eds.), *Restructuring the professional organization* (pp. 21–40). London: Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9780203018446.ch2>
- ARIAS ARANDA, D. (2002). Relationship between operations strategy and size in engineering consulting firms. *International Journal of Service Industry Management*, 13(3): 263-285. <http://dx.doi.org/10.1108/09564230210431974>
- BARNEY, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 90-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BALL, D.A.; LINDSAY, V.J.; ROSE, E.L. (2008). Rethinking the paradigm of service internationalization: Less resource-intensive market entry modes for information-intensive soft services. *Management International Review*, 48(4): 413-431. <http://dx.doi.org/10.1007/s11575-008-0024-x>
- BISCH, P.; RAY, M. (2008). *Libre Blanc: L'ingenierie et L'innovation*. Syntec-Ingenierie.
- BLOMSTERMO, A.; ERIKSSON, K.; SHARMA, D. (2004). Domestic activity and knowledge development in the internationalization process of firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 2: 239-258. <http://dx.doi.org/10.1023/B:JIEN.0000032775.53005.59>
- BODDEWYN, J.J.; HALBRICH, M.B.; PERRY, A. (1986). Service multinationals: Conceptualization, measurement and theory. *Journal of International Business Studies*, 17(3): 41-57. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490860>
- BONTIS, N.; CHONG, W.C.; RICHARDSON, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1): 85. <http://dx.doi.org/10.1108/14691930010324188>
- BROCK, D.M. (2012). Building global capabilities: A study of globalizing professional service firms. *The Service Industries Journal*, 32(10): 1593-1607. <http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2012.665894>
- BROCK, D.M.; ALON, I. (2009). Internationalization of professional service firms. *International Business: Research Teaching and Practice*, 3(1): 52-70.
- CHETTY, S. (1996). The case study method for research in small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 5, octubre-diciembre. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242696151005>
- CLARK, T.; RAJARATNAM, D. (1999). International services: Perspectives at century's end. *The Journal of Services Marketing*, 13(4/5): 298-310. <http://dx.doi.org/10.1108/08876049910282556>

- COVA, B.; GHOURI, P.; SALLE, R. (2002). *Project Marketing: Beyond Competitive*. New York: Bidding, Wiley.
- COVA, B.; SALLE, R. (2007). Introduction to the IMN special issue on "Project marketing and the marketing of solutions". A comprehensive approach to project marketing and the marketing of solutions. *Industrial Marketing Management*, 36: 138-146.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.008>
- COVIELLO, N.E.; MARTIN, A.M. (1999). Internationalization of services SMEs: an integrated perspective from engineering consulting sector. *Journal of International Marketing*, 7(4): 42-66.
- DIERICKX, I.; COOL, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(11): 1504-1511. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- DUNNING, J.H. (1989). The theory of international production. *International Trade Journal*, 3: 21-66. <http://dx.doi.org/10.1080/08853908808523656>
- DUNNING, J.H. (2008). New directions in international business research: A personal viewpoint. *Research in Global Strategic Management*, 14:247-257.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S1064-4857\(08\)00007-7](http://dx.doi.org/10.1016/S1064-4857(08)00007-7)
- ENDERWICK, P. (1989). Some economics of service-sector multinational enterprises; en P. Enderwick (Ed.), *Multinational Services Firms*. London: Routledge.
- ERRAMILLI, M.K.; RAO, C.P. (1990). Choice of foreign market entry modes by services firms: Role of market knowledge. *Management International Review*, 30(2): 135-150.
- FAHY, J. (1996). Competitive advantage in international services: A resource-based view. *International Studies of Management and Organization*, 26(2): 24-37.
- FREEMAN, S.; SANDWELL, M. (2008). Professional service firms entering emerging markets: The role of network relationships. *Journal of Services Marketing*, 22(3): 198-212.  
<http://dx.doi.org/10.1108/08876040810871165>.
- FREIDSON, E. (2001). *Professionalism, the third logic: On the practice of knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press.
- GARCÍA GOÑI, M. (2008). La Internacionalización de los servicios de ingeniería en España. *Información Comercial Española*, 844: 139-154.
- GRANT, R.M. (1991). The resources-based theory of competitive advantage: implications for strategic formulation. *California Management Review*, 33(3): 114-135.  
<http://dx.doi.org/10.2307/41166664>

- GREENWOOD, R.; MORRIS, T.; FAIRCLOUGH, S.; BOUSSEBAA, M. (2010). The organizational design of transnational professional service firms. *Organizational Dynamics*, 39(2), 173-183. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.01.003>
- GRIFFITH, D.A.; CAVUSGIL, S.; XU, S. (2008). Emerging themes in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39(7): 1220-1235. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400412>
- HELLMAN, P. (1994). The internationalization of Finnish Financial Services Companies. *International Business Review*, 5(2): 191-208. [http://dx.doi.org/10.1016/0969-5931\(96\)00005-4](http://dx.doi.org/10.1016/0969-5931(96)00005-4)
- JAVALGI, R.G.; GRIFFITH, D.A.; WHITE, S. (2003). An empirical examination of factors influencing the internationalization of services firms. *The Journal of Service Marketing*, 17(2): 185-201. <http://dx.doi.org/10.1108/08876040310467934>
- JAVALGI, R.G.; MARTIN, C.L. (2007). Internationalization of services: identifying the building-blocks for future research. *Journal of Services Marketing*, 21(6): 391-397. <http://dx.doi.org/10.1108/08876040710818886>
- KATRISHEN, F.A.; SCORDIS, N.A. (1998). Economies of scale in services: A study of multinational insurers. *Journal of International Business Studies*, 29(2): 305-324. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490038>
- KRULL, E.; SMITH, P.; LE, G.L. (2012). The internationalization of engineering consulting from a strategy tripod perspective. *The Service Industries Journal*, 32(7): 1097-1119. <http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2012.662758>
- LOWENDAHL, B.R. (1993). Co-operative strategies form professional service firms: Unique opportunities and challenges. In Y. Aaroni (Ed.), *Coalitions and competitions: The globalization of professional business services*. London: Routledge.
- LOWENDAHL, B.R. (2005). *Strategic Management of professional service firms*. Copenhagen: Copenhagen School Press.
- MALHOTRA, N. (2003). The nature of knowledge and the entry mode decision. *Organization Studies*, 24(6): 935-959. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840603024006006>
- MALHOTRA, N.; MORRIS, T. (2009). Heterogeneity in profesional service firms. *Journal of Management Studies*, 46(6): 895-922. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00826.x>
- MALHOTRA, N.; MORRIS, T.; HININGS, C.R. (2006). Variation in organizational form among professional service organizations. *Research in the Sociology of Organization – Professional Service Firms*, 24: 171-202.
- MAXWELL, J.A. (1998). Designing a Qualitative Study. En L. Bickman & D.J. Rog (Eds.), *Handbook of applied social research methods* (pp.69-100). California: Sage Publications, Thousand Oaks.

- OWUSU, R.A.; SANDHU, M.; KOCK S. (2007). Project business: A distinct mode of internationalization. *International Marketing Review*, 24(6): 695-714.  
<http://dx.doi.org/10.1108/02651330710832667>
- SAMIEE, S. (1999). The internationalization of services: Trend, obstacles and issues. *Journal of Services Marketing*, 13(4/5): 319-328. <http://dx.doi.org/10.1108/08876049910282574>
- SEGAL-HORN, S.; DEAN, A. (2007). The globalization of law firms: Managerial issues. *International Journal of Service Industry Management*, 18(2): 206-219.  
<http://dx.doi.org/10.1108/09564230710737835>
- SENDAGORTA, J.; SENDAGORTA, E. (2007). La internacionalización de Sener, una empresa de ingeniería vasca. *Boletín de Estudios Económicos*, 62(192): 455-469.
- SKAATES, M.A.; TIKKANEN, H.; ALAJOUTSIJÄRVI, K. (2003). The international marketing of professional service projects: to what extent does territoriality matter?. *The Journal of Services Marketing*, 17(1): 83-97. <http://dx.doi.org/10.1108/08876040310461291>
- STARE, M. (2002). The pattern of internationalization of services in Central European countries. *The Service Industries Journal*, 22(1): 77-91. <http://dx.doi.org/10.1080/714005062>
- VON NORDENFLYCHT, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1): 155-174.  
<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2010.45577926>
- WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 16: 171-180.
- WONG, W.W. (2012). *The internalization of Malaysian engineering consulting services firms*, DBA Thesis, Lismore, NSW: Southern Cross University.
- YIN, R.K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*, Applied social research Methods Series. Newbury Park CA: Sage.
- YIN, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications Inc.
- YIN, R.K. (1998). The abridged version of case study research. En L. Bickman & D.J. Rog (Eds.), *Handbook of applied social research methods* (pp. 229-259). California: Sage Publications, Thousand Oaks.

Intangible Capital, 2014 ([www.intangiblecapital.org](http://www.intangiblecapital.org))



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 3.0 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>