

DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN INGENIERÍA Y MEDIO AMBIENTE

Tesina de Grado presentada por

BÁRBARA VINCENZA PIZZEGHELLO CORDERO

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Dr. LIONEL VALENZUELA

OCTUBRE 2026

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☐ Memoria o trabajo de título ☒ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: ____Internacionalización de una empresa de consultoría en ingeniería u medio ambiente_____

Nombre del candidato(a): __Bárbara Vincenza Pizzeghello Cordero_____

Carrera / Grado: __MBA, Magíster en Gestión Empresarial_____

Campus: _Vitacura_____ **Departamento:** ____Ingeniería Comercial_____

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, ___Lionel Valenzuela_____, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por **(marcar una opción)**:

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

_____

_____

_____

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: ___28-10-26_____ **Firma:** 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: ___19 de octubre de 2026___ **Firma:** 

TÍTULO DE TESINA: **“INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN INGENIERÍA Y MEDIO AMBIENTE”**

AUTOR: **BÁRBARA VINCENZA PIZZEGHELLO CORDERO**

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA:

- **Profesor Guía:** Lionel Valenzuela
- **Correferente Externo:** Miguel Acevedo
- **Correferente Interno:** Juan Tapia

Santiago, octubre 2026

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: BÁRBARA VINCENZA PIZZEGHELLO CORDERO

Fecha: octubre 2026

A mi madre y a mi padre con infinito amor y gratitud.

i. Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como objetivo diseñar una estrategia para la internacionalización de una empresa mediana chilena de consultoría en ingeniería y medio ambiente, mediante la aplicación de un modelo de análisis. El estudio examina los recursos y capacidades de la organización, su preparación internacional, las condiciones de mercados potenciales y las alternativas de entrada, con el propósito de establecer lineamientos y acciones para una eventual expansión.

La metodología combina entrevistas semiestructuradas a participantes vinculados con funciones directivas, estratégicas y operacionales, seleccionados de manera intencionada, con el análisis de documentos internos y fuentes secundarias. La información se organiza en cuatro dimensiones: aprendizaje estratégico, capacidades adaptativas, redes de relaciones, y preparación y estrategia de internacionalización. Se utiliza el modelo de Uppsala como marco principal, considerando sus enfoques de aprendizaje gradual y redes, complementado con el análisis VRIO y la evaluación de la preparación organizacional. Asimismo, se comparan Perú, Argentina, Brasil y Colombia según tamaño de mercado, crecimiento sectorial, distancia psíquica, condiciones regulatorias y disponibilidad de redes.

Los resultados muestran que la empresa dispone de experiencia profesional, conocimiento técnico, capital humano especializado, metodologías y sistemas de gestión que pueden apoyar una eventual internacionalización. Sin embargo, el análisis VRIO no permite demostrar aún una ventaja competitiva internacional sostenible. La preparación internacional es parcial: existen capacidades técnicas y organizacionales, pero faltan experiencia directa en mercados extranjeros, conocimiento de sus condiciones de operación, redes locales consolidadas y una oferta de servicios claramente definida para otros mercados. También se observan diferencias respecto de la prioridad de internacionalizarse y del nivel de inversión y riesgo aceptable.

Perú se identifica preliminarmente como el mercado más favorable para profundizar la evaluación, por su menor distancia psíquica, las oportunidades sectoriales y los conocimientos y contactos indirectos disponibles. Esta priorización requiere validar la demanda y las condiciones comerciales, regulatorias, tributarias y laborales. Una alianza con un socio local, la participación como sub-consultor o una prestación piloto de alcance acotado aparecen como modalidades compatibles con el nivel actual de preparación y compromiso.

Se propone una estrategia gradual y condicionada, organizada mediante un plan de acción 5W1H. Durante los primeros seis meses se priorizan la gestión y transferencia del conocimiento, la identificación de servicios transferibles y una decisión compartida sobre la internacionalización. Entre seis meses y tres años se plantea definir recursos y límites de riesgo, profundizar el conocimiento de Perú y desarrollar relaciones locales. Entre tres y cinco años se contempla validar la oferta y evaluar la continuidad; una presencia permanente o una ampliación posterior se proyectan entre cinco y diez años, sujetas a los resultados. Se concluye que no corresponde recomendar una entrada inmediata: el compromiso internacional debe aumentar, mantenerse o retirarse según el aprendizaje adquirido y la evidencia técnica, comercial y financiera.

ii. Índice General

i. Resumen Ejecutivo iii

ii. Índice General v

iii. Índice de Tablas ix

iv. Índice de Figuras ix

1. Introducción 1

2 Objetivos 2

2.1 Objetivo General 2

2.1.1 Objetivos Específicos 2

3 Contexto general de la empresa y del sector de asesorías ambientales e ingeniería 3

3.1 Contexto general de la empresa 3

3.1.1 Datos generales de la empresa en análisis 3

3.1.2 Reseña histórica 3

3.1.3 Productos y Servicios que ofrece 4

3.1.4 Estructura organizacional 4

3.1.5 Posicionamiento y ventajas competitivas 4

3.2 Contexto del sector de asesorías ambientales e ingeniería 5

3.2.1 Panorama general del sector 6

3.2.2 Análisis de la industria 9

4 Marco Teórico y Conceptual 12

4.1 Conceptos de internacionalización de empresas. 12

4.2 Modelos teóricos de internacionalización 13

4.2.1 Modelo Uppsala 13

4.2.2 Modelo OLI 15

4.2.3 Born Global 17

4.2.4 Marco de capacidades dinámicas para la internacionalización de las pymes 21

4.3 Internacionalización en empresas de servicios profesionales 23
4.3.1 Características de los servicios profesionales 23
4.3.2 Diferencias respecto a empresas manufactureras 25
4.3.3 Modalidades de internacionalización de servicios 27
4.3.4 Factores críticos para la internacionalización de servicios 29
4.3.5 Desafíos de internacionalización en servicios profesionales 32
4.3.6 Recursos tangibles e intangibles 34
4.3.7 Ventaja competitiva sostenible 35
4.3.8 Modelo VRIO 35
4.3.9 Capacidades dinámicas 36
4.3.10 Recursos estratégicos para la internacionalización 38
4.3.11 Ventajas competitivas en empresas de servicios 41
4.4 Escalabilidad del modelo de negocios 42
4.4.1 Concepto de escalabilidad y replicabilidad 43
4.4.2 Escalabilidad en empresas de servicios 45
4.4.3 Factores que favorecen la escalabilidad 46
4.4.4 Barreras para la escalabilidad 47
4.4.5 Relación entre escalabilidad e internacionalización 48
4.5 Redes estratégicas y capital relacional 50
4.5.1 Teoría de redes 50
4.5.2 Capital relacional 51
4.5.3 Alianzas estratégicas 51
4.5.4 Redes y reducción de incertidumbre 51
4.6 Estrategias de entrada a mercados internacionales 52
4.6.1 Exportación de servicios 52
4.6.2 Alianzas estratégicas internacionales 54
4.6.3 Oficinas comerciales y filiales 55
4.6.4 Otras alternativas de internacionalización 56
4.6.5 Velocidad y nivel de compromiso en la internacionalización 56

4.6.6 Factores para seleccionar estrategias de entrada 57
4.7 Madurez organizacional y *readiness* internacional 60
4.7.1 Concepto de madurez organizacional 60
4.7.2 Modelos de madurez 61
4.7.3 *Readiness* internacional 61
4.7.4 Indicadores de preparación internacional 62
4.7.5 Brechas organizacionales para la internacionalización 63
5 Metodología y selección del modelo de internacionalización aplicable al caso de estudio 65
5.1 Metodología de aplicación 65
5.1.1 Fuentes de información y participantes 65
5.1.2 Técnicas e instrumentos de recolección 65
5.1.3 Procedimiento de análisis 66
5.1.4 Procedimiento para la formulación de la estrategia y el plan de acción 69
5.2 Criterios para la selección del modelo de internacionalización 69
5.3 Evaluación del Modelo Uppsala 71
5.3.1 Fortalezas del modelo para el caso estudiado 72
5.3.2 Limitaciones del modelo 72
5.4 Evaluación del paradigma ecléctico de Dunning (OLI) 73
5.4.1 Fortalezas del modelo para el caso estudiado 73
5.4.2 Limitaciones del modelo 73
5.5 Evaluación del enfoque *Born Global* 73
5.5.1 Fortalezas del modelo para el caso estudiado 74
5.5.2 Limitaciones del modelo 74
5.6 Análisis comparativo de los modelos de internacionalización 74
5.7 Selección del modelo de internacionalización aplicable 76
6 Aplicación del modelo de internacionalización al caso de estudio 77
6.1 Recursos, capacidades y ventajas competitivas 77
6.1.1 Recursos estratégicos 77

6.1.2 Capacidades organizacionales 79
6.1.3 Evaluación de las ventajas competitivas 81
6.2 Preparación internacional y brechas organizacionales 83
6.2.1 Evaluación de la preparación internacional y principales brechas 83
6.3 Aplicación del modelo de Uppsala al caso de estudio 85
6.3.1 Aplicación de las variables de estado al caso de estudio 86
6.3.2 Aplicación de las variables de cambio al caso de estudio 87
6.3.3 Aplicación de la cadena de establecimiento y la distancia psíquica ... 88
6.3.4 Aplicación del enfoque de redes 93
6.3.5 Análisis de las alternativas de entrada 94
6.3.6 Síntesis de la aplicación del modelo de Uppsala 96
6.4 Estrategia recomendada y acciones prioritarias 97
6.4.1 Lineamientos derivados de los objetivos específicos 97
6.4.2 Estrategia recomendada 100
6.4.3 Plan de Acción 101
7 Conclusiones 106
8 Referencias 110

iii. Índice de Tablas

Tabla 1. Interpretación de los resultados del modelo VRIO 36
Tabla 2. Síntesis comparativa de criterios de evaluación y modelos de internacionalización 75
Tabla 3. Recursos estratégicos identificados y su posible aplicación internacional . 78
Tabla 4. Capacidades organizacionales y su contribución a la internacionalización . 80
Tabla 5. Evaluación VRIO de los recursos y capacidades 81
Tabla 6. Brechas y desafíos para la internacionalización 84
Tabla 7. Aplicación de las variables de estado 87
Tabla 8. Aplicación de las variables de cambio 88
Tabla 9. Evaluación comparativa de mercados potenciales 90
Tabla 10. Aplicación de la cadena de establecimiento y la distancia psíquica en el mercado de Perú como mercado priorizado 93
Tabla 11. Aplicación del enfoque de redes al caso de estudio 94
Tabla 12. Alternativas de entrada aplicables al caso de estudio 95
Tabla 13. Conclusiones derivadas de los objetivos específicos 98
Tabla 14. Plan de acción para una eventual internacionalización 102

iv. Índice de Figuras

Figura 1. Distribución de empresas de consultoría de ingeniería y medio ambiente, por tamaño según número de colaboradores 7
Figura 2. Relación entre tamaño de empresa y rubro. 8

1. Introducción

La posibilidad de prestar servicios en otro país requiere analizar más que las capacidades técnicas de una empresa. También es necesario identificar qué servicios podrían ofrecerse en un mercado distinto al chileno, conocer sus condiciones regulatorias y comerciales, desarrollar relaciones con actores locales y definir el nivel de inversión y riesgo que una organización estaría dispuesta a asumir. En este contexto, la presente investigación busca evaluar las condiciones de una empresa antes de recomendar una eventual entrada a un mercado extranjero.

El objetivo general del estudio es aplicar un modelo de análisis para evaluar la preparación para la internacionalización de una empresa mediana de servicios de consultoría. Para ello, se identifican sus recursos y capacidades, se evalúa su nivel de preparación organizacional, se analizan las condiciones de mercados potenciales y las alternativas de entrada, y se proponen lineamientos y acciones prioritarias para un eventual proceso de expansión.

El análisis se desarrolla principalmente a partir del modelo de Uppsala, que permite comprender la internacionalización como un proceso gradual, asociado a la adquisición de conocimiento, el desarrollo de redes y el aumento progresivo del compromiso en un mercado. Su aplicación se complementa con herramientas de análisis de recursos y capacidades y de preparación organizacional. La investigación utiliza entrevistas semiestructuradas a personas vinculadas con funciones estratégicas y operacionales de la empresa, además de documentos internos y fuentes secundarias.

Los resultados revelan que la empresa dispone de una base técnica y organizacional que podría apoyar una eventual internacionalización. Sin embargo, también se identifican brechas relacionadas con la transferencia del conocimiento, la definición de los servicios con mayor potencial para otros mercados, la experiencia internacional y el desarrollo de redes locales. Por ello, la estrategia propuesta comienza con el fortalecimiento interno y plantea avanzar hacia experiencias acotadas sólo después de profundizar el conocimiento del mercado y definir las condiciones bajo las cuales la empresa estaría dispuesta a participar.

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar la estrategia para la internacionalización de una empresa mediana de servicios de consultoría a través de la aplicación de un modelo de análisis.

2.1.1 Objetivos Específicos

I. Identificar y analizar los recursos, capacidades y ventajas competitivas de la empresa que pueden constituir una base para la internacionalización.

II. Evaluar el nivel de preparación organizacional (*readiness* internacional) e identificar las principales brechas y desafíos que podrían afectar un proceso de expansión internacional.

III. Analizar las condiciones del entorno y las alternativas de entrada a mercados internacionales aplicables al caso de estudio.

IV. Recomendar una estrategia de internacionalización y proponer lineamientos y acciones prioritarias para fortalecer las capacidades organizacionales y facilitar una transición gradual hacia mercados internacionales.

3 Contexto general de la empresa y del sector de asesorías ambientales e ingeniería

3.1 Contexto general de la empresa

A continuación, se presentarán los antecedentes de la empresa analizada que permitirán caracterizar su trayectoria, nivel de desarrollo y capacidades organizacionales, así como identificar las principales brechas que podrían afectar una eventual internacionalización. Esta información servirá de base para los diagnósticos posteriores y para la aplicación de los modelos teóricos seleccionados.

3.1.1 Datos generales de la empresa en análisis

Tipo de Empresa	Consultora
Año de fundación	2003
Ubicación geográfica	Santiago – Concepción - Chile
Tamaño de Empresa	Mediana (120 trabajadores)
Giro	Servicios de Ingeniería

3.1.2 Reseña histórica

La empresa fue fundada en 2003 en la Región del Biobío con el objetivo de otorgar servicios de Consultoría en ingeniería y medio ambiente, en respuesta a la creciente demanda regulatoria de los proyectos de inversión del país. Inició sus operaciones con un pequeño equipo de profesionales principalmente del área de ingeniería, y durante sus primeros años se concentró en proyectos de escala local. Posteriormente se consolidó en proyectos de mayor escala para empresas con relevancia nacional.

Ante los cambios regulatorios en materia ambiental, la empresa se restructuró para fortalecer su presencia en este tipo de servicios. En 2013 abrió una sucursal en la Región Metropolitana lo que amplió su participación en proyectos de mayor envergadura de consultoría de ingeniería y medio ambiente. Este proceso se consolidó en el año 2016 en una mayor cantidad de proyectos en los que participaba.

Con miras hacia una expansión en el año 2018 se inician los procesos de certificaciones internacionales tales como las ISO 9001:2015; ISO 14001:2015; ISO 45001:2018, estándares requeridos para su participación en grandes proyectos de inversión.

Al año 2021 la empresa se reestructura internamente para abarcar servicios de forma especializada, incorporando profesionales con mayor trayectoria que permitan abrir

nuevas oportunidades y continuar consolidando el posicionamiento de las empresas y sus servicios a nivel nacional.

En los últimos años la empresa ha continuado su evolución adaptándose a los cambios regulatorios nacionales, incorporando en sus quehaceres la digitalización y operativización de sus sistemas. Al año 2026, la empresa cuenta con más 120 trabajadores de planta, presta servicios de consultoría a más de 160 empresas diferentes.

Su trayectoria y experiencia acumulada han llevado a considerar la internacionalización como un paso a analizar para la diversificación de sus mercados, aumentar su competitividad y ampliar su alcance hacia nuevas oportunidades.

3.1.3 Productos y Servicios que ofrece

Algunos de los servicios que en la actualidad ofrece la empresa son los siguientes:

- Tramitaciones ambientales
- Seguimientos y auditorías ambientales
- Levantamientos de componentes ambientales (flora, fauna, emisiones atmosféricas)
- Estudios socio-territoriales
- Ingeniería de Transporte
- Soluciones viales integrales
- Ingeniería de manejo de residuos, hidráulica
- Gerenciamiento de proyectos de ingeniería y construcción

3.1.4 Estructura organizacional

La empresa presenta una estructura organizacional tipo funcional, es decir, los colaboradores están agrupados según su especialidad o función dentro de la organización.

El organigrama está encabezado por la Gerencia General de la cual dependen las gerencias técnicas y las gerencias que son transversales para el funcionamiento de la organización como son administración y operaciones.

La empresa cuenta con un equipo de 120 colaboradores compuesto por equipos de profesionales de diversas disciplinas y personal de apoyo administrativo.

3.1.5 Posicionamiento y ventajas competitivas

La consolidación de la empresa y su posicionamiento vienen de la mano de su experiencia técnica en el desarrollo de sus proyectos, esto queda evidenciado en la

gran cantidad de proyectos desarrollados a lo largo de su trayectoria, alcanzando los últimos años relevancia a nivel nacional con la participación en el mercado energético, inmobiliario y de infraestructura, alcanzando presencia en proyectos de relevancia nacional.

Los clientes principales de la empresa son del rubro energético, industrial, inmobiliario, instituciones y organismos públicos, sanitario, forestal y de la industrial de áridos.

La obtención de diversas certificaciones internacionales como las ISO 9001:2015; ISO 14001:2015; ISO 45001:2018, junto con diversos registros nacionales públicos y privados, así como alianzas con otras compañías y gremios representan una ventaja para la empresa para su posicionamiento, reforzando la confianza en la calidad de los servicios, manteniendo la reputación de la organización en relaciones a largo plazo con entidades públicas y privadas.

Otros elementos que inciden en el posicionamiento de la empresa son la solidez de su estructura operativa interna, la cual está diseñada para asegurar el cumplimiento de plazos y altos estándares de calidad. A esto se suma la incorporación de herramientas de inteligencia artificial que optimizan el análisis de datos en procesos tanto técnicos como administrativos, aumentando la precisión y eficiencia de los servicios. Asimismo, la empresa cuenta con áreas transversales, como sostenibilidad, orientada a la integración de criterios ambientales, sociales y de gobernanza, que refuerzan la responsabilidad corporativa, y áreas dedicadas a la innovación, enfocadas en el desarrollo y mejora continua de sistemas y metodologías internas, cada una con sus respectivos procesos de difusión interna.

Desde otra perspectiva otro diferenciador que apoya el posicionamiento es la cultura organizacional sólida y un ambiente laboral positivo que fomenta la motivación, el compromiso del equipo y la colaboración interdisciplinaria, fortaleciendo la productividad y la calidad del servicio.

3.2 Contexto del sector de asesorías ambientales e ingeniería

En este apartado se establecerán las características del entorno donde opera la empresa en la actualidad, esta información se utilizará para determinar la relevancia de la internacionalización de este sector, ubicar a la empresa dentro del mercado, presentar y determinar características específicas del sector (tamaño de empresas, tipos de clientes, normativas y certificaciones relevantes entre otros). Además, permitirá analizar tendencias del sector y proporcionar antecedentes para la

aplicación de los modelos teóricos considerados en la investigación. Además de aportar datos que permitan luego un análisis comparativo.

3.2.1 Panorama general del sector

El presente apartado tiene como objetivo caracterizar el sector ambiental e ingenieril en Chile, considerando sus principales atributos estructurales, su importancia económica y regulatoria, así como las tendencias que lo configuran. Para ello, se utiliza información proveniente de fuentes gremiales, organismos públicos y una base de datos elaborada que incluye empresas representativas del rubro (ver **Anexo 1**), permitiendo analizar variables como tamaño organizacional, ingresos y alcance territorial.

El sector ambiental e ingenieril en Chile se caracteriza por su estrecha relación con el desarrollo de proyectos de inversión, especialmente en industrias como minería, energía e infraestructura. Su funcionamiento está fuertemente condicionado por el marco regulatorio ambiental, lo que genera una demanda constante por servicios de consultoría en ingeniería, evaluación ambiental y cumplimiento normativo.

En este contexto, existen gremios relevantes como la Asociación de Empresas Consultoras de Ingeniería de Chile que agrupan empresas del sector y facilitan el acceso a información relevante. Asimismo, el Servicio de Evaluación Ambiental (SEA) constituye una fuente clave de información pública sobre proyectos sometidos a evaluación ambiental, entre otros actores.

- Análisis de la estructura del sector

Para este análisis, se utilizó una base de datos compuesta por 154 empresas del sector. Dado que parte de la información sobre número de colaboradores se encontraba expresada en rangos, se procedió a su transformación a valores numéricos mediante el uso del punto medio de cada intervalo, con el fin de homogenizar los datos y permitir su análisis cuantitativo.

Esta aproximación introduce un nivel de estimación en los resultados, lo cual es considerado en la interpretación de estos. Asimismo, se identificaron limitaciones en la disponibilidad y estandarización de datos, particularmente en variables como ingresos, lo que restringe la profundidad de algunos análisis estadísticos.

A partir de la información procesada, se realizó una clasificación de las empresas según su tamaño, en función del número de colaboradores. Los resultados evidencian una alta concentración de empresas pequeñas y medianas, lo que permite

caracterizar al sector como altamente fragmentado, con una amplia diversidad de actores y niveles de desarrollo.

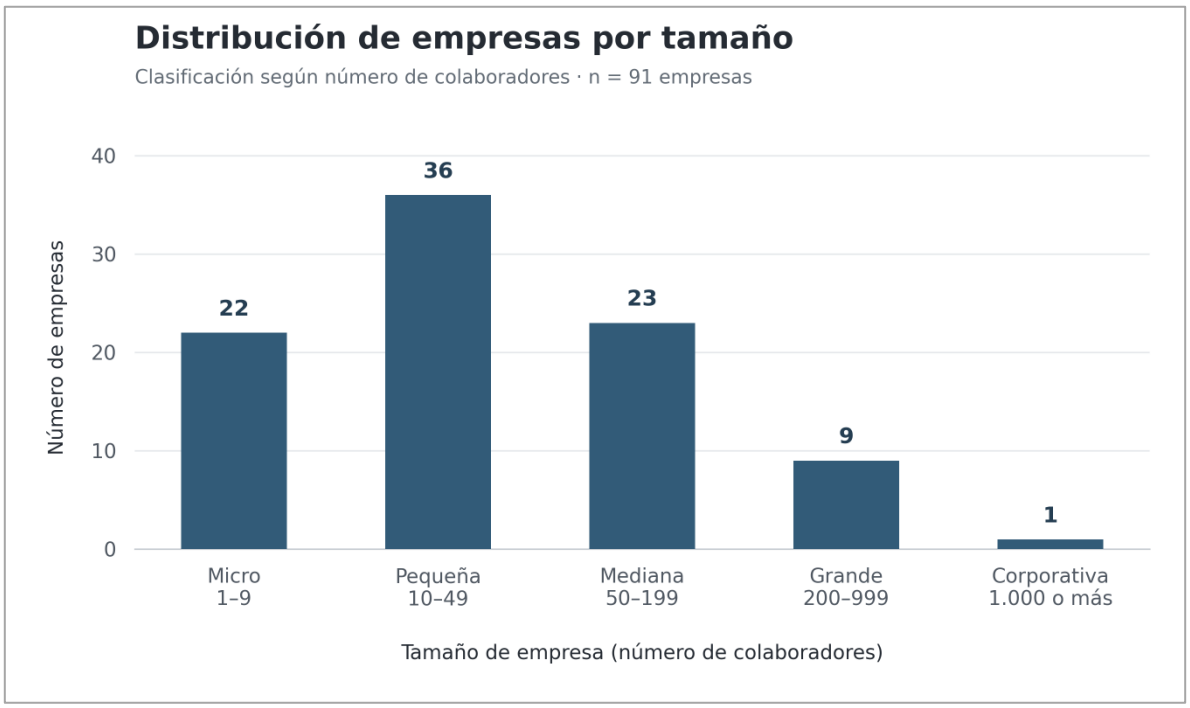


Figura 1. Distribución de empresas de consultoría de ingeniería y medio ambiente, por tamaño según número de colaboradores

*Fuente: Elaboración propia a partir de información del **Anexo 1***

Como se observa en la Figura 1, predominan las empresas de menor tamaño, lo que refuerza la existencia de un mercado competitivo con baja concentración.

- Análisis del alcance territorial

En términos de alcance geográfico, la mayoría de las empresas concentra sus operaciones en el mercado local, es decir, en Chile. Sin embargo, se observa la presencia de algunas empresas con operaciones en Latinoamérica e incluso a nivel global, lo que podría reflejar un proceso gradual de internacionalización dentro del sector.

- Relación entre tamaño y especialización

En medio ambiente y gestión socioambiental existe diversidad de tamaños, aunque predominan las empresas micro y pequeñas. Por su parte, las empresas que integran ingeniería y medio ambiente presentan una mayor concentración de empresas grandes, mientras que ingeniería y gestión de proyectos muestra una distribución más equilibrada entre empresas pequeñas, medianas y grandes.

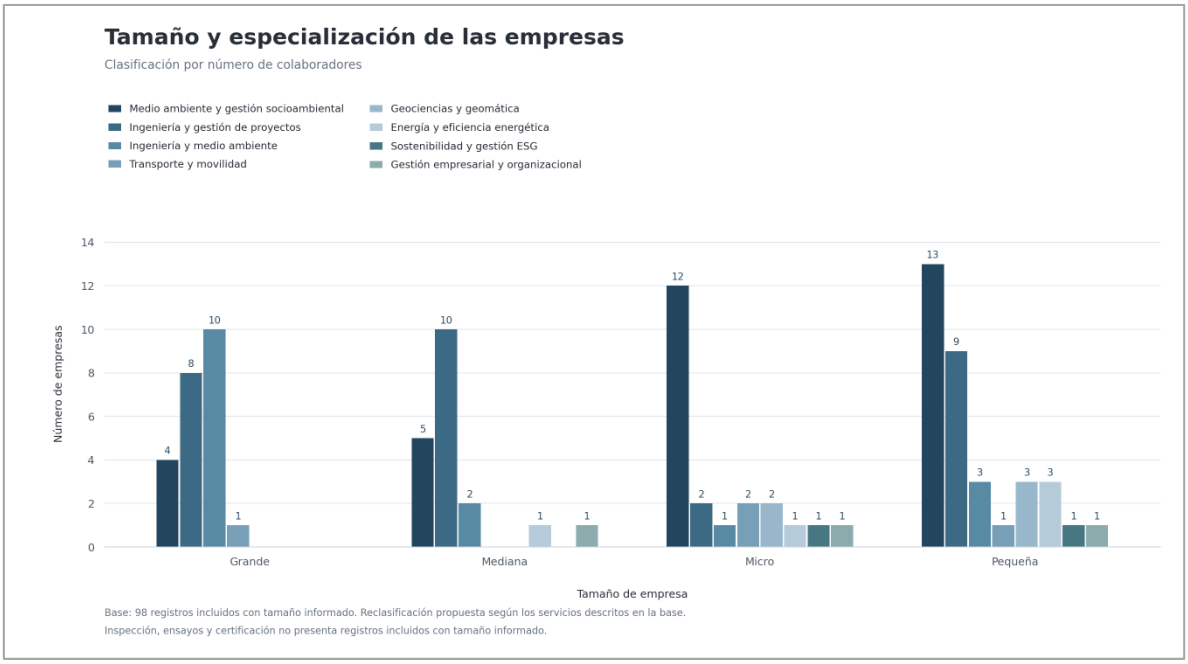


Figura 2. Relación entre tamaño de empresa y rubro.

*Fuente: Elaboración propia a partir de información del **Anexo 1***

Esta caracterización permite identificar empresas de referencia con servicios y tamaños comparables para el análisis del entorno competitivo, distinguiendo aquellas que comparten una especialización similar y las que presentan una oferta de servicios más integrada. Así, contribuye a reconocer distintos perfiles de competidores dentro del conjunto analizado.

Es importante señalar que la distribución observada por rubro puede estar influenciada por la disponibilidad de información pública. En particular, una parte significativa de los datos utilizados proviene del Servicio de Evaluación Ambiental (SEA), organismo que concentra principalmente información relacionada con proyectos sometidos a evaluación ambiental.

En este sentido, la mayor presencia de empresas asociadas a consultoría ambiental en la base de datos no necesariamente refleja una mayor participación real de este rubro en el sector, sino que responde, en parte, a una mayor disponibilidad y accesibilidad de información en comparación con otras áreas. Por lo tanto, los resultados deben interpretarse considerando este sesgo de origen en los datos.

Asimismo, el cruce incluye únicamente los registros con información de tamaño que cumplen los criterios de inclusión definidos en el Anexo 1. Por ello, sus resultados tienen un alcance descriptivo y deben interpretarse considerando las limitaciones de cobertura y comparabilidad de los datos disponibles.

- Importancia económica y regulatoria

El sector cumple un rol estratégico en la economía, ya que viabiliza el desarrollo de proyectos mediante el cumplimiento de exigencias ambientales y normativas. La creciente complejidad del marco normativo ha incrementado la relevancia de las empresas consultoras, posicionándolas como actores clave en la gestión de riesgos ambientales y regulatorios.

- Tendencias del sector

Entre las principales tendencias se identifican:

- Mayor integración de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza)
- Creciente digitalización de procesos
- Uso de herramientas tecnológicas como inteligencia artificial
- Mayor exigencia en cumplimiento normativo

Estas tendencias están impulsando cambios en la forma en que las empresas compiten y generan valor.

- Nivel de madurez del sector

En base a los antecedentes analizados, el sector presenta una base consolidada de empresas, pero con oportunidades de desarrollo en áreas como la innovación, la internacionalización y la mejora en la gestión de información.

Este sector se configura como un mercado dinámico y competitivo, caracterizado por una alta fragmentación y diversidad de actores. La limitada disponibilidad de información estructurada refleja tanto la naturaleza del sector como oportunidades de mejora en términos de transparencia y profesionalización, abriendo espacios para la diferenciación estratégica y el crecimiento futuro.

3.2.2 Análisis de la industria

El sector de asesorías en ingeniería en Chile presenta una estructura altamente competitiva, caracterizada por la presencia de diversos tipos de empresas, incluyendo firmas nacionales consolidadas, pequeñas y medianas empresas especializadas y consultoras internacionales que participan principalmente en proyectos de mayor escala.

Las empresas nacionales destacan por su conocimiento del contexto local y de la normativa vigente, mientras que las firmas internacionales cuentan con mayor

experiencia en proyectos de gran envergadura y presencia en múltiples mercados. Por su parte, las empresas de menor tamaño tienden a competir mediante especialización técnica y flexibilidad operativa.

Las barreras de entrada al sector se relacionan principalmente con la necesidad de contar con capital humano altamente especializado, experiencia en proyectos similares, cumplimiento de estándares normativos y certificaciones. Asimismo, las redes de contacto y la reputación juegan un rol relevante en la obtención de nuevos proyectos.

Adicionalmente, existe una barrera de carácter económico, ya que el desarrollo de proyectos requiere disponer de recursos financieros suficientes para sostener equipos de trabajo especializados, financiar etapas iniciales de los proyectos y responder a eventuales exigencias operativas de los clientes. Esto implica que las empresas deben contar con una estructura financiera que les permita asumir costos antes de la materialización de ingresos, lo que puede limitar la entrada de nuevos actores o el crecimiento de empresas de menor tamaño.

Si bien estas barreras existen, el sector presenta un nivel de competencia elevado, especialmente en servicios tradicionales, lo que genera un entorno dinámico y en algunos casos saturado.

La presencia de empresas internacionales en el mercado local introduce estándares más exigentes en términos de calidad y capacidad técnica, lo que resulta relevante en el contexto de la internacionalización, al evidenciar las condiciones necesarias para competir en mercados externos.

Finalmente, se identifican barreras de carácter cultural y relacional, asociadas al conocimiento del contexto local, las dinámicas territoriales y la construcción de relaciones de confianza con clientes, comunidades y organismos públicos. Estas condiciones pueden dificultar la entrada de nuevos actores, especialmente en mercados donde la experiencia previa y las redes de contacto juegan un rol relevante en la adjudicación de proyectos.

- Oportunidades y amenazas del sector

El sector de asesorías en ingeniería y medio ambiente se desenvuelve en un entorno dinámico, caracterizado por las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades:

- Posibilidad de expansión hacia mercados internacionales, especialmente hacia países latinoamericanos con características regulatorias y de desarrollo de proyectos similares a las de Chile.
- Fortalecimiento de las normativas y creciente complejidad de los procesos de permisos, lo que incrementa la demanda por servicios especializados.
- Mayor exigencia en materia de sostenibilidad.
- Incorporación de tecnologías que generan oportunidades de diferenciación y permiten mejorar la prestación de servicios.

Amenazas:

- Cambios regulatorios que pueden modificar los requisitos y las condiciones para el desarrollo de proyectos.
- Alta competencia en el sector, especialmente por parte de empresas multinacionales con mayor experiencia y recursos.
- Dependencia del ciclo económico, que puede influir en la cantidad de proyectos disponibles.
- Exigencias crecientes en materia de calidad, cumplimiento y responsabilidad, que incrementan la complejidad de la operación.

Tendencias que afectan la internacionalización

El sector de asesorías en ingeniería y medio ambiente se encuentra influenciado por diversas tendencias globales que impactan directamente en su desarrollo y en las posibilidades de expansión hacia mercados internacionales. En este contexto, se observa un crecimiento sostenido de normativas ambientales a nivel global, lo que ha incrementado las exigencias en el desarrollo de proyectos y ha generado una mayor demanda por servicios especializados capaces de cumplir con estándares internacionales. Este escenario posiciona a las empresas del sector como actores relevantes en el cumplimiento de requisitos técnicos y regulatorios cada vez más complejos.

Asimismo, las certificaciones transnacionales adquieren un rol cada vez más relevante, ya que permiten validar las capacidades técnicas y organizacionales de las empresas, facilitando su inserción en nuevos mercados. Estas certificaciones no solo actúan como un respaldo de calidad, sino que también permiten generar confianza en clientes e instituciones en contextos internacionales, donde el conocimiento del proveedor es limitado.

Por otra parte, la necesidad de cumplir con estándares internacionales de ingeniería ha impulsado la estandarización de procesos y metodologías, permitiendo que ciertos servicios sean replicables en distintos contextos geográficos. Esta condición resulta especialmente relevante para aquellas empresas que buscan expandirse, ya que facilita la transferencia de conocimientos y la adaptación de sus servicios a distintos entornos regulatorios y operacionales.

Adicionalmente, la digitalización de los procesos ha transformado la forma en que se desarrollan los proyectos. El uso de herramientas como software de diseño asistido, sistemas de información geográfica y tecnologías de monitoreo remoto ha permitido mejorar la eficiencia, reducir tiempos de ejecución y facilitar la operación a distancia. Esto amplía las posibilidades de participación en proyectos fuera del mercado local, permitiendo a las empresas operar en distintos territorios sin la necesidad de una presencia física permanente.

En conjunto, estas tendencias configuran un escenario en el cual la adaptación a estándares globales, la obtención de certificaciones y la incorporación de tecnologías se convierten en factores relevantes para la internacionalización de las empresas del sector.

4 Marco Teórico y Conceptual

Este capítulo tiene como objetivo establecer los fundamentos teóricos que sustentan el análisis de la internacionalización de empresas, particularmente en el contexto de servicios profesionales de ingeniería y medio ambiente. Para ello, se abordan los principales conceptos asociados a la internacionalización, los modelos teóricos más relevantes, las características específicas de este proceso en empresas de servicios, y los factores críticos que influyen en su desarrollo. Finalmente, se presentan los elementos conceptuales que servirán de base para la selección y aplicación del modelo de análisis utilizado en la investigación.

4.1 Conceptos de internacionalización de empresas.

La internacionalización empresarial puede entenderse como el proceso mediante el cual una organización amplía sus actividades más allá de las fronteras de su país de origen y comienza a participar en mercados internacionales (Cavusgil et al., 2020)

Este proceso no se limita únicamente a la exportación de bienes o servicios, sino que implica una adaptación progresiva de la empresa a nuevos entornos económicos, culturales y regulatorios. En este sentido, la internacionalización puede ser considerada como una estrategia de crecimiento que permite a las organizaciones

diversificar sus mercados, acceder a nuevas oportunidades de negocio y aumentar su competitividad.

Asimismo, la internacionalización implica la adquisición de conocimientos sobre mercados externos, el desarrollo de capacidades organizacionales y la gestión de riesgos asociados a la operación en contextos distintos al local.

4.2 Modelos teóricos de internacionalización

Diversos modelos teóricos han sido desarrollados para explicar el proceso de internacionalización de las empresas.

4.2.1 Modelo Uppsala

- *Orígenes y Fundamentos Teóricos*

El modelo de Uppsala fue desarrollado por investigadores de la Universidad de Uppsala (Suecia), destacando los trabajos de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y posteriormente Johanson y Vahlne (1977). Este enfoque se encuadra dentro de las teorías de proceso o gradualistas, fundamentándose en la teoría del comportamiento de la firma y la visión basada en recursos. Su premisa central es que la internacionalización es un proceso de aprendizaje incremental, donde las empresas aumentan su compromiso en mercados extranjeros a medida que adquieren experiencia y conocimiento.

- *Dimensiones del Modelo Original (1977)*

El modelo se articula mediante la interacción de cuatro variables divididas en dos categorías fundamentales:

- **Variables de Estado (Estáticas):** Incluyen el conocimiento del mercado (objetivo y experiencial) y el compromiso con el mercado (recursos invertidos y grado de especialización).
- **Variables de Cambio (Dinámicas):** Se refieren a las decisiones de compromiso (basadas en la evaluación de riesgos y oportunidades) y las actividades corrientes del día a día.

Bajo este esquema, el conocimiento experiencial es el motor principal: a mayor aprendizaje, menor es la incertidumbre percibida, lo que motiva a la empresa a aumentar su nivel de recursos comprometidos en el exterior.

El modelo de Uppsala no constituye una metodología prescriptiva de pasos obligatorios, sino un marco explicativo basado en la interacción entre variables de estado y de cambio. Las actividades actuales permiten adquirir conocimiento del

mercado, que influye en las decisiones de compromiso de recursos; estas decisiones, a su vez, modifican las condiciones desde las cuales continúa el proceso de internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977). En esta investigación, el modelo se utiliza para analizar las condiciones actuales de la empresa y fundamentar una propuesta de internacionalización.

- *La Cadena de Establecimiento y la Distancia Psíquica*

El modelo propone que las empresas suelen seguir una secuencia lógica de cuatro etapas para minimizar riesgos:

1. Exportación esporádica o no regular.
2. Exportación a través de agentes independientes.
3. Establecimiento de una sucursal comercial de ventas.
4. Creación de unidades productivas en el país extranjero.

Un concepto crítico en esta expansión es la distancia psíquica, definida como el conjunto de factores (lenguaje, cultura, sistemas políticos, nivel educativo) que dificultan el flujo de información entre la empresa y el mercado. Las firmas tienden a entrar primero en mercados con menor distancia psíquica antes de aventurarse en entornos más desconocidos.

- *Evolución hacia el Enfoque de Redes (2009)*

En 2009, Johanson y Vahlne revisaron el modelo para adaptarlo a la globalización actual, sustituyendo la visión de mercados aislados por el enfoque de redes de negocios. En esta versión, el principal obstáculo ya no es la distancia psíquica, sino la "*Liability of Outsidership*" (la desventaja de estar fuera de una red relevante). La internacionalización se redefine como un proceso de posicionamiento en redes internacionales, donde la confianza y el aprendizaje interactivo con socios son claves.

- *Aplicación a las Empresas de Servicios*

Aunque el modelo Uppsala nació centrado en la manufactura, su aplicación a empresas de servicios ha revelado particularidades importantes:

- **Menor dependencia de la etapa de producción:** Las empresas de servicios, al tratar con intangibles, suelen saltarse etapas de la cadena de establecimiento tradicional.
- **Velocidad de expansión:** Estudios como los de Sharma y Johanson (1987) sobre consultoras suecas muestran que las empresas de servicios tienden a desarrollarse en el extranjero de forma más rápida.

- **Importancia del Capital Humano y la Interacción:** En servicios empresariales, la internacionalización depende fuertemente de la interacción directa entre cliente y proveedor.
- **Menor impacto de la distancia psíquica:** Se ha observado que las firmas de servicios suelen verse menos afectadas por barreras culturales que las de producción física.
- **El papel de las redes:** Para los servicios, la posición en la red y las alianzas estratégicas son los factores más determinantes para el éxito, ya que facilitan el aprendizaje interactivo y la construcción de confianza necesaria para vender servicios en el exterior.

- *Críticas Modernas y Micro-fundamentos*

El modelo Uppsala ha sido criticado por ser excesivamente lento frente al fenómeno de las *Born Globals* (empresas que nacen internacionales). Sin embargo, los autores argumentan que la rápida expansión de estas pymes suele explicarse por el conocimiento experiencial previo del gerente o emprendedor, incorporando así el nivel micro (individuos) al modelo.
Estudios recientes (Valdemarin, 2023) subrayan que las decisiones de compromiso no son procesos corporativos "caja negra", sino que están mediadas por las emociones, sesgos y capacidades directivas de los individuos que componen la firma

4.2.2 Modelo OLI

- *Orígenes y Fundamentos Teóricos*

El Paradigma Ecléctico, comúnmente conocido como el Modelo OLI, fue propuesto por John Dunning en 1977 como un marco teórico para explicar la decisión de las empresas de realizar Inversión Directa en el Exterior (en adelante IDE) en lugar de optar por la exportación o la cesión de licencias.

Este modelo sostiene que la internacionalización productiva depende de la posesión simultánea de tres tipos de ventajas estratégicas:

- *Ventaja de Propiedad (Ownership - O)*

Se refiere a los activos específicos y exclusivos de la empresa que les otorgan una superioridad competitiva frente a las firmas locales en el país de destino.

- **Naturaleza:** Suelen ser activos intangibles como tecnologías patentadas, habilidades de *marketing*, una marca consolidada o capacidades superiores de gestión.

- **Función:** Estos activos deben ser fácilmente transferibles entre países y tener la duración suficiente para compensar los costes adicionales de operar en el extranjero.

- *Ventaja de Localización (Location - L)*

Analiza los beneficios que ofrece un país o zona geográfica específica para ubicar las actividades operativas.

- **Factores determinantes:** Incluye el acceso privilegiado a materias primas clave, costos de mano de obra menores, legislación favorable, políticas gubernamentales de incentivo o la cercanía a los mercados de consumo.
- **Decisión:** Una empresa optará por la IDE si reconoce que el beneficio de localizarse en el país extranjero es superior a producir en su país de origen.

- *Ventaja de Internalización (Internalization - I)*

Explica la preferencia de la firma por realizar sus operaciones dentro de su propia organización (jerarquía) en lugar de externalizarlas a través del mercado (como contratos o licencias).

- **Minimización de costes:** Busca reducir los costos de transacción derivados de imperfecciones del mercado, como el riesgo de pérdida de control sobre la tecnología o comportamientos oportunistas de terceros.
- **Protección de activos:** Es especialmente relevante cuando existen activos de alta especificidad (conocimiento empresarial o tecnológico) con los que es difícil realizar transacciones eficientes externamente.

- *Evolución y Revisiones del Modelo*

A lo largo de los años, el paradigma ha sido actualizado para adaptarse a la globalización:

- **Dunning (1995, 1997, 2008):** Incorporó el papel crítico de las alianzas estratégicas y las redes de negocios para explicar la internacionalización en un entorno de "capitalismo de alianza".
- **Convergencia:** Estas revisiones han aproximado el modelo OLI a teorías de redes y al nuevo modelo de Uppsala, reconociendo que el éxito depende del posicionamiento estratégico en sistemas interconectados.

- *Aplicación del Modelo OLI a empresas de servicios*

Este modelo es aplicable al análisis de la internacionalización en empresas de servicios, aunque requiere ajustes derivados de su naturaleza intangible. En este

contexto, las ventajas de propiedad (O) se basan principalmente en activos intangibles como el conocimiento técnico, la experiencia y la reputación organizacional (Dunning, 1993; Nachum, 1999).

Las ventajas de localización (L) dependen del tipo de servicio, siendo especialmente relevantes en aquellos que requieren interacción directa con el cliente o conocimiento del entorno regulatorio local, como ocurre en la consultoría en ingeniería y medio ambiente. Por su parte, la internalización (I) adquiere un rol central, ya que permite proteger el conocimiento tácito y asegurar la calidad del servicio, tal como plantea la teoría de la internalización desarrollada por Peter J. Buckley y Mark Casson (Buckley & Casson, 1998).

La evidencia empírica demuestra que el modelo OLI explica adecuadamente las decisiones de internacionalización en distintos subsectores de servicios, aunque con variaciones en el peso relativo de cada componente. En este sentido, el modelo debe entenderse como un enfoque flexible y contextual, cuya aplicación depende de las características específicas del servicio y del entorno competitivo (Rugman & Verbeke, 2001).

- *Críticas y Limitaciones*

- **Enfoque en Grandes Empresas:** Ha sido criticado por centrarse casi exclusivamente en multinacionales de gran tamaño, marginando a menudo el comportamiento de las PYME y la etapa inicial de exportación.
- **Racionalidad Perfecta:** Parte de un principio neoclásico de comportamiento racional, es decir, se asume que las empresas y los individuos tiene acceso a toda la información relevante, conocen todas las alternativas posibles y sus consecuencias, donde su único objetivo es elegir la opción que genere mayor utilidad y donde el proceso de toma de decisiones se ve como algo puramente lógico y matemático, el cual no siempre se cumple en la toma de decisiones empresarial.
- **Poder Predictivo:** Algunos autores consideran que el paradigma no aporta ideas radicalmente nuevas, sino que sintetiza las teorías de la ventaja monopolística y de la internalización.

4.2.3 Born Global

- *Orígenes y Fundamentos Teóricos*

El término *Born Global* fue acuñado originalmente por Michael Rennie en 1993, a partir de un estudio de la consultora McKinsey & Co sobre empresas australianas. Este

modelo describe un patrón de internacionalización que desafía las teorías gradualistas tradicionales (como el modelo de Uppsala), al representar empresas que funcionan como globales prácticamente desde el inicio de sus operaciones, sin un período previo de consolidación en el mercado doméstico.

Posteriormente, Oviatt y McDougall (1994) las denominaron Nuevas Empresas Internacionales (*International New Ventures - INV*), definiéndolas como organizaciones empresariales que, desde su constitución, buscan obtener ventajas competitivas notables mediante el uso de recursos y la venta de productos en múltiples países.

- *Criterios Operativos de Identificación*

Para distinguir a una *Born Global* de una empresa con internacionalización tradicional, la literatura establece dos variables cuantitativas principales:

- **Tiempo de inicio:** La empresa debe iniciar sus actividades internacionales en un periodo muy corto tras su fundación. La tendencia general en la literatura sitúa este límite en un máximo de tres años.
- **Intensidad exportadora:** Una fracción significativa de sus ingresos debe provenir del exterior. El estándar aceptado es que al menos el 25% de sus ventas totales se realicen en mercados extranjeros.

- *El Rol Central del Emprendedor Internacional*

En este modelo, la unidad de análisis se desplaza de la estructura organizacional al individuo. La rapidez de la expansión se explica fundamentalmente por el perfil del fundador o gerente, cuyas características clave incluyen:

- **Visión Global:** El emprendedor ve al mundo como un único y gran mercado desde el primer día.
- **Experiencia Previa:** Poseen formación académica o trayectoria laboral en el extranjero, lo que les otorga un conocimiento experiencial acumulado antes de crear la firma, anulando así la "distancia psíquica" inicial.
- **Capital Social (Redes):** Utilizan redes de contactos personales y profesionales profundas para acceder a recursos y oportunidades externas sin necesidad de poseerlos físicamente.
- **Tolerancia al Riesgo:** Presentan una mayor disposición a asumir la incertidumbre y tomar decisiones proactivas en entornos desconocidos.

- *Factores Impulsores del Modelo*

El surgimiento y consolidación de las *Born Globals* se debe a cambios estructurales en la economía moderna:

- **Nuevas Tecnologías (TIC):** Los avances en comunicación (Internet) y transporte reducen drásticamente los costes de operar internacionalmente y facilitan la coordinación global.
- **Especialización en Nichos:** Estas empresas suelen enfocarse en nichos de mercado globales altamente especializados que no son lo suficientemente grandes en un solo país, pero sí a escala mundial.
- **Flexibilidad en el Control de Activos:** Debido a sus recursos limitados (financieros y humanos), ponen énfasis en controlar activos de terceros (mediante alianzas o redes) en lugar de realizar grandes inversiones directas iniciales.

- *Aplicación en el Sector de Servicios*

El modelo *Born Global* es especialmente relevante para las empresas de servicios (como *software*, consultoría, diseño o salud), donde la intangibilidad de los activos permite dinámicas distintas a las industriales:

- **Intensidad en Conocimiento:** Su ventaja competitiva reside en el conocimiento técnico especializado y la reputación del equipo humano, lo cual es fácilmente transferible a través de fronteras.
- **Uso de Consultorías:** Las pymes de servicios suelen apoyarse en firmas de consultoría externa para acelerar su planificación estratégica y competir internacionalmente desde su fundación.
- **Interacción Cliente-Proveedor:** La internacionalización suele ser una respuesta proactiva a necesidades detectadas en redes globales, donde el servicio se presta a menudo de forma remota gracias a las TIC.
- **Menor impacto de la distancia psíquica:** Se ha observado que las firmas de servicios se ven menos frenadas por barreras culturales o geográficas, permitiéndoles operar simultáneamente en mercados distantes desde su origen.

- *Contraste con el Enfoque Gradualista*

A diferencia del modelo de Uppsala, que es secuencial y lento, el modelo *Born Global* es simultáneo y acelerado. Mientras Uppsala sugiere empezar por mercados cercanos

culturalmente para aprender gradualmente, las *Born Global* se dirigen a mercados estratégicos independientemente de su distancia física o cultural, apalancándose en el conocimiento previo del emprendedor y en su posición en redes internacionales de negocios.

- *Aplicación del modelo Born Globa a empresas de servicios*

El modelo *Born Global*, desarrollado por Benjamin M. Oviatt y Patricia P. McDougall, resulta especialmente pertinente para analizar la internacionalización de empresas de servicios intensivos en conocimiento. A diferencia de los modelos gradualistas, este enfoque plantea que las empresas pueden internacionalizarse desde etapas tempranas, apalancándose en capacidades internas y redes internacionales (Oviatt & McDougall, 1994).

En el contexto de los servicios profesionales, la rápida expansión internacional se explica por la naturaleza intangible de sus activos, tales como el conocimiento técnico, la experiencia del equipo y la reputación organizacional, los cuales pueden transferirse entre mercados con relativa facilidad. Asimismo, el uso de tecnologías digitales reduce la necesidad de presencia física, facilitando la prestación de servicios en múltiples países desde etapas iniciales (Rennie, 1993).

Un elemento central del modelo es el rol del emprendedor o equipo directivo, cuya experiencia internacional, visión global y redes de contacto permiten reducir barreras de entrada y acelerar el proceso de internacionalización. De este modo, el desarrollo internacional no depende exclusivamente del aprendizaje gradual, sino también del capital humano y social disponible desde el origen de la empresa (Oviatt & McDougall, 1994).

La evidencia empírica muestra que este modelo es particularmente aplicable a sectores como la consultoría, ingeniería y otros servicios basados en conocimiento, donde la especialización en nichos globales y la interacción con clientes internacionales permiten una expansión acelerada. No obstante, su aplicabilidad depende de factores como la capacidad organizacional, el acceso a redes y el nivel de sofisticación del servicio.

En síntesis, el modelo *Born Global* permite explicar procesos de internacionalización temprana en empresas de servicios, destacando el rol del conocimiento, la digitalización y las redes internacionales como factores habilitantes clave, aunque su implementación efectiva requiere capacidades internas que permitan sostener operaciones en entornos internacionales desde etapas iniciales.

4.2.4 Marco de capacidades dinámicas para la internacionalización de las pymes

Como complemento de los modelos de internacionalización previamente revisados, se incorpora el marco de capacidades dinámicas para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas propuesto por Sousa y Mmadubuko (2025). Se trata de una aproximación reciente que sistematiza la literatura sobre las capacidades dinámicas vinculadas con la internacionalización de las pymes y propone un marco conceptual integrado organizado en tres pilares: (i) aprendizaje estratégico, (ii) capacidades adaptativas y (iii) redes de relaciones.

La incorporación de este marco permite complementar el análisis efectuado mediante los modelos Uppsala, OLI y *Born Global*. Mientras estos modelos contribuyen a explicar diferentes dimensiones del proceso de internacionalización, el marco de Sousa y Mmadubuko (2025) se concentra específicamente en las capacidades que las pymes necesitan desarrollar y movilizar para desenvolverse en mercados internacionales. Por tanto, no pretende sustituir los modelos previamente revisados, sino complementarlos mediante una perspectiva centrada en las capacidades organizacionales necesarias para afrontar un proceso de expansión internacional. En particular, se utilizará para analizar la preparación internacional y las brechas organizacionales de la empresa estudiada.

- *Orígenes y fundamentos teóricos*

El marco propuesto por Sousa y Mmadubuko (2025) surge de una revisión sistemática de 33 artículos sobre la internacionalización de las pymes desde la perspectiva de las capacidades dinámicas. Su propósito es integrar una literatura que se encontraba fragmentada y explicar cómo estas empresas desarrollan y movilizan capacidades para responder a las exigencias de los mercados internacionales.

La propuesta se fundamenta en el enfoque de capacidades dinámicas de Teece et al. (1997), entendido como la capacidad de la empresa para integrar, desarrollar y reconfigurar sus competencias internas y externas frente a entornos cambiantes. Aplicado a la internacionalización, este enfoque permite analizar cómo las pymes adquieren conocimientos, adaptan sus estrategias y utilizan sus relaciones para desenvolverse en mercados extranjeros (Sousa & Mmadubuko, 2025).

- *Dimensiones del marco*

Como se mencionó con anterioridad, Sousa y Mmadubuko (2025) estructuran el marco en tres dimensiones interrelacionadas: (i) aprendizaje estratégico, (ii) capacidades adaptativas y (iii) redes de relaciones.

El aprendizaje estratégico (i) comprende el aprendizaje interno y el aprendizaje de mercado. El primero se relaciona con el desarrollo y aprovechamiento del conocimiento generado dentro de la empresa, mientras que el segundo permite adquirir información sobre las condiciones, oportunidades y desafíos de los mercados internacionales.

Las capacidades adaptativas (ii) incluyen la ambidestreza estratégica[1] y la flexibilidad estratégica. La ambidestreza permite equilibrar el aprovechamiento de las capacidades existentes con la exploración de nuevas oportunidades. La flexibilidad estratégica, por su parte, permite ajustar las estrategias y los recursos frente a cambios en el entorno.

Las redes de relaciones (iii) comprenden las alianzas estratégicas y su contribución a la innovación y expansión. Mediante estas relaciones, las pymes pueden acceder a conocimientos, recursos y oportunidades que complementan sus capacidades internas y apoyan su desarrollo internacional (Sousa & Mmadubuko, 2025).

- *Aplicación a empresas de servicios*

Este marco resulta pertinente para las empresas de servicios, debido a la importancia que poseen el conocimiento, la capacidad de adaptación y las relaciones externas en su proceso de internacionalización. El aprendizaje estratégico permite desarrollar y utilizar conocimientos sobre nuevos mercados; las capacidades adaptativas facilitan el ajuste de los servicios y las estrategias; y las redes de relaciones favorecen el acceso a recursos y oportunidades internacionales.

En las empresas de servicios intensivos en conocimiento, estas capacidades pueden contribuir a enfrentar las restricciones derivadas de la falta de experiencia internacional y de recursos propios. No obstante, esta aplicación corresponde a una interpretación del marco para el tipo de empresa analizado en la investigación y deberá contrastarse posteriormente con la evidencia del caso de estudio.

- *Críticas y limitaciones*

La principal limitación del marco es su carácter conceptual, dado que fue construido mediante una revisión sistemática de la literatura y requiere validación empírica en diferentes contextos empresariales, sectoriales e institucionales (Sousa & Mmadubuko, 2025).

[1] **Ambidestreza estratégica:** capacidad de una empresa para aprovechar sus capacidades actuales y, simultáneamente, explorar nuevas oportunidades.

Asimismo, el marco identifica las capacidades vinculadas con la internacionalización, pero no establece una secuencia para desarrollar el proceso ni determina una modalidad específica de entrada a los mercados extranjeros. Por esta razón, su aporte es complementario y debe relacionarse con otros modelos de internacionalización que permitan analizar la trayectoria y las alternativas estratégicas de la empresa.

4.3 Internacionalización en empresas de servicios profesionales

La internacionalización de las empresas de servicios profesionales presenta características particulares, debido principalmente a su intensidad en conocimiento y a la importancia que adquiere el trabajo de profesionales especializados. En estas organizaciones, los conocimientos y capacidades de sus integrantes constituyen recursos centrales para la prestación de los servicios y el desarrollo de la actividad internacional (von Nordenflycht, 2010; Hitt et al., 2006).

La expansión internacional de estas empresas plantea desafíos de gestión asociados tanto a sus características organizacionales como a las condiciones de los mercados en los que operan. La evidencia disponible muestra que las particularidades de las empresas de servicios profesionales influyen en los desafíos que enfrentan durante su internacionalización, por lo que sus decisiones deben considerar las diferencias existentes entre los contextos nacionales (O'Higgins et al., 2021).

Por otra parte, la digitalización ha transformado las estrategias y modalidades mediante las cuales las empresas desarrollan actividades internacionales. Las tecnologías digitales pueden facilitar la coordinación y la prestación transfronteriza de determinadas actividades; sin embargo, las empresas continúan enfrentando marcos institucionales y regulatorios propios de cada país (Meyer et al., 2023).

En este sentido, resulta relevante analizar las principales características, modalidades, capacidades y factores críticos que influyen en la internacionalización de las empresas de servicios profesionales, particularmente en sectores intensivos en conocimiento, como es el caso de la consultoría en ingeniería y medio ambiente.

4.3.1 Características de los servicios profesionales

Las empresas de servicios profesionales presentan características específicas que influyen directamente en sus procesos de crecimiento e internacionalización. Estas particularidades las diferencian de otros sectores productivos, especialmente de las empresas manufactureras, debido a que su principal fuente de valor se basa en el

conocimiento especializado, la experiencia técnica y las capacidades del capital humano.

- *Intangibilidad*

Una de las principales características de los servicios profesionales es su naturaleza intangible, debido a que su prestación se sustenta principalmente en conocimientos y experiencia especializada. Esta condición dificulta que los clientes evalúen previamente la calidad del servicio y aumenta la importancia de la información obtenida mediante experiencias anteriores y fuentes personales (Zeithaml, 1981).

En el ámbito de la consultoría, la confianza y la reputación transmitida mediante redes y referencias contribuyen a reducir la incertidumbre que enfrenta el cliente al seleccionar un proveedor (Glückler & Armbrüster, 2003). Asimismo, la reputación percibida por los clientes constituye un factor relevante en los servicios profesionales entre empresas y se relaciona con resultados como la confianza, la recomendación y la lealtad (Walsh et al., 2015).

- *Dependencia del capital humano*

En las empresas de servicios profesionales, el capital humano constituye un recurso estratégico, debido a que la prestación del servicio depende de los conocimientos, las competencias y la experiencia de sus profesionales. En este tipo de organizaciones, caracterizadas por el uso intensivo de conocimiento especializado, las capacidades del equipo profesional pueden influir directamente en el desempeño de la empresa y contribuir a la generación de ventajas competitivas (Miles et al., 1995; Hitt et al., 2001).

En consecuencia, la capacidad organizacional para integrar, compartir y transferir conocimiento adquiere especial importancia. La transferencia interna permite que el conocimiento individual sea aprovechado por la organización y puede constituir una fuente de ventaja competitiva cuando resulta difícil de reproducir fuera de ella (Grant, 1996; Argote & Ingram, 2000). Esta capacidad también resulta relevante en los procesos de expansión internacional de las empresas de servicios, especialmente cuando una parte importante del conocimiento es tácita y su transferencia entre unidades o países requiere mecanismos organizacionales específicos, como equipos internacionales, movilidad profesional y programas internos de aprendizaje (Guo et al., 2020).

- *Interacción cliente-proveedor*

Otra característica relevante de los servicios profesionales es la interacción entre el proveedor y el cliente durante la prestación del servicio. En actividades intensivas en conocimiento, la comprensión de las necesidades, características y condiciones

particulares de cada organización se construye, en gran medida, mediante la interacción entre ambas partes. Esta relación permite integrar el conocimiento especializado del proveedor con el conocimiento que posee el cliente sobre su propia organización y el contexto en el que opera, favoreciendo el desarrollo de soluciones adaptadas a sus requerimientos específicos (Miles et al., 1995).

Esta característica también influye en los procesos de internacionalización, debido a que la prestación de servicios en diferentes países puede requerir la transferencia y adaptación de conocimiento, especialmente cuando este posee un carácter tácito y se encuentra vinculado a la experiencia de los profesionales. En este contexto, mecanismos como la movilidad de profesionales, los equipos internacionales y los programas internos de aprendizaje pueden facilitar la transferencia de conocimiento entre distintas unidades y mercados (Guo et al., 2020).

En consecuencia, la internacionalización de las empresas de servicios profesionales depende no solo de sus capacidades técnicas, sino también de su capacidad para comprender las necesidades particulares de sus clientes y transferir conocimiento dentro de la organización en diferentes contextos internacionales (Miles et al., 1995; Guo et al., 2020).

4.3.2 Diferencias respecto a empresas manufactureras

Las empresas de servicios profesionales presentan características diferentes de aquellas observadas en las actividades manufactureras. Mientras estas últimas se encuentran asociadas principalmente con la producción y transformación de bienes físicos, los servicios profesionales se basan fundamentalmente en el procesamiento, la aplicación y la transferencia de información y conocimiento especializado. Estas características influyen en las capacidades que las empresas necesitan para prestar sus servicios y expandirse hacia mercados internacionales (Miles et al., 1995).

- *Predominio del conocimiento sobre los activos físicos*

En las empresas de servicios profesionales intensivos en conocimiento, una parte significativa del valor agregado se encuentra en los conocimientos técnicos, la experiencia y las competencias de sus profesionales, más que en la transformación de bienes físicos. Dentro de esta categoría se encuentran actividades como la consultoría, la ingeniería, el diseño y otros servicios especializados, cuya prestación se basa principalmente en la aplicación de conocimiento a las necesidades particulares de los clientes (Miles et al., 1995; Hitt et al., 2001).

El desarrollo tecnológico también ha contribuido a que un número creciente de servicios pueda ser comercializado internacionalmente. Sin embargo, esta posibilidad no elimina la necesidad de transferir conocimiento entre profesionales, unidades organizacionales y mercados. Cuando dicho conocimiento posee un carácter tácito y se encuentra vinculado a la experiencia de las personas, su transferencia internacional puede requerir mecanismos como la movilidad profesional, los equipos internacionales y los procesos internos de aprendizaje (Miles et al., 1995; Guo et al., 2020).

Por consiguiente, aunque la prestación de estos servicios se basa en activos diferentes de los utilizados en la producción manufacturera, su internacionalización enfrenta desafíos relacionados con la transferencia y adaptación del conocimiento. Además, los distintos contextos institucionales y regulatorios pueden influir en el desarrollo y prestación de los servicios intensivos en conocimiento (Miles et al., 1995; Guo et al., 2020).

- *Importancia de la confianza y las relaciones con los clientes*

En las empresas de servicios profesionales intensivos en conocimiento, la confianza adquiere especial relevancia debido a las características de la relación entre el proveedor y el cliente. La prestación de estos servicios suele requerir un alto nivel de interacción y adaptación a necesidades específicas, mientras que la evaluación previa de la calidad del proveedor puede resultar compleja. En este contexto, la confianza contribuye al desarrollo de relaciones interactivas entre ambas partes y a la prestación de servicios cuyo resultado depende de la integración del conocimiento del proveedor con el conocimiento y las necesidades particulares del cliente (Miles et al., 1995).

La confianza también puede influir en los procesos de internacionalización. Desde la perspectiva del modelo de Uppsala revisado, el aprendizaje, la generación de conocimiento y la construcción de confianza constituyen dimensiones relacionadas con el desarrollo del compromiso dentro de las redes empresariales. La posición de la empresa en estas redes resulta relevante porque puede facilitar la identificación y el aprovechamiento de oportunidades en mercados internacionales (Johanson & Vahlne, 2009).

En consecuencia, para las empresas de servicios profesionales, la construcción de relaciones basadas en la confianza puede constituir una capacidad relevante para desarrollar vínculos con clientes y otros actores en mercados externos. No obstante, la entrada y permanencia internacional no dependen únicamente de la confianza, sino también de la capacidad de la empresa para incorporarse a redes pertinentes, generar

conocimiento sobre esos mercados y aumentar gradualmente su compromiso con ellos (Johanson & Vahlne, 2009).

4.3.3 Modalidades de internacionalización de servicios

La internacionalización de empresas de servicios profesionales puede desarrollarse mediante distintas modalidades de entrada a mercados internacionales, asociadas a diferentes niveles de compromiso de recursos, conocimiento del mercado y control sobre las operaciones internacionales (Johanson & Vahlne, 1977; Dunning, 1988).

En empresas intensivas en conocimiento, como las consultoras de ingeniería y medio ambiente, la internacionalización se apoya especialmente en sus capacidades técnicas y profesionales. Algunas organizaciones también pueden desarrollar actividades internacionales desde etapas tempranas mediante alianzas y estructuras alternativas que les permiten acceder a recursos que no controlan directamente (Hitt et al., 2001; Oviatt & McDougall, 1994).

- *Exportación de servicios*

En el modelo gradual identificado por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), las actividades de exportación representan una forma inicial de participación internacional, anterior al establecimiento de filiales comerciales y operaciones productivas en el extranjero.

Asimismo, la exportación de servicios permite adquirir experiencia internacional de manera gradual, facilitando el aprendizaje organizacional y el aumento progresivo del conocimiento sobre mercados externos. Este aprendizaje contribuye a enfrentar la incertidumbre derivada de la falta de conocimiento sobre el mercado (Johanson & Vahlne, 1977).

Por otra parte, el avance de las tecnologías digitales ha ampliado las posibilidades de suministrar servicios de manera remota y transfronteriza, facilitando el intercambio de información y la prestación de servicios especializados sin requerir necesariamente una presencia comercial permanente ni el desplazamiento de profesionales al mercado de destino (World Trade Organization [WTO], 2018). Asimismo, la conectividad digital contribuye a reducir los costos asociados al comercio internacional, especialmente en los servicios susceptibles de ser suministrados digitalmente (López González et al., 2023). Estas tecnologías también pueden favorecer el aprovechamiento de economías de escala y ampliar el alcance de las empresas hacia mercados geográficamente distantes (World Bank & World Trade Organization, 2023).

- *Oficinas comerciales*

El establecimiento de oficinas comerciales representa una modalidad de internacionalización con un mayor nivel de compromiso organizacional y financiero. Esta estrategia implica contar con presencia física en el mercado objetivo, permitiendo fortalecer la relación con clientes, mejorar el conocimiento del entorno local y facilitar la coordinación de proyectos internacionales.

De acuerdo con el Modelo Uppsala, la apertura de oficinas comerciales suele formar parte de procesos de internacionalización gradual, donde las empresas incrementan progresivamente su nivel de compromiso internacional a medida que adquieren experiencia y reducen la incertidumbre (Johanson & Vahlne, 1977).

Asimismo, la presencia en el mercado puede facilitar el desarrollo de relaciones con clientes y otros actores locales. Desde la perspectiva del modelo de Uppsala revisado, la participación en redes relevantes favorece los procesos de aprendizaje, construcción de confianza y reconocimiento de oportunidades internacionales (Johanson & Vahlne, 2009). Sin embargo, el establecimiento de una oficina comercial exige comprometer más recursos y asumir costos permanentes en el mercado de destino, por lo que representa una decisión de mayor exposición.

- *Alianzas estratégicas.*

Las alianzas estratégicas constituyen una alternativa para la internacionalización de empresas de servicios profesionales, especialmente cuando el desarrollo de actividades en el mercado objetivo requiere conocimiento del contexto local y relaciones con actores relevantes. Estas alianzas pueden materializarse mediante acuerdos de colaboración, asociaciones con empresas locales o participación conjunta en proyectos internacionales.

Desde la perspectiva del modelo de Uppsala revisado, la internacionalización depende en buena medida de la posición de la empresa dentro de redes relevantes. Las relaciones con actores del mercado de destino pueden facilitar el acceso a conocimiento sobre el mercado y contribuir a superar las dificultades derivadas de encontrarse fuera de dichas redes (Johanson & Vahlne, 2009).

Asimismo, el desarrollo de estas relaciones favorece el aprendizaje, la construcción de confianza, el compromiso y la identificación de oportunidades internacionales (Johanson & Vahlne, 2009). En las empresas de consultoría e ingeniería, las alianzas pueden resultar especialmente pertinentes cuando se requiere complementar las

capacidades técnicas de la organización con conocimientos institucionales y comerciales del mercado de destino.

En consecuencia, la decisión de establecer alianzas estratégicas debe considerar las capacidades internas de la empresa, el conocimiento disponible sobre el mercado objetivo, su posición dentro de redes relevantes y el nivel de compromiso de recursos que supone la relación con los socios locales.

4.3.4 Factores críticos para la internacionalización de servicios

La internacionalización de las empresas de servicios profesionales requiere considerar distintos factores organizacionales que pueden influir en su capacidad para desarrollar actividades en mercados internacionales. En este tipo de empresas, el conocimiento especializado y las competencias del capital humano constituyen recursos relevantes para la formulación de la estrategia y el desempeño organizacional (Grant, 1996; Hitt et al., 2001). Asimismo, la capacidad de adaptar y reconfigurar recursos y competencias permite responder a entornos cambiantes, aspecto especialmente pertinente en procesos de expansión internacional (Teece et al., 1997; Sousa & Mmadubuko, 2025).

Desde el paradigma ecléctico, los recursos y capacidades específicos de la empresa pueden constituir ventajas de propiedad que contribuyan a sustentar sus actividades internacionales (Dunning, 1988). Por su parte, el modelo de Uppsala revisado destaca que el aprendizaje, el desarrollo de conocimiento y la inserción en redes relevantes influyen en la identificación de oportunidades y en el compromiso de la empresa con los mercados externos (Johanson & Vahlne, 2009). En conjunto, estas perspectivas permiten analizar el conocimiento especializado, las capacidades organizacionales, el aprendizaje y las relaciones empresariales como factores relevantes para la internacionalización de las empresas de servicios profesionales.

- *Conocimiento técnico*

El conocimiento técnico constituye un activo estratégico en las empresas de servicios profesionales, debido a que la generación de valor depende, en gran medida, de la integración y aplicación de los conocimientos especializados de sus miembros (Grant, 1996). En estas organizaciones, las capacidades, la experiencia y las habilidades de los profesionales influyen en la formulación de la estrategia y en el desempeño de la empresa (Hitt et al., 2001). En consecuencia, el conocimiento acumulado y la capacidad para aplicarlo en la resolución de problemas complejos pueden constituir una fuente de diferenciación competitiva.

Asimismo, la capacidad de gestionar y transferir conocimiento dentro de la organización resulta relevante para sostener procesos de expansión, particularmente cuando una parte importante de sus capacidades se encuentra incorporada en sus profesionales. La creación y transferencia de conocimiento organizacional pueden contribuir a la ventaja competitiva, aunque su efectividad varía entre organizaciones y según el contexto en el cual dicho conocimiento debe aplicarse (Argote & Ingram, 2000).

En el ámbito internacional, el conocimiento adquirido mediante la experiencia en los mercados externos influye en las decisiones de compromiso y en el desarrollo gradual de las operaciones internacionales. Este aprendizaje permite enfrentar la incertidumbre asociada a la falta de conocimiento sobre los mercados y sus condiciones particulares (Johanson & Vahlne, 1977).

- *Certificaciones*

Las certificaciones basadas en estándares internacionales pueden contribuir a la internacionalización, al comunicar el cumplimiento de determinados requisitos de gestión y reducir las asimetrías de información entre proveedores y clientes (Terlaak & King, 2006). Asimismo, los estándares reconocidos internacionalmente pueden favorecer el intercambio comercial mediante un lenguaje común y señales asociadas a la calidad (Clougherty & Grajek, 2014).

En las empresas de servicios profesionales, estas certificaciones pueden respaldar formalmente sus sistemas de gestión ante potenciales clientes y socios internacionales. No obstante, su aporte depende de su implementación efectiva y del reconocimiento que tengan en el mercado objetivo (Blind et al., 2018). En consecuencia, pueden apoyar el acceso a oportunidades internacionales, aunque no garantizan por sí solas una ventaja competitiva.

- *Redes estratégicas*

Las redes estratégicas constituyen un elemento relevante en los procesos de internacionalización, debido a que las relaciones desarrolladas con clientes, proveedores, socios y otros actores pueden facilitar el acceso a conocimientos y oportunidades en mercados internacionales. Desde la revisión del modelo de Uppsala, la posición de la empresa dentro de redes relevantes influye en el reconocimiento de oportunidades, el aprendizaje y las decisiones de compromiso con los mercados externos (Johanson & Vahlne, 2009).

En este enfoque, una de las principales dificultades para la internacionalización corresponde a la *liability of outsidership*, entendida como la desventaja que enfrenta

una empresa cuando se encuentra fuera de las redes relevantes del mercado de destino. La incorporación progresiva a estas redes puede favorecer la generación de conocimiento, la construcción de confianza y el fortalecimiento del compromiso entre los actores involucrados (Johanson & Vahlne, 2009).

- *Adaptabilidad*

La adaptabilidad organizacional constituye otro factor relevante para la internacionalización de servicios profesionales, debido a que las empresas deben desenvolverse en mercados con diferentes condiciones culturales, regulatorias y operacionales. En consecuencia, la capacidad de ajustar procesos, metodologías y formas de interacción con clientes puede contribuir a responder a las exigencias de distintos entornos internacionales.

Asimismo, las capacidades adaptativas permiten a las empresas ajustar sus estrategias y recursos frente a cambios en el entorno durante el proceso de internacionalización (Sousa & Mmadubuko, 2025). Esta capacidad se relaciona con el enfoque de capacidades dinámicas, entendido como la habilidad de la organización para integrar, desarrollar y reconfigurar sus competencias internas y externas frente a entornos cambiantes (Teece et al., 1997).

- *Innovación*

La innovación representa un factor relevante para las empresas de servicios profesionales, particularmente en sectores intensivos en conocimiento, donde puede manifestarse mediante el desarrollo de nuevos servicios, metodologías, tecnologías o modelos de negocios (Teece, 2010).

Asimismo, las tecnologías digitales han ampliado las posibilidades de prestar servicios de manera remota y transfronteriza, facilitando el intercambio de información y el acceso a mercados internacionales (World Trade Organization [WTO], 2018). La digitalización también puede reducir los costos asociados al comercio internacional, especialmente en aquellos servicios susceptibles de ser suministrados digitalmente (López González et al., 2023).

En consecuencia, la innovación y el uso de tecnologías digitales pueden contribuir a la adaptación y expansión internacional de las empresas de servicios profesionales. No obstante, su aporte dependerá de las características del servicio y de la capacidad de la organización para integrar y reconfigurar sus recursos frente a los cambios del entorno (Teece et al., 1997).

4.3.5 Desafíos de internacionalización en servicios profesionales

La internacionalización de empresas de servicios profesionales implica enfrentar diversos desafíos asociados a las características propias del sector y a las condiciones de los mercados internacionales. En este apartado se examinan desafíos relacionados con factores regulatorios, culturales, organizacionales y de gestión del conocimiento.

En este contexto, la capacidad de adaptación y aprendizaje organizacional adquiere relevancia para responder a las condiciones y cambios de los mercados internacionales (Sousa & Mmadubuko, 2025).

- *Regulación*

Un desafío para la internacionalización de empresas de servicios profesionales corresponde a las diferencias regulatorias existentes entre países. En sectores relacionados con consultoría, ingeniería y medio ambiente, las empresas deben adaptarse a normativas técnicas, requisitos legales, estándares ambientales y procedimientos administrativos específicos de cada mercado.

La prestación internacional de servicios puede estar sujeta a requisitos y procedimientos de licenciamiento, requisitos de calificación y estándares técnicos, los cuales pueden generar efectos restrictivos y aumentar los costos asociados al comercio de servicios (World Trade Organization [WTO], 2021). En consecuencia, el conocimiento regulatorio y la capacidad de adaptación a las condiciones normativas del mercado de destino constituyen factores relevantes para el proceso de internacionalización.

- *Diferencias culturales*

Las diferencias culturales pueden representar un desafío importante en la internacionalización de servicios profesionales. Aspectos como el idioma, las prácticas empresariales y otras diferencias culturales pueden dificultar el flujo de información entre la empresa y el mercado de destino.

El modelo Uppsala utiliza el concepto de “distancia psíquica” para referirse a los factores que dificultan el flujo de información desde y hacia el mercado, lo que puede influir en el conocimiento disponible y en las decisiones de internacionalización de la empresa (Johanson & Vahlne, 1977).

Por esta razón, las empresas suelen iniciar procesos de internacionalización en mercados con menor distancia psíquica y avanzar gradualmente hacia mercados

menos conocidos, a medida que adquieren experiencia internacional (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

- *Gestión del conocimiento*

En las empresas de servicios intensivas en conocimiento (*Knowledge-Intensive Business Services* o KIBS), un desafío para la internacionalización consiste en gestionar la transferencia del conocimiento organizacional. Debido a que una parte importante del valor generado depende de las capacidades técnicas y la experiencia especializada de sus profesionales, la organización necesita integrar y aprovechar el conocimiento de sus miembros para desarrollar sus actividades (Grant, 1996; Miles et al., 1995).

Asimismo, cuando el conocimiento se encuentra concentrado en determinados profesionales, su transferencia a otros equipos o contextos puede resultar más difícil. En consecuencia, el desarrollo de mecanismos para compartir y transferir conocimiento adquiere relevancia para que este pueda ser utilizado por otros integrantes de la organización (Argote & Ingram, 2000).

- *Control de calidad internacional*

El mantenimiento de estándares de calidad en distintos mercados puede constituir un desafío para las empresas de servicios profesionales. La prestación de servicios en contextos internacionales requiere asegurar consistencia técnica, el cumplimiento de los requisitos aplicables y la coordinación entre los equipos de trabajo, especialmente cuando las actividades se desarrollan de manera remota o mediante alianzas estratégicas.

En este contexto, los sistemas de gestión, los mecanismos de supervisión y la estandarización de procesos pueden contribuir a mantener criterios consistentes en la presentación de los servicios. Asimismo, las certificaciones basadas en estándares internacionales pueden comunicar el cumplimiento de determinados requisitos de gestión y reducir las asimetrías de información entre proveedores y clientes (Terlaak & King, 2006). No obstante, su aporte dependerá del reconocimiento que posean en el mercado de destino (Blind et al., 2018).

- *Teoría de recursos y capacidades*

La teoría de recursos y capacidades (también denominada *Resource-Based View* o en sus siglas RBV) plantea que los recursos controlados por una empresa pueden constituir una fuente de ventaja competitiva. Cuando estos recursos son valiosos, escasos difíciles de imitar y no poseen sustitutos estratégicamente equivalentes, pueden contribuir al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991).

En las empresas de servicios profesionales intensivas en conocimiento, este enfoque adquiere especial relevancia debido a a la importancia de los recursos intangibles, como el conocimiento técnico, la experiencia especializada, las capacidades de sus profesionales (Grant, 1996; Hitt et al., 2001). En consecuencia, el análisis de una eventual internacionalización requiere considerar no solo las oportunidades existentes en los mercados externos, sino también los recursos y capacidades que la empresa puede utilizar para competir en esos mercados.

Las empresas de servicios intensivas en conocimiento, también denominadas *Knowledge-Intensive Business Services* (KIBS), corresponden a organizaciones cuya actividad se sustenta en el conocimiento especializado y la prestación de servicios profesionales y técnicos intensivos en conocimientos (Miles et al., 1995). En este tipo de empresas, la generación, integración y aplicación del conocimiento adquieren una importancia central para el desarrollo de sus actividades (Grant, 1996).

A continuación, se desarrollan los principales enfoques y capacidades organizacionales que permiten analizar el potencial competitivo e internacional de empresas intensivas en conocimiento, considerando recursos estratégicos, capacidades dinámicas y mecanismos de generación de ventajas competitivas sostenibles.

4.3.6 Recursos tangibles e intangibles

Los recursos organizacionales pueden comprender elementos tangibles e intangibles. Los recursos tangibles corresponden a activos físicos y financieros, incluyendo infraestructura, equipamiento y recursos económicos disponibles para la organización. Por su parte, los recursos intangibles comprenden elementos asociados al conocimiento, la experiencia, la reputación, las relaciones estratégicas y la cultura organizacional (Grant, 1991).

En las empresas de servicios profesionales, los recursos intangibles adquieren especial importancia, debido a que la generación de valor se sustenta considerablemente en el conocimiento y las capacidades de sus profesionales (Grant, 1996; Hitt et al., 2001). En consecuencia, la experiencia acumulada, la capacidad de innovación y la reputación corporativa pueden constituir elementos diferenciadores cuando poseen características que permitan generar una ventaja competitiva (Barney, 1991).

4.3.7 Ventaja competitiva sostenible

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia de creación de valor que no está siendo aplicada simultáneamente por sus competidores. Esta ventaja es sostenible cuando los competidores actuales o potenciales no pueden reproducir los beneficios generados por dicha estrategia (Barney, 1991). Para ello, los recursos deben ser valiosos, escasos, difíciles de imitar y no sustituibles.

En las empresas de servicios profesionales, los recursos que podrían generar estas ventajas pueden estar asociadas con la especialización técnica, las metodologías propias, la experiencia sectorial, el conocimiento regulatorio y la capacidad de adaptación. No obstante, su sola existencia no permite considerar ventajas competitivas, por lo que deben evaluarse según sus características y la forma en son aprovechados por la organización.

La teoría de recursos y capacidades plantea que las ventajas competitivas sostenibles pueden originarse en recursos y capacidades que presentan características distintivas respecto de los competidores. Debido a que no todos los recursos poseen el mismo potencial estratégico, es necesario contar con un marco que permita evaluarlos. En este contexto, el modelo VRIO analiza los recursos y capacidades de una empresa según su valor, rareza, dificultad de imitación y la capacidad de la organización para aprovecharlos (Barney & Hesterly, 2015).

4.3.8 Modelo VRIO

A partir de los criterios planteados por Barney (1991) para explicar el potencial de los recursos como fuentes de ventajas competitiva sostenible, Barney y Hesterly (2015) presentan el modelo VRIO, herramienta que permite evaluar el potencial estratégico de los recursos y capacidades de una organización.

El modelo establece cuatro dimensiones de análisis:

- **Valor (*Value*):** el recurso permite aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas del entorno.
- **Rareza (*Rarity*):** el recurso es controlado por un número reducido de competidores.
- **Imitabilidad *(Imitability):*** las empresas que no poseen el recurso enfrentan una desventaja de costos para obtenerlo o desarrollarlo.

- **Organización (*Organization*):** la empresa cuenta con estructuras, procesos y políticas que le permiten aprovechar el potencial del recurso.

En el contexto de empresas de consultoría e ingeniería, recursos como el conocimiento especializado, las certificaciones, la experiencia técnica y las redes estratégicas pueden analizarse mediante el modelo VRIO para determinar si posee potencial para contribuir a la diferenciación competitiva y a un proceso de internacionalización.

La combinación de estas dimensiones permite determinar el resultado competitivo asociado a cada recurso o capacidad. Los recursos que no generan valor representan una desventaja competitiva, mientras que aquellos que son valiosos, pero no escasos, permiten alcanzar una situación de paridad competitiva. Los recursos valiosos y escasos que pueden ser imitados sin una desventaja significativa de costos generan una ventaja competitiva temporal. Cuando un recurso es valioso, escaso y costoso de imitar, pero la empresa no se encuentra organizada para aprovecharlo, existe una ventaja competitiva potencial no explotada. Finalmente, cuando se cumplen las cuatro dimensiones, el recurso puede constituir una fuente de ventaja competitiva sostenible (Barney & Hesterly, 2015).

La Tabla 1 resume la relación entre las dimensiones del modelo VRIO y los posibles resultados derivados de su aplicación.

Tabla 1. Interpretación de los resultados del modelo VRIO

Valor	Rareza	Imitabilidad	Organización	Resultado
No	-	-	-	Desventaja competitiva
Sí	No	-	-	Paridad Competitiva
Sí	Sí	No	-	Ventaja competitiva
Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva
Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia a partir de Barney y Hesterly (2015).

4.3.9 Capacidades dinámicas

Las capacidades dinámicas corresponden a la habilidad de las organizaciones para integrar, desarrollar y reconfigurar sus competencias internas y externas frente a

entornos cambiantes (Teece et al.,1997). Este enfoque complementa la teoría de recursos y capacidades al reconocer que las capacidades organizacionales deben transformarse y reconfigurarse en respuestas a los cambios del entorno.

En los procesos de internacionalización, las capacidades dinámicas adquieren relevancia porque permiten analizar cómo las empresas que desarrollan conocimientos adaptan sus estrategias y movilizan sus relaciones para desenvolverse en mercados internacionales (Sousa & Mmadubuko, 2025). En consecuencia, la capacidad de adaptación y reconfiguración de los recursos y competencias puede contribuir al desarrollo del proceso de expansión internacional.

- *Adaptación organizacional*

La adaptación organizacional se refiere a la capacidad de la empresa para ajustar estructuras, procesos y estrategias frente a cambios del entorno. Esta capacidad se relaciona con la reconfiguración de competencias internas y externas para responder a condiciones cambiantes (Teece et al., 1997).

En los procesos de internacionalización, las capacidades adaptativas permiten ajustar estrategias y recursos frente a las condiciones de los mercados externos. Estas capacidades comprenden elementos como la flexibilidad estratégica y el aprendizaje, los cuales apoyan la respuesta de la organización ante los cambios que enfrenta durante su internacionalización (Sousa & Mmadubuko, 2025).

En empresas de servicios profesionales, esta capacidad puede manifestarse en el ajuste de las metodologías de trabajo, las formas de interacción con los clientes y los procesos operacionales de acuerdo con las características del mercado objetivo.

- *Innovación*

La innovación corresponde a la introducción de un producto o proceso nuevo o mejorado que difiere significativamente de los productos o procesos utilizados anteriormente por la organización. En el ámbito empresarial, puede comprender tanto nuevos o mejores bienes y servicios como procesos de negocios que hayan sido introducidos en el mercado o implementados dentro de la empresa (OECD & Eurostat, 2018).

En las empresas intensivas en conocimiento, la innovación no se limita al desarrollo tecnológico, sino que también puede manifestarse mediante nuevos servicios y formas de creación y entrega de valor (OECD & Eurostat, 2018; Teece, 2010).

En los procesos de internacionalización de las pymes, las redes y alianzas estratégicas pueden facilitar el acceso a conocimientos, recursos y oportunidades que apoyen tanto la innovación como la expansión internacional (Sousa & Mmadubuko, 2025).

- *Reconfiguración de recursos*

Las capacidades dinámicas también comprenden la habilidad de integrar, desarrollar y reconfigurar competencias internas y externas frente a los cambios del entorno (Teece et al., 1997). Esta reconfiguración puede involucrar modificaciones en las estructuras organizacionales, la incorporación de tecnologías, el desarrollo de capacidades técnicas y nuevas formas de coordinación y gestión.

En procesos de internacionalización, la reconfiguración de recursos permite a las empresas adaptar ajustar sus estrategias, recursos y competencias frente a las condiciones de los mercados externos (Sousa & Mmadubuko, 2025).

En consecuencia, el enfoque de capacidades dinámicas permite analizar cómo las empresas modifican y reorganizan su base de recursos y competencias para responder a entornos cambiantes y desarrollar las capacidades requeridas durante un proceso de internacionalización.

4.3.10 Recursos estratégicos para la internacionalización

Desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades, el análisis de la internacionalización debe considerar los recursos y capacidades que la empresa podría utilizar para competir en mercados internacionales. Los recursos con potencial para generar una ventaja competitiva sostenible deben ser valiosos, escasos, difíciles de imitar y no sustituibles por otros recursos estratégicamente equivalentes (Barney, 1991).

En las empresas de servicios intensivas en conocimiento, el capital humano, el conocimiento especializado y la capacidad para integrar ese conocimiento constituyen recursos relevantes para la estrategia y el desempeño organizacional (Grant, 1996; Hitt et al., 2001). Para efectos del análisis de la empresa estudiada, también se considerarán la experiencia acumulada, las certificaciones, la tecnología y la reputación organizacional como recursos potencialmente estratégicos. No obstante, su aporte a la internacionalización y a la diferenciación competitiva deberá evaluarse mediante el modelo VRIO.

- *Capital humano*

El capital humano constituye un recurso relevante en las empresas de servicios profesionales, debido a que los conocimientos, las habilidades y la experiencia de sus profesionales influyen en la formulación de la estrategia y en el desempeño de la organización (Hitt et al., 2001). En las empresas intensivas en conocimiento, la integración y aplicación del conocimiento especializado de sus integrantes contribuye a la generación de valor y al desarrollo de las capacidades organizacionales (Grant, 1996).

En los procesos de internacionalización, la experiencia adquirida en mercados externos contribuye al desarrollo de conocimiento y puede influir en las decisiones de compromiso internacional de la empresa (Johanson & Vahlne, 1977). Para efectos del presente estudio, la experiencia internacional, las capacidades de liderazgo y el conocimiento técnico especializado serán considerados recursos potencialmente relevantes, cuyo carácter estratégico deberá evaluarse según los criterios del modelo VRIO.

- *Know-how*

El *know-how* organizacional comprende el conocimiento acumulado y desarrollado por la empresa mediante la experiencia y el aprendizaje. Puede incluir procedimientos internos, capacidades técnicas, metodologías de trabajo y conocimientos específicos incorporados en las personas y en las prácticas de la organización (Argote & Ingram, 2000; Grant, 1996).

En las empresas de consultoría, el *know-how* puede constituir un recurso potencialmente diferenciador cuando permite desarrollar soluciones especializadas y cuando resulta difícil de imitar o sustituir por los competidores (Barney, 1991). Asimismo, la transferencia interna permite que el conocimiento pueda ser utilizado por otros integrantes y unidades de la organización contribuyendo al desarrollo de capacidades organizacionales (Argote & Ingram, 2000).

- *Certificaciones*

Las certificaciones basadas en estándares internacionales pueden comunicar el cumplimiento de determinados requisitos de gestión y reducir las asimetrías de información entre proveedores y clientes (Terlaak & King, 2006). Asimismo, los estándares reconocidos internacionalmente pueden favorecer el intercambio comercial al proporcionar un lenguaje común y señales asociadas a la calidad (Clougherty & Grajek, 2014).

En las empresas de servicios profesionales, estas certificaciones pueden respaldar formalmente sus sistemas de gestión ante potenciales clientes y socios internacionales. No obstante, su aporte dependerá de su implementación efectiva y del reconocimiento que posean en el mercado de destino (Blind et al., 2018). En consecuencia, pueden apoyar el acceso a oportunidades internacionales, pero no garantizan por sí solas una ventaja competitiva.

- *Tecnología*

La tecnología puede constituir un recurso relevante para la internacionalización de empresas de servicios profesionales. Las tecnologías digitales han ampliado las posibilidades de prestar servicios de manera remota y transfronteriza, facilitando el intercambio de información sin requerir necesariamente una presencia permanente en el mercado de destino (WTO, 2018).

Asimismo, la conectividad digital puede contribuir a reducir los costos asociados al comercio internacional de servicios (López González et al., 2023). Estas tecnologías también pueden favorecer el aprovechamiento de economías de escala y ampliar el alcance de las empresas hacia mercados geográficamente distantes (International Monetary Fund et al., 2023).

No obstante, la incorporación de tecnología no constituye por sí sola una ventaja competitiva. Su carácter estratégico dependerá de su valor, rareza, dificultad de imitación y de la capacidad de la organización para aprovecharla.

- *Reputación organizacional*

La reputación organizacional puede constituir un recurso intangible relevante en las empresas de servicios profesionales. En el ámbito de la consultoría, la dificultad para evaluar anticipadamente la calidad del servicio aumenta la importancia de la reputación, las referencias y las redes como mecanismos para reducir la incertidumbre del cliente al seleccionar un proveedor (Glückler & Armbrüster, 2003).

Desde la teoría de recursos y capacidades, la reputación puede contribuir a una ventaja competitiva cuando es valiosa, escasa, difícil de imitar y no sustituible (Barney, 1991). En un proceso de internacionalización, deberá analizarse junto con la posición de la empresa dentro de redes relevantes, debido a que estas relaciones pueden favorecer la construcción de confianza, el aprendizaje y la identificación de oportunidades en mercados externos (Johanson & Vahlne, 2009).

4.3.11 Ventajas competitivas en empresas de servicios

En las empresas de servicios profesionales, los recursos intangibles y las capacidades organizacionales pueden contribuir al desarrollo de ventajas competitivas cuando son valiosos, escasos, difíciles de imitar y no sustituibles por recursos estratégicamente equivalentes (Barney, 1991).

En las organizaciones intensivas en conocimiento, las competencias y la experiencia de los profesionales influyen en la estrategia y el desempeño de la empresa (Hitt et al., 2001). Asimismo, la capacidad de integrar y aplicar el conocimiento especializado puede contribuir a la generación de valor y al desarrollo de capacidades organizacionales (Grant, 1996).

- *Especialización técnica*

La especialización técnica puede constituir un recurso relevante en las empresas de servicios profesionales, debido a que los conocimientos, las habilidades y la experiencia de sus profesionales influyen en la estrategia y el desempeño de la organización (Hitt et al., 2001). Asimismo, la integración y aplicación del conocimiento especializado puede contribuir al desarrollo de soluciones adaptadas a las necesidades de los clientes (Grant, 1996).

No obstante, la especialización técnica solo podrá considerarse una ventaja competitiva si es valiosa, escasa, difícil de imitar y no sustituible por otros recursos estratégicamente equivalentes (Barney, 1991). Para efectos del presente estudio, también deberá evaluarse su pertinencia frente a los requerimientos técnicos y regulatorios de los mercados internacionales considerados.

- *Experiencia acumulada*

La experiencia acumulada comprende el conocimiento desarrollado por la organización mediante la ejecución de proyectos, la interacción con los clientes y el aprendizaje derivado de sus actividades. En las empresas de servicios profesionales, este conocimiento puede constituir un recurso relevante cuando es integrado y utilizado por la organización para desarrollar sus capacidades (Grant, 1996).

En el ámbito internacional, el conocimiento adquirido mediante la experiencia en los mercados externos influye en las decisiones de compromiso y en el desarrollo gradual de las operaciones internacionales, al contribuir a enfrentar la incertidumbre asociada al desconocimiento de esos mercados (Johanson & Vahlne, 1977).

Asimismo, la experiencia previa comunicada mediante referencias y redes puede contribuir a la reputación de una empresa de consultoría y a reducir la incertidumbre

del cliente al seleccionar un proveedor (Glückler & Armbrüster, 2003). No obstante, su capacidad para generar oportunidades internacionales dependerá de su reconocimiento y pertinencia en el mercado de destino.

- *Gestión del conocimiento*

La gestión del conocimiento comprende los procesos mediante los cuales una organización integra, comparte, transfiere y aplica el conocimiento desarrollado por sus integrantes. En las empresas intensivas en conocimiento, la integración del conocimiento especializado permite aprovechar las capacidades de sus profesionales en el desarrollo de las actividades organizacionales (Grant, 1996).

Asimismo, la transferencia interna permite que el conocimiento pueda ser utilizado por otros integrantes y unidades de la organización. Esta transferencia puede contribuir al desarrollo de capacidades y ventajas competitivas, aunque su efectividad depende de las características del conocimiento y del contexto en el cual se aplica (Argote & Ingram, 2000).

En los procesos de internacionalización, el aprendizaje y el conocimiento sobre los mercados externos influyen en las decisiones de compromiso internacional de la empresa (Johanson & Vahlne, 1977). Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, el aprendizaje estratégico también permite desarrollar y utilizar conocimientos relevantes para desenvolverse en mercados internacionales (Sousa & Mmadubuko, 2025).

En consecuencia, la capacidad para desarrollar, integrar y transferir recursos intangibles constituye un elemento que debe evaluarse al analizar las posibles ventajas competitivas de una empresa de servicios profesionales. No obstante, estos recursos solo podrán considerarse fuentes de ventaja competitiva cuando cumplan las condiciones establecidas por la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991).

El presente apartado constituye una base conceptual para el diagnóstico interno de la empresa estudiada, debido a que permitirá identificar sus recursos, capacidades y posibles ventajas competitivas vinculadas con la internacionalización. Asimismo, estos elementos servirán como referencia para evaluar posteriormente su escalabilidad, preparación internacional y capacidad de adaptación frente a mercados externos.

4.4 Escalabilidad del modelo de negocios

La escalabilidad del modelo de negocio corresponde a la capacidad de una organización para aumentar sus actividades y resultados sin requerir un incremento proporcional de los recursos utilizados. Un modelo escalable permite superar

restricciones tradicionales de capacidad y aprovechar mecanismos que favorezcan el crecimiento de la organización (Nielsen & Lund, 2018).

En las empresas de servicios profesionales intensivas en conocimiento, el análisis de la escalabilidad adquiere relevancia debido a que una parte significativa de sus capacidades se encuentra incorporada en sus profesionales (Hitt et al., 2001). Por esta razón, el crecimiento puede requerir mecanismos que permitan utilizar y transferir el conocimiento organizacional, además de enfrentar posibles restricciones de capacidad.

La escalabilidad puede apoyarse en distintos mecanismos, como el desarrollo de nuevos canales de distribución, la utilización de recursos y capacidades de socios estratégicos y la superación de restricciones internas de capacidad (Nielsen & Lund, 2018). En el caso de las empresas de servicios profesionales, también resulta pertinente analizar el papel de la tecnología, la transferencia de conocimiento y la estandarización de determinados procesos.

A continuación, se desarrollan los principales elementos conceptuales asociados a la escalabilidad del modelo de negocio en empresas de servicios profesionales y su posible relación con la internacionalización.

4.4.1 Concepto de escalabilidad y replicabilidad

La escalabilidad corresponde a la capacidad de una organización para aumentar sus actividades y resultados sin requerir un incremento proporcional de los recursos utilizados. Un modelo de negocio escalable permite superar restricciones de capacidad y desarrollar mecanismos mediante los cuales los resultados puedan crecer en mayor proporción que los recursos adicionales empleados (Nielsen & Lund, 2018).

En las empresas de servicios profesionales, el análisis de la escalabilidad resulta especialmente pertinente debido a que una parte importante de sus capacidades se encuentra incorporada en sus profesionales y en su conocimiento especializado (Hitt et al., 2001).

En las organizaciones intensivas en conocimiento, la integración y transferencia interna permiten que los conocimientos desarrollados por determinados integrantes puedan ser utilizados por otras personas y unidades organizacionales (Argote & Ingram, 2000; Grant, 1996). Para efectos del presente estudio, se analizará si estos mecanismos contribuyen a reducir restricciones de capacidad y a sostener el crecimiento de la empresa sin requerir un aumento proporcional de sus recursos.

- *Crecimiento escalable*

El crecimiento escalable se relaciona con la capacidad de una organización para aumentar sus actividades y resultados sin requerir un incremento proporcional de los recursos utilizados. Para ello, el modelo de negocio debe permitir superar o reducir las restricciones de capacidad que limitan el crecimiento de la empresa (Nielsen & Lund, 2018).

En las empresas de servicios profesionales, estas restricciones pueden relacionarse con la dependencia del conocimiento y de las capacidades incorporadas en sus profesionales (Hitt et al., 2001). Por esta razón, el análisis del crecimiento escalable debe considerar la forma en que la organización integra, utiliza y transfiere el conocimiento, además de los mecanismos que emplea para coordinar un mayor volumen de actividades.

Desde la teoría de recursos y capacidades, los recursos internos pueden contribuir al desarrollo de ventajas competitivas cuando reúnen determinadas condiciones estratégicas (Barney, 1991). No obstante, su existencia no garantiza por sí sola el crecimiento ni la escalabilidad de la organización.

- *Replicabilidad organizacional*

La replicabilidad organizacional corresponde a la capacidad de reproducir y utilizar en otras unidades o ubicaciones un conjunto de conocimientos, rutinas y prácticas desarrolladas por la organización. La replicación constituye un proceso amplio de transferencia de conocimiento, en el cual la organización central y los modelos o referencias utilizados para reproducir las operaciones cumplen una función relevante (Winter & Szulanski, 2001).

En los procesos de crecimiento y expansión, la replicación permite aprovechar conocimientos y prácticas organizacionales previamente desarrollados en nuevas unidades o contextos. No obstante, este proceso no consiste únicamente en copiar procedimientos, sino que requiere transferir los conocimientos necesarios para implementar y utilizar las prácticas replicadas (Winter & Szulanski, 2001).

Para efectos del presente estudio, la replicabilidad se analizará considerando la existencia de metodologías, documentación, procesos organizacionales y mecanismos de transferencia de conocimiento que puedan utilizarse en distintos equipos, proyectos o mercados.

4.4.2 Escalabilidad en empresas de servicios

En las empresas de servicios profesionales intensivas en conocimiento, el análisis de la escalabilidad debe considerar que una parte importante de sus capacidades se encuentra incorporada en el conocimiento y la experiencia de sus profesionales (Hitt et al., 2001; Miles et al., 1995).

Desde la perspectiva de la escalabilidad del modelo de negocio, el crecimiento requiere desarrollar mecanismos que permitan superar restricciones de capacidad y aumentar las actividades y resultados sin un incremento proporcional de los recursos utilizados (Nielsen & Lund, 2018). En este tipo de empresas, resulta pertinente analizar si el conocimiento, las metodologías y los procesos pueden ser utilizados por distintos profesionales, equipos o unidades organizacionales.

- *Particularidades del sector*

Las empresas de servicios profesionales intensivas en conocimiento se caracterizan por la importancia del conocimiento especializado y de las capacidades de sus profesionales en la prestación de sus servicios (Hitt et al., 2001; Miles et al., 1995). En este contexto, la integración y transferencia de conocimiento permiten que las capacidades desarrolladas por determinados integrantes puedan ser utilizadas por otras personas y unidades de la organización (Argote & Ingram, 2000; Grant, 1996).

Para efectos del análisis de escalabilidad, se evaluará si la dependencia de profesionales especializados y el grado de personalización de los servicios generan restricciones de capacidad o dificultan la replicación de conocimientos, metodologías y procesos en otros equipos o mercados. También se examinarán los mecanismos de coordinación, aprendizaje y transferencia de conocimiento desarrollados por la empresa para enfrentar estas restricciones.

- *Dependencia del capital humano*

El capital humano constituye un recurso relevante en las empresas de servicios profesionales, debido a que los conocimientos, las habilidades y la experiencia de sus integrantes influyen en la estrategia y el desempeño de la organización (Hitt et al., 2001).

La literatura reciente define la escalabilidad como una capacidad organizacional desarrollada mediante la coherencia entre la arquitectura tecnológica, la arquitectura organizacional y el modelo de negocio. Esta capacidad facilita el proceso de escalamiento, entendido como la expansión de los resultados mediante transformaciones internas y el aprovechamiento de recursos digitales, sin un aumento previo equivalente de los insumos (Coviello et al., 2024).

En las empresas de servicios profesionales, cuando una parte importante del conocimiento se encuentra incorporada en determinados profesionales, su utilización por otros equipos o unidades puede requerir mecanismos específicos de transferencia (Argote & Ingram, 2000). Para efectos del presente estudio, se analizará si esta concentración del conocimiento constituye una restricción para la escalabilidad de la empresa y si los mecanismos de transferencia permiten reducirla.

4.4.3 Factores que favorecen la escalabilidad

La escalabilidad puede verse influida por distintos factores organizacionales, tecnológicos y relacionados con el modelo de negocio (Coviello et al., 2024). A continuación, se describen algunos de los factores relevantes para analizar la escalabilidad en empresas de servicios profesionales.

- *Digitalización e Inteligencia Artificial*

La digitalización puede contribuir al escalamiento mediante el aprovechamiento de recursos digitales. No obstante, la tecnología por sí sola no determina la escalabilidad, ya que esta capacidad requiere coherencia entre la arquitectura tecnológica, la arquitectura organizacional y el modelo de negocio de la empresa (Coviello et al., 2024).

La inteligencia artificial constituye una tecnología emergente cuya relación con el escalamiento organizacional aún requiere mayor investigación. En consecuencia, no puede asumirse que su incorporación genere automáticamente escalabilidad, debido a que sus efectos dependerán de la forma en que se integre en los procesos y en la estructura de la organización (Coviello et al., 2024).

Para efectos del presente estudio, se analizará si las herramientas digitales y de inteligencia artificial utilizadas o potencialmente aplicables en la empresa pueden apoyar la automatización o estandarización de determinados procesos y modificar la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados. Este análisis también considerará los cambios organizacionales y de modelo de negocio requeridos para su implementación.

- *Estandarización*

La estandarización de determinados procesos puede considerarse una decisión organizacional vinculada con la escalabilidad. Su aporte debe evaluarse considerando si permite aumentar los resultados sin requerir un incremento proporcional de los recursos utilizados (Coviello et al., 2024).

Para efectos del presente estudio, se analizará si la empresa dispone de procesos y metodologías estandarizados que puedan utilizarse en distintos equipos, proyectos o mercados. Asimismo, se evaluará si esta estandarización apoya la coordinación y la transferencia de conocimiento dentro de la organización, sin asumir anticipadamente que garantiza niveles homogéneos de calidad o una mayor escalabilidad.

- *Automatización*

La automatización puede considerarse una decisión tecnológica y organizacional relacionada con la escalabilidad. Su aporte debe evaluarse considerando si permite aumentar los resultados de determinados procesos sin requerir un incremento proporcional de los recursos utilizados (Coviello et al., 2024).

En las empresas de servicios profesionales, la automatización puede analizarse en procesos administrativos, gestión documental, seguimiento de proyectos y análisis de información. Para efectos del presente estudio, se evaluará si la empresa utiliza o podría incorporar herramientas de automatización en estas actividades y cuáles serían sus efectos sobre la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados.

- *Gestión de procesos*

Los procesos, las rutinas y la coordinación administrativa forman parte de la arquitectura organizacional vinculada con la escalabilidad. Estos elementos deben gestionarse conjuntamente con la arquitectura tecnológica y el modelo de negocio para desarrollar coherencia entre las distintas dimensiones de la organización (Coviello et al., 2024).

Para efectos del presente estudio, se analizará si los procesos y mecanismos de coordinación existentes permiten aumentar las actividades y resultados de la empresa sin requerir un incremento proporcional de los recursos. Asimismo, se evaluará si estos procesos son coherentes con las herramientas tecnológicas y el modelo de negocio de la organización.

4.4.4 Barreras para la escalabilidad

A pesar de las oportunidades de crecimiento, las empresas de servicios profesionales también enfrentan barreras que pueden dificultar la escalabilidad de su modelo de negocio.

- *Dependencia de personas clave*

Cuando una parte importante del conocimiento se encuentra incorporada en determinados profesionales, su transferencia y utilización por otros integrantes o unidades de la organización puede resultar más difícil (Argote & Ingram, 2000).

Desde la perspectiva de la escalabilidad, el personal, los procesos y las rutinas forman parte de la arquitectura organizacional que debe gestionarse conjuntamente con la arquitectura tecnológica y el modelo de negocio (Coviello et al., 2024). Para efectos del presente estudio, se analizará si la concentración del conocimiento, la sobrecarga o la eventual salida de personas clave constituyen restricciones para aumentar las actividades de la empresa y mantener la continuidad de sus operaciones.

- *Limitaciones financieras*

Los recursos financieros forman parte de los recursos que una empresa puede utilizar para implementar sus estrategias y desarrollar sus actividades (Barney & Hesterly, 2015). En un proceso de escalamiento, la organización puede requerir cambios en su arquitectura tecnológica, arquitectura organizacional y modelo de negocio, los cuales deben gestionarse de manera coherente (Coviello et al., 2024).

Para efectos del presente estudio, se analizará si la disponibilidad de recursos financieros constituye una restricción para realizar inversiones en tecnología, capacitación y desarrollo organizacional requeridas para fortalecer la escalabilidad y avanzar en un eventual proceso de internacionalización.

- *Complejidad operativa*

El proceso de escalamiento implica transformaciones en la organización interna. Estas transformaciones pueden involucrar elementos de la arquitectura organizacional, como las personas, las operaciones, la estructura, los procesos, las rutinas y la coordinación administrativa (Coviello et al., 2024).

Para efectos del presente estudio, se analizará si el aumento de las actividades genera mayores exigencias de coordinación, control y gestión de procesos, y si estas exigencias constituyen una restricción para la escalabilidad de la empresa.

4.4.5 Relación entre escalabilidad e internacionalización

La escalabilidad y la internacionalización corresponden a conceptos distintos. La internacionalización implica un proceso de aumento progresivo del conocimiento y del compromiso de la empresa con los mercados externos (Johanson & Vahlne, 1977). Por su parte, el escalamiento corresponde a la expansión de los resultados de la organización mediante transformaciones internas y el aprovechamiento de recursos digitales, sin un aumento previo equivalente de los insumos (Coviello et al., 2024).

En consecuencia, la expansión hacia mercados internacionales no implica necesariamente que el modelo de negocio sea escalable. Para efectos del presente estudio, se analizará si la empresa puede ampliar la prestación de sus servicios hacia mercados externos sin requerir un aumento proporcional de recursos y qué

transformaciones organizacionales, tecnológicas y de su modelo de negocio serían necesarias para ello.

- *Capacidad de expansión*

La escalabilidad constituye una capacidad organizacional que facilita el proceso de escalamiento, pero no garantiza por sí sola la expansión hacia mercados internacionales (Coviello et al., 2024).

Para efectos del presente estudio, la capacidad de expansión se analizará considerando si la arquitectura organizacional, la arquitectura tecnológica y el modelo de negocio de la empresa permiten aumentar la prestación de servicios en mercados externos sin requerir un incremento proporcional de los recursos utilizados.

- *Replicabilidad de servicios*

Los procesos, las rutinas y los mecanismos de coordinación forman parte de la arquitectura organizacional relacionada con la escalabilidad (Coviello et al., 2024).

Para efectos del presente estudio, la replicabilidad de los servicios se analizará considerando si las metodologías, los procesos, los sistemas de gestión y los mecanismos de transferencia de conocimiento de la empresa pueden utilizarse en distintos equipos, proyectos o mercados. Asimismo, se evaluará si su aplicación permite mantener criterios técnicos y organizacionales consistentes.

- *Crecimiento organizacional*

El crecimiento y el escalamiento corresponden a conceptos distintos. El crecimiento se refiere al aumento de un indicador organizacional, mientras que el escalamiento supone ampliar los resultados sin un incremento previo equivalente de los insumos utilizados. Este proceso requiere transformaciones internas y coherencia entre la arquitectura organizacional, la arquitectura tecnológica y el modelo de negocio (Coviello et al., 2024).

En un proceso de internacionalización, la expansión de las actividades hacia mercados externos puede generar crecimiento, pero no implica necesariamente que la empresa esté escalando. Para efectos del presente estudio, se evaluará si la expansión internacional requeriría un incremento proporcional de los recursos y qué transformaciones organizacionales y tecnológicas serían necesarias.

El presente apartado servirá como base conceptual para evaluar la escalabilidad del modelo de negocio de la empresa estudiada, identificar posibles restricciones de capacidad y analizar su relación con la preparación para la internacionalización.

4.5 Redes estratégicas y capital relacional

Las redes estratégicas y el capital relacional constituyen elementos relevantes en los procesos de internacionalización, especialmente en empresas de servicios profesionales intensivas en conocimiento. En este tipo de organizaciones, las oportunidades de crecimiento y acceso a nuevos mercados pueden estar asociadas al desarrollo de relaciones estratégicas, confianza y reputación organizacional.

En este contexto, las redes empresariales facilitan el acceso a información, conocimiento y oportunidades comerciales, contribuyendo a reducir la incertidumbre asociada al ingreso a mercados internacionales. Asimismo, el desarrollo de relaciones colaborativas puede favorecer el aprendizaje organizacional, la generación de alianzas y la identificación de nuevas oportunidades de internacionalización (Johanson & Vahlne, 2009).

A continuación, se desarrollan los principales conceptos asociados a las redes estratégicas y al capital relacional relevantes para los procesos de internacionalización de empresas de servicios profesionales.

4.5.1 Teoría de redes

La teoría de redes plantea que los procesos de internacionalización no dependen únicamente de los recursos internos o de las decisiones individuales de la empresa, sino también de las relaciones que la organización establece con distintos actores externos, tales como clientes, proveedores, socios estratégicos e instituciones (Johanson & Mattsson, 1988).

Desde esta perspectiva, las redes empresariales permiten acceder a información, oportunidades y recursos que pueden facilitar la entrada y consolidación en mercados internacionales. Asimismo, la participación en redes estratégicas puede contribuir a reducir la incertidumbre y favorecer los procesos de aprendizaje organizacional (Johanson & Mattsson, 1988).

- *Redes internacionales*

Las redes internacionales corresponden al conjunto de relaciones que una organización establece con actores ubicados en distintos mercados y contextos internacionales. Estas relaciones pueden incluir clientes, proveedores, consultoras, instituciones, organismos públicos y socios estratégicos.

En empresas de servicios profesionales, las redes internacionales adquieren una relevancia significativa debido a que pueden facilitar el acceso a oportunidades

comerciales, información de mercado y conocimiento local necesario para operar en distintos países.

4.5.2 Capital relacional

El capital relacional se refiere al grado de confianza mutua, respeto y amistad que se desarrolla mediante interacciones estrechas entre los integrantes de organizaciones que participan en una alianza estratégica (Kale et al., 2000).

Este capital puede facilitar el aprendizaje y la transferencia de conocimientos entre los socios, además de limitar comportamientos oportunistas y favorecer la formación de nuevas alianzas. En procesos de internacionalización, estas relaciones pueden contribuir al desarrollo de redes de cooperación y al acceso a conocimientos y oportunidades en nuevos mercados (Johanson & Vahlne, 2009; Kale et al., 2000).

- *Confianza*

La confianza constituye un elemento relevante en las relaciones entre organizaciones, debido a que favorece la cooperación, facilita el intercambio de conocimiento y limita los comportamientos oportunistas entre los participantes de una alianza (Kale et al., 2000).

En los procesos de internacionalización, la construcción gradual de confianza puede fortalecer el compromiso entre los integrantes de una red y favorecer el desarrollo de nuevas oportunidades de mercado (Johanson & Vahlne, 2009).

4.5.3 Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas constituyen mecanismos de cooperación entre organizaciones orientados al logro de objetivos compartidos y a la generación de beneficios mutuos. Estas alianzas pueden facilitar el intercambio de conocimientos y el desarrollo de capacidades entre las organizaciones participantes (Kale et al., 2000).

En procesos de internacionalización, las alianzas estratégicas pueden contribuir a complementar capacidades técnicas, acceder a conocimiento local y desarrollar oportunidades en nuevos mercados. Asimismo, la construcción de confianza entre los socios puede favorecer el aprendizaje y limitar los comportamientos oportunistas dentro de la relación de colaboración (Johanson & Vahlne, 2009; Kale et al., 2000).

4.5.4 Redes y reducción de incertidumbre

Las redes estratégicas pueden contribuir a reducir la incertidumbre asociada a los procesos de internacionalización, debido a que facilitan el acceso a información, conocimiento y oportunidades en mercados extranjeros. Asimismo, las relaciones

desarrolladas con clientes, socios y otros actores locales pueden mejorar el conocimiento del mercado y favorecer la inserción de la empresa en redes internacionales (Johanson & Mattsson, 1988; Johanson & Vahlne, 2009).

La interacción con socios estratégicos también puede facilitar la transferencia de conocimientos y el desarrollo de capacidades organizacionales. En este contexto, la confianza y las relaciones construidas entre los participantes de una alianza favorecen el aprendizaje y permiten limitar comportamientos oportunistas (Kale et al., 2000).

Los elementos desarrollados en este apartado servirán como base conceptual para analizar cómo las redes empresariales y las alianzas estratégicas pueden facilitar el acceso a conocimiento, oportunidades y relaciones relevantes para la internacionalización de la empresa en estudio.

4.6 Estrategias de entrada a mercados internacionales

Las estrategias de entrada a mercados internacionales corresponden al conjunto de mecanismos y modalidades mediante las cuales una empresa desarrolla procesos de expansión hacia nuevos países y contextos competitivos. En empresas de servicios profesionales, la selección de una estrategia de entrada adquiere una relevancia significativa debido a que influye directamente en el nivel de riesgo, inversión, control operativo y compromiso de recursos frente a mercados internacionales (Hill et al., 1990; Root, 1994).

En comparación con aquellas modalidades de internacionalización que requieren infraestructura física y operaciones productivas en el extranjero, las organizaciones de servicios pueden adoptar formas más flexibles de expansión, incluyendo la prestación remota de servicios, las alianzas estratégicas y la representación comercial internacional (Erramilli, 1990). En este contexto, la elección de la estrategia de entrada dependerá de factores como las capacidades internas de la organización, las características del mercado objetivo, el nivel de experiencia internacional y el grado de compromiso que la empresa esté dispuesta a asumir (Hill et al., 1990; Root, 1994).

A continuación, se desarrollan las principales estrategias de entrada relevantes para los procesos de internacionalización en empresas de servicios profesionales.

4.6.1 Exportación de servicios

La exportación de servicios constituye una modalidad de internacionalización en empresas intensivas en conocimiento, debido a que permite operar en mercados internacionales sin requerir necesariamente presencia física permanente en el país de destino (Erramilli, 1990).

En empresas de servicios profesionales, esta modalidad resulta especialmente relevante debido a los avances tecnológicos y digitales que facilitan la prestación remota de servicios y la coordinación internacional de proyectos (López González et al., 2023; World Trade Organization, 2018). Asimismo, la exportación de servicios puede representar una alternativa de menor riesgo e inversión inicial respecto de otras estrategias que requieren un mayor compromiso de recursos en el mercado de destino (Hill et al., 1990; Root, 1994).

En este contexto, modalidades como la consultoría remota y la prestación de servicios internacionales pueden permitir a las organizaciones desarrollar experiencia internacional y acceder gradualmente a nuevos mercados, aspectos que serán descritos a continuación (Johanson & Vahlne, 1977).

- *Consultoría remota*

La consultoría remota corresponde a la prestación de servicios profesionales mediante herramientas digitales y plataformas de comunicación a distancia. Esta modalidad permite desarrollar proyectos internacionales sin requerir necesariamente una presencia física permanente, lo que puede reducir los costos asociados a infraestructura y desplazamiento (World Trade Organization, 2018).

Asimismo, la consultoría remota facilita la coordinación internacional y amplía la capacidad de las empresas para acceder a clientes ubicados en distintos mercados, favoreciendo los procesos de internacionalización de empresas intensivas en conocimiento (López González et al., 2023).

- *Servicios internacionales*

Los servicios internacionales corresponden a la prestación de servicios especializados orientados a clientes ubicados fuera del mercado doméstico (Erramilli, 1990). En empresas intensivas en conocimiento, esta modalidad puede incluir asesorías técnicas, estudios especializados, ingeniería y servicios de consultoría profesional (Miles et al., 1995; Sharma & Johanson, 1987).

Asimismo, la prestación de servicios internacionales permite a las organizaciones ampliar su alcance comercial y puede contribuir al desarrollo gradual de experiencia y aprendizaje en mercados externos (Johanson & Vahlne, 1977). En las empresas de servicios profesionales, esta modalidad adquiere especial relevancia debido a que determinados conocimientos especializados y capacidades técnicas pueden aplicarse en distintos contextos internacionales. Cuando estos servicios pueden ser entregados mediante tecnologías digitales, su prestación no requiere necesariamente

una presencia física permanente en el país de destino (World Trade Organization, 2018).

4.6.2 Alianzas estratégicas internacionales

Las alianzas estratégicas internacionales corresponden a mecanismos de cooperación empresarial orientados a facilitar procesos de expansión hacia nuevos mercados mediante la colaboración entre organizaciones. En empresas de servicios profesionales, este tipo de estrategia adquiere una relevancia significativa debido a que permite complementar capacidades técnicas, acceder a conocimiento local y fortalecer redes comerciales para operar en contextos internacionales (Johanson & Mattsson, 1988).

Asimismo, las alianzas estratégicas pueden contribuir a reducir la incertidumbre asociada a la internacionalización y facilitar el proceso de aprendizaje en mercados extranjeros (Johanson & Vahlne, 2009). En organizaciones intensivas en conocimiento, donde parte de la competitividad depende de recursos intangibles y relaciones estratégicas, este tipo de cooperación puede favorecer la construcción de capital relacional y el intercambio de conocimientos entre las organizaciones participantes (Kale et al., 2000).

- *Socios locales*

La incorporación de socios locales puede facilitar el acceder al conocimiento del mercado, las redes comerciales y las capacidades operacionales relevantes para enfrentar procesos de internacionalización (Root, 1994).

Asimismo, los socios estratégicos pueden contribuir a reducir la incertidumbre asociada al ingreso a redes extranjeras y aportar conocimiento para enfrentar diferencias culturales, regulatorias y comerciales, fortaleciendo la capacidad de la organización para operar en contextos internacionales (Johanson & Vahlne, 2009; Root, 1994).

- *Representación comercial*

La representación comercial corresponde a acuerdos mediante los cuales una organización es representada por actores locales en mercados internacionales. Esta modalidad puede permitir fortalecer presencia comercial y la generación de oportunidades de negocio sin requerir estructuras operacionales complejas en el mercado de destino (Root, 1994).

En empresas de servicios profesionales, la representación comercial puede facilitar el acceso inicial a nuevos mercados y apoyar la generación de redes y relaciones estratégicas (Johanson & Mattsson, 1988; Johanson & Vahlne, 2009).

4.6.3 Oficinas comerciales y filiales

El establecimiento de oficinas comerciales o filiales representa una estrategia de internacionalización caracterizada por la presencia física y un mayor compromiso de recursos en el mercado de destino, aunque el nivel de compromiso puede variar según la estructura adoptada. Esta modalidad puede ser utilizada por organizaciones que buscan fortalecer sus relaciones comerciales, mejorar la coordinación operativa y desarrollar una presencia más consolidada en mercados extranjeros (Johanson & Vahlne, 1977; Root, 1994).

En empresas de servicios profesionales, la apertura de oficinas internacionales puede contribuir a aumentar la cercanía con los clientes y facilitar la adaptación a las condiciones del mercado local (Nachum, 1999). Sin embargo, este tipo de estrategia también implica mayores niveles de inversión y complejidad operativa, además de una mayor exposición a riesgos regulatorios y financieros (Hill et al., 1990; Root, 1994).

En este contexto, resulta relevante analizar las principales ventajas, desventajas y niveles de compromiso asociados a estas estrategias de entrada internacional, los cuales serán descritos a continuación.

- *Ventajas y desventajas*

Entre las principales ventajas del establecimiento de oficinas comerciales o filiales se encuentran una mayor cercanía con los clientes, un mejor conocimiento del mercado y el fortalecimiento de la presencia internacional de la organización (Nachum, 1999; Root, 1994).

Asimismo, la presencia física puede facilitar la coordinación y supervisión de las operaciones, así como el desarrollo de relaciones comerciales en el mercado de destino. No obstante, en comparación con modalidades de entrada de menor compromiso, estas estrategias requieren mayores recursos y pueden aumentar la complejidad administrativa y la exposición a riesgos regulatorios y financieros (Hill et al., 1990; Root, 1994).

- *Nivel de compromiso internacional*

Las oficinas comerciales y filiales representan estrategias de mayor compromiso internacional, debido a que requieren destinar más recursos y establecer una presencia permanente en el mercado de destino. Según el modelo de Uppsala, este

tipo de establecimiento suele producirse gradualmente, a medida que la empresa adquiere experiencia y conocimiento del mercado y aumenta su compromiso con este (Johanson & Vahlne, 1977).

4.6.4 Otras alternativas de internacionalización

Además de la exportación de servicios, las alianzas estratégicas y el establecimiento de oficinas o filiales, las empresas de servicios profesionales pueden considerar otras alternativas de internacionalización:

- *Adquisición de una empresa extranjera*

La adquisición de una empresa establecida en el mercado de destino permite ingresar mediante una organización en funcionamiento y acceder a sus recursos, capacidades y conocimiento local. Esta alternativa supone un elevado compromiso de recursos y debe evaluarse considerando los costos, el control requerido y las condiciones del mercado (Buckley & Casson, 1998).

- *Seguimiento de clientes nacionales*

Las empresas de consultoría pueden iniciar actividades internacionales acompañando a clientes nacionales que desarrollan proyectos en otros países. Las relaciones existentes con clientes y otros actores pueden actuar como vínculos hacia mercados extranjeros y facilitar la identificación de oportunidades internacionales (Sharma & Johanson, 1987).

- *Subcontratación en proyectos internacionales*

La prestación de servicios como sub-consultor o proveedor especializado de empresas internacionales permite participar indirectamente en mercados extranjeros e integrarse en cadenas globales de valor. Esta alternativa puede facilitar el acceso a proyectos, conocimientos y relaciones internacionales sin requerir inicialmente una presencia permanente en el mercado de destino (OECD, 2008).

4.6.5 Velocidad y nivel de compromiso en la internacionalización

Las estrategias de entrada pueden diferenciarse según la velocidad de expansión internacional y el nivel de recursos comprometidos en el mercado de destino. Mientras algunas empresas desarrollan su internacionalización gradualmente, otras ingresan a mercados internacionales desde etapas tempranas de su desarrollo (Johanson & Vahlne, 1977; Autio et al., 2000).

Las alternativas que no requieren presencia permanente, como la exportación de servicios, suele implicar un menor compromiso inicial de recursos que el

establecimiento de operaciones propias en el extranjero. En cambio, la apertura de oficinas comerciales, la creación de filiales y la adquisición de empresas extranjeras requieren mayores inversiones y proporcionan un mayor nivel de control sobre las actividades desarrolladas en el mercado de destino (Hill et al., 1990; Buckley & Casson, 1998).

Las alianzas estratégicas pueden representar distintos niveles de compromiso, dependiendo de los recursos aportados, la distribución del control y la estructura del acuerdo. Por lo tanto, no necesariamente constituyen una alternativa de mayor compromiso que las operaciones propias.

El modelo de Uppsala plantea que la empresa aumenta gradualmente su compromiso internacional a medida que adquiere conocimiento mediante la experiencia en los mercados externos (Johanson & Vahlne, 1977). Sin embargo, los estudios sobre empresas *Born global* muestran que determinadas organizaciones intensivas en conocimiento pueden desarrollar una expansión internacional acelerada, apoyándose en capacidades organizacionales, innovación y una orientación internacional temprana (Knight & Cavusgil, 2004).

En las empresas de servicios profesionales, la velocidad de expansión y el compromiso asumido deben analizarse considerando la naturaleza del servicio, los recursos disponibles y las características del mercado objetivo. En consecuencia, la selección de la estrategia de entrada requiere evaluar el equilibrio entre recursos comprometidos, control y exposición al riesgo.

4.6.6 Factores para seleccionar estrategias de entrada

La selección de una estrategia de entrada constituye una decisión relevante dentro del proceso de internacionalización, debido a que determina el nivel de recursos comprometidos, el grado de control sobre las operaciones y la exposición de la empresa a los riesgos del mercado extranjero (Hill et al., 1990; Root, 1994). En las empresas de servicios profesionales, esta decisión adquiere especial importancia porque su competitividad depende, en gran medida, del conocimiento especializado, las capacidades de sus profesionales y otros recursos intangibles (Grant, 1996; Hitt et al., 2001; Nachum, 1999).

La elección de la estrategia de entrada depende tanto de factores internos de la organización como de las características del mercado objetivo (Root, 1994). Entre los factores internos se encuentran los recursos disponibles, la experiencia internacional y el nivel de control requerido. Entre los factores externos se consideran el riesgo del mercado, las diferencias culturales y las condiciones regulatorias del país de destino.

En consecuencia, la empresa debe seleccionar una estrategia coherente con sus capacidades, sus objetivos y las condiciones del mercado en el que pretende ingresar.

- *Riesgo*

El riesgo constituye un factor relevante en la selección de estrategias de entrada, debido a la incertidumbre económica, política y regulatoria existente en los mercados extranjeros. Su importancia dependerá de las características del país de destino y de la cantidad de recursos comprometidos por la empresa.

Las estrategias que no requieren presencia permanente, como la exportación de servicios, suelen implicar una menor exposición inicial de recursos que aquellas basadas en inversión directa. En cambio, el establecimiento de oficinas o filiales exige mayores inversiones y aumenta la exposición de la organización a las condiciones del mercado de destino, aunque también puede proporcionar un mayor control sobre sus operaciones (Hill et al., 1990).

Asimismo, el conocimiento adquirido mediante la experiencia internacional permite comprender mejor las condiciones de los mercados externos y fundamentar las decisiones sobre el aumento gradual del compromiso de recursos (Johanson & Vahlne, 1977).

- *Inversión*

La inversión requerida constituye un factor relevante en la selección de estrategias de entrada. Algunas alternativas demandan un compromiso limitado de recursos, mientras que otras requieren inversiones significativas en infraestructura, personal y operaciones en el mercado de destino (Root, 1994).

En las empresas de servicios profesionales, las herramientas digitales pueden facilitar la prestación remota, reducir determinados costos operacionales y ampliar el alcance internacional de la organización (OECD, 2021). En cambio, el establecimiento de oficinas comerciales o filiales requiere mayores inversiones y un compromiso financiero más permanente en el mercado de destino (Root, 1994).

- *Control*

El nivel de control constituye un factor relevante en la selección de estrategias de entrada, debido a que determina la capacidad de la empresa para coordinar y supervisar sus operaciones en el mercado extranjero.

Las modalidades de propiedad total, como las filiales propias, proporcionan un mayor control sobre las actividades desarrolladas en el mercado de destino, pero también requieren un mayor compromiso de recursos. En cambio, las estrategias de

cooperación con socios externos distribuyen el control entre las organizaciones participantes y pueden limitar la capacidad de la empresa para adoptar decisiones de manera independiente (Hill et al., 1990).

- *Distancia psíquica y cultural*

La distancia psíquica corresponde al conjunto de diferencias que dificultan la circulación y comprensión de información entre la empresa y el mercado extranjero. Puede comprender las diferencias de idioma, cultura, sistemas políticos, prácticas empresariales y condiciones institucionales.

Las empresas tienden a iniciar su internacionalización en mercados percibidos como más cercanos, debido a que las menores diferencias facilitan la obtención e interpretación de información sobre sus condiciones. Posteriormente, la acumulación de experiencia permite avanzar hacia mercados percibidos como más distantes (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977).

En las empresas de servicios profesionales, este factor resulta particularmente relevante cuando la prestación requiere comunicación frecuente, comprensión del contexto local y coordinación directa con clientes y otros actores del mercado.

- *Complejidad regulatoria*

La complejidad regulatoria comprende las normas legales, los requisitos administrativos y las condiciones institucionales que afectan las operaciones de empresas extranjeras en un mercado determinado.

Las regulaciones tributarias y laborales, los requisitos de certificación y las restricciones aplicables a la inversión extranjera pueden influir en la selección de la estrategia de entrada. En consecuencia, las organizaciones deben evaluar las condiciones regulatorias del mercado objetivo antes de definir el nivel de compromiso y presencia que asumirán (Root, 1994; Cavusgil et al., 2020).

En las empresas de servicios profesionales, esta evaluación resulta especialmente relevante cuando existen normas técnicas, requisitos de habilitación profesional o condiciones específicas para la prestación de determinados servicios.

En conjunto, los factores analizados proporcionan una base para comparar las alternativas de entrada y evaluar su pertinencia para la empresa objeto de estudio, considerando el riesgo, la inversión requerida, el nivel de control y las características del mercado objetivo.

4.7 Madurez organizacional y *readiness* internacional

La internacionalización empresarial requiere no solo identificar oportunidades en mercados externos, sino también disponer de recursos, conocimientos y capacidades organizacionales que permitan iniciar y sostener actividades internacionales. En este contexto, la madurez organizacional y el *readiness* internacional proporcionan perspectivas complementarias para analizar las condiciones internas de una empresa y su preparación para asumir compromisos en mercados extranjeros (Tan et al., 2007; Weiner, 2009).

En las empresas de servicios profesionales, este análisis resulta especialmente relevante porque sus capacidades dependen, en gran medida, del conocimiento especializado, las competencias del capital humano y la capacidad para integrar dichos conocimientos dentro de la organización (Grant, 1996; Hitt et al., 2001). Por lo tanto, la preparación internacional debe evaluarse considerando el desarrollo de los procesos y estructuras organizacionales, las capacidades disponibles y las posibles brechas que podrían afectar la expansión.

4.7.1 Concepto de madurez organizacional

La madurez organizacional corresponde al nivel de desarrollo alcanzado por una organización en términos de estructura, procesos y capacidades de gestión. Este concepto permite evaluar las condiciones organizacionales necesarias para gestionar sus operaciones de manera eficiente y consistente (Hammer, 2007).

- *Evolución organizacional*

La evolución organizacional hace referencia al proceso mediante el cual las empresas desarrollan mayores niveles de complejidad, formalización y capacidad de gestión a medida que crecen y enfrentan nuevos desafíos estratégicos. Greiner (1972) sostiene que las organizaciones atraviesan distintas etapas de crecimiento, cada una de las cuales requiere nuevas estructuras y prácticas de gestión.

En los procesos de internacionalización, la evolución organizacional resulta relevante porque la expansión hacia mercados extranjeros puede exigir mayores capacidades de planificación, coordinación y gestión de las operaciones internacionales (Root, 1994).

- *Profesionalización empresarial*

La profesionalización empresarial se relaciona con el desarrollo de estructuras de gestión formalizadas, la definición de funciones y la implementación de mecanismos

de coordinación y control. Estos elementos permiten organizar el trabajo y apoyar la toma de decisiones dentro de la organización (Mintzberg, 1979).

En las empresas de servicios profesionales, la profesionalización también requiere gestionar adecuadamente las competencias y los conocimientos de sus integrantes, debido a la importancia del capital humano en su estrategia y desempeño (Hitt et al., 2001). Estas condiciones pueden contribuir a fortalecer la planificación y coordinación necesarias para enfrentar un proceso de expansión internacional.

4.7.2 Modelos de madurez

Los modelos de madurez permiten evaluar el grado de desarrollo de determinados procesos y capacidades mediante niveles previamente definidos. Estos modelos proporcionan criterios para identificar el estado actual de una organización y orientar el fortalecimiento progresivo de sus prácticas de gestión.

- *Niveles de desarrollo organizacional*

Los modelos de madurez suelen representar el desarrollo progresivo desde prácticas iniciales y poco sistematizadas hacia procesos definidos, gestionados y sujetos a mejora continua. Un referente es el *Capability Maturity Model* (CMM), desarrollado para evaluar la madurez de los procesos de software mediante cinco niveles: inicial, repetible, definido, gestionado y optimizado (Paulk et al., 1993).

Aunque el CMM no fue diseñado para evaluar la internacionalización, su estructura ilustra la lógica de los modelos de madurez, en los cuales el avance hacia niveles superiores se relaciona con una mayor definición, gestión y mejora de los procesos organizacionales.

- *Formalización de procesos*

La formalización de procesos corresponde al establecimiento de procedimientos, políticas y mecanismos estandarizados para desarrollar actividades organizacionales de manera consistente y controlada.

La existencia de procesos formalizados permite definir cómo deben ejecutarse las actividades, establecer responsabilidades y evaluar sus resultados (Hammer, 2007). En las empresas de servicios profesionales, esta formalización puede reducir la dependencia del conocimiento individual y facilitar la transferencia y aplicación del conocimiento dentro de la organización (Argote & Ingram, 2000).

4.7.3 *Readiness* internacional

El concepto de *readiness* internacional hace referencia al nivel de preparación de una organización para iniciar un proceso de internacionalización. Este análisis considera

los recursos, conocimientos y capacidades internas disponibles antes de asumir compromisos en mercados extranjeros (Tan et al., 2007).

- *Preparación para internacionalización*

La preparación para la internacionalización comprende las condiciones internas que anteceden a la decisión de iniciar actividades en mercados extranjeros. Este proceso incluye el desarrollo de conocimientos, recursos y disposición organizacional para evaluar oportunidades internacionales y adoptar una primera decisión de entrada (Tan et al., 2007).

Asimismo, la preparación requiere analizar si la organización dispone de capacidades suficientes para enfrentar las exigencias culturales, regulatorias y competitivas del mercado objetivo. Esta evaluación no garantiza el éxito de la internacionalización, pero permite identificar anticipadamente las capacidades disponibles y las brechas que deben fortalecerse.

- *Capacidades habilitantes*

Las capacidades habilitantes corresponden a los recursos y competencias que apoyan el desarrollo de actividades internacionales. Entre ellas se encuentran la gestión del conocimiento, las capacidades tecnológicas y la inserción en redes relevantes (Grant, 1996; Bharadwaj et al., 2013; Johanson & Vahlne, 2009).

Las capacidades dinámicas permiten a las organizaciones identificar y aprovechar oportunidades y reconfigurar sus recursos y competencias frente a entornos cambiantes (Teece, 2007). En un proceso de internacionalización, estas capacidades pueden contribuir a responder a las exigencias de mercados nuevos y diversos.

4.7.4 Indicadores de preparación internacional

La preparación internacional puede evaluarse mediante distintos indicadores asociados al nivel de desarrollo organizacional y capacidad competitiva de la empresa.

- *Certificaciones*

Las certificaciones basadas en estándares internacionales pueden proporcionar evidencia externa sobre el cumplimiento de determinados requisitos de gestión. En particular, ISO 9001 establece requisitos para los sistemas de gestión de calidad (International Organization for Standardization, 2015). Asimismo, estas certificaciones pueden comunicar información sobre las prácticas de gestión y reducir las asimetrías de información entre proveedores y clientes (Terlaak & King, 2006).

- *Estabilidad financiera*

La estabilidad financiera constituye un factor relevante para la preparación internacional, debido a que el ingreso a mercados extranjeros puede requerir inversiones y disponibilidad de recursos para enfrentar períodos de incertidumbre.

Las empresas que disponen de recursos financieros suficientes presentan mejores condiciones para asumir los costos y compromisos asociados a la estrategia de entrada seleccionada (Root, 1994).

- *Innovación*

La innovación puede contribuir al desarrollo de capacidades de diferenciación relevantes para competir en mercados internacionales. En las empresas intensivas en conocimiento, puede manifestarse mediante el desarrollo de nuevos servicios, procesos y metodologías (Miles et al., 1995). Asimismo, la innovación del modelo de negocio puede modificar la forma en que la empresa crea, entrega y captura valor (Teece, 2010).

- *Capacidades digitales*

Las capacidades digitales se relacionan con la integración de tecnologías digitales en la estrategia, los procesos y las actividades de la organización (Bharadwaj et al., 2013).

Estas capacidades pueden apoyar el trabajo remoto, la prestación de servicios mediante medios digitales y la interacción con clientes ubicados en otros mercados. Asimismo, las plataformas digitales pueden reducir determinados costos de transacción y ampliar el alcance internacional de las pequeñas y medianas empresas (OECD, 2021).

4.7.5 Brechas organizacionales para la internacionalización

Las organizaciones pueden enfrentar brechas internas que limitan su preparación para iniciar y sostener actividades en mercados extranjeros. Estas brechas pueden relacionarse con sus recursos, procesos, experiencia y conocimiento de los mercados internacionales.

- *Limitaciones estructurales*

Las limitaciones estructurales pueden incluir insuficiencia de recursos financieros, procesos de gestión poco desarrollados y capacidades organizacionales limitadas para operar internacionalmente. Estas condiciones influyen en la estrategia de entrada que la empresa puede adoptar y en el nivel de compromiso de recursos que puede asumir (Root, 1994; Tan et al., 2007).

En las empresas de menor tamaño, estas restricciones pueden dificultar la planificación, coordinación y continuidad de las actividades internacionales.

- *Falta de experiencia internacional*

La falta de experiencia internacional incrementa la incertidumbre y dificulta la comprensión de las condiciones particulares de los mercados extranjeros. El conocimiento adquirido mediante la experiencia influye en las decisiones de compromiso y en el desarrollo gradual de las actividades internacionales (Johanson & Vahlne, 1977).

Asimismo, la falta de inserción en redes relevantes puede limitar el acceso a conocimiento, relaciones y oportunidades en los mercados externos (Johanson & Vahlne, 2009).

- *Barreras culturales y operacionales*

Las diferencias de idioma, cultura, prácticas empresariales y condiciones institucionales pueden dificultar la obtención e interpretación de información sobre los mercados extranjeros y afectar la coordinación de las operaciones internacionales (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Root, 1994).

En las empresas de servicios profesionales, estas diferencias adquieren especial relevancia cuando la prestación requiere comunicación frecuente, coordinación directa y desarrollo de relaciones con clientes y otros actores del mercado.

El desarrollo de este apartado proporciona criterios teóricos para evaluar la preparación internacional de la empresa objeto de estudio e identificar brechas estructurales, operacionales y estratégicas. Estos criterios permitirán fundamentar la formulación de lineamientos orientados al fortalecimiento de las capacidades necesarias para una eventual internacionalización.

5 Metodología y selección del modelo de internacionalización aplicable al caso de estudio

5.1 Metodología de aplicación

La aplicación del modelo considera información primaria, obtenida mediante entrevistas directas e información secundaria correspondiente a información disponible. Estos antecedentes fueron analizados según los objetivos específicos y las dimensiones definidas en el marco teórico, con el propósito de evaluar las condiciones de la empresa objeto de estudio frente a una eventual internacionalización.

5.1.1 Fuentes de información y participantes

La información primaria fue obtenida mediante entrevistas semiestructuradas realizadas a participantes vinculados con funciones directivas, estratégicas y operacionales de la empresa objeto de estudio. Los participantes fueron seleccionados de manera intencionada, considerando su conocimiento de la organización y su participación en procesos de decisión relevantes para una eventual internacionalización. Esta selección no busca representatividad estadística, si no obtener información pertinente y fundada para los objetivos del estudio (Martínez-Salgado, 2012).

Para resguardar la confidencialidad no se estableció una asociación directa entre los participantes y los resultados específicos, los que fueron presentados de manera agregada, evitando incorporar nombres, clientes, proyectos u otros antecedentes que permitieran reconocer a las personas entrevistadas.

La información secundaria comprendió documentos internos de la empresa y fuentes externas relacionadas con el sector, los mercados potenciales y las condiciones para la prestación de servicios profesionales en otros países. Estos antecedentes fueron utilizados para complementar y contrastar la información obtenida mediante las entrevistas.

5.1.2 Técnicas e instrumentos de recolección

Como se mencionó con anterioridad, para la recolección de información primaria se utilizaron entrevistas semiestructuradas. Esta técnica permitió aplicar una pauta común a los participantes y al mismo tiempo, formular preguntas adicionales para profundizar en los temas que surgieron durante las conversaciones (Bernal, 2010).

La pauta se estructuró en cuatro dimensiones relacionadas con los objetivos específicos y el marco teórico: aprendizaje estratégico, capacidades adaptativas, redes de relaciones, y preparación y estrategia de internacionalización. Adicionalmente, se incorporó una pregunta abierta destinada a recoger otros antecedentes considerados relevantes por los participantes.

La pauta de entrevistas se incorpora en el **Anexo 2.** Para proteger la confidencialidad de los participantes y de la información organizacional, las respuestas y los registros individuales de las entrevistas no fueron incluidos como anexos.

5.1.3 Procedimiento de análisis

Las respuestas fueron organizadas en una matriz de análisis según las cuatro dimensiones definidas en la pauta: aprendizaje estratégico, capacidades adaptativas, redes de relaciones, y preparación y estrategia de internacionalización. La información fue examinada de manera transversal y presentada de forma agregada sin individualizar las respuestas de los participantes.

En cada dimensión se identificaron coincidencias, diferencias y perspectivas divergentes entre los participantes. Asimismo, se consideraron temas emergentes que no habían sido contemplados inicialmente en la pauta, pero que resultaron relevantes para evaluar la preparación internacional de la empresa.

La información obtenida fue contrastada con documentos internos y fuentes secundarias. Los resultados fueron interpretados mediante el modelo de Uppsala y, cuando resultó pertinente, mediante los enfoques complementarios desarrollados en el marco teórico, particularmente el modelo VRIO, la preparación internacional y el enfoque de redes.

Para el análisis de los mercados potenciales, se preseleccionará un conjunto acotado de países, considerando prioritariamente mercados latinoamericanos por su menor distancia psíquica respecto de Chile. También se consideraron los países mencionados durante las entrevistas y aquellos respecto de los cuales se identificaron conocimientos, contactos u oportunidades potenciales. La comparación se realizó mediante los criterios que se presentan a continuación:

1. **Tamaño del mercado:** Se consideró el producto interno bruto (PIB) de cada país, expresado en dólares estadounidenses a precios actuales, como indicador general del tamaño de su actividad económica. Este indicador permite comparar la escala de los mercados analizados y aproximarse a su capacidad para concentrar empresas, inversiones y proyectos que podrían demandar servicios profesionales. Sin embargo,

debido a que el PIB no refleja directamente la demanda por servicios de ingeniería y consultoría ambiental, será utilizado de manera complementaria con los demás criterios definidos. Para asegurar la comparabilidad, se emplearon datos correspondientes al mismo año obtenidos de la base de Indicadores del Desarrollo Mundial del Banco Mundial (Banco Mundial, s. f.).

2. **Crecimiento sectorial:** Se analizaron las industrias que presentan mayor crecimiento, inversión o desarrollo de proyectos en cada país, considerando sectores que puedan requerir servicios de ingeniería y consultoría ambiental. Posteriormente, estas oportunidades fueron contrastadas con los servicios y capacidades actuales de la empresa, con el propósito de determinar si existe una correspondencia directa o si sería necesario desarrollar previamente una nueva línea de negocio. La información fue obtenida de los institutos nacionales de estadística, organismos oficiales de promoción de inversiones y antecedentes de la Dirección General de Promoción de Exportaciones de Chile (ProChile), entidad perteneciente al Ministerio de Relaciones Exteriores que apoya la internacionalización de empresas chilenas y proporciona información sobre mercados y oportunidades comerciales (ProChile, s. f.).

3. **Distancia psíquica:** Se analizaron las diferencias lingüísticas, culturales, políticas e institucionales que puedan dificultar el flujo y la comprensión de información entre la empresa objeto de estudio y cada mercado potencial. Se consideraron especialmente el idioma, la cercanía cultural, las prácticas empresariales y el conocimiento previo disponible. De acuerdo con el modelo de Uppsala, las empresas tienden a iniciar su internacionalización en mercados con menor distancia psíquica, debido a que esta cercanía contribuye a reducir la incertidumbre y facilita el aprendizaje (Johanson & Vahlne, 1977).

4. **Condiciones regulatorias:** Se analizaron los requisitos que debe cumplir una empresa extranjera para prestar servicios de ingeniería y consultoría ambiental en cada país. El análisis consideró la necesidad de constituir o registrar una entidad local, contar con representación en el país, habilitar a los profesionales responsables, inscribirse como consultora o proveedora, participar en contrataciones públicas y cumplir las disposiciones tributarias, técnicas y ambientales aplicables.

Las diferencias regulatorias pueden afectar los costos, los riesgos y la modalidad de entrada, por lo que deben evaluarse antes de definir el nivel de compromiso internacional (Root, 1994).

La información fue obtenida de organismos oficiales relacionados con la constitución y registro de empresas, la contratación pública, la habilitación profesional, la tributación y la regulación técnica y ambiental de cada país.

5. **Disponibilidad de redes:** Se evaluó si la empresa objeto de estudio o sus directores poseen clientes, contactos, socios potenciales, alianzas o relaciones institucionales que puedan facilitar el ingreso a cada mercado. También se considerará si estas relaciones permiten acceder a información, identificar oportunidades y reducir la incertidumbre asociada a la entrada a un país extranjero.

De acuerdo con la actualización del modelo de Uppsala, la internacionalización depende de la posición de la empresa dentro de las redes relevantes del mercado. La ausencia de estas relaciones puede generar una desventaja de exclusión o *liability of outsidership*, mientras que la existencia de vínculos previos puede favorecer el aprendizaje, la confianza y el reconocimiento de oportunidades (Johanson & Vahlne, 2009).

La información fue obtenida principalmente mediante las entrevistas realizadas y fue complementada con antecedentes internos sobre clientes, alianzas, contactos y experiencias internacionales.

Los criterios utilizados para la comparación de mercados fueron definidos a partir de los factores desarrollados en el marco teórico, particularmente el tamaño y las condiciones del mercado, la distancia psíquica, las condiciones regulatorias y la disponibilidad de redes (Johanson & Vahlne, 1977, 2009; Root, 1994; Cavusgil et al., 2020). Para su aplicación al caso de estudio, estos criterios fueron operacionalizados mediante categorías cualitativas de nivel alto, medio o bajo, de acuerdo con la evidencia recopilada para cada país.

La evaluación general corresponde a una síntesis cualitativa de los resultados obtenidos en los cinco criterios. Su propósito es comparar la posición relativa de los mercados analizados y no constituye un índice estadístico ni un instrumento estandarizado de medición.

5.1.4 Procedimiento para la formulación de la estrategia y el plan de acción

Las conclusiones obtenidas en los tres primeros objetivos específicos serán utilizadas para definir los lineamientos que sustentan la estrategia recomendada. Posteriormente, estos lineamientos serán transformados en acciones de corto, mediano y largo plazo.

Para estructurar el plan de acción se utilizó la herramienta 5W1H, que permite precisar qué se realizará, por qué, quién será responsable, dónde, cuándo y cómo se ejecutará cada acción (Ram, 2018). La matriz fue complementada con los recursos requeridos y los hitos de evaluación, con el propósito de considerar la disponibilidad financiera y establecer condiciones para aumentar, mantener o retirar el compromiso internacional.

5.2 Criterios para la selección del modelo de internacionalización

En esta sección se establecen los criterios utilizados para evaluar la pertinencia de los distintos modelos de internacionalización revisados en el marco teórico. Dichos criterios se construyen a partir de las características de la empresa objeto de estudio y de la naturaleza de las empresas de servicios intensivos en conocimientos.

La empresa analizada corresponde a una organización mediana dedicada a la prestación de servicios especializados de ingeniería y consultoría ambiental, con una trayectoria consolidada en el mercado nacional y sin experiencia directa en mercados extranjeros. Asimismo, se trata de una empresa intensiva en conocimiento, cuyo principal activo está asociado a las capacidades técnicas y profesionales de sus colaboradores, así como a la experiencia acumulada y las relaciones desarrolladas con clientes y otros actores relevantes.

A continuación, se detalla la definición metodológica de cada criterio y su correspondencia directa con los fundamentos teóricos desarrollados previamente en esta investigación

1. **Criterio 1: Adecuación del modelo a empresas de servicios intensivas en conocimiento**

Este criterio evalúa la capacidad del modelo para explicar procesos de internacionalización en organizaciones donde el valor no reside en la transformación física de bienes, sino en la transferencia de intangibles y en la co-creación directa con el cliente. Metodológicamente, se sustenta en la teoría de internacionalización en

servicios profesionales, apoyándose en la conceptualización de las *Knowledge-Intensive Business Services* (KIBS) de Miles et al. (1995) y la tipología de von Nordenflycht (2010). Dichos antecedentes resaltan que factores clave como la intangibilidad de las prestaciones, la alta dependencia del capital humano y la estrecha interacción cliente-proveedor exigen la aplicación de marcos teóricos que aborden la transferencia de conocimiento tácito por sobre la logística de distribución física tradicional

2. **Criterio 2: Compatibilidad con empresas medianas con trayectoria consolidada.**

Este criterio evalúa la idoneidad de cada modelo para describir la conducta de internacionalización de una organización que comparte las características y el nivel de desarrollo de la empresa objeto de estudio, que decide expandirse tras consolidar su posición en el mercado de origen. Teóricamente, se asocia a los conceptos de madurez organizacional y evolución organizacional de Greiner (1972), así como a la estructuración y formalización de procesos descrita por Mintzberg (1979). De este modo, el marco conceptual seleccionado debe adecuarse a una firma con procesos establecidos y mediana escala.

3. **Criterio 3: Adecuación a organizaciones con escasa experiencia internacional.**

Este criterio define la aptitud del modelo para guiar el proceso de toma de decisiones estratégicas en una firma que enfrenta por primera vez la incertidumbre y las barreras de los mercados extranjeros desde un nivel limitado de experiencia internacional y sin operaciones directas en mercados extranjeros. Metodológicamente, se vincula con el concepto de *readiness* internacional de Tan, Brewer y Liesch (2007) y la teoría de preparación para el cambio de Weiner (2009). Esto exige un marco teórico capaz de explicar cómo la organización puede gestionar y mitigar las brechas estructurales y la falta de conocimiento experiencial en las etapas previas a su despliegue comercial externo

4. **Criterio 4: Importancia otorgada al aprendizaje y la acumulación de conocimiento.**

Este criterio evalúa la valoración que el modelo otorga a la experiencia acumulada y al conocimiento técnico-operativo como los motores dinámicos fundamentales para reducir la incertidumbre del mercado y viabilizar decisiones de compromiso internacional. Se fundamenta en las variables dinámicas de aprendizaje del **Modelo Uppsala (**Johanson y Vahlne, 1977) (Sección 4.2.1), complementándose con la Teoría

de Recursos y Capacidades (RBV) de Barney (1991) y los mecanismos de transferencia y gestión del conocimiento de Grant (1996) y Argote e Ingram (2000). Atiende de esta forma a la realidad de la consultora, donde el *know-how* técnico especializado de sus colaboradores constituye su principal activo de valor y ventaja competitiva

5. **Criterio 5: Importancia otorgada a las redes y relaciones empresariales.**

Este criterio analiza el reconocimiento que el modelo de internacionalización hace de la inserción en redes, alianzas de mutua confianza e interacciones relacionales como elementos facilitadores para identificar oportunidades y superar barreras en el exterior. Se sustenta en la Teoría de Redes de Johanson y Mattsson (1988) y el enfoque relacional del Modelo Uppsala revisado (2009). Permite evaluar teóricamente cómo la construcción de capital relacional y confianza, según Kale, Singh y Perlmutter (2000), ayuda a mitigar la desventaja de ser un actor externo en el mercado de destino (*liability of outsidership*)

6. **Criterio 6: Adecuación a una estrategia de expansión gradual.**

Este criterio examina la viabilidad del modelo para proponer un ingreso por etapas secuenciales que permita coordinar una curva de aprendizaje segura y mitigar el riesgo financiero y operativo de forma progresiva. Responde a la cadena de establecimiento gradual descrita por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y al manejo de la distancia psíquica y cultural. Frente a la escasez de experiencia previa de la empresa y su sensibilidad al riesgo, la literatura teórica establece que una expansión secuencial resulta significativamente más segura que un ingreso acelerado y simultáneo a múltiples destinos

Estos criterios permitirán analizar la capacidad explicativa de los distintos enfoques teóricos revisados y determinar cuál de ellos presenta una mayor adecuación para comprender y orientar el proceso de internacionalización de la empresa objeto de estudio.

5.3 Evaluación del Modelo Uppsala

Con el propósito de determinar la pertinencia del modelo de Uppsala para el caso de estudio, se analizan sus principales fortalezas y limitaciones en relación con las características de la empresa objeto de estudio y los criterios de evaluación definidos previamente.

5.3.1 Fortalezas del modelo para el caso estudiado

Este modelo presenta una alta capacidad explicativa para el caso estudiado. Su enfoque gradual resulta consistente con las características de una empresa mediana de servicios intensivos en conocimiento, con una trayectoria consolidada en el mercado nacional y sin experiencia internacional significativa.

Asimismo, el énfasis del modelo en el aprendizaje y la acumulación progresiva de conocimiento es coherente con la naturaleza de las empresas de consultoría e ingeniería, donde las capacidades técnicas y la experiencia constituyen los principales activos organizacionales.

Por otra parte, la incorporación de las redes y relaciones empresariales en la evolución del modelo permite reconocer la importancia de la reputación, las alianzas y los vínculos con clientes como mecanismos para identificar oportunidades y facilitar el acceso a nuevos mercados.

Finalmente, el concepto de distancia psíquica proporciona una base teórica adecuada para sustentar una estrategia de expansión gradual hacia mercados que presenten similitudes culturales e institucionales con el país de origen.

5.3.2 Limitaciones del modelo

Una de las limitaciones del modelo se relaciona con su formulación original, orientada principalmente al análisis de empresas manufactureras. Por esta razón, algunas particularidades de las empresas de servicios profesionales no son abordadas de manera explícita.

Asimismo, el carácter secuencial y gradual del modelo ha sido cuestionado por la evidencia de empresas que han desarrollado procesos de internacionalización más rápidos, dando origen a enfoques alternativos.

Además, el modelo otorga menor relevancia al impacto de la digitalización y a las nuevas dinámicas generadas por la globalización, las cuales han facilitado el acceso a mercados internacionales y han modificado las formas tradicionales de expansión empresarial.

No obstante, estas limitaciones no invalidan su utilidad como marco de análisis, sino que ponen de manifiesto la necesidad de considerar estas particularidades del contexto y complementar su aplicación con otros enfoques cuando resulte pertinente.

5.4 Evaluación del paradigma ecléctico de Dunning (OLI)

Para evaluar la aplicabilidad del paradigma ecléctico de Dunning al caso de estudio, en esta sección se analizan sus principales fortalezas y limitaciones en función de las características de la empresa objeto de estudio y de las particularidades propias de las empresas de servicios intensivos en conocimiento.

5.4.1 Fortalezas del modelo para el caso estudiado

Este enfoque permite identificar las ventajas de propiedad (*Ownership Advantages*) asociadas a los recursos y capacidades desarrollados por la empresa, tales como su conocimiento especializado, experiencia acumulada y reputación.

Asimismo, la dimensión de localización (*Location advantages*) proporciona un marco conceptual para evaluar el atractivo de distintos mercados y las condiciones que podrían favorecer un eventual proceso de expansión internacional.

Por otra parte, el modelo incorpora la dimensión de internalización, permitiendo analizar distintas alternativas para la prestación de servicios en mercados extranjeros y los niveles de compromiso asociados a cada una de ellas.

En este sentido, el paradigma OLI constituye una herramienta útil para evaluar las condiciones necesarias para la internacionalización y apoyar la toma de decisiones respecto de los mercados de destino y las formas de entrada.

5.4.2 Limitaciones del modelo

Este modelo presenta ciertas limitaciones para el análisis del caso estudiado, dado que se encuentra orientado principalmente a explicar la expansión de empresas multinacionales y los distintos niveles de compromiso con los mercados extranjeros, por lo que su aplicación a empresas medianas de servicios intensivos en conocimiento puede resultar más acotada.

Por otra parte, el paradigma OLI otorga una menor relevancia a los procesos de aprendizaje y acumulación progresiva de conocimiento, aspectos especialmente relevantes en organizaciones con escasa experiencia internacional.

5.5 Evaluación del enfoque *Born Global*

A continuación, se analizan sus principales fortalezas y limitaciones en función de las características de la empresa objeto de estudio y de las particularidades propias de las empresas de servicios intensivos en conocimiento.

5.5.1 Fortalezas del modelo para el caso estudiado

El enfoque *Born Global* presenta ciertos elementos que resultan relevantes para el análisis del caso estudiado, debido a que reconoce la importancia del conocimiento especializado, la innovación y las capacidades organizacionales como factores que favorecen la expansión internacional.

Asimismo, el modelo resulta pertinente para empresas de servicios intensivos en conocimiento, en las cuales los activos intangibles y las capacidades técnicas constituyen la principal fuente de ventaja competitiva.

Por otra parte, la creciente digitalización y la naturaleza intangible de los servicios han contribuido a reducir algunas de las barreras tradicionales asociadas a la internacionalización, facilitando el acceso a mercados internacionales.

5.5.2 Limitaciones del modelo

El enfoque *Born Global* fue desarrollado para explicar empresas que presentan una orientación internacional desde sus primeras etapas, condición que difiere de la trayectoria de la empresa objeto de estudio.

Asimismo, el enfoque supone procesos de expansión relativamente rápidos y una temprana presencia en mercados internacionales, características que no se observan en una organización con una trayectoria consolidada en el mercado nacional y sin experiencia internacional significativa.

Por otra parte, el modelo otorga una menor relevancia a los procesos graduales de aprendizaje y a la reducción progresiva de la incertidumbre asociados a la expansión internacional.

5.6 Análisis comparativo de los modelos de internacionalización

A partir de las fortalezas y limitaciones identificadas para cada uno de los modelos analizados, es posible realizar una comparación en función de las características de la empresa objeto de estudio y de las particularidades propias de las empresas de servicios intensivos en conocimiento.

Para ello, se consideran aspectos tales como la naturaleza de la empresa, su tamaño y trayectoria organizacional, el nivel de experiencia internacional, la importancia del aprendizaje y acumulación de conocimiento, la relevancia de las redes y relaciones, y la forma esperada de expansión hacia mercados internacionales.

A continuación, en la Tabla 2 se presenta una síntesis comparativa de los modelos de internacionalización evaluados.

Tabla 2. Síntesis comparativa de criterios de evaluación y modelos de internacionalización

Criterio de evaluación	Modelo de Uppsala	Paradigma OLI	Enfoque *Born Global*
1. Adecuación del modelo a empresas de servicios intensivas en conocimiento	Alta	Alta	Alta
2. Compatibilidad con empresas medianas con trayectoria consolidada	Alta	Media	Baja
3. Adecuación a organizaciones con escasa experiencia internacional	Alta	Media	Baja
4. Importancia otorgada al aprendizaje y la acumulación de conocimiento	Alta	Baja	Media
5. Importancia otorgada a las redes y relaciones empresariales	Alta	Baja	Alta
6. Adecuación a una estrategia de expansión gradual	Alta	Baja	Baja

Fuente: Elaboración propia

La comparación realizada evidencia que los tres modelos aportan elementos relevantes para el análisis de la internacionalización. Sin embargo, se observan diferencias en su capacidad para explicar las características de la empresa objeto de estudio. Mientras el paradigma OLI contribuye al análisis de las ventajas competitivas

y los mercados de destino, y el enfoque *Born Global* destaca la relevancia del conocimiento y las redes empresariales, el modelo de Uppsala presenta una mayor consistencia con una estrategia de internacionalización gradual en organizaciones con escasa experiencia internacional.

5.7 Selección del modelo de internacionalización aplicable

A partir del análisis comparativo realizado, se concluye que el modelo de Uppsala presenta la mayor capacidad para explicar las características y necesidades de la empresa objeto de estudio. Su enfoque gradual, el énfasis en el aprendizaje y acumulación de conocimiento, y la importancia otorgada a las redes y relaciones empresariales resultan consistentes con una organización mediana, con trayectoria consolidada y escasa experiencia internacional.

Por su parte, el paradigma ecléctico de Dunning aporta elementos relevantes para el análisis de las ventajas competitivas y la evaluación de los mercados de destino, por lo que constituye un enfoque complementario para el estudio. Asimismo, el enfoque *Born Global* permite incorporar elementos asociados al conocimiento y las redes empresariales, aunque presenta una menor correspondencia con las características y trayectoria de la empresa analizada.

En consecuencia, el modelo de Uppsala se utiliza como marco principal para analizar el proceso de internacionalización de la empresa objeto de estudio, complementando la interpretación con elementos del paradigma OLI y del enfoque *Born Global* cuando resulta pertinente.

Ahora bien, de forma adicional se contempla la utilización del marco de capacidades para la internacionalización de las pymes propuesto por Sousa y Mmadubuko (2025) dado que presenta una aproximación reciente sobre capacidades dinámicas vinculadas a la internacionalización de las pymes.

6 Aplicación del modelo de internacionalización al caso de estudio

6.1 Recursos, capacidades y ventajas competitivas

En este apartado se analizan los recursos y capacidades de la empresa que podrían constituir una base para su internacionalización, en concordancia con el primer objetivo específico de la investigación.

En primer lugar, se identificarán los recursos estratégicos y las capacidades organizacionales a partir de las entrevistas (cuya metodología fue descrita en el acápite 5.1.2 y se encuentra en el **Anexo 2**) y de la revisión de documentos internos. El análisis considerará elementos como el capital humano, el conocimiento técnico, la experiencia acumulada, las certificaciones, la tecnología, la reputación, la adaptación y la gestión del conocimiento.

Posteriormente, los recursos y capacidades identificados serán evaluados mediante el modelo VRIO, considerando su valor, rareza, dificultad de imitación y el nivel de organización existente para aprovecharlos. Este análisis permitirá determinar si representan una condición de paridad, una ventaja temporal, una ventaja potencial no aprovechada o una ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2015). Finalmente, se examinará su posible aplicación en mercados internacionales.

6.1.1 Recursos estratégicos

Para identificar los recursos estratégicos de la empresa, la información obtenida mediante las entrevistas y la revisión documental se organizó en cinco categorías: capital humano, conocimiento técnico, experiencia acumulada, certificaciones y sistemas de gestión, tecnología y reputación organizacional.

Para cada recurso se examinará la evidencia que respalda su existencia, su nivel de desarrollo y su posible aplicación en mercados internacionales. Posteriormente, los recursos identificados serán evaluados mediante el modelo VRIO.

El conocimiento desarrollado en consultoría y evaluación ambiental constituye uno de los principales recursos identificados. A ello se suma la experiencia acumulada en la ejecución de proyectos y en la prestación de servicios a empresas nacionales e internacionales que operan en Chile. Si bien estos antecedentes no representan experiencia directa en mercados extranjeros, podrían contribuir a respaldar las capacidades técnicas de la empresa frente a potenciales clientes y socios internacionales.

El capital humano especializado también aparece como un recurso relevante, debido a que la prestación de los servicios depende del conocimiento y experiencia de los profesionales. No obstante, se identifica una dependencia de determinadas personas, lo que podría limitar la transferencia y replicabilidad de este conocimiento. A su vez se observan avances en la formalización de procedimientos, estructuras de trabajo y herramientas orientadas a sistematizar y transferir el conocimiento interno.

Asimismo, la empresa cuenta con certificaciones ISO, procedimientos administrativos y financieros, herramientas internas de gestión y capacidades asociadas al uso de inteligencia artificial. Estos recursos constituyen una base organizacional y tecnológica que podría apoyar la sistematización del conocimiento, la organización y el control de eventuales operaciones en otros mercados. Su aplicación requeriría, sin embargo, una adaptación a las condiciones regulatorias, administrativas, tributarias y culturales de cada mercado de destino. La Tabla 3 sintetiza los recursos identificados, la evidencia que respalda su existencia y su posible aplicación en mercados internacionales.

Tabla 3. Recursos estratégicos identificados y su posible aplicación internacional

ID	Recurso identificado	Evidencia	Posible aplicación internacional
R1	Conocimiento en consultoría y evaluación ambiental	Experiencia técnica acumulada y metodologías internas desarrolladas para la ejecución de proyectos	Transferencia y adaptación de metodologías de diagnóstico, evaluación y gestión ambiental a otros mercados
R2	Experiencia acumulada	Trayectoria de la empresa, proyectos ejecutados y prestación de servicios a empresas internacionales que operan en Chile	Respaldo de experiencia y credenciales frente a potenciales clientes y socios internacionales
R3	Capital humano especializado	Equipos profesionales con experiencia y conocimientos técnicos en las distintas áreas de servicio	Prestación de servicios especializados y transferencia de conocimiento técnico, sujeto a su adaptación al mercado de destino

ID	Recurso identificado	Evidencia	Posible aplicación internacional
R4	Certificaciones y sistemas de gestión	Certificaciones ISO vigentes, procedimientos R5internos y herramientas de gestión	Respaldo de capacidades de organización, calidad y control y base para replicar procesos en nuevas operaciones
R5	Capacidades tecnológicas	Uso y desarrollo de herramientas internas de gestión e incorporación de inteligencia artificial para apoyar procesos y gestión del conocimiento	Apoyo a la sistematización del conocimiento, coordinación y prestación de servicios en distintos mercados
R6	Capacidades administrativas y financieras	Procedimientos y experiencia acumulada en la gestión administrativa y financiera del negocio	Base para estructurar y controlar operaciones internacionales, previa adaptación a las condiciones administrativas, tributarias y financieras del país de destino

Fuente: Elaboración propia

6.1.2 Capacidades organizacionales

A partir de las entrevistas y de los antecedentes internos de la empresa, se identificaron capacidades relacionadas con el aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento, la adaptación, la formalización de procesos, el desarrollo de herramientas internas y la capacidad de respuesta.

Las entrevistas evidenciaron que la transferencia de conocimientos se desarrolla mediante la estructura organizacional, las reuniones de equipo, las jornadas internas y la participación conjunta en proyectos. Estos mecanismos permiten transmitir experiencias y formas de trabajo desde las jefaturas hacia los equipos. Sin embargo, parte del aprendizaje continúa produciéndose de manera verbal, mediante la observación o a través de personas con mayor experiencia, lo que demuestra que la gestión del conocimiento presenta distintos niveles de formalización.

También se identificó una capacidad de adaptación frente a cambios regulatorios, tecnológicos y en los requerimientos de los clientes. La flexibilidad de la estructura organizacional, la rapidez en la toma de decisiones y la capacidad para desarrollar herramientas internas permiten ajustar los procesos y servicios a las necesidades de los proyectos.

En relación con la replicabilidad, la empresa cuenta con metodologías, procedimientos y sistemas de gestión formalizados. No obstante, las entrevistas muestran que estos mecanismos no abarcan de igual manera todo el conocimiento técnico y que persiste cierta dependencia de personas clave. Esta situación podría dificultar la transferencia de capacidades hacia nuevos equipos u operaciones internacionales. La Tabla 4 sintetiza las capacidades identificadas y su posible contribución a la internacionalización.

Tabla 4. Capacidades organizacionales y su contribución a la internacionalización

ID	Capacidad identificada	Evidencia	Posible aplicación internacional
C1	Aprendizaje organizacional	Estructura organizacional, reuniones, jornadas internas y participación conjunta en proyectos	Transferencia de experiencia hacia nuevos equipos, sujeta a una mayor sistematización
C2	Gestión del conocimiento	Procedimientos, registros e informes, junto con mecanismos verbales y aprendizaje mediante observación	Conservación y transferencia del conocimiento, condicionada por su nivel de formalización
C3	Capacidad de adaptación	Experiencia en proyectos y respuestas frente a cambios regulatorios y de clientes	Adecuación de servicios a las condiciones de otros mercados
C4	Desarrollo de herramientas internas	Entrevistas y antecedentes sobre herramientas propias de gestión	Adaptación y control de nuevas operaciones
C5	Formalización de procesos	Procedimientos, metodologías y sistemas de gestión, con distintos niveles de formalización del conocimiento técnico	Replicabilidad parcial de los servicios y procesos organizacionales
C6	Capacidad de respuesta	Estructura flexible y experiencia en la toma de decisiones	Respuesta frente a condiciones cambiantes

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas semiestructuradas (ver **Anexo 2**)

6.1.3 Evaluación de las ventajas competitivas

Los recursos y capacidades identificados fueron evaluados mediante el modelo VRIO, considerando su valor, rareza, dificultad de imitación y el nivel de organización existente para aprovecharlos.

Los resultados muestran que la empresa dispone de recursos y capacidades valiosos para una eventual internacionalización, especialmente en relación con el conocimiento técnico, la experiencia acumulada, el capital humano, los sistemas de gestión, las capacidades tecnológicas y la capacidad de adaptación. Las entrevistas también evidenciaron que estos recursos permiten responder a cambios y organizar la prestación de servicios, aunque parte de su aprovechamiento depende de personas clave y de mecanismos de transferencia del conocimiento que aún presentan distintos niveles de formalización.

Sin embargo, la información recopilada no permite demostrar de manera concluyente que la mayoría de estos recursos y capacidades sean escasos o difíciles de imitar dentro de la industria. Por esta razón, no es posible afirmar que actualmente constituyen ventajas competitivas sostenibles. Más bien, representan una base competitiva potencial cuyo aprovechamiento internacional dependerá de su sistematización, adaptación al mercado seleccionado y articulación dentro de la organización.

La Tabla 5 presenta la evaluación de los recursos y capacidades identificados de acuerdo con los cuatro criterios del modelo VRIO. Cuando la evidencia disponible no permite determinar el cumplimiento de un criterio, se utiliza la categoría “No comprobado” (NC). Esta clasificación indica que se requiere información comparativa adicional y no debe interpretarse como una respuesta negativa.

Tabla 5. Evaluación VRIO de los recursos y capacidades

ID	Recurso o capacidad	Valor	Rareza	Imitabilidad	Organización	Resultado
R1	Conocimiento en consultoría y evaluación ambiental	Sí	NC	NC	Sí	Evaluación no concluyente
R2	Experiencia acumulada	Sí	NC	NC	Sí	Evaluación no concluyente

ID	Recurso o capacidad	Valor	Rareza	Imitabilidad	Organización	Resultado
R3	Capital humano especializado	Sí	NC	NC	Parcial	Evaluación no concluyente
R4	Certificaciones y sistemas de gestión	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
R5	Capacidades tecnológicas	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
R6	Capacidades administrativas y financieras	Sí	NC	NC	Sí	Evaluación no concluyente
C1	Aprendizaje organizacional	Sí	NC	NC	Parcial	Evaluación no concluyente
C2	Gestión del conocimiento	Sí	NC	NC	Parcial	Evaluación no concluyente
C3	Capacidad de adaptación	Sí	NC	NC	Sí	Evaluación no concluyente
C4	Desarrollo de herramientas internas	Sí	NC	NC	Sí	Evaluación no concluyente
C5	Formalización de procesos	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
C6	Capacidad de respuesta	Sí	NC	NC	Sí	Evaluación no concluyente

Nota: R: recurso; C: capacidad; NC: no comprobado.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas, antecedentes internos e información pública de la empresa.

En síntesis, la evaluación VRIO muestra que la empresa cuenta con recursos y capacidades valiosos, pero la evidencia disponible no permite demostrar la existencia de una ventaja competitiva sostenible aplicable a mercados internacionales. Las certificaciones y la formalización de procesos contribuyen a generar condiciones de paridad competitiva, mientras que el conocimiento técnico, la experiencia, las capacidades tecnológicas y la adaptación representan ventajas potenciales que requieren mayor evidencia comparativa y un fortalecimiento de los mecanismos organizacionales para su aprovechamiento.

6.2 Preparación internacional y brechas organizacionales

Este apartado tiene por objetivo evaluar el nivel de preparación organizacional de la empresa e identificar las principales brechas y desafíos que podrían afectar un proceso de expansión internacional, en concordancia con el segundo objetivo específico.

El análisis consideró dimensiones estratégicas, organizacionales, operativas, comerciales, financieras, digitales y culturales. Para ello se utilizó la información obtenida mediante las entrevistas, los documentos internos y las fuentes públicas relacionadas con la empresa.

En primer lugar, se evaluó el nivel de preparación internacional de la organización. Posteriormente, se identificaron las brechas existentes entre las capacidades actuales y aquellas requeridas para operar en mercados internacionales. Los resultados fueron interpretados considerando el aprendizaje, el conocimiento de mercado y el compromiso gradual de recursos planteados por el modelo de Uppsala.

6.2.1 Evaluación de la preparación internacional y principales brechas

Las entrevistas evidenciaron percepciones diferentes respecto del nivel de preparación internacional de la empresa. Mientras algunas respuestas destacaron la existencia de sistemas administrativos, mecanismos de control, capacidades técnicas y herramientas de gestión que podrían apoyar una expansión, otras enfatizaron que la organización todavía no se encuentra preparada para operar directamente en otro país.

Pese a estas diferencias, se observó coincidencia en que la empresa no cuenta en la actualidad con experiencia directa en operaciones fuera de Chile. También se identificaron barreras relacionadas con el idioma, las diferencias culturales y las prácticas empresariales locales.

Los resultados permiten distinguir entre la existencia de una base organizacional y la preparación específica para la internacionalización. La empresa dispone de capacidades técnicas y administrativas relevantes, pero todavía debe adaptarlas al contexto internacional, fortalecer la transferencia del conocimiento y reducir la dependencia de determinadas personas.

Asimismo, las entrevistas muestran que no existe una definición compartida respecto de los servicios que deberían internacionalizarse, los mercados que deberían priorizarse ni el nivel de inversión, riesgo y compromiso que la organización estaría dispuesta a asumir. Las redes internacionales existentes son principalmente incipientes, indirectas o asociadas a relaciones individuales.

En consecuencia, la empresa presenta un nivel inicial o parcial de preparación internacional. Esta evaluación no implica una ausencia total de capacidades, sino que las fortalezas actuales todavía no se encuentran articuladas en una estrategia internacional común. La Tabla 6 presenta las principales brechas identificadas y sus posibles efectos.

Tabla 6. Brechas y desafíos para la internacionalización

ID	Brecha identificada	Evidencia	Posible efecto
B1	Conocimiento limitado de las condiciones de mercados extranjeros	Escasa información sobre regulación, tributación, legislación laboral, condiciones comerciales y prácticas empresariales	Mayor incertidumbre y riesgo
B2	Falta de experiencia internacional directa	Ausencia de operaciones desarrolladas fuera de Chile	Dificultad para evaluar y gestionar nuevos mercados
B3	Dependencia de personas clave	Parte del conocimiento se transmite verbalmente o mediante la experiencia	Dificultad para transferir capacidades a nuevos equipos
B4	Sistematización parcial del conocimiento	Coexistencia de procedimientos formales y mecanismos informales	Menor replicabilidad de los servicios
B5	Redes internacionales insuficientes	Contactos y relaciones indirectas o individuales, sin una	Dificultad para acceder a clientes y conocimiento local

ID	Brecha identificada	Evidencia	Posible efecto
		red organizacional consolidada	
B6	Falta de definición de servicios prioritarios	No existe claridad común sobre qué servicios internacionalizar	Dispersión de esfuerzos y recursos
B7	Falta de definición y alineamiento estratégico	Diferencias sobre la prioridad de la internacionalización y el nivel de inversión, riesgo y compromiso	Dificultad para ejecutar una estrategia común
B8	Barreras culturales y de idioma	Conocimiento limitado de diferencias culturales, idiomáticas y prácticas empresariales locales	Dificultades de comunicación y adaptación
B9	Disposición financiera y tolerancia al riesgo limitadas	Preferencia por niveles iniciales de inversión y compromiso bajos o moderados	Restricción para adoptar modalidades de entrada de alto compromiso

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas, antecedentes internos e información pública de la empresa

Las brechas identificadas muestran que la empresa dispone de una base organizacional relevante, pero aún requiere fortalecer su preparación específica para la internacionalización. Antes de asumir un compromiso elevado, deberá adquirir conocimiento sobre el mercado seleccionado, definir los servicios prioritarios, sistematizar capacidades, desarrollar redes y alcanzar un acuerdo interno sobre la inversión y el riesgo aceptables. Este resultado es consistente con el modelo de Uppsala, que plantea una expansión gradual basada en el aprendizaje y en el aumento progresivo del compromiso de recursos.

6.3 Aplicación del modelo de Uppsala al caso de estudio

Este apartado tiene por objetivo analizar las condiciones del entorno y las alternativas de entrada a mercados internacionales aplicables al caso de estudio, en concordancia con el tercer objetivo específico de la investigación.

Para ello, se aplica el modelo de Uppsala desarrollado en el marco teórico, particularmente sus variables de estado y de cambio, la cadena de establecimiento, la distancia psíquica y su evolución hacia el enfoque de redes. Complementariamente,

se utilizan los contenidos del marco teórico relacionados con las estrategias de entrada a mercados internacionales.

El análisis se realiza a partir de la información primaria y secundaria recopilada y descrita en el Capítulo 5. Esta evidencia permite examinar el conocimiento de la empresa sobre los mercados extranjeros, su nivel de compromiso, las actividades internacionales desarrolladas y las decisiones asociadas a una eventual expansión.

Asimismo, se analiza la etapa de la cadena de establecimiento en la que se encuentra la organización, considerando su adaptación a una empresa de servicios profesionales. También se examinan la distancia psíquica y la posición de la empresa dentro de redes relevantes, debido a su influencia en el acceso al conocimiento y a oportunidades internacionales.

Finalmente, se comparan las alternativas de entrada identificadas en el marco teórico, considerando su correspondencia con las capacidades, brechas y nivel de preparación de la empresa. La aplicación del modelo permite determinar la situación actual de la organización y las condiciones (ya sean favorables o desfavorables) bajo las cuales podría avanzar gradualmente hacia la internacionalización.

6.3.1 Aplicación de las variables de estado al caso de estudio

El modelo de Uppsala considera como variables de estado el conocimiento y el compromiso con el mercado (Johanson & Vahlne, 1977). Su aplicación permite establecer la posición actual de la empresa objeto de estudio frente a la internacionalización.

Las entrevistas muestran que la empresa posee experiencia prestando servicios a compañías internacionales que operan en Chile y dispone de algunos conocimientos y contactos relacionados con otros países. Sin embargo, estos antecedentes son principalmente indirectos o se encuentran asociados a experiencias individuales, y no corresponden a conocimiento adquirido mediante operaciones de la empresa en mercados extranjeros.

Asimismo, la organización no mantiene operaciones ni recursos asignados permanentemente en otros países. Aunque existe interés en evaluar una eventual internacionalización, las entrevistas evidenciaron diferencias respecto de su prioridad, el nivel de inversión aceptable y la disposición a asumir riesgos. Por tanto, el compromiso actual con mercados extranjeros es bajo

La Tabla 7 sintetiza la situación de la empresa objeto de estudio respecto de las variables de estado del modelo de Uppsala.

Tabla 7. Aplicación de las variables de estado

Variable	Situación de la empresa objeto de estudio	Evaluación
Conocimiento del mercado	Experiencia con compañías internacionales en Chile y algunos conocimientos o contactos asociados a otros países, pero sin aprendizaje organizacional derivado de operaciones directas en mercados extranjeros.	Limitado
Compromiso con el mercado	No existen operaciones ni recursos asignados permanentemente en el extranjero y no se ha definido un mercado objetivo ni un nivel de inversión compartido por la organización.	Bajo

Fuente: Elaboración propia a partir de Johanson y Vahlne (1977), entrevistas y antecedentes de la empresa.

Los resultados revelan que la empresa presenta un conocimiento limitado y un bajo nivel de compromiso con los mercados extranjeros. La organización dispone de algunos antecedentes y relaciones internacionales indirectas, pero aún no ha desarrollado conocimiento experiencial mediante operaciones en otros países ni ha comprometido recursos en un mercado específico. De acuerdo con el modelo de Uppsala, el compromiso puede aumentar gradualmente a medida que la empresa adquiera conocimiento, experiencia y relaciones en el mercado seleccionado.

6.3.2 Aplicación de las variables de cambio al caso de estudio

El modelo de Uppsala considera como variables de cambio las actividades corrientes y las decisiones de compromiso. Las actividades corrientes corresponden a las operaciones que la empresa desarrolla efectivamente en un mercado extranjero y que le permiten adquirir conocimiento mediante la experiencia directa. Las decisiones de compromiso, por su parte, corresponden a las decisiones de asignar recursos y aumentar la participación de la empresa en dicho mercado (Johanson & Vahlne, 1977).

La empresa no desarrolla actualmente proyectos ni actividades regulares en mercados extranjeros. Las entrevistas identificaron algunos contactos, invitaciones, oportunidades no concretadas y relaciones con compañías internacionales que operan en Chile. Estos antecedentes representan acciones exploratorias y fuentes indirectas de información, pero no constituyen actividades corrientes en un mercado extranjero en los términos del modelo.

Asimismo, aunque podría existir interés en evaluar una eventual internacionalización, la organización no ha seleccionado formalmente un país objetivo, definido los servicios prioritarios ni asignado recursos a una operación internacional. Las diferencias observadas respecto de la prioridad de la internacionalización, el nivel de

inversión y la disposición a asumir riesgos manifiestan que las decisiones de compromiso todavía no se encuentran formalizadas.

La Tabla 8 sintetiza la situación de la empresa objeto de estudio respecto de las variables de cambio.

Tabla 8. Aplicación de las variables de cambio

Variable	Situación de la empresa objeto de estudio	Evaluación
Actividades corrientes del día a día	Existen contactos y acciones exploratorias aisladas, pero no se desarrollan proyectos ni actividades regulares en mercados extranjeros	Sin actividades internacionales regulares
Decisiones de compromiso	Existe interés en la internacionalización, pero no se han formalizado decisiones ni asignado recursos a un mercado específico	Inicial

Fuente: Elaboración propia a partir de Johanson y Vahlne (1977), entrevistas y antecedentes de la empresa.

Los resultados muestran que la empresa objeto de estudio aún no ha iniciado un proceso de aprendizaje mediante operaciones directas en mercados extranjeros. En consecuencia, las decisiones iniciales deberían orientarse a generar experiencia con un nivel acotado de compromiso.

6.3.3 Aplicación de la cadena de establecimiento y la distancia psíquica

La cadena de establecimiento describe un aumento progresivo de la participación de la empresa en mercados extranjeros, desde la ausencia de actividades internacionales regulares hasta modalidades que implican una presencia permanente. Debido a que su formulación original se basó principalmente en empresas manufactureras, su aplicación al caso de estudio se adapta a las características de una empresa de servicios profesionales (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977).

La empresa objeto de estudio no ha prestado servicios directamente fuera de Chile, por lo que se encuentra en el primer nivel de la cadena, caracterizado por la ausencia de actividades internacionales regulares. Para identificar un mercado en el cual comenzar a adquirir conocimiento y experiencia, se preseleccionaron Perú, Argentina, Brasil y Colombia. Estos países corresponden a mercados sudamericanos de tamaño relevante y fueron mencionados o relacionados con conocimientos, contactos u oportunidades identificados durante las entrevistas (cuya metodología fue descrita en el acápite 5.1.2 y fue se encuentra en el **Anexo 2**).

La Tabla 9 compara los mercados preseleccionados según los criterios establecidos en el procedimiento metodológico.

Tabla 9. Evaluación comparativa de mercados potenciales

País	Tamaño del mercado	Crecimiento sectorial	Distancia psíquica	Condiciones regulatorias	Disponibilidad de redes	Evaluación general
Perú	**Bajo en términos comparativos** PIB 2025: USD 334.850 millones	**Alto** Se identifican inversiones y proyectos en infraestructura, transporte, saneamiento, salud, energía, logística y minería. Parte de estas actividades presenta correspondencia con los servicios actuales de la empresa; la minería requeriría desarrollar experiencia sectorial previa	**Baja** Idioma común, frontera compartida y cercanía cultural	**Complejidad media** Los ingenieros extranjeros requieren reconocimiento del título y registro temporal en el Colegio de Ingenieros del Perú. Los proyectos de mayor complejidad están sujetos a certificación ambiental a cargo del SENACE	**Media** Las entrevistas permitieron identificar conocimientos y contactos indirectos relacionados con el mercado peruano, aunque estos vínculos todavía no constituyen una red organizacional consolidada.	**Favorable** Presenta crecimiento sectorial, baja distancia psíquica y disponibilidad inicial de redes
Argentina	**Medio** PIB 2025: USD 683.100 millones	**Alto** Se observa una expansión de la minería, especialmente del litio, junto con una cartera relevante de proyectos de cobre. También existen oportunidades en energía e infraestructura. Este crecimiento podría generar demanda por servicios de ingeniería y consultoría ambiental	**Baja** Idioma común, frontera compartida y cercanía cultural	**Complejidad alta** La habilitación profesional, la contratación pública y la evaluación ambiental están sujetas a requisitos nacionales y provinciales, por lo que deben revisarse según la jurisdicción del proyecto	**Baja** Se identificó conocimiento general sobre algunas condiciones del mercado, pero no redes ni relaciones concretas que faciliten el acceso.	**Intermedia** La cercanía y el tamaño del mercado se contraponen con la complejidad regulatoria y la ausencia de redes
Brasil	**Alto** PIB 2025: USD 2,28 billones	**Alto** Presenta inversiones en infraestructura,	**Alta** Diferencias lingüísticas,	**Complejidad alta** Las empresas extranjeras de	**Media** Las entrevistas permitieron identificar	**Intermedia** El tamaño y crecimiento del

País	Tamaño del mercado	Crecimiento sectorial	Distancia psíquica	Condiciones regulatorias	Disponibilidad de redes	Evaluación general
		movilidad, saneamiento, ciudades, energía y transición ecológica. La actividad de la construcción registró crecimiento durante 2025	institucionales y comerciales respecto de Chile	ingeniería deben registrarse en el CREA correspondiente y designar profesionales legalmente habilitados como responsables técnicos. El licenciamiento ambiental puede involucrar autoridades federales, estatales o municipales	conocimientos y contactos indirectos relacionados con el mercado brasileño, aunque estos vínculos todavía no constituyen una red organizacional consolidada.	mercado son favorables, pero presenta mayor distancia psíquica y complejidad regulatoria
Colombia	**Medio** PIB 2025: USD 457.410 millones	**Medio** Presenta actividad en infraestructura de transporte, desarrollo urbano, energía, servicios públicos y gestión ambiental. La construcción ha mostrado resultados menos favorables que otras actividades	**Media** Idioma común y cercanía regional, pero menor proximidad geográfica y conocimiento del mercado	**Complejidad media** Los ingenieros extranjeros requieren permiso temporal del COPNIA. El licenciamiento ambiental corresponde a la ANLA o a autoridades ambientales regionales, según el tipo y localización del proyecto	**Media** Las entrevistas permitieron identificar conocimientos y contactos indirectos relacionados con el mercado colombiano, aunque estos vínculos todavía no constituyen una red organizacional consolidada.	**Intermedia favorable** Cuenta con redes iniciales y cercanía lingüística, pero presenta menor correspondencia sectorial que Perú

Nota: Las categorías corresponden a una evaluación cualitativa y comparativa elaborada para el caso de estudio. En tamaño del mercado, crecimiento sectorial y disponibilidad de redes, una categoría alta representa una condición más favorable. En distancia psíquica y complejidad regulatoria, una categoría baja representa una condición más favorable. La evaluación general constituye una síntesis de los criterios y no corresponde a un índice estadístico.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas; Banco Mundial; INEI; INDEC; IBGE; DANE; ProChile; PROINVERSIÓN; Colegio de Ingenieros del Perú; SENACE; registros públicos de Argentina; CONFEA/CREA; IBAMA; COPNIA; y ANLA

El análisis comparativo revela que los cuatro países presentan oportunidades para los servicios de ingeniería y consultoría ambiental de la empresa objeto de estudio, aunque con distintas condiciones de acceso. Perú presenta una combinación favorable de crecimiento sectorial, baja distancia psíquica y disponibilidad de contactos indirectos, por lo que aparece como una alternativa adecuada para una primera aproximación internacional. Colombia también presenta condiciones favorables, aunque con una distancia psíquica y disponibilidad de redes intermedias.

Argentina destaca por el crecimiento de su actividad minera, especialmente en litio y en el desarrollo de proyectos de cobre, además de las oportunidades existentes en infraestructura y energía. Sin embargo, la empresa objeto de estudio no cuenta actualmente con experiencia específica en minería ni con contactos identificados en dicho mercado. Por esta razón, su atractivo sectorial no se traduce automáticamente en una mayor factibilidad de entrada y requeriría desarrollar capacidades mineras o establecer alianzas con actores especializados.

Brasil representa el mercado de mayor tamaño y ofrece oportunidades relevantes en infraestructura, saneamiento, energía y desarrollo urbano. No obstante, presenta una mayor distancia psíquica y complejidad regulatoria, debido principalmente al idioma, las diferencias institucionales y la necesidad de adquirir conocimiento local. En consecuencia, exigiría un mayor esfuerzo de adaptación y una entrada apoyada por contactos o socios locales.

En síntesis, Perú aparece preliminarmente como el mercado más favorable para iniciar el proceso de internacionalización, mientras que Colombia constituye una segunda alternativa. Argentina podría adquirir mayor prioridad si la empresa desarrolla capacidades para atender al sector minero, y Brasil se presenta como una opción de mayor escala, pero también de mayor complejidad. Esta priorización es coherente con el modelo de Uppsala, ya que privilegia mercados donde la empresa puede reducir la incertidumbre mediante una menor distancia psíquica, conocimiento previo y disponibilidad de redes.

A partir de la priorización preliminar de Perú y de la situación actual de la empresa, la Tabla 10 sintetiza la aplicación de la cadena de establecimiento y la distancia psíquica. El análisis permite establecer la posición de la organización respecto de las actividades internacionales y las condiciones que deberían considerarse para avanzar hacia el mercado priorizado.

Tabla 10. Aplicación de la cadena de establecimiento y la distancia psíquica en el mercado de Perú como mercado priorizado

Componente	Situación de la empresa objeto de estudio	Implicancia
Cadena de establecimiento	No registra prestación directa de servicios ni operaciones regulares en Perú	Corresponde al primer nivel de la cadena, caracterizado por la ausencia de actividades internacionales regulares
Distancia psíquica	El análisis comparativo identifica preliminarmente a Perú como el mercado más favorable por su cercanía lingüística y cultural, junto con la disponibilidad de conocimientos y contactos indirectos	La selección debe validarse mediante un análisis más detallado antes de comprometer recursos

Fuente: Elaboración propia a partir de Johanson y Vahlne (1977), entrevistas y antecedentes de la empresa.

En caso de que la empresa decida avanzar con este proceso, deberá comenzar con un proceso gradual de profundización de conocimiento sobre las condiciones regulatorias, comerciales, tributarias y laborales del mercado, además de validar los contactos y oportunidades existentes.

6.3.4 Aplicación del enfoque de redes

La actualización del modelo de Uppsala incorpora la posición de la empresa dentro de las redes de negocios. Desde esta perspectiva, la ausencia de relaciones en un mercado extranjero puede limitar el acceso a información y oportunidades, situación denominada *liability of outsidership* (Johanson & Vahlne, 2009).

Las entrevistas evidenciaron percepciones diferentes respecto de las redes internacionales disponibles. Mientras algunas respuestas identificaron clientes, conocimientos y contactos que podrían facilitar el acceso a información u oportunidades, otras señalaron que estos vínculos son todavía incipientes y que no necesariamente permiten ingresar a un mercado extranjero. En términos agregados, la empresa mantiene relaciones con compañías internacionales que operan en Chile y dispone de algunos contactos indirectos o individuales, pero no participa de manera estable en una red organizacional dentro de un mercado extranjero específico.

La Tabla 11 sintetiza la aplicación del enfoque de redes al caso de estudio.

Tabla 11. Aplicación del enfoque de redes al caso de estudio

Componente	Situación de la empresa objeto de estudio	Implicancia
Redes internacionales	Existen algunos conocimientos, contactos indirectos y relaciones individuales vinculados con otros países, pero no una red organizacional consolidada	Existe una base relacional limitada que debería validarse y articularse institucionalmente
Posición en la red	La empresa no participa de manera estable en redes empresariales de un mercado extranjero específico	Persiste el riesgo de *liability of outsidership*[2]
Relaciones existentes	Relaciones con compañías internacionales que operan en Chile y contactos indirectos vinculados con algunos mercados extranjeros	Posible acceso a información, socios u oportunidades, sujeto a la activación y validación de los vínculos

Fuente: Elaboración propia a partir de Johanson y Vahlne (2009), entrevistas y antecedentes de la empresa.

La empresa no parte de una ausencia total de relaciones internacionales, pero los vínculos existentes no constituyen todavía una red organizacional que asegure el acceso a clientes, conocimiento local u oportunidades. En caso de que la organización decida avanzar hacia la internacionalización, debería validar los contactos disponibles, institucionalizar las relaciones que resulten pertinentes y desarrollar vínculos con socios que posean experiencia y presencia en el mercado priorizado.

6.3.5 Análisis de las alternativas de entrada

El marco teórico identifica distintas alternativas para la internacionalización de empresas de servicios, las cuales presentan diferentes niveles de inversión, riesgo y control. Entre las modalidades aplicables al caso se encuentran la exportación de servicios, las alianzas con socios locales, los consorcios o subcontrataciones, la adquisición de una empresa y el establecimiento de oficinas comerciales o filiales.

Las entrevistas muestran una mayor preferencia por modalidades que permitan adquirir conocimiento y experiencia sin asumir inicialmente un compromiso elevado. En particular, se destacó la conveniencia de contar con un socio local que aporte conocimiento regulatorio, tributario, cultural y comercial. También se identificó la

[2] Desventaja derivada de estar fuera de las redes relevantes del mercado

posibilidad de comenzar mediante servicios acotados, especialmente en actividades técnicas y metodológicas menos dependientes de la normativa chilena.

La Tabla 12 compara estas alternativas considerando la situación actual de la empresa objeto de estudio.

Tabla 12. Alternativas de entrada aplicables al caso de estudio

Alternativa	Características	Nivel de Compromiso	Aplicación al caso
Exportación de servicios	Prestación desde Chile, de manera remota o mediante proyectos específicos	Bajo	Permitiría adquirir experiencia con una asignación acotada de recursos, especialmente en servicios técnicos menos dependientes de la regulación local
Alianza con un socio local o participación como sub-consultor	Colaboración con una empresa que posee conocimiento y redes en el mercado objetivo	Bajo a medio	Presenta la mayor correspondencia con las entrevistas, debido a que facilitaría el acceso a clientes y conocimiento regulatorio, tributario y cultural
Adquisición de una empresa local	Compra total o parcial de una organización establecida en el mercado objetivo	Alto	No resulta adecuada actualmente por sus requerimientos financieros y los riesgos de integración, pérdida de foco y adaptación cultural
Oficina comercial o filial	Presencia permanente y mayor control sobre las operaciones	Alto	No presenta correspondencia con el nivel actual de conocimiento, experiencia y compromiso; podría evaluarse en una etapa posterior

Fuente: Elaboración propia a partir de Johanson y Vahlne (1977), Erramilli (1990), Root (1994), Johanson y Mattsson (1988), Hill, Hwang y Kim (1990), entrevistas y antecedentes de la empresa.

Las modalidades de menor compromiso presentan una mayor correspondencia con la situación actual de la empresa. Considerando la priorización preliminar de Perú y los

resultados de las entrevistas, una alianza con un socio local, complementada con la prestación de un servicio acotado o la participación como sub-consultor, aparece como la alternativa más adecuada para una eventual primera entrada. Esta modalidad permitiría adquirir conocimiento experiencial y reducir las brechas regulatorias, culturales y comerciales. La adquisición de una empresa o el establecimiento de una oficina o filial podrían evaluarse únicamente en una etapa posterior, si la organización decide continuar el proceso y aumenta su conocimiento, experiencia y compromiso con el mercado.

6.3.6 Síntesis de la aplicación del modelo de Uppsala

La aplicación del modelo de Uppsala permite concluir que:

- La empresa no desarrolla actividades regulares ni registra operaciones directas en mercados extranjeros.
- La organización posee experiencia técnica, sistemas de gestión y relaciones con compañías internacionales que operan en Chile, pero su conocimiento experiencial sobre mercados extranjeros es limitado.
- El compromiso actual con mercados internacionales es bajo, debido a que no se ha seleccionado formalmente un mercado, definido los servicios prioritarios ni asignado recursos para operar fuera de Chile.
- Las entrevistas evidenciaron diferencias respecto de la prioridad de la internacionalización, el nivel de inversión y la disposición a asumir riesgos, por lo que todavía no existe una decisión estratégica compartida.
- La empresa dispone de conocimientos y contactos indirectos relacionados con algunos mercados, pero estos vínculos no constituyen una red organizacional consolidada que asegure el acceso a clientes u oportunidades.
- El análisis comparativo identifica preliminarmente a Perú como el mercado más favorable para una eventual primera aproximación, debido a su menor distancia psíquica, las oportunidades sectoriales y la disponibilidad de conocimientos y contactos indirectos.
- Una alianza con un socio local, complementada con la prestación de un servicio acotado o la participación como sub-consultor, presenta la mayor correspondencia con las capacidades, brechas y nivel de compromiso actual de la empresa.
- La adquisición de una empresa o el establecimiento de una oficina o filial podrían evaluarse posteriormente, únicamente si la organización decide avanzar, adquiere conocimiento experiencial y aumenta su compromiso con el mercado.

Estos resultados proporcionan la base para formular la estrategia y las acciones prioritarias que se desarrollan en el apartado siguiente.

6.4 Estrategia recomendada y acciones prioritarias

Este apartado responde al cuarto objetivo específico, orientado a establecer lineamientos y acciones prioritarias para fortalecer las capacidades organizacionales de la empresa objeto de estudio y facilitar una transición gradual hacia la internacionalización. La propuesta se basa en las conclusiones obtenidas en los tres objetivos específicos anteriores.

La estrategia utiliza el modelo de Uppsala para ordenar un eventual proceso de internacionalización a partir del conocimiento, las actividades desarrolladas en el mercado y las decisiones graduales de compromiso (Johanson & Vahlne, 1977). También considera la importancia de las redes para acceder a oportunidades y adquirir conocimiento del mercado (Johanson & Vahlne, 2009).

6.4.1 Lineamientos derivados de los objetivos específicos

Las principales conclusiones que sustentan la estrategia se presentan en la siguiente Tabla 13.

Tabla 13. Conclusiones derivadas de los objetivos específicos

ID	Objetivo Específico	Conclusión	Lineamiento estratégico derivado
L1	1. Identificar y analizar los recursos, capacidades y ventajas competitivas de la empresa que pueden constituir una base para la internacionalización	La empresa objeto de estudio posee capacidades técnicas, experiencia profesional, metodologías y sistemas de gestión que podrían apoyar una eventual internacionalización. Sin embargo, parte del conocimiento depende de determinadas personas y no se comprobaron ventajas competitivas internacionales sostenibles.	Formalizar y transferir el conocimiento organizacional.
L2	1. Identificar y analizar los recursos, capacidades y ventajas competitivas de la empresa que pueden constituir una base para la internacionalización	La empresa objeto de estudio posee capacidades técnicas, experiencia profesional, metodologías y sistemas de gestión que podrían apoyar una eventual internacionalización. Sin embargo, parte del conocimiento depende de determinadas personas y no se comprobaron ventajas competitivas internacionales sostenibles.	Identificar una oferta de servicios transferible, adaptable y escalable.
L3	2. Evaluar el nivel de preparación organizacional e identificar las principales brechas y desafíos	La empresa cuenta con capacidades operativas y administrativas, pero no posee experiencia internacional organizacional ni exposición sistemática a mercados extranjeros. Tampoco existe una vocación internacional compartida ni una definición sobre la inversión y el riesgo financiero aceptable.	Definir una posición organizacional compartida respecto de la internacionalización.
L4	2. Evaluar el nivel de preparación organizacional e	La empresa cuenta con capacidades operativas y administrativas, pero no posee experiencia internacional organizacional ni exposición	Definir la inversión disponible y el nivel de riesgo financiero aceptable.

ID	Objetivo Específico	Conclusión	Lineamiento estratégico derivado
	identificar las principales brechas y desafíos	sistemática a mercados extranjeros. Tampoco existe una vocación internacional compartida ni una definición sobre la inversión y el riesgo financiero aceptable.	
L5	3. Analizar las condiciones del entorno y las alternativas de entrada a mercados internacionales aplicables al caso de estudio	Perú presenta preliminarmente las condiciones comparativamente más favorables. Sin embargo, el conocimiento del mercado es principalmente indirecto y las redes disponibles son incipientes.	Profundizar el conocimiento del mercado priorizado.
L6	3. Analizar las condiciones del entorno y las alternativas de entrada a mercados internacionales aplicables al caso de estudio	Perú presenta preliminarmente las condiciones comparativamente más favorables. Sin embargo, el conocimiento del mercado es principalmente indirecto y las redes disponibles son incipientes.	Desarrollar relaciones y mecanismos de presencia local en el mercado priorizado.
L7	3. Analizar las condiciones del entorno y las alternativas de entrada a mercados internacionales aplicables al caso de estudio	Perú presenta preliminarmente las condiciones comparativamente más favorables. Sin embargo, el conocimiento del mercado es principalmente indirecto y las redes disponibles son incipientes.	Iniciar, si la empresa decide avanzar, mediante una modalidad de entrada de bajo compromiso.
L8	3. Analizar las condiciones del entorno y las alternativas de entrada a mercados internacionales aplicables al caso de estudio	Perú presenta preliminarmente las condiciones comparativamente más favorables. Sin embargo, el conocimiento del mercado es principalmente indirecto y las redes disponibles son incipientes.	Evaluar el aumento, mantención o retiro del compromiso según los resultados obtenidos.

Fuente: Elaboración propia

En conjunto, estos resultados permiten establecer los lineamientos que sustentan la estrategia y el plan de acción, dando respuesta al cuarto objetivo específico. La empresa objeto de estudio dispone de una base técnica y organizacional para evaluar una eventual internacionalización, pero aún presenta brechas que no permiten recomendar una entrada inmediata. Por lo tanto, la estrategia debe comenzar con el fortalecimiento interno y avanzar gradualmente según el conocimiento y los resultados obtenidos.

6.4.2 Estrategia recomendada

A partir de los lineamientos identificados, se propone una estrategia gradual y condicionada de preparación, aprendizaje y compromiso internacional. En una primera fase, la empresa debería fortalecer su preparación interna mediante la formalización y transferencia del conocimiento, la identificación de servicios transferibles y escalables y la definición de su disposición a internacionalizarse, incluyendo la inversión y el riesgo financiero que estaría dispuesta a asumir.

Si la empresa decide avanzar, debería profundizar su conocimiento de Perú y desarrollar relaciones con potenciales clientes, consultoras y socios locales. La identificación de oportunidades debería priorizar servicios y sectores en los que cuente con experiencia acreditable, considerando especialmente aquellos basados en conocimientos técnicos y científicos transferibles y con una menor dependencia relativa de la normativa chilena. La selección definitiva deberá considerar la demanda existente, las regulaciones aplicables y las adaptaciones requeridas en el mercado de destino.

Considerando la limitada disposición inicial a asumir riesgo financiero y la importancia de contar con presencia en el mercado, se recomienda una modalidad de entrada gradual con apoyo local. En una primera etapa, esta presencia podría establecerse mediante una alianza con un socio del mercado, la participación como sub-consultor o una representación vinculada a oportunidades concretas. Estas alternativas permitirían generar relaciones, adquirir conocimiento y desarrollar proyectos sin asumir inmediatamente los costos de una estructura propia.

La estrategia no descarta una presencia directa en el mercado. Si las primeras experiencias muestran una demanda sostenida y confirman que la operación desde Chile limita el desarrollo comercial, la empresa podría evaluar una representación permanente o una oficina propia. Esta decisión deberá considerar los resultados obtenidos, el conocimiento adquirido, las relaciones desarrolladas y la capacidad financiera disponible.

6.4.3 Plan de Acción

Las acciones incluidas en el plan se definieron a partir de los lineamientos obtenidos en los tres primeros objetivos específicos y de la estrategia recomendada. Para organizar su implementación, se utilizó la herramienta 5W1H, que permite precisar qué se realizará, por qué, quién será responsable, dónde, cuándo y cómo se ejecutará cada acción (Ram, 2018). Además, se incorporaron los recursos requeridos y los hitos de evaluación.

Las acciones se distribuyeron en horizontes referenciales de corto, mediano y largo plazo. El avance dependerá del cumplimiento de los hitos establecidos y de los resultados obtenidos, siguiendo la lógica gradual de aprendizaje y compromiso del modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977).

A continuación, se presenta la Tabla 14 que contiene el plan de acción propuesto para una eventual internacionalización.

Tabla 14. Plan de acción para una eventual internacionalización

ID	¿Qué?	¿Por qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cómo?	Recursos requeridos	Hito de evaluación
L1	Formalizar y transferir el conocimiento organizacional	Parte del conocimiento depende de las personas, lo que limita su transferencia y escalabilidad	Áreas técnicas y de operaciones	Al interior de la empresa	Corto plazo: 0–6 meses	Identificar y documentar metodologías, procedimientos, herramientas y experiencias relevantes	Horas de los equipos y herramientas de documentación	Conocimientos prioritarios identificados y documentados
L2	Definir una oferta de servicios transferible	Los servicios presentan distintos niveles de dependencia regulatoria y capacidad de adaptación	Áreas técnicas y comerciales	Al interior de la empresa	Corto plazo: 0–6 meses	Clasificar los servicios según experiencia acreditable, transferibilidad, escalabilidad, dependencia regulatoria y necesidad de adaptación	Horas de análisis técnico y comercial	Oferta preliminar de servicios definida
L3	Definir una posición organizacional respecto de la internacionalización	No existe una posición compartida sobre la conveniencia de avanzar hacia mercados internacionales	Alta dirección	Al interior de la empresa	Corto plazo: 0–6 meses	Evaluar los objetivos, beneficios, riesgos y condiciones necesarias para una eventual internacionalización	Información estratégica y participación de la alta dirección	Decisión formal de avanzar, postergar o descartar el proceso

ID	¿Qué?	¿Por qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cómo?	Recursos requeridos	Hito de evaluación
L4	Definir la inversión y el riesgo financiero aceptable	No se ha establecido el nivel de recursos que la empresa estaría dispuesta a comprometer	Alta dirección	Al interior de la empresa	Mediano plazo: 6 meses–3 años	Estimar la inversión requerida, establecer un presupuesto inicial y definir los límites de riesgo	Información financiera y estimación de costos	Presupuesto y nivel de riesgo aprobados
L5	Profundizar el conocimiento de Perú	El mercado fue priorizado preliminarmente, pero el conocimiento disponible es principalmente indirecto	Responsable designado	Chile y Perú	Mediano plazo: 6 meses–3 años	Analizar demanda, competidores, requisitos regulatorios y condiciones tributarias, laborales y comerciales	Presupuesto para información, asesoría local y visitas	Condiciones de operación y principales riesgos validados
L6	Desarrollar relaciones y mecanismos de presencia local	Las redes disponibles son incipientes y la operación exclusivamente desde Chile podría limitar el desarrollo comercial	Responsable comercial designado	Perú	Mediano plazo: 6 meses–3 años	Contactar potenciales clientes, consultoras, socios y representantes y participar en instancias sectoriales	Presupuesto para viajes, asesoría y actividades comerciales	Relaciones y oportunidades comerciales concretas identificadas
L7	Validar la oferta y la modalidad de entrada	La empresa necesita adquirir conocimiento	Equipo técnico y comercial designado	Perú, con apoyo desde Chile	Largo plazo: 3–5 años	Desarrollar una alianza, participar como sub-consultor o	Equipo de trabajo y presupuesto	Experiencia evaluada técnica, comercial y

ID	¿Qué?	¿Por qué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cómo?	Recursos requeridos	Hito de evaluación
		del mercado antes de asumir un compromiso mayor				ejecutar una prestación piloto de alcance acotado	previamente aprobado	financieramente
L8	Evaluar la continuidad y el nivel de compromiso	El compromiso debe ajustarse según el conocimiento y los resultados obtenidos	Alta dirección	Chile y Perú	Largo plazo: 3–5 años	Revisar los resultados, aprendizajes, demanda, relaciones y capacidad financiera	Antecedentes técnicos, comerciales y financieros	Decisión de aumentar, mantener o retirar el compromiso
L9	Evaluar una presencia permanente	Una presencia directa podría facilitar el desarrollo comercial, pero requiere un mayor compromiso de recursos	Alta dirección	Perú	Proyección: 5–10 años	Analizar la viabilidad de una representación permanente, oficina u otra modalidad de presencia directa	Presupuesto para el estudio de viabilidad y la eventual inversión	Presencia permanente aprobada o descartada
L10	Evaluar la ampliación hacia otros servicios o mercados	La experiencia acumulada podría permitir una expansión posterior	Alta dirección y áreas técnicas y comerciales	Mercado seleccionado y otros mercados potenciales	Proyección: 5–10 años	Analizar nuevas oportunidades a partir de la experiencia, las capacidades y las redes desarrolladas	Recursos sujetos a una nueva evaluación	Nuevo ciclo de decisión sobre conocimiento y compromiso

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, el corto plazo se concentra en la preparación interna de la empresa. Estas acciones pueden desarrollarse incluso si se decide postergar la internacionalización, ya que fortalecen la transferencia del conocimiento, la escalabilidad de los servicios y la toma de decisiones. El paso al mediano plazo queda condicionado a una decisión organizacional favorable y a la definición de los recursos y riesgos que la empresa estaría dispuesta a asumir.

En el mediano plazo, las acciones se orientan a adquirir conocimiento del mercado, desarrollar relaciones locales y validar la oferta mediante una experiencia acotada. Los resultados obtenidos permitirán decidir, en el largo plazo, si corresponde aumentar, mantener o retirar el compromiso. Por lo tanto, la presencia permanente y la expansión hacia otros servicios o mercados no constituyen metas obligatorias, sino alternativas sujetas a la existencia de demanda, experiencia, redes y capacidad financiera.

7 Conclusiones

El presente estudio permitió evaluar la preparación para la internacionalización de una empresa mediana de servicios de consultoría dedicada a ingeniería y medio ambiente, mediante la aplicación de un modelo de análisis. Para ello, se utilizó el modelo de Uppsala como marco principal, complementado con herramientas que permitieron analizar los recursos y capacidades de la empresa, su nivel de preparación organizacional, las condiciones del entorno y las alternativas de entrada a mercados internacionales.

- **Objetivo específico 1:**

  Identificar y analizar los recursos, capacidades y ventajas competitivas de la empresa que pueden constituir una base para la internacionalización

  Se concluye que la empresa cuenta con recursos y capacidades que pueden constituir una base para una eventual internacionalización, entre los que destacan su experiencia profesional, conocimiento técnico, metodologías de trabajo, capital humano especializado, sistemas de gestión y capacidades administrativas y organizacionales. Un hallazgo relevante corresponde a la gestión del conocimiento: si bien existe experiencia acumulada y avances en su formalización mediante procedimientos y herramientas internas, parte de este conocimiento continúa dependiendo de las personas, por lo que su sistematización y transferencia constituye un desafío para su replicabilidad. Asimismo, la experiencia de la empresa se concentra principalmente en el mercado chileno y en determinados sectores, mientras que su menor participación en industrias con una mayor dimensión internacional, como la minería, limita su exposición a mercados y clientes internacionales. El análisis VRIO permitió identificar recursos valiosos, pero no demostró la existencia de una ventaja competitiva internacional sostenible, por lo que uno de los principales desafíos consiste en transformar las capacidades existentes en una oferta de servicios identificable, transferible, adaptable y escalable.

- **Objetivo específico 2:**

  Evaluar el nivel de preparación organizacional (*readiness* internacional) e identificar las principales brechas y desafíos que podrían afectar un proceso de expansión internacional

  Se concluye que la empresa presenta un nivel de preparación internacional parcial. Cuenta con procesos estructurados, sistemas de gestión y

capacidades técnicas, operativas y administrativas que podrían ser replicados y adaptados a una eventual operación internacional. No obstante, se identifican brechas en la gestión y transferencia del conocimiento, la experiencia directa en mercados extranjeros y el conocimiento de las condiciones regulatorias, tributarias, laborales, administrativas y culturales de otros países. Asimismo, se requiere identificar con mayor precisión cuáles de los servicios actuales presentan mejores condiciones para ser internacionalizados y fortalecer las redes y relaciones en potenciales mercados de destino. A ello se suma que la organización aún no presenta una posición completamente definida respecto del nivel de inversión, riesgo y compromiso que estaría dispuesta a asumir, observándose una disposición mayoritariamente baja o moderada al riesgo y que la internacionalización no constituye actualmente un foco prioritario.

- **Objetivo específico 3:**

  Analizar las condiciones del entorno y las alternativas de entrada a mercados internacionales aplicables al caso de estudio

  El análisis permitió identificar preliminarmente a Perú como un mercado de interés para profundizar la evaluación, considerando factores como la cercanía, la distancia psíquica y las oportunidades y relaciones identificadas. Sin embargo, el conocimiento disponible continúa siendo principalmente indirecto y requiere ser complementado con un análisis comercial, regulatorio, tributario y laboral más profundo antes de adoptar una decisión de entrada. Los resultados también muestran la importancia de contar con conocimiento y apoyo local. En las condiciones actuales de la empresa, una eventual entrada debería privilegiar inicialmente mecanismos de menor compromiso, como alianzas con actores locales, participación como sub-consultor o ejecución de servicios piloto. Alternativas que impliquen una mayor inversión o presencia permanente deberían evaluarse posteriormente y en función del conocimiento y los resultados obtenidos.

- **Objetivo específico 4:**

  Recomendar una estrategia de internacionalización y proponer lineamientos y acciones prioritarias para fortalecer las capacidades organizacionales y facilitar una transición gradual hacia mercados internacionales

Se recomienda una estrategia gradual y condicionada, coherente con el modelo de Uppsala, que comience con el fortalecimiento de las capacidades internas antes de asumir compromisos relevantes en otro mercado. Las acciones prioritarias corresponden a fortalecer la gestión y transferencia del conocimiento, identificar y priorizar los servicios con mayor potencial de internacionalización, definir el nivel de inversión y riesgo que la organización está dispuesta a asumir y profundizar el conocimiento del mercado seleccionado. Posteriormente, y sujeto a los resultados de esta etapa, se propone desarrollar redes y alianzas locales y validar la oferta mediante experiencias acotadas. El aumento del compromiso internacional debería depender del aprendizaje adquirido y de los resultados técnicos, comerciales y financieros obtenidos, permitiendo aumentar, mantener o retirar el compromiso en función de la evidencia generada.

Finalmente, respecto del objetivo central:

Aplicar un modelo de análisis para evaluar la preparación para la internacionalización de una empresa mediana de servicios de consultoría

Se concluye que la aplicación del modelo de Uppsala, complementado con las herramientas utilizadas en el estudio, permitió evaluar de manera estructurada las condiciones de la empresa frente a una eventual internacionalización, integrando el análisis de sus recursos y capacidades, su preparación organizacional, el conocimiento de los mercados, las redes y las posibles alternativas de entrada.

Los resultados muestran que la empresa cuenta con una base técnica, organizacional y de gestión que podría sustentar un eventual proceso de internacionalización, pero presenta brechas que deben ser abordadas antes de asumir compromisos relevantes en un mercado extranjero. Estas se relacionan principalmente con la gestión y transferencia del conocimiento, la experiencia directa en mercados internacionales, el conocimiento de sus condiciones regulatorias, tributarias y culturales, el desarrollo de redes y la definición de una oferta de servicios con potencial de internacionalización.

El modelo de Uppsala resultó pertinente para el caso estudiado, dado que se trata de una empresa con más de veinte años de trayectoria principalmente nacional, que no nació con una orientación global y para la cual la internacionalización no constituye actualmente un foco prioritario, observándose además una disposición acotada frente al riesgo. En estas condiciones, la internacionalización se plantea como un proceso gradual de aprendizaje, adquisición de conocimiento y desarrollo de redes, en el cual la empresa puede comenzar mediante experiencias de menor compromiso y evaluar

sus resultados antes de destinar mayores recursos. De esta forma, la internacionalización no constituye una trayectoria obligatoria, sino una alternativa de crecimiento cuyo nivel de compromiso puede aumentar, mantenerse o retirarse en función del aprendizaje y los resultados obtenidos.

8 Referencias

Aguilar, F. J. (1967). Scanning the business environment. Macmillan.

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82*(1), 150–169. https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893

Autio, E., Sapienza, H., & Almeida, J. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. Academy of Management Journal, 43(5), 909–924. https://doi.org/10.2307/1556419

Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (5th ed.). Pearson Education.

Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación (3.ª ed.). Pearson Educación.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly, 37*(2), 471–482. https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3

Blind, K., Mangelsdorf, A., & Pohlisch, J. (2018). The effects of cooperation in accreditation on international trade: Empirical evidence on ISO 9000 certifications. *International Journal of Production Economics, 198*, 50–59. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.01.033

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.

Buckley, P. J., & Casson, M. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies, 29*(3), 539–561. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490006

Camp, R. C. (1989). Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance. ASQC Quality Press.

Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. (2020). International business: The new realities (5th ed.). Pearson.

Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración (7.ª ed.). McGraw-Hill.

Clougherty, J. A., & Grajek, M. (2014). International standards and international trade: Empirical evidence from ISO 9000 diffusion. *International Journal of Industrial Organization, 36*, 70–82. https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2013.07.005

Coviello, N., Autio, E., Nambisan, S., Patzelt, H., & Thomas, L. D. W. (2024). Organizational scaling, scalability, and scale-up: Definitional harmonization and a research agenda. *Journal of Business Venturing, 39*, Article 106419. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2024.106419

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review, 96*(1), 108–116.

David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (16th ed.). Pearson.

Dunning, J. H. (1977). Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach. En B. Ohlin, P. O. Hesselborn, & P. M. Wijkman (Eds.), *The international allocation of economic activity* (pp. 395–418). Macmillan.

Dunning, J. H. (1988). *The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions*. *Journal of International Business Studies, 19*(1), 1–31. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372

Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Addison-Wesley.

Erramilli, M. K. (1990). Entry mode choice in service industries. *International Marketing Review, 7*(5), 50–62. https://doi.org/10.1108/EUM0000000001532

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal, 17*(S2), 109–122. https://doi.org/10.1002/smj.4250171110

Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review, 50*(4), 37–46.

Hammer, M. (2007). The process audit. *Harvard Business Review, 85*(4), 111–123.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Hill, C. W. L., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal, 11*(2), 117–128. https://doi.org/10.1002/smj.4250110204

Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal, 44*(1), 13–28. https://doi.org/10.5465/3069334

International Monetary Fund, Organisation for Economic Co-operation and Development, United Nations Conference on Trade and Development, World Bank, & World Trade Organization. (2023). *Digital trade for development*. World Trade Organization. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/dtd2023_e.pdf

International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements*. ISO.

Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Internationalization in industrial systems: A network approach. En N. Hood & J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in global competition* (pp. 287–314). Croom Helm.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. *Journal of International Business Studies, 8*(1), 23–32. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*. *Journal of International Business Studies, 40*(9), 1411–1431. https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The internationalization of the firm—Four Swedish cases*. *Journal of Management Studies, 12*(3), 305–323. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x

Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal, 21*(3), 217–237. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3%3C217::AID-SMJ95%3E3.0.CO;2-Y

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies, 35*(2), 124–141. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071

López González, J., Sorescu, S., & Kaynak, P. (2023). *Of bytes and trade: Quantifying the impact of digitalisation on trade* (OECD Trade Policy Papers No. 273). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/11889f2a-en

Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa: principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva, 17*(3), 613–619. https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006

Miles, I., Kastrinos, N., Flanagan, K., Bilderbeek, R., den Hertog, P., Huntink, W., & Bouman, M. (1995). *Knowledge-intensive business services: Users, carriers and sources of innovation*. European Innovation Monitoring System (EIMS), European Commission.

Miles, R. E., Snow, C. C., & Miles, G. (1995). The future.org. *Long Range Planning, 28*(4), 11–22. https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)00021-7

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing, 58*(3), 20–38. https://doi.org/10.1177/002224299405800302

Nachum, L. (1999). The origins of the international competitiveness of firms: The impact of location and ownership in professional service industries. *International Journal of the Economics of Business, 6*(2), 251–267. https://doi.org/10.1080/13571519984304

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2008). *Enhancing the role of SMEs in global value chains*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264051034-en

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *The digital transformation of SMEs*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). *Toward a theory of international new ventures*. *Journal of International Business Studies, 25*(1), 45–64. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193

Palacios Calvo, J. C. (2012). *La internacionalización de la empresa* [Trabajo de fin de máster, Universidad de Zaragoza].

Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). Capability maturity model for software, version 1.1. *IEEE Software, 10*(4), 18–27. https://doi.org/10.1109/52.219617

Ram, J. (2018, June 15). *5Ws 1H: A technique to improve project management efficiencies*. International Project Management Association. https://ipma.world/5ws-1h-a-technique-to-improve-project-management-efficiencies/

Rennie, M. W. (1993). Global competitiveness: Born global. *McKinsey Quarterly*, (4), 45–52.

Rodríguez Acuña, J. C., Morquera García, A. Y., Chow Palacio, J. H., & Guerrero Cantillo, M. (2020). *Taller sobre el Modelo Uppsala*. Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.

Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets* (Rev. ed.). Lexington Books.

Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2001). Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal, 22*(3), 237–250. https://doi.org/10.1002/smj.153

Sharma, D., & Johanson, J. (1987). Technical consultancy in internationalisation. *International Marketing Review, 4*(4), 20–29.

Sousa, C., & Mmadubuko, M. (2025). Understanding small and medium enterprises internationalization from the dynamic capabilities' perspective: A systematic review. *Strategic Change*. Advance online publication. https://doi.org/10.1002/jsc.2653

Tabares, S., Anzo, E., & Estrada, L. M. (2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: Un estudio de caso comparado. *Estudios Gerenciales, 30*(132), 314–324.

Tan, A., Brewer, P., & Liesch, P. (2007). Before the first export decision: Internationalisation readiness in the pre-export phase. *International Business Review, 16*(3), 294–309. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.01.001

Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2016). Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource (4th ed.). Wiley

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning, 43*(2–3), 172–194. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning, 51*(1), 40–49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Terlaak, A., & King, A. A. (2006). The effect of certification with the ISO 9000 quality management standard: A signaling approach. *Journal of Economic Behavior & Organization, 60*(4), 579–602. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2004.09.012

Valdemarin, S. (2023). *Back to origins: Rediscovering the role of individuals in the Uppsala model*. *Management International*.

Vargas, S. R. (2017). *La nueva tendencia en la internacionalización de una pyme: Fenómeno Born Global* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de La Plata].

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. https://doi.org/10.5465/amr.35.1.zok155

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. Long Range Planning, 15(2), 54–66. https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science, 4*(1), 67. https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67

World Trade Organization. (2018). *World trade report 2018: The future of world trade—How digital technologies are transforming global commerce*. https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr18_e.htm

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.

ANEXO 1

BASE DE DATOS

ID	NOMBRE	RUBRO	ALCANCE DE PROYECTOS (OPERATIVO/TERRITORIAL)	TAMAÑO_EMPRESA
1	AA INGENIERÍA	eléctrico	Chile	
2	AEROTOP	cartografía y topografía del país.	Chile	Pequeña
3	ALTAVIA	ingeniería en caminos (minería)	chile Paraguay	Pequeña
4	AP ECOLOGY	evaluación ambiental participación ambiental ciudadana	Chile*	Pequeña
5	APPULS	inspección ensayos y certificación laboratorios	España, Chile, México, Brasil, Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Alemania, Países de Oriente Medio, Países de África	
6	APSA	gestión de infraestructura	Sur América, Centro América y Oceanía.	Micro
7	ARISTO	transporte, movilidad, logística	Chile	Micro
8	ASISTECSA	consultoría geotécnica	Chile	Pequeña
9	BAIRD	ingeniería costera y fluvial	Chile, Argentina, Islas Caimán, USA, Madagascar, África	Mediana
10	BALMEY	ingeniería de proyectos mineros e industriales	Chile	Pequeña
11	BOGADO	ingeniería y asesoría de inspección técnica de obras, en infraestructura vial, aeroportuaria, hidráulica y sanitaria; estudios, seguimiento y monitoreo de sistemas de transporte y consultorías de medio ambiente		Grande
12	CDI	ingeniería estudios viales	Chile	
13	CIST	ingeniería costera y fluvial	Chile, Argentina, Islas Caimán, USA, Madagascar, África	Mediana

ID	NOMBRE	RUBRO	ALCANCE DE PROYECTOS (OPERATIVO/TERRITORIAL)	TAMAÑO_EMPRESA
14	CITYPLANING	consultoría de transporte	Chile	
15	CONECTARIA	proyectos minero-metalúrgicos	Chile México	Pequeña
16	DDQ Ingenieros consultores			
17	ECONATIVA	medio biótico	Chile	Micro
18	EDIC	energía minería inmobiliarios riesgo y embalses	Chile	Pequeña
19	EIC INGENIEROS	minera, minería no metálica, obras hidraulicas, otros servicios	Chile	Mediana
20	EPCM	ingeniería de iluminación, climatización, detección y extinción contra incendios, telecomunicaciones, entre otros	Chile	
21	GAC	consultoría ambiental	Chile	Mediana
22	GHD	ingeniería, medio ambiente, agua, energía, arquitectura y construcción, junto con consultoría estratégica y de sostenibilidad.	Canadá, Chile, USA, Australia, Fiji, Indonesia, Nueva Zelanda, Nueva Guinea, Filipinas, UK, Qatar, UAE	Grande
23	GREEN	ingeniería conceptual, ingeniería básica y de detalles, estudios de prefactibilidad y factibilidad, eficiencia energética de procesos industriales, estudios de clasificación eléctrica de área peligrosa, análisis de riesgos de proceso, preparación de bases de licitación y contratos, servicios de back office de contratos,	Chile	Pequeña

ID	NOMBRE	RUBRO	ALCANCE DE PROYECTOS (OPERATIVO/TERRITORIAL)	TAMAÑO_EMPRESA
		ingeniería de costos y estimación de inversión, estudios normativos, estimación y declaración de emisiones e ingeniería ambiental		
24	GS3 CONSULORES	consultoría ambiental	Chile	
25	GSI INGENIERÍA	agua potable y saneamiento hidráulica, drenaje y aguas lluvias obras marítimas minería, infraestructura e industria medio ambiente	Chile	Mediana
26	HIDROSAN	estudios ambientales, catastros, plan maestro, plan de desarrollo, estudios tarifarios y económicos, gestión de licitaciones, due diligence, gestión de contratos, equipos, ingeniería conceptual, ingeniería de detalle, construcción, inspección técnica de obras	Chile	Mediana
27	IDOM	arquitectura e ingeniería	África, América, Asia-pacifico, Europa, Oceanía, Oriente Medio	Grande
28	INGEROP	edificación, agua y mar, energía e industria, ciudad y movilidad	Europa, Sudamérica, Sudáfrica	Grande
29	INNIG GROUP	servicios de ingeniería construcción y montajes consultorías y asesorías equipos industriales	Chile	
30	JEJ	desarrollo de ingeniería, gestión de proyectos, gestión de la construcción,	Chile	Grande

ID	NOMBRE	RUBRO	ALCANCE DE PROYECTOS (OPERATIVO/TERRITORIAL)	TAMAÑO_EMPRESA
		puesta en marcha, levantamientos digitales		
31	JRI	ingeniería de pre-inversión, ingeniería para ejecución, administración gestión de proyectos	Chile	Grande
32	JUST PARNERS	consultoría, ingeniería civil, proyectos, permisos sectoriales, análisis factibilidad, obras hidraulicas, DGA, diseño de ingeniería, ingeniería sanitaria, cauces, enrocado, residuos, estructuras, obras hidráulicas y de riego, obras fluviales, obras sanitarias, obras viales (urbanas y rurales), seguridad e infraestructura vial, transporte, proyectos industriales y mineros y construcción e inmobiliaria	Chile	Pequeña
33	KEYPROP	minería	Chile	Mediana
34	LEN INGENIERÍA	infraestructura, MEDIO AMBIENTE, energía, inspección técnica, proyectos civiles, ingeniería zona sur	Chile	Grande
35	LOMBARDI	túneles, obras subterráneas y geotecnia infraestructura de transporte aprovechamientos hidroeléctricos y multipropósito	Europa, América (Argentina, Canadá, Chile, ecuador, Guatemala, Perú), Asía Pacifico	Pequeña
36	MACRO INGENIEROS	estudios de demanda o tráfico, imiv, gestión de tránsito, mejoramientos viajes, ingeniería de detalle, evaluación de proyectos de ingeniería, economía de transporte, capacidad vial, planificación de transporte, logística de transporte, capacitación, desarrollo y auditorías, asesorías técnicas,	Chile	Micro

ID	NOMBRE	RUBRO	ALCANCE DE PROYECTOS (OPERATIVO/TERRITORIAL)	TAMAÑO_EMPRESA
37	MEJORES PRACTICAS	gestión ambiental de proyectos evaluación de impacto ambiental asesoría ambiental estratégica apoyo técnico legal estudio de humedales y drenaje urbano sostenible estudios sociales y relacionamiento comunitario sistemas de gestión ambiental iso modelación, análisis y diseño hidráulico gestión de recursos hídricos cambio climático y desarrollo sustentable, sostenibilidad cursos y capacitaciones	Chile	Pequeña
38	META PROJECT	ingeniería conceptual, básica y detalle, ingeniería de minas y procesos, ito y control de calidad, Project management, riskmangement, ingeniería ambiental, ingeniería y auditorías de proyectos, abastecimiento y logística, servicios bpo, gestión hotelería para campamentos y faenas mineras, gestión facilites minería y petroquímica, redes contraincendios, gestión transporte interior faena, gestión comunidades e inspección técnica de correas transportadoras	Chile, Perú, Argentina, Turquía, México	Grande
39	MICHELL	ingeniería vial ingeniería sanitaria ingeniería hidráulica ingeniería estructural topografía infraestructura urbanizaciones arquitectura asesoría de inspección prestación de servicios	Chile	Mediana

ID	NOMBRE	RUBRO	ALCANCE DE PROYECTOS (OPERATIVO/TERRITORIAL)	TAMAÑO_EMPRESA
40	MAFFATT&NICHOL	Civil engineering, structural engineering, economics/commercial advisory services, coastal/hydraulic engineering, port planning & design, bridges, rail and transportation infrastructure, water resources, dredging y port operations/automation	Norteamérica, Europa, Asía pacifico, Latinoamérica (Bogotá, Colombia, Río de Janeiro, Stgo, Sao Paulo)	Grande
41	MYMMA	minería, energía, infraestructura, saneamiento ambiental, hidráulica y estrategia ambiental	Chile	Mediana
42	ORBE	fauna, sostenibilidad, estudio ambiental, permisos ambientales, evaluación ambiental, territorio y comunidad, gestión ambiental, integración comunitaria, arqueología, economía circular, gestión de residuos, eran, eficiencia energética, reforestación, áreas de conservación, estudio impacto ambiental, declaración impacto ambiental, pertinencias ambientales, factibilidad ambiental y análisis daño ambiental	Chile	Mediana
43	PENTA	proyectos de electricidad, estudios especializados de electricidad, proyectos de control e instrumentación de procesos, auditorías técnicas, inspecciones técnicas, alumbrado, sistemas de ingeniería, ingeniería civil, sistemas de puesta a tierra, obras civiles e infraestructura	Chile	Pequeña
44	PRDW	advisory, port planning and terminal simulation, coastal modelling, navigation and vessel motions, coastal engineering, dredging and reclamation, breakwaters, bypassing, quay walls and jetties, intakes and outfalls, submarine pipelines, materials handling, seismic design,	Ciudad del Cabo (Sudáfrica), Santiago (Chile), Perth (Australia), Matola (Mozambique), Vitória (Brasil) y Ciudad de Panamá (Panamá)	Mediana

ID	NOMBRE	RUBRO	ALCANCE DE PROYECTOS (OPERATIVO/TERRITORIAL)	TAMAÑO_EMPRESA
		tsunami studies, site investigations y contract and site supervision		
45	PSC	ingeniería multidisciplinaria, ingeniería mecánica y pipián, ingeniería civil estructural, ingeniería eléctrica e instrumentación, ingeniería de procesos y arquitectura	Chile, Perú y Argentina	Mediana
46	R&Q	administración y gerenciamiento de proyectos desarrollo de ingeniería asesorías especializadas inspección y supervisión de obras control de calidad y geomensura ingeniería de terreno y contraparte	Chile, Perú, Colombia	Grande
47	SDI	estudios eléctricos para el diseño y la conexión de proyectos fe, eólicos, ssee, estudios de conexión proyectos p.m., pago, diseño de malla de puesta a tierra y resistividad de terreno, planificación del sistema eléctrico, valorización de instalaciones, ingeniería conceptual, básica y de detalles para sistemas de transmisión (sus/ee y lltt) y gestión de proyectos (pomo)	Chile	Mediana
48	REICH-JRI	ingeniería eléctrica, inspección técnica de obras, estudios eléctricos, ingeniería de subestaciones, ingeniería de líneas de transmisión, ingeniería de concesión eléctrica, infotécnica, ingeniería de acceso abierto suctd/sac, estudios de diseño y conexión de proyectos, revisión de	Chile	Pequeña

ID	NOMBRE	RUBRO	ALCANCE DE PROYECTOS (OPERATIVO/TERRITORIAL)	TAMAÑO_EMPRESA
		ingeniería, ingeniería de licitación, estudios de prefactibilidad de conexión, bim y ingeniería bess		
49	SGA	estudios y declaraciones de impacto ambiental, gestión de permisos, estudios hídricos y hidrogeológicos, seguimiento y monitoreo de compromisos ambientales, consultas de pertinencia, asesoría ambiental estratégica, estudios hidro geoquímicos, esg, finanzas sostenibles, excelencia energética y descarbonización	Europa, Asia, Asia Pacifico, Canadá, USA, Latinoamérica(Brasil y chile)	Grande
50	SHIMIN	transporte hidráulico de fluidos, transporte de relaves, transporte de concentrado, plantas de proceso, ingeniería, procesos industriales para la minería y soluciones para minería	Chile, Brasil	Mediana
51	STANTEC	consulting, planning, architecture, engineering, environmental, interior design, landscape, surveying y project management	Canada, Republica checa, Italia, Holanda, Slovakia, UK, Australia, Caribbean, Germany, Latin America, New Zealand, Taiwan, USA, Belgica, China, India, Middle East, Filipinas, Turquía.	Grande
52	SYSTRA	project management, design, sustainable and environmental studies, construction supervision, testing commissioning, operation maintenance, transport planning & preliminary studies, infrastructure, systems engineering y operation & maintenance engineering	Europa, Asia, África, América, Oceanía y Oriente Medio, latino América (Chile, Colombia, Panamá, Perú, Brasil)	Grande
53	TEBAL	elaboración de líneas de base, declaraciones de impacto ambiental, estudios de impacto ambiental y estudios específicos de comunidades y de recursos naturales	Chile	Pequeña

ID	NOMBRE	RUBRO	ALCANCE DE PROYECTOS (OPERATIVO/TERRITORIAL)	TAMAÑO_EMPRESA
54	TYPSA	engineering, building technology, environment, consulting, development y infrastructures	África, USA, Canadá, Brasil, Europa, Sudeste Asiático - pacifico, Oriente medio, Asia meridional y central, Chile, ecuador, Perú	Grande
55	URBANO PROYECTOS	imiv, factibilidad ambiental, permisos, revisión independiente, ingeniería de detalle, gestión de la construcción, espacio público y arquitectura	Chile	Mediana
56	VRA INGENIERA	ingeniería en proyectos de energía, ingeniería en proyectos habitacionales, ingeniería en proyectos industriales e ingeniería en proyectos de minería	Chile	Pequeña
57	JACOB	cyber, data solutions, consulting & advisory, power & energy, architecture & planning, civil engineering, defense & space, renewables & environment, mechanical or industrial engineering, aviation & aerospace, software engineering, pharmaceuticals, information technology and services, semiconductors, water/wastewater, transportation/rail, electrical engineering, structural engineering y systems engineering	Norteamérica y el caribe, Europa, Middle East, Asia pacifico, Chile	Grande
58	MHO	ingeniería vial, ingeniería de detalle, ingeniería ambiental, eistu y medidas de mitigación	Chile	Mediana
59	WSP	minería, transporte e infraestructura, edificaciones e industría, medio ambiental, energía, industría y recursos, agua	Chile. Argentina, Australia,	Grande
60	INGEA	seia, pce, emisiones atmosféricas, asesoría de cumplimiento ambiental	Chile	
61	AGEA	environmental management, environmental impact assessment, environmental audits y environmental conflict resolution	Chile	Pequeña

ID	NOMBRE	RUBRO	ALCANCE DE PROYECTOS (OPERATIVO/TERRITORIAL)	TAMAÑO_EMPRESA
62	Knight Piesold	mining, power, water resources, infrastructure, tailings and mine waste management, mine water management, geotechnics for mining, heap leach pad design, mine geochemistry, pipelines and pump stations for mining, mine closure and reclamation, environmental and permitting support for mining, hydropower, renewable energy, hybrid systems, transmission lines and substations, hydrology, hydrogeology, dam engineering y water conveyance	África, Australia, Latinoamérica (Argentina, Brasil, Chile, Perú), Europa, Norteamérica	Grande
63	pares y Álvarez	consultoría, asesoría, estrategia y permisos, ingeniería de proyectos y de procesos, gestión de proyectos, proyectos etc./epcm, medio ambiente, prefactibilidad, ingeniería de detalle, estudios y gestión de compras	Santiago, Concepción, Lima, Australia	Grande
64	APA Ingeniería	eléctrica, civil, química, seguridad e higiene, laboral, mecánica, sistemas y comunicación, industrial y capacitación	Chile	Micro
65	4g ingeniería integral spa	ingeniería y geología	Chile	Micro
66	Adasme	topografía, fotogrametría y modelación 3d, gestión de la propiedad urbana y rural, concesiones mineras, gestión ambiental, peritajes	Chile	Micro
67	altoya ltda	ingeniería ambiental, ingeniería vial, gestión de proyectos y servicios para la minería	Chile	Pequeña
68	ama time			

ID	NOMBRE	RUBRO	ALCANCE DE PROYECTOS (OPERATIVO/TERRITORIAL)	TAMAÑO_EMPRESA
69	ambec	consultoría legal y ambiental especializada	Chile Colombia	Pequeña
70	ambienta consultores	consultoría ambiental	Chile	
71	ambienta solutions	consultoría ambiental	Chile	
72	ambiente social consultores	consultoría ambiental	Chile	
73	ambygest consultorías spa	consultoría ambiental	Chile	
74	amest	consultoría ambiental	Chile	
75	ams consultores	consultoría ambiental	Chile	Mediana
76	antuko	trading de energía eléctrica y consultoría	Chile, España, México, Colombia, Perú, Portugal	Pequeña
77	aple gestión sustentable	consultoría ambiental	Chile	Micro
78	applus ingelog	empresa del rubro tic (testing, inspection & certification), especializada en servicios de inspección, ensayos, certificación y consultoría técnica para industrias como energía, minería, infraestructura y transporte.	Europa, América, Asia y Medio Oriente, África y Oceanía. Empresa con presencia en más de 70 países	Grande
79	aquakultur	consultoría ambiental especializada en acuicultura.	Chile	
80	Araya ambiental	consultoría ambiental	Chile	
81	arcadis	consultoría en ingeniería, medio ambiente e infraestructura	Países bajos, Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Brasil, Chile, Australia, Alemania, Francia, España	Grande

ID	NOMBRE	RUBRO	ALCANCE DE PROYECTOS (OPERATIVO/TERRITORIAL)	TAMAÑO_EMPRESA
82	asuntos ambientales	consultoría ambiental	Chile	
83	b&ca asesorias	consultoría ambiental y territorial	Chile	
84	b-ambiental	consultoría ambiental.	Chile	Micro
85	bio ingeniería civil ltda	consultoría ambiental especializada en biodiversidad.	Chile	Pequeña
86	biwo renewables	desarrollo de proyectos de energías renovables	Chile	Pequeña
87	bria ingenieria + inversion	consultoría ambiental y consultoría sectorial	Chile	Pequeña
88	chile ambiente	consultoría ambiental	Chile	
89	Chiloé ambiente spa	consultoría ambiental	Chile	
90	comtec	consultoría en ingeniería y medio ambiente	Chile	
91	contraparte consultores	consultoría ambiental y territorial	Chile	
92	daes consultores	consultoría ambiental	Chile	
93	ec consulting	consultoría ambiental	Chile	
94	ecohyd	consultoría en hidrología y medio ambiente	Chile	Pequeña
95	einas	consultoría ambiental	Chile	

ID	NOMBRE	RUBRO	ALCANCE DE PROYECTOS (OPERATIVO/TERRITORIAL)	TAMAÑO_EMPRESA
96	ekolog consultoría ambiental	consultoría ambiental.	Chile	
97	ekuwun	consultoría ambiental.	Chile	Micro
98	energest	consultoría en energía y medio ambiente	Chile	Micro
99	energy head	consultoría en energía y medio ambiente.	Chile	Pequeña
100	enki consultores s.a	consultoría ambiental	Chile	
101	equilibrio triangular consultores	consultoría ambiental	Chile	
102	factorial asesoría ambiental	consultoría ambiental	Chile	Micro
103	fcm consultores	consultoría ambiental	Chile	Micro
104	fishing partners	consultoría acuícola y pesquera	Chile	Pequeña
105	foco ambiental	consultoría ambiental.	Chile	Micro
106	futuro sustentable consultores	consultoría ambiental y sostenibilidad	Chile	Micro
107	geoarq	consultoría ambiental y territorial.	Chile	
108	geobiota	consultoría ambiental especializada en biodiversidad	Chile	Mediana
109	geociclos	consultoría ambiental	Chile	Pequeña

ID	NOMBRE	RUBRO	ALCANCE DE PROYECTOS (OPERATIVO/TERRITORIAL)	TAMAÑO_EMPRESA
110	geogama	consultoría en geociencias y medio ambiente.	Chile	Pequeña
111	gesma spa	consultoría ambiental	Chile	Pequeña
112	gestec	consultoría ambiental	Chile	Micro
113	gestiona consultores	consultoría ambiental	Chile	Grande
114	giroverde	consultoría ambiental y sostenibilidad	Chile	
115	giza ingeniería spa	consultoría en ingeniería y medio ambiente	Chile	Micro
116	greening	consultoría ambiental (cumplimiento y seguimiento rca)	Chile	Grande
117	grupo energy	energía y desarrollo de proyectos energéticos	Chile	
118	grupo nortem	consultoría ambiental	Chile	Pequeña
119	icafal	ingeniería y construcción	Chile	Grande
120	idea	consultoría ambiental.	Chile	
121	inerco	consultoría en ingeniería, medio ambiente y seguridad industrial	España, Chile, Mexico, Colombia, Perú, Portugal	Grande
122	inermovens	consultoría en transporte y movilidad	Chile	
123	ingenam	consultoría ambiental	Chile	Pequeña

ID	NOMBRE	RUBRO	ALCANCE DE PROYECTOS (OPERATIVO/TERRITORIAL)	TAMAÑO_EMPRESA
124	ingeniería cuatro	consultoría en ingeniería y medio ambiente	Chile	
125	itambiental / itransporte	consultoría en transporte y movilidad	Chile	Pequeña
126	Jaime ILLANES & asociados	consultoría en medio ambiente, sostenibilidad y gestión territorial	Chile	Mediana
127	jauken ambiental	consultoría en medio ambiente y sostenibilidad	Chile	
128	lader energy	consultoría en energía, eficiencia energética y sostenibilidad	Chile, Perú, Colombia	Pequeña
129	mahuida	consultora ambiental y social	Chile	Pequeña
130	mankuk	consultoría en medio ambiente, territorio y gestión social de proyectos.	Chile	Grande
131	medioambiente gestión	consultoría en sostenibilidad, gestión ambiental y estrategia esg.	Chile	
132	meisterlich consultores ambientales	consultoría en ingeniería y gestión de proyectos.	Chile	
133	meridional	consultoría en medio ambiente, territorio y gestión social de proyectos.	Chile	
134	myma	consultoría en medio ambiente y evaluación ambiental de proyectos.	Chile	Mediana
135	neuambiente, consultorías ambientales	consultoría en medio ambiente y evaluación ambiental de proyectos.	Chile	
136	nysa	consultoría en medio ambiente e ingeniería de proyectos.	Chile	Pequeña
137	o2b consultores asociados	consultoría en medio ambiente y sostenibilidad.	Chile	Micro

ID	NOMBRE	RUBRO	ALCANCE DE PROYECTOS (OPERATIVO/TERRITORIAL)	TAMAÑO_EMPRESA
138	oenergy	consultoría en energía y desarrollo de proyectos energéticos.	Chile	Mediana
139	Patagonia ga	consultoría en medio ambiente y evaluación ambiental de proyectos.	Chile	
140	Patagonia sostenible	organización vinculada a sostenibilidad, desarrollo territorial y articulación de actores (no consultoría tradicional)	Chile	Mediana
141	piensa ambiente	consultoría y servicios a empresas	Chile	
142	raices consultores ambientales ltda.	servicios medioambientales	Chile	Micro
143	rhelmu consultores spa	servicios de consultoría ambiental	Chile	Micro
144	solam	servicios medioambientales	Chile	Micro
145	solutos ingeniería y proyectos	ingeniería y consultoría ambiental	Chile	
146	sphera energy spa	tecnología y consultoría en sostenibilidad (ehs y esg)	Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Alemania, Francia, Países Bajos, Suecia, Australia, Japón y China, Brasil, México, Chile, Colombia y Perú	Pequeña
147	srk consulting	consultoría en minería y recursos naturales	Canadá, Estados Unidos, Chile, Brasil, Perú, Colombia, Reino Unido, Irlanda, Países Bajos, Suecia, Turquía, Rusia, Kazajistán, Mongolia, China, India, Australia, Sudáfrica, Ghana y República Democrática del Congo.	Grande
148	sustentablem ente	consultoría en sostenibilidad (esg)	Chile	Micro
149	sustentaroad	consultoría en sostenibilidad y economía circular	Chile	Pequeña
150	vertical consultores	consultoría en gestión y sostenibilidad	Chile	Micro

ID	NOMBRE	RUBRO	ALCANCE DE PROYECTOS (OPERATIVO/TERRITORIAL)	TAMAÑO_EMPRESA
151	xpe consult spa	consultoría en excelencia operacional y sostenibilidad	Chile y Perú	Mediana
152	Solutiva	consultoría en gestión y transformación organizacional	Chile	Pequeña
153	arcadis	ingeniería y consultoría en infraestructura y sostenibilidad	Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Chile, Reino Unido, Países Bajos, Alemania, Francia, España, China, India y Australia,	Grande
154	mvto	consultoría de transporte	Chile	Pequeña

ANEXO 2

PAUTA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Anexo 2: Pauta de Entrevista Semiestructurada

La entrevista tiene por objetivo recopilar información para analizar las capacidades y brechas de la empresa frente a un eventual proceso de internacionalización. Se aplicará una pauta común a todos los participantes y podrán formularse preguntas adicionales cuando sea necesario profundizar en sus respuestas.

1. Aprendizaje estratégico

- ¿Cómo se genera, registra y comparte el conocimiento adquirido en los proyectos desarrollados por la empresa?
- ¿Qué conocimientos o experiencias de la empresa podrían ser aplicados en mercados internacionales?
- ¿Con qué información o experiencia cuenta actualmente la empresa sobre mercados extranjeros?
- ¿Qué conocimientos sería necesario adquirir antes de iniciar un proceso de internacionalización?

2. Capacidades adaptativas

- ¿Qué capacidades permitirían a la empresa adaptar sus servicios a las condiciones de otros países?
- ¿En qué medida los procesos y metodologías actuales se encuentran formalizados y podrían replicarse en otros mercados?
- ¿Cómo responde la empresa frente a cambios regulatorios, tecnológicos o en las necesidades de sus clientes?
- ¿Qué limitaciones técnicas, operacionales, organizacionales o financieras podrían afectar una expansión internacional?

3. Redes de relaciones

- ¿La empresa cuenta con clientes, socios, alianzas o contactos que podrían facilitar su ingreso a mercados internacionales?
- ¿De qué manera las relaciones actuales de la empresa podrían contribuir a identificar oportunidades en otros países?
- ¿Qué relaciones o alianzas sería necesario desarrollar para apoyar la internacionalización?

4. Preparación y estrategia de internacionalización

- ¿Qué tan preparada considera que está actualmente la empresa para operar en mercados internacionales y por qué?
- ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y brechas de la empresa para internacionalizarse?
- ¿Qué nivel de inversión, riesgo y compromiso organizacional considera que la empresa estaría dispuesta a asumir?
- ¿Qué alternativa de entrada considera más adecuada para iniciar la internacionalización de la empresa y por qué?
- ¿Qué acciones deberían desarrollarse antes de iniciar operaciones en un mercado extranjero?

5. Comentarios finales

- ¿Desea agregar algún antecedente que considere relevante para evaluar la preparación internacional de la empresa?