



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA LOS CENTROS PYME EXPORTA DE PROCHILE

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

NANCY ESTEFANÍA DÍAZ CATALDO

PROFESOR GUÍA
JUAN PABLO ZANLUNGO MATSUHIRO

MIEMBROS DE LA COMISIÓN
HUGO SÁNCHEZ RAMÍREZ
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

SANTIAGO DE CHILE
2016

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL
POR: NANCY ESTEFANÍA DÍAZ CATALDO
FECHA: 11/07/2016
PROFESOR GUÍA: JUAN PABLO ZANLUNGO
MATSUHIRO**

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA LOS CENTROS PYME EXPORTA DE PROCHILE

Actualmente sólo el 1,8% de las pymes exportan (3.674 empresas exportadoras), mientras que mundialmente el promedio de exportación de PyME asciende alrededor del 10%. Es imperante realizar programas que puedan potenciar la exportación de PyME en Chile. ProChile es la institución pública encargada de potenciar las exportaciones y raíz de esto se han creado los Centros Pyme Exporta. Sin embargo, estos Centros fueron creados sin un diseño ni un modelo de negocios que pueda dirigir el funcionamiento a cumplir los objetivos: aumentar la exportación y promoción de PyME. Es así como el objetivo general del trabajo de título es crear una propuesta de modelo de negocios para los Centros Pyme Exporta para mejorar el proceso de fomento y promoción de exportaciones de PYME.

Al levantar el proceso, se observó que el proceso no estaba establecido ni declarado formalmente en ningún documento oficial de ProChile, lo cual fue una excelente oportunidad de proponerlo, por lo que fue modelado con la herramienta Bizagi.

De la realización del benchmark, se concluye que la página actual de ProChile muestra que existe una intención por fomentar la exportación de Pyme en las instituciones, teniendo bastante información y apoyo, pero la ayuda real sólo se puede obtener yendo directamente a las oficinas Centro Pyme Exporta. Es por ello que se propone la creación de una página web exclusiva de los CPE donde estén de forma online las capacitaciones, manuales y talleres. Además, podría mejorar bastante al incorporar un menú desplegable que le entregue orden y organización a la página. También se propone incorporar un enfoque de procesos que muestre la ayuda según la etapa en que se encuentre la Pyme.

Del análisis de factores internos se concluye que los Centros Pyme Exporta pueden ayudar a la Pyme capacitándolos en gestión y en la creación de un modelo de negocio exportador. En los factores externos, los Centros pueden acompañar a las pymes en los procesos de regulaciones y obtener las certificaciones, análisis de mercados externos, requisitos de aduanas, entre otros.

La propuesta de modelo de negocios fue realizada con el modelo Canvas de Osterwalder donde la propuesta de valor fue definida como “transformar Pymes no exportadoras en Pymes exportadoras de manera sostenida en el tiempo”, dirigida a todas las pymes que deseen exportar, con alianzas como la fundación Imagen Chile entre otros y actividades enfocadas a transformar el proceso actual. El testeó, implementación y posterior evaluación del modelo de negocios se deja propuesto para siguientes trabajos.

Para mi sobrina Catalina,
porque esto es una muestra de
que nada es imposible, y de que
ella logrará absolutamente todo
lo que se proponga en la vida.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecerle al mejor hombre del mundo, JuanJo, gracias por acompañarme siempre, por darme ánimos y por ayudarme a levantarme cuando yo no pude sola. Gracias por tu cariño todos estos años, me hiciste ser una mejor persona y sin ti nada de esto habría sido posible.

A mi mamá, Nancy, por aguantarme y consentirme, especialmente en este último período que fue tan difícil. Gracias a Nicole, mi hermana, por estar siempre ahí para mí y quererme como una hija más.

A mi familia hermosa del sur, a mi madrina Nena, que siempre creyó en mí y en la locura de querer ser ingeniera. A mis primas bellas, Yoy y Anita, porque las quiero como si fueran mis hermanas y han sido un fuerte apoyo a lo largo de toda mi vida.

A mi mujer de campo, Coni, por ser una excelente amiga, confidente y estar conmigo en cada capítulo de esta memoria. Al Negro y al Claudio, por quererme tal como soy, aguantarme y sumarse a mis locuras. Gracias a todos los amigos que enfrentaron este largo proceso conmigo, sé que cada uno aportó un granito de arena en mi vida para lo que soy hoy.

A todos los profesores que alguna vez vieron que podía cambiar mi futuro y me hicieron notar antes de que yo misma lo supiera. A mis profesores de la comisión, por darse el tiempo de ayudarme y guiarme en este difícil camino.

Al Centro de Sistemas Públicos, por su constante labor de entregar valor público, mejorar la gestión de las políticas públicas y por permitirme aprender junto a ellos durante todo este tiempo. Mención especial a la Fran, best jefa ever.

Finalmente, quiero agradecer a la Universidad de Chile, por permitirme tener una educación de calidad, libre y gratis.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. ANTECEDENTES	7
1.2. JUSTIFICACIÓN	9
1.3. OBJETIVOS	10
1.3.1. <i>Objetivo general</i>	10
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	10
1.4. ALCANCES	10
2. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA.....	11
2.1. MARCO CONCEPTUAL	11
2.2. METODOLOGÍA	13
2.2.1. <i>Levantamiento de la información</i>	13
2.2.2. <i>Factores clave de éxito de PYME para exportar</i>	14
2.2.3. <i>Modelamiento y diseño del proceso</i>	14
2.2.4. <i>Buenas prácticas a nivel internacional</i>	15
2.2.5. <i>Propuesta de Modelo de negocios</i>	15
3. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA.....	17
3.1. DIAGNÓSTICO DEL ACTUAL ECOSISTEMA DE APOYO	17
3.1.1. <i>Instituciones Relacionadas</i>	17
3.1.2. <i>Levantamiento proceso actual digital</i>	25
3.1.3. <i>Levantamiento del proceso de fomento y promoción</i>	33
3.2. BUENAS PRÁCTICAS DE APOYO A PYME	36
3.2.1. <i>Benchmark internacional</i>	36
3.2.2. <i>Resultados del benchmark</i>	43
3.3. FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO EXPORTADOR	45
3.3.1. <i>Asociaciones Gremiales</i>	45
3.3.2. <i>Revisión Bibliográfica</i>	45
3.4. PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS	54
3.4.1. <i>Modelo de Negocios de Osterwalder</i>	54
3.4.2. <i>Modelo de Negocios Propuesto</i>	57
3.4.3. <i>Evaluación Futura del Programa</i>	63
4. CONCLUSIONES.....	65
5. RECOMENDACIONES.....	66
5.1. RECOMENDACIONES GENERALES.....	66
5.2. RECOMENDACIONES PARA ESTUDIOS FUTUROS	66
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: EMPRESAS CHILENAS SEGÚN TRAMO DE VENTA TOTAL Y SU PARTICIPACIÓN EN LAS EXPORTACIONES (AÑO COMERCIAL 2013).....	7
TABLA 2: CONCENTRACIÓN DE EXPORTADORAS POR VALOR EXPORTADO	8
TABLA 3: DEFINICIÓN EMPRESAS SEGÚN CANTIDAD DE TRABAJADORES	11
TABLA 4: DEFINICIÓN EMPRESAS SEGÚN VENTAS.....	11
TABLA 5: CUADRO RESUMEN BENCHMARK.....	44
TABLA 6: PRESUPUESTO COMPROMETIDO EN ACCIONES DE PROMOCIÓN.....	60
TABLA 7: COSTO OPERACIÓN CENTROS PYME EXPORTA.....	62
TABLA 8: ASOCIACIONES GREMIALES CONTACTADAS.....	72

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: THE BUSINESS MODEL CANVAS	16
ILUSTRACIÓN 2: DIRECTRICES SOBRE PROCHILE EN SITIO DIRECON	25
ILUSTRACIÓN 3: ACTUAL PROCESO EXPORTADOR	26
ILUSTRACIÓN 4: PASOS PARA EL TEST DE POTENCIALIDAD EXPORTADORA	26
ILUSTRACIÓN 5: ETAPA 1- ACÉRCATE A PROCHILE.....	27
ILUSTRACIÓN 6: ETAPA 2 - DESARROLLA TU POTENCIALIDAD EXPORTADORA	28
ILUSTRACIÓN 7: ETAPA 3 - PROMOCIONA TUS PRODUCTOS Y SERVICIOS EN EL MUNDO	31
ILUSTRACIÓN 8: PROCESO DE FOMENTO Y PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES DE LOS CPE	35
ILUSTRACIÓN 9: RUTA EXPORTADORA CASO PERUANO	37
ILUSTRACIÓN 10: "APRENDIENDO A EXPORTAR"	38
ILUSTRACIÓN 11: REGULACIONES Y ACCESO A MERCADOS.....	38
ILUSTRACIÓN 12: RUTA EXPORTADORA PARA EL CASO COLOMBIANO.....	39
ILUSTRACIÓN 13: OPORTUNIDADES PROCOLOMBIA	40
ILUSTRACIÓN 14: HERRAMIENTAS PROCOLOMBIA	40
ILUSTRACIÓN 15: VISTA LISTA DESPLEGABLE DE PROMÉXICO	41
ILUSTRACIÓN 16: RUTA EXPORTADORA PARA EL CASO MEXICANO	41
ILUSTRACIÓN 17: HERRAMIENTAS ONLINE PROMÉXICO.....	42
ILUSTRACIÓN 18: RUTA EXPORTADORA PARA EL CASO NEOZELANDÉS	42
ILUSTRACIÓN 19: LISTA DESPLEGABLE DEL PROCESO EXPORTADOR DE NUEVA ZELANDA	43
ILUSTRACIÓN 20: FACTORES DETERMINANTES.....	46
ILUSTRACIÓN 21: FACTORES INTERNOS	49
ILUSTRACIÓN 22: FACTORES EXTERNOS	52
ILUSTRACIÓN 23: MODELO CONCEPTUAL DE LOS FACTORES DETERMINANTES EN LA EXPORTACIÓN DE PYME.....	52
ILUSTRACIÓN 24: CANVAS PROPUESTO	62

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Actualmente, a través de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON), Chile se ha consolidado como un país muy competente en la elaboración de tratados internacionales pero esa no es la única labor que debe llevar a cabo la DIRECON. Según el Decreto Ley N°53 la DIRECON está encargada de, entre otras acciones, colaborar con el desarrollo de las exportaciones del país.

De acuerdo a la última caracterización de empresas chilenas según su tramo de ventas (realizada por el Servicio de Impuestos Internos para el año comercial 2013), en Chile existe un total de 1.014.482 empresas, de las cuales sólo el 0,8% realiza exportaciones.

- El tramo de ventas “Grande” registró un total de 2.804 empresas exportadoras, que justificaron en su conjunto el 97% de las exportaciones chilenas totales.
- Por su parte, de las 206.773 empresas PYMES registradas por el SII, únicamente 3.674 son exportadoras; es decir sólo un 1,8% de las PYMES chilenas exporta.
- La Pyme chilena genera el 36% de los empleos del país, no obstante, su participación en el valor total exportado es de tan solo el 2% de los envíos del país.

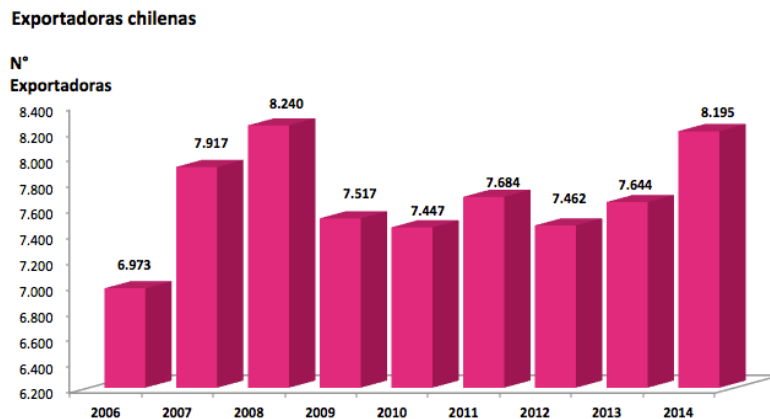
Tabla 1: Empresas chilenas según tramo de venta total y su participación en las exportaciones (Año Comercial 2013)

Tamaño según ventas totales*	N° de empresas	N° de Trabajadores	N° de exportadoras	% de Exportadoras por tramo de venta	US\$ MM Exportados	Part. en valor exportado
Sin Información	146.619	566.568	572	0,40%	769,8	1%
Micro	647.766	545.058	594	0,10%	19,6	0%
Pyme	206.773	3.117.971	3.674	1,80%	1.576,40	2%
Grande	13.324	4.480.396	2.804	21,00%	73.925,00	97%
Total	1.014.482	8.709.993	7.644	0,80%	76.290,90	100%

Fuente: Departamento de Inteligencia Comercial, ProChile, con cifras del Servicio Nacional de Aduanas y del SSI.

En 2014 las exportadoras chilenas sumaron 8.195 empresas, alcanzando el número más alto de los últimos cinco años y aumentando en un 7% el número de empresas con ventas al extranjero con respecto al año 2013, es decir un total de 551 nuevas exportadoras.

Gráfico 1: Evolución de empresas exportadoras en Chile



Fuente: Departamento de Inteligencia Comercial de ProChile, con cifras del Servicio Nacional de Aduanas.

A pesar de lo anterior, sigue existiendo una alta concentración en los envíos. En 2014, 349 empresas explicaron el 90% del valor exportado por el país (US\$74.209 millones, según cifras del Servicio Nacional de Aduanas, incluyendo bienes, cobre y servicios). El restante 10% del valor exportado por Chile lo explica la suma de los envíos individuales de 7.846 exportadoras.

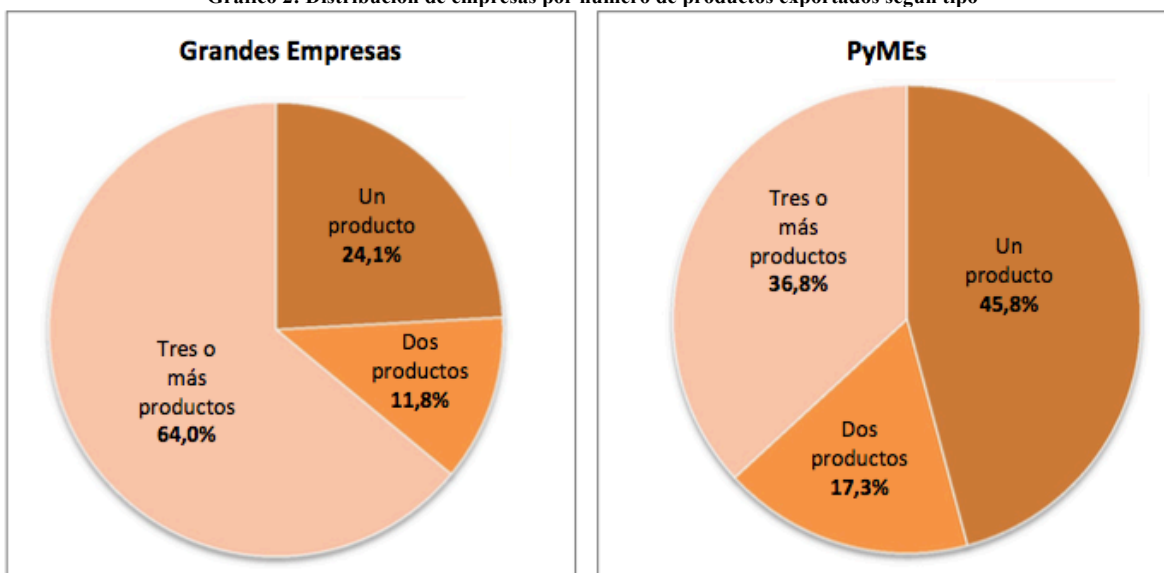
Tabla 2: Concentración de exportadoras por valor exportado

Tramos de exportación US\$ FOB	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% Var. '14/'13	N° Var. '14/'13	% Part. 2014
Hasta US\$ 2.000	558	750	691	477	423	412	359	359	461	28%	102	5,6%
Entre US\$ 2.001 y US\$ 10.000	1.264	1.541	1.583	1.274	1.233	1.177	1.131	1.206	1.425	18%	219	17,4%
Entre US\$ 10.001 y US\$ 100.000	2.088	2.323	2.437	2.382	2.267	2.322	2.130	2.235	2.404	8%	169	29,3%
Entre US\$ 100.001 y US\$ 1.000.000	1.747	1.843	1.937	1.876	1.917	2.010	2.073	2.066	2.127	3%	61	26,0%
Más de US\$ 1.000.001	1.316	1.460	1.592	1.508	1.607	1.763	1.769	1.778	1.778	0%	-	21,7%
Total	6.973	7.917	8.240	7.517	7.447	7.684	7.462	7.644	8.195	7%	551	100,0%

Fuente: Departamento de Inteligencia Comercial de ProChile, con cifras del Servicio Nacional de Aduanas.

Sumado a la baja participación en términos de valor exportado, las exportaciones de las PYME se encuentran muy concentradas en un solo producto. En 2013 el 45,8% de las PYME exporta un único producto, en comparación con las grandes empresas, que en la mayoría exporta tres o más productos (64%).

Gráfico 2: Distribución de empresas por número de productos exportados según tipo



Fuente: Departamento de Inteligencia Comercial, ProChile, con cifras del Servicio Nacional de Aduanas y del Servicio de Impuestos Internos

Según el *Plan para potenciar las exportaciones de las PYME* (Diciembre 2014), de las PYME chilenas que exportan, un 30% lo hacen por una sola vez, esto es un claro ejemplo de un indicador del bajo desempeño en la exportación de PYME.

Además, otro desafío mayor que tiene el país, es diversificar su matriz exportadora, sin descuidar los avances logrados en materia de volumen exportado. Se trata por tanto de subir a las PYME a un proceso de fomento exportador; que tome a aquellas que tienen potencial exportador y las transforme en empresas exportadoras, con un historial exportador sostenido en el tiempo.

Para estos efectos, la DIRECON debe contar con un conjunto de combinaciones de recursos y capacidades que permitan identificar a las PYME con mayor potencial exportador, encauzarlas en ese esfuerzo, orientarlas, apoyarlas y acompañarlas. En definitiva se trata de constituir un proceso de fomento exportador para PYME con alto potencial.

El resultado esperado es un aumento del volumen exportado de este segmento, diversificación de los productos y servicios exportados; y sobre todo, generación de polos de desarrollo exportador. Si bien esta es una tarea que no es responsabilidad exclusiva de DIRECON, es la institución llamada a tomar el rol de fomento en el ámbito de las exportaciones, ya que es la única agencia del Estado que tiene como propósito fundamental de su misión institucional, el comercio internacional. Lo indicado no elude el hecho de que la DIRECON debe aprovechar y apalancar los recursos que el Estado dispone para los fines de fomento productivo, en especial, con foco en PyMEs.

Así, el siguiente trabajo tenía por objetivo entregar una propuesta de un rediseño del proceso para el fomento y promoción de exportaciones de PYME con potencial exportador, pero mediante la investigación que se ha llevado a cabo desde el inicio de este trabajo se ha podido comprobar de fuentes directas que todos los esfuerzos en fomento y promoción de exportaciones de PYME se han canalizado en los recientes Centros PymeExporta (CPE) a cargo de ProChile (institución dependiente de DIRECON). Por otro lado, para poder realizar un rediseño se necesita previamente que haya un proceso que rediseñar (establecido y conocido) pero en el levantamiento de este proceso se descubrió que los CPE fueron creados sin un diseño declarado ni un proceso de negocios declarado que lo sustente ni objetivos claros, por lo que el proceso no está establecido ni declarado en algún documento formal y tampoco se encuentra modelado.

En consecuencia, el siguiente trabajo se hará cargo de este hallazgo, entregando una propuesta del diseño del modelo de negocios de los Centros PymeExporta.

1.2. Justificación

Es consenso que cualquier modelo de crecimiento sostenible para Chile requiere una mayor productividad de las PYMEs y aumentar ostensiblemente sus exportaciones.

Este tema es tan relevante que incluso ha sido nombrado en más de una ocasión en las propuestas gubernamentales (Mensaje presidencial 21 de Mayo 2014):

“En esta agenda, las Pymes tendrán un lugar fundamental. Ellas generan en torno al 66 por ciento del empleo en nuestro país, y debemos fortalecer su contribución al crecimiento... Adicionalmente, crearemos en cada una de las 15 regiones del país, Centros Pyme Exporta, a cargo de coordinar acciones y herramientas de apoyo al esfuerzo exportador de este sector de nuestra economía. Con esto también estamos contribuyendo a la descentralización del emprendimiento”.

Una evaluación preliminar de la disposición de información en la DIRECON muestra un bajo nivel de integralidad de las herramientas e información necesaria para apoyar el entendimiento de los pasos a seguir por una empresa que desea emprender el camino exportador. Al mismo tiempo, con un grado de complejidad medio-alto, que no favorece el fomento hacia un aumento de la capacidad exportadora del país.

Es a partir de este *insight* que el proyecto de titulación consiste en crear una propuesta de modelo de negocios íntegra, en el cual quede todo el proceso definido y establecido para acompañar y generar competencias en PYMEs con potencial exportador para que éstas puedan vincularse con el mercado internacional de manera sostenida en el tiempo.

1.3. Objetivos

A continuación se describen los objetivos planteados para el desarrollo del Proyecto de Memoria. La declaración de estos objetivos es de gran importancia, ya que constituyen el foco y la dirección del proyecto.

1.3.1. Objetivo general

Crear una propuesta de modelo de negocios para los Centros PymeExporta para mejorar el proceso de fomento y promoción de exportaciones de PYME.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnóstico de la situación actual del ecosistema de apoyo a las PYME en el ámbito del fomento productivo y exportador.
- Levantamiento del proceso actual de fomento y promoción de exportaciones de PYME con potencial exportador que tiene el Centro PymeExporta.
- Identificar los factores clave, internos y externos, para el éxito de la exportación de PYME.
- Identificar buenas prácticas de apoyo a PYME con potencial exportador, de instituciones públicas a nivel internacional.
- Propuesta de modelo de negocios.

1.4. Alcances

El Trabajo de Título tendrá foco sólo en el proceso que es llevado a cabo por la institución DIRECON, más específicamente a lo realizado por ProChile y la nueva institución “Centro PymeExporta”. El Trabajo de Título se limitará sectorialmente a la Región Metropolitana, sin embargo, es extensible a las demás regiones del país.

2. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

En la siguiente sección, se busca definir los conceptos en los cuales se sustenta la elaboración del presente Trabajo de Título y la metodología necesaria para su ejecución.

2.1. Marco Conceptual

La primera interrogante a detallar en el marco conceptual es ¿qué se entiende por PYME?

En primer lugar, se entenderá por PYME a la suma de la pequeña y mediana empresa, sin embargo, esta definición debe ser más acotada aún.

Se han establecido diversos criterios y enfoques orientados a lograr una idónea conceptualización de la PYME, tales como tipo de actividad, tecnología utilizada, intensidad productiva, niveles de inversión, volumen de ventas, o capacidad de empleo (Hillary, 2000; Oficial Journal of the European Union, 2003; Ayyagari, Beckt y Demirguc-Kunt, 2007; García, Martínez y Aragón, 2009; European Commission enterprise and industry, 2009).

Sin embargo, dado que el estudio se centrará en Chile, se enfocará la definición según los criterios que ocupa este país: cantidad de trabajadores y ventas.

Según la definición de la SOFOFA (Sociedad de Fomento Fabril), la estructura empresarial de Chile de 1997 según número de trabajadores se clasifica por:

Tabla 3: Definición empresas según cantidad de trabajadores

Definición Empresa	Cantidad de Trabajadores
Grande	200 o más trabajadores
PyME (Pequeña y Mediana)	5-199 trabajadores
Micro	Hasta 4 trabajadores

Fuente: Elaboración propia, con cifras de SOFOFA

Según la definición del SII (Servicio de Impuestos Internos), el tamaño de una empresa se clasifica en los siguientes rangos, en base al cálculo de las ventas anuales de un contribuyente:

Tabla 4: Definición empresas según ventas

Definición Empresa	Ventas anuales (en UF)
Grande	Más de 100.001
Mediana	25.001 a 100.000
Pequeña	2.401 a 25.000
Micro	Menos de 2.400

Fuente: Elaboración propia, con cifras del SII

Según esto, cuando se hable de PYME, se considerarán empresas cuyos montos de ventas fluctúen entre 2.401 UF hasta 100.000 UF.

Luego, es interesante preguntarse ¿por qué el rediseño se centrará en las PYME?

Es reconocida la creciente importancia de la pequeña y mediana empresa (PYME), en especial en los países en vías de desarrollo, por su aporte al empleo y al bienestar económico. La PYME ayuda a la producción, diversificación y dinamización de la economía. Ello se manifiesta en su potencialidad para la creación de empleo y fomentar la riqueza. Los indicadores han demostrado su estabilidad como manifestación económica a nivel de: ingresos, capital de trabajo, infraestructura; así como una mayor flexibilidad para consolidar las tecnologías emergentes. (Agyapong, 2010; Zevallos, 2006; Rubio y Aragón, 2002; Moreno, 2008).

Finalmente, es interesante abordar el concepto de exportación e internacionalización.

“La exportación consiste en vender productos de fabricación nacional a compradores de otros país”. (Lamb, Hair y McDaniel, 1998, p.106).

Si se quiere una respuesta rápida, exportar es simplemente vender. Vender en la concepción más ambiciosa de la mercadotecnia; vender en el mercado magnifico, insaciable, del mundo entero. Vender bienes y servicios elaborados en el país y que se consumen en otro diferente.

Producir y vender en el mercado propio requiere esfuerzo y vender en el mercado externo implica uno mayor, aunando al conocimiento de otras técnicas procedimientos y métodos aplicables a los actos comerciales internacionales.

En una economía cerrada, el consumidor no tiene posibilidades reelección en materia de precios y calidad. En contraste, las múltiples opciones que brindan un mercado abierto y la mayor competencia que este genera favorecen al consumidor final porque cuenta con un mayor numero de satisfactores de diversa índole, los cuales pueden ajustarse a cualquier tipo de necesidad y de presupuesto.

Los proyectos de exportación deben formar parte importante de los programas de crecimiento de la empresa, por lo que se recomienda considerarlos como una variable de peso en los mismos. La necesidad de cambio se vuelve una constante y si no se toma en cuenta se corre el riesgo de perder la oportunidad de éxito al salir del mercado. Por eso, es recomendable planearlo y asumirlo de la mejor manera.

En los países en que se ha llevado a cabo la apertura comercial, los empresarios se enfrentaron a una mayor competencia, no solo en el exterior sino en su propio mercado. El empresario debe tomar en cuenta que las reglas han cambiado como resultado de la mayor capacidad de selección del consumidor. Es necesario que el cliente, nacional o extranjero, tenga prioridad en la empresa. (Guía básica del exportador, 2000, Bancomext).

La internacionalización se desarrolla dentro de un marco de alta competencia, formas de comunicación y transporte más rápidos, en donde la tecnología y el mundo virtual facilitan procesos y abaratan costos, implicando en algunos casos la eliminación de fronteras,

acortando distancias entre países y haciendo que el mundo de los negocios se vuelva cada vez más pequeño y accesible (Delgadillo de Lira 2004, 92).

Entre los principales objetivos que persigue la internacionalización de empresas se encuentran: la obtención de mejores ingresos, la reducción de costos y la participación en mercados nuevos más competitivos (Botello 2014, 55-56).

2.2. Metodología

La metodología a ocupar será investigación cualitativa y seguirá los lineamientos del libro “Metodología de la investigación” de Hernández Sampieri. Según este autor: “el propósito del enfoque cualitativo consiste en reconstruir la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido” (Hernández Sampieri: 2003, 10).

2.2.1. Levantamiento de la información

Para realizar el diagnóstico del actual proceso de apoyo y acompañamiento que enfrentan las PYME que desean exportar, se levantará el proceso que la DIRECON les ofrece para lograrlo.

Las entrevistas se dirigirán a los actores con vinculación directa o indirecta a la DIRECON. Los entrevistados específicos se acordarán en conjunto con la contraparte técnica.

Según Galindo, (1998:277) las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana. Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar.

Sabino, (1992:116) comenta que la entrevista, desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación.

Alonso (1994) expone que la entrevista se construye como un discurso enunciado principalmente por el entrevistado pero que comprende las intervenciones del entrevistador cada una con un sentido determinado, relacionados a partir del llamado contrato de comunicación y en función de un contexto social en el que se encuentren.

Las preguntas de la entrevista pueden ser estructuradas o semi estructuradas, para ésta investigación se llevarán a cabo éstas últimas para obtener información cualitativa.

Las entrevistas semi-estructuradas, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre temas deseados (Hernández et al, 2003:455).

Una entrevista semiestructurada (no estructurada o no formalizada) es aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas (Sabino 1992:18).

2.2.2. Factores clave de éxito de PYME para exportar

Para lograr definir cuáles son los factores determinantes que definen que una PYME pueda exportar versus una PYME que no pueda exportar se realizará el estudio de papers de expertos en la materia.

Para el análisis de información se ocupará la revisión de literatura de fuentes bibliográficas y análisis de datos secundarios: Análisis documental y revisión de estudios sobre las exportaciones de PYME y todo lo que aquello conlleva.

Según Hernández Sampieri (2003) la revisión de la literatura consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación. Esta revisión debe ser selectiva, puesto que cada año en diversas partes del mundo se publican miles de artículos en revistas, periódicos, libros y otras clases de materiales en las diferentes áreas del conocimiento.

2.2.3. Modelamiento y diseño del proceso

Para el análisis del proceso actual se ocupará el levantamiento de procesos: Con la información levantada en las entrevistas y los documentos analizados en la información secundaria, se diagramarán los procesos primarios y secundarios más relevantes en torno al acompañamiento de PYME en su exportación en base a la metodología BPMN.

La notación para el modelado de procesos de negocio (Business Process Model And Notation – BPMN por sus siglas en ingles), es una forma estándar y gráfica de modelar procesos de negocios (White, 2009).

La meta fundamental de BPMN es proporcionar una notación estándar que sea fácilmente comprensible por todos los Stakeholders.

Provee una notación simple para los flujos, independiente del entorno de implementación. La notación se sustenta en un marco riguroso que facilita trasladar los modelos de nivel de negocio hacia modelos ejecutables que las suites de BPM y motores Workflow puedan comprender. En los últimos años, BPMN ha sido ampliamente adoptado por los productos relacionados a la Gestión de Procesos de Negocios (BPM - Business Process Management), tanto para los fabricantes de herramientas de Análisis de Procesos de Negocios (BPA - Business Process Analysis), como por los de herramientas de Modelado y Suites completas de BPM (White, 2009).

2.2.4. Buenas prácticas a nivel internacional

Se realizará un benchmark de buenas prácticas de una muestra de países que cuenten con instituciones públicas que apoyen a sus PYME en el proceso exportador con el fin de visualizar los procesos establecidos para el correcto funcionamiento de la exportación del segmento PYME.

“Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente” (Robert C. Camp).

“Es el continuo y sistemático proceso de identificar, analizar y adaptar las mejores prácticas de la industria que puedan a la organización a un nivel de desempeño superior” (Spendollini, 1992).

2.2.5. Propuesta de Modelo de negocios

Para la propuesta de Modelo de Negocios se utilizará la herramienta Canvas, a fin de que quede bien definida la propuesta de valor al cliente, y todo lo que ello conlleva.

Una estrategia de negocios es el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos. Es decir, la estrategia de negocios es el plan para crear una única y valiosa posición que involucre un distintivo set de actividades. Esta definición implica que la organización ha realizado una serie de elecciones acerca de cómo desea competir en el mercado (Casadesus-Masanell, 2011).

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder, 2011).

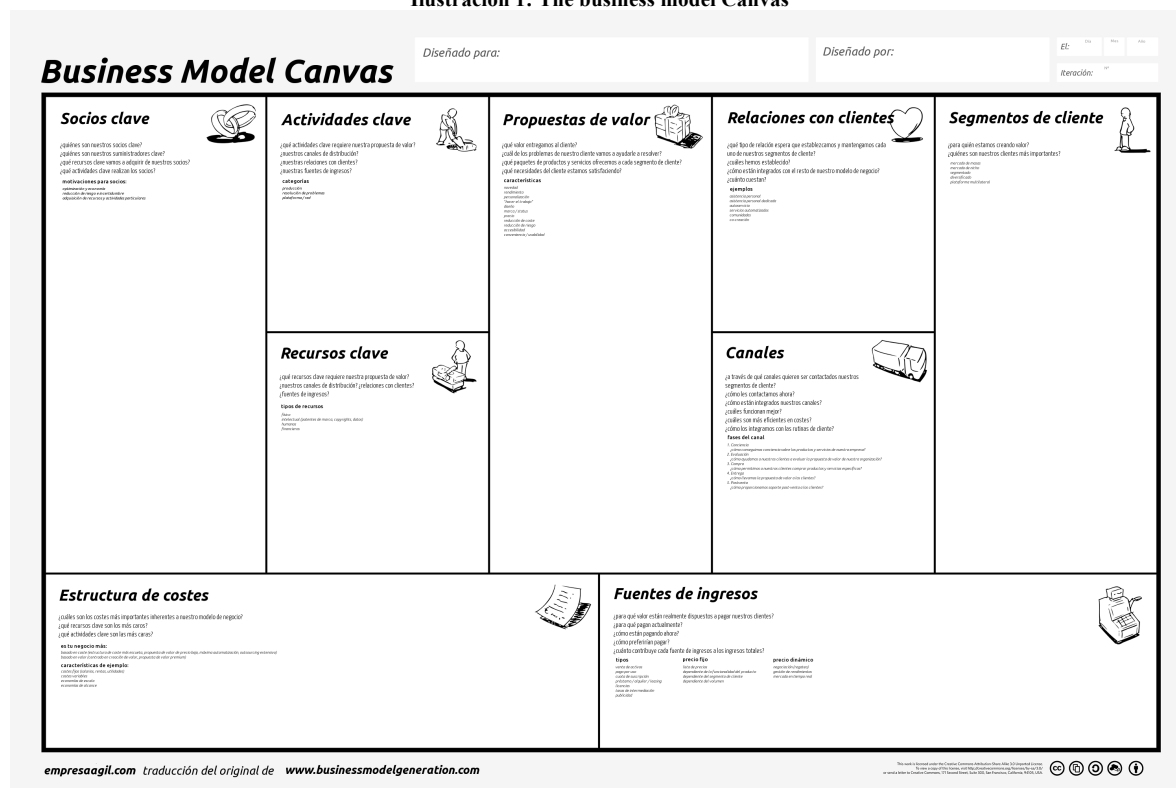
Muchos de los problemas para desarrollar y ejecutar un exitoso modelo de negocio es evaluarlo como aislado del resto de las interacciones de los otros actores en el mercado o de su entorno. Un modelo de negocios puede parecer superior a los otros cuando es analizado en forma independiente, pero puede crear y capturar menos valor cuando es analizado con todas las interacciones que posee. Más aún, muchos ejecutivos no analizan los elementos dinámicos de un modelo de negocio, como las externalidades de red de las nuevas tecnologías.

El **modelo de negocio canvas** o la **metodología canvas** tiene como objetivo asegurar el desarrollo de un modelo de negocio claro y consistente, que sea capaz de ofrecer las respuestas indicadas a las necesidades comerciales de la empresa o emprendimiento. Es una herramienta desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder, el año 2004, y en su aspecto fundamental permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio. Puede ser usada por distintas empresas, independientes del giro que tengan y el público al que apunten. Consiste en dividir el proyecto en nueve módulos básicos que

explican el proceso de cómo una empresa genera ingresos. Estos nueve bloques interactúan entre sí para obtener como resultado diferentes formas de hacer rentable la empresa. Así, se clarifican los canales de distribución y las relaciones entre las partes, se determinan los beneficios e ingresos y especifican los recursos y actividades esenciales que determinan los costos más importantes. Finalmente, se pueden determinar las alianzas necesarias para operar (Andrade, 2012).

En la siguiente ilustración se muestra “The Business Model Canvas”:

Ilustración 1: The business model Canvas



Fuente: www.businessmodelgeneration.com

3. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

3.1. Diagnóstico del actual ecosistema de apoyo

El objetivo de este capítulo es diagnosticar la situación actual del ecosistema de apoyo a las PYME en el ámbito del fomento productivo y exportador, además de recolectar la información necesaria para poder modelar el actual proceso de acompañamiento a PYME con potencial exportador de la DIRECON.

3.1.1. Instituciones Relacionadas

Para entender el ecosistema de apoyo que enfrentan las PYME chilenas es necesario diagnosticar todas las instituciones que actúan en el proceso de fomento a las exportaciones. A continuación se nombran algunas:

3.1.1.1. *DIRECON*

La Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON) es una entidad pública, dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, que tiene como fin ejecutar y coordinar la política de Gobierno en materia de Relaciones Económicas Internacionales¹.

La DIRECON fue creada el 10 de enero de 1979 mediante el Decreto Ley 53, y desde su creación su misión fue la de ejecutar la política que formule el Presidente de la República en materia de relaciones económicas con el exterior, además de aquellas que le encomienda el decreto que la creó, entre las que destacan:

- **Colaborar al desarrollo de las exportaciones del país.**
- Intervenir en los grupos de trabajo, negociaciones bilaterales y multilaterales y demás comisiones internacionales en que participe Chile.
- Organizar comisiones públicas y privadas al exterior, promover la visita de misiones comerciales extranjeras.
- Promover y negociar tratados y acuerdos internacionales de carácter económico, los que deberán tener la conformidad escrita del Ministro de Hacienda.
- Difundir en el exterior la política económica del gobierno.
- Participar en organismos internacionales y coordinar las políticas que deben seguirse en ellos.
- Formular a los sectores públicos y privados proposiciones para el óptimo aprovechamiento de los mercados internacionales.

¹ Fuente: página oficial de DIRECON.

Misión

“Ejecutar y coordinar la política de Gobierno en materia de Relaciones Económicas Internacionales, para promover una adecuada inserción de Chile en el mundo, mediante la negociación y administración de acuerdos económicos internacionales, la **promoción inclusiva de la oferta exportable**, nacional, en bienes y servicios, la colaboración en el extranjero a las entidades que promocionan la inversión extranjera en Chile y el apoyo a la inversión chilena en el exterior”.

Objetivos estratégicos

1. Contribuir a la inserción económica de Chile en el mundo, promoviendo y creando las condiciones para nuevas oportunidades de negocios, a través de la negociación de acuerdos económico-comerciales, la administración y modernización de los existentes y la vigilancia del cumplimiento de los compromisos asumidos en los señalados acuerdos, tanto a nivel bilateral, plurilateral y multilateral.
2. Fortalecer la participación de nuestro país en los proyectos de integración en América Latina, en las áreas comerciales y en otros ámbitos económicos, para mejorar el posicionamiento competitivo de nuestra economía en el mundo global y favorecer nuestra capacidad negociadora.
3. Fortalecer nuestra presencia multilateral, especialmente, en la OMC, APEC, OMPI y OCDE, así como en las instancias de integración latinoamericanas, para maximizar nuestra presencia negociadora y al mismo tiempo propender a que las reglas económico-comerciales y financieras del mundo global sean más equitativas en favor de los países en desarrollo.
4. **Fortalecer el desarrollo exportador nacional**, a través de **estrategias de promoción de exportaciones** para los sectores y subsectores relevantes para el País y las instituciones gubernamentales relacionadas, con énfasis en las regiones, **las pymes**, el comercio de servicios, y la industria manufacturera; utilizando para ello los instrumentos que ProChile dispone, con el objeto de **contribuir al aumento de la base nacional de empresas exportadoras**.
5. Fortalecer la relación público privado, especialmente con los **gremios pymes**, con el fin de asegurar que las **acciones de promoción de exportaciones** les permitan sumarse al **proceso exportador**.
6. Apoyar la atracción de inversión extranjera, el turismo y la inversión chilena en el exterior, a través del fortalecimiento de la Red de oficinas comerciales de Chile en el mundo. Ello, de manera complementaria a las acciones de promoción de bienes y servicios, con el fin de contribuir a la generación de oportunidades de negocios y a la diversificación de mercados de manera sostenible en el tiempo.
7. Asegurar **que en las negociaciones sea considerada la posición de los diversos grupos ciudadanos**, tales como organizaciones sindicales, académicas, de consumidores, de ONGs y asociaciones gremiales, **especialmente los gremios pymes**, a través del fortalecimiento de la relación público-privado y la realización de reuniones periódicas de trabajo en donde se aborden los temas económico-comerciales de competencia de DIRECON.

3.1.1.2. *PROCHILE*

ProChile es la institución encargada de promover las exportaciones de productos y servicios del país, además de contribuir a la difusión de la inversión extranjera y al fomento del turismo². Cuentan con una red de más de 50 Oficinas Comerciales en el mundo y 15 Oficinas Regionales a lo largo del país, con el conocimiento e información que se necesita para poder potenciar el sector exportador nacional. Es dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Apoyan la internacionalización de los productos y servicios a través de una amplia gama de herramientas entre las que destacan sistemas de información de alta calidad, participación en las ferias internacionales más importantes del mundo y programas diseñados para que se puedan desarrollar al máximo las capacidades exportadoras.

Así, ProChile se presenta como un socio estratégico que aporta su experiencia en gestión y promoción de negocios internacionales a cada etapa del proceso exportador.

Dentro de sus tareas destacan²:

- Apoyar con sus servicios a un 60% de los exportadores nacionales.
- Contribuir a disminuir los riesgos inherentes al proceso de internacionalización para que al menos 500 empresas puedan diversificarse y conquistar un nuevo mercado de destino, con foco en aquellas que actualmente exportan a sólo uno o dos lugares en el mundo.
- Potenciar la internacionalización de la innovación a través de programas y capacitaciones de apoyo al exportador, a fin de contar con al menos 500 empresas con una oferta exportable diferenciadora basada en la innovación.

ProChile cuenta con variados programas de apoyo y acompañamiento a las PYME, a continuación se mencionan algunas:

MujerExporta – Programa de información, capacitación y apoyo

MujerExporta es un programa de ProChile que tiene el objetivo de contribuir a que las empresas de mujeres puedan incorporarse a la actividad exportadora. Con este objetivo se realizarán en 2016 un conjunto de acciones de formación y promoción.

El programa está dirigido a empresas con potencial exportador y exportadoras, cuyas representantes sean mujeres empresarias que cumplan a lo menos con uno de los siguientes requisitos:

- Mujeres propietarias únicas de una empresa.
- Mujeres que posean algún grado de propiedad de una empresa.
- Mujeres que posean cargos de liderazgo en la empresa.

² Fuente: <https://www.direcon.gob.cl/que-es-prochile-2/>

PymeExporta

Los Centros PymeExporta van a capacitar y apoyar a las PYME para que puedan llegar a mercados extranjeros. La capacitación y el apoyo ayudarán a elaborar planes exportadores que consideren logística, estrategias comerciales avanzadas, negociaciones en el exterior, y todas aquellas materias relacionadas con el proceso de inserción internacional.

Los Centros están ubicados en las 15 Direcciones Regionales de ProChile a lo largo del país. Cada Centro entrega capacitación y dispone de información relevante para que las PYME definan sus estrategias en los mercados externos, especialmente en América Latina.

Son un espacio físico con un profesional dedicado a atender exclusivamente a las pymes no exportadoras. Ese profesional altamente calificado, especializado en el tema, las saldrá a buscar y les ofrecerá asesoría, capacitación e información, tres líneas de apoyo concreta para adaptarlas al mercado internacional, sumado al acceso a participar en las acciones de prospección en mercados internacionales contemplados en los planes sectoriales, así como en los otros instrumentos adaptados de ProChile, según corresponda a su etapa de desarrollo.

ProChile, CORFO y SERCOTEC se coordinarán a nivel regional, dando un servicio integral a las PYME en su proceso de internacionalización.

Están dirigidos a las PYME que no exportan, de cualquier Región del país, del Sector Industrias y Servicios. La idea es que las PYME que tengan potencial exportador cuenten con los instrumentos y apoyos adecuados a cada etapa y nivel de experiencia de la empresa.

3.1.1.3. CENTROS PymeExporta

La creación de los Centros PymeExporta (CPE) se enmarca en la agenda de productividad, Innovación y Crecimiento, a ejecutarse entre 2014 y 2018, la cual nace a partir de los compromisos adquiridos por la Presidenta Michelle Bachelet para ejecutar su gobierno entre los años 2014-2018. Estos compromisos están separados en cuatro objetivos estratégicos:

- Promover la diversificación productiva.
- Impulsar sectores con alto potencial de crecimiento.
- Aumentar la productividad y competitividad de nuestras empresas.
- Generar un nuevo impulso a las exportaciones.

A su vez, estos cuatro objetivos estratégicos se organizan en torno a siete ejes de acción, y 47 medidas, que guiarán el camino de Chile para convertirse en un país desarrollado³:

- Inversiones estratégicas y planes de desarrollo sectoriales.
- Infraestructura para el nuevo desarrollo.

³ Fuente: Agenda de productividad, Innovación y Crecimiento.

- Financiamiento y apoyo a la gestión de las Pymes.
- Impulso al emprendimiento y la innovación.
- Eficiencia en la regulación y en la oferta de servicios públicos.
- Mejores mercados.
- Nueva institucionalidad.

El Centro PymeExporta es la medida 25 dentro del eje de acción “Financiamiento y Apoyo a la Pyme”, donde se describe esta medida como sigue a continuación:

“Se crearán en cada una de las 15 regiones del país centros PymeExporta, a cargo de coordinar las acciones y herramientas de apoyo al esfuerzo exportador, en especial de las empresas de menores tamaños. Los centros se organizarán en base a los programas y recursos de **ProChile** y operarán como parte de la Red de Centros de Desarrollo Empresarial, de manera de integrarse a los otros servicios del Estado y a sus capacidades de gestión. Estos tendrán como función apoyar a las empresas que presenten planes de internacionalización, acompañándolas en el proceso exportador. PymeExporta apoyará a las empresas en la generación de planes de negocios exportadores, incluyendo negociaciones en el exterior, logística, estrategias comerciales avanzadas y todas aquellas materias relacionadas al proceso de inserción internacional”.

Actualmente, el estado de avance de esta medida es “cumplida”. Cabe destacar que los Centros PymeExporta se encuentran ubicados en las Direcciones Regionales de ProChile.

Finalmente, se buscó el marco, decreto, ley, etc. bajo el cual se sustente el diseño de estos nuevos Centros PymeExporta, sin embargo lo único que se encontró al respecto fue lo anunciado en la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento, y el manual de operaciones de los Centros (Véase Anexos).

El Centro PymeExporta de la Región Metropolitana (Avenida Andrés Bello 2299, Providencia) se encuentra cerrado ante la catástrofe del pasado 17 de abril en la cual producto del desborde del río Mapocho varias oficinas tuvieron que cerrar. Por ahora sólo tienen atención telefónica y respuestas puntuales vía mail.

Dentro del manual de operaciones de los CPE, se pueden encontrar declaradas la misión y visión de éstos:

Misión de los Centros PYME EXPORTA

Promover la internacionalización empresarial teniendo como foco las empresas de carácter pymes no exportadoras de las áreas de industria y servicios, acompañándolas en sus desafíos y aplicando las diversas herramientas de ProChile, de acuerdo a las características que éstas presenten.

Visión de los Centros PYME EXPORTA

La red de Centros PYME EXPORTA será reconocida como un referente de fuente de

asesoría especializada y apoyo a la gestión en materias de internacionalización para empresas pymes no exportadoras del área de Industrias y Servicios, contribuyendo a su sustentabilidad a través de la diversificación de alternativas comerciales, colocando el foco en materias de exportaciones.

3.1.1.4. CORFO

La Corporación de Fomento de la Producción (Corfo), creada en 1939, es el organismo del Estado chileno encargado de impulsar la actividad productiva nacional⁴.

Misión

Mejorar la competitividad y la diversificación productiva del país, a través del **fomento a la inversión, la innovación y el emprendimiento**, fortaleciendo, además, el capital humano y las capacidades tecnológicas para alcanzar el desarrollo sostenible y territorialmente equilibrado.

Visión

Ser una agencia de clase mundial que logra los propósitos establecidos en su misión articulando en forma colaborativa ecosistemas productivos y sectores con alto potencial para proyectar a Chile hacia la nueva economía del conocimiento, en el siglo XXI.

Dentro de los 71 programas que tiene a su haber Corfo, hay variados programas dirigidos a PYMEs, dentro de los que destacan:

Garantía Corfo Comercio Exterior

Esta garantía tiene como objetivo respaldar los créditos que financian inversión o capital de trabajo para micro, pequeñas y medianas empresas exportadoras o productoras; en pesos, euros o dólares, operaciones de derivados cambiarios (para protegerse de las variaciones del valor del dólar) y proyectos de inversión en tierras indígenas. Las garantías cubren hasta cierto porcentaje, que va a depender del tamaño de la empresa y las características de la operación. Corfo avala parcialmente a la empresa exportadora o productora ante la institución financiera (banco o cooperativa) para obtener un crédito, y sirve de respaldo ante un eventual incumplimiento de la empresa en el pago del préstamo.

Nodos para la Competitividad: Convocatoria Proyectos Plataformas de Fomento para la Exportación

La Tipología Nodos Plataforma de Fomento a la Exportación (NODE) tiene por objeto desarrollar proyectos que permitan apoyar y facilitar la incorporación de capacidades y competencias de gestión, metodologías, herramientas y buenas prácticas para acceder a mercados de exportación y para generar y articular redes de empresas de menor tamaño con potencial exportador, con actores relevantes de la cadena de exportación y con fuentes de información y conocimiento, contribuyendo a mejorar su competitividad.

⁴ Fuente: <http://www.corfo.cl/sobre-corfo/historia-de-corfo/historia-de-corfo>

Para la adecuada operación de esta tipología CORFO ha requerido la participación de ProChile, institución orientada a la promoción de exportaciones de productos y servicios del país, como un organismo articulador para el desarrollo del programa.

Programa de Fomento a la Calidad - FOCAL

El objetivo general de este Programa es apoyar a las empresas en el mejoramiento de la productividad y competitividad, a través de un incentivo a la implementación y certificación de normas técnicas de sistemas de gestión y de productos o de protocolos, reconocidos por esta Corporación como habilitantes para acceder a mercados más sofisticados o de exportación.

Proyectos Asociativos de Fomento (Profo)

Programa orientado a apoyar a un grupo de empresas para que, de manera conjunta, incorporen mejoras en gestión, resuelvan problemas que afecten su capacidad productiva, desarrollen capital social y/o generen una estrategia de negocio asociativa, para que mejoren su oferta de valor y accedan a nuevos mercados.

En el contexto del plan de reforzamiento de la inversión, se espera apoyar especialmente a proyectos con potencial exportador.

3.1.1.5. SERCOTEC

El Servicio de Cooperación Técnica, Sercotec, es un servicio público dedicado a apoyar a las micro y pequeñas empresas y a los emprendedores del país, para que se desarrollen y sean fuente de crecimiento para Chile y los chilenos. Dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Fue creado el 30 de junio de 1952 mediante la firma de un acuerdo cooperativo de asistencia técnica al que concurrió la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo), el Gobierno de Chile y el Instituto de Asuntos Interamericanos, en representación del gobierno de Estados Unidos de América. Sercotec está presente en todo Chile a través de 15 Direcciones Regionales y 9 Oficinas Provinciales⁵.

Atienden a pequeños empresarios y empresarias que enfrentan el desafío de actuar con éxito en los mercados, así como a los emprendedores y emprendedoras que buscan concretar sus proyectos de negocio.

Misión

Mejorar las capacidades y oportunidades de emprendedores, emprendedoras y de las empresas de menor tamaño para iniciar y aumentar sosteniblemente el valor de sus negocios, acompañando sus esfuerzos y evaluando el impacto de nuestra acción.

Visión

Ser reconocidos como una entidad transformadora de las empresas y los territorios, desencadenando un proceso de mejora de capacidades que responda a las realidades

⁵ Fuente: <http://www.sercotec.cl/Quiénessomos.aspx>

territoriales en todo el país. Para esto contribuiremos con un modelo de atención integral, apoyado con una red de centros y un conjunto de programas de desarrollo empresarial, reforzando nuestras capacidades técnicas y de acción con socios estratégicos.

Sercotec ofrece a los pequeños empresarios y emprendedores del país, hombres y mujeres, apoyo para fortalecer su capacidad de gestión y desarrollar sus negocios.

Su acción se basa en la necesidad de reducir las dificultades y desventajas que enfrentan las empresas de menor tamaño en relación a aquellas más grandes; por ejemplo, en el acceso a financiamiento.

A los emprendedores y emprendedoras que tienen un proyecto de negocio ofrecen apoyo para que puedan concretarlo, a través de Capital Semilla Emprende y Capital Abeja Emprende, de manera que renueven y diversifiquen el tejido empresarial.

Para que las empresas pequeñas puedan mejorar su gestión y ser más productivas, ponen a su disposición instrumentos y servicios orientados a satisfacer algunas de sus principales necesidades:

- Para fortalecer su actividad: el fondo de desarrollo de negocios Crece, y servicios de apoyo a la Promoción y Canales de Comercialización.
- Para enfrentar y solucionar los desafíos de su actividad: la asesoría y el acompañamiento del fondo de asesorías empresariales Mejora Negocios; un servicio gratuito de Asesoría Legal Virtual y muy especialmente, los Centros de Desarrollo de Negocios que operarán a partir del segundo semestre de 2015.
- Para aprender y fortalecer capacidades: Formación Empresarial y el Portal de Capacitación, con cursos en línea gratuitos.
- Para aquellas empresas, emprendedores y organizaciones que enfrentan retos de manera colectiva: el fondo para negocios asociativos Juntos; el servicio de Redes de Oportunidades de Negocios; apoyo para el fortalecimiento de gremios representantes de micro y pequeñas empresas, tanto de nivel regional como nacional; apoyo a la Modernización de Ferias Libres y el Programa de Fortalecimiento de Barrios Comerciales.

3.1.2. Levantamiento proceso actual digital

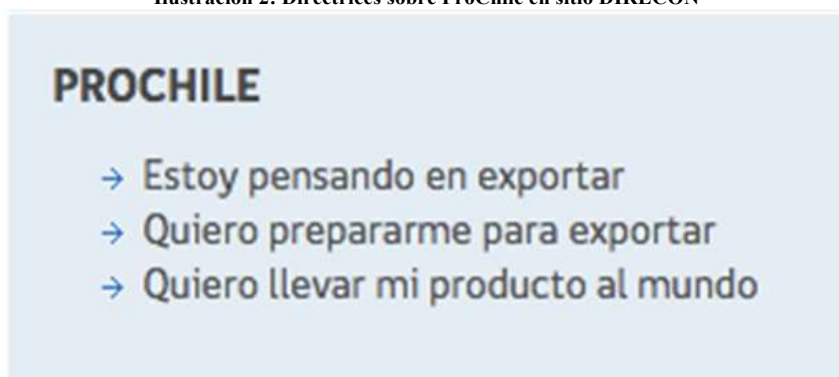
Es interesante abordar y comprender el actual proceso digital existente de apoyo y acompañamiento de PYME, para así comprender cómo las PYME podrían buscar ayuda y cómo ésta es entregada.

Se observaron los sitios de DIRECON (www.direcon.gob.cl) y Dirección de Promoción de Exportaciones PROCHILE (www.prochile.gob.cl).

DIRECON

En el sitio de DIRECON⁶, se puede observar que no hay una sección de ayuda a las PYME con potencial exportador, sólo hay un cuadro (Ilustración 2) que redirecciona a ProChile, el cual muestra una especie de ciclo, aunque no se encuentra un detalle de lo que se presenta en DIRECON ya que enlaza a la página ProChile.

Ilustración 2: Directrices sobre ProChile en sitio DIRECON



Fuente: www.direcon.gob.cl

Sin embargo, en el website de ProChile, esta estructura no se retoma ni funciona como hilo conductor para las herramientas que se entregan a los visitantes, sólo redirecciona a la página oficial de ProChile. Si bien es posible encontrar algunas herramientas de DIRECON, enfocadas a las distintas etapas en que un exportador se pudiera encontrar, no se aprecia un hilo conductor o proceso que conecte estas ideas.



PROCHILE

Al ingresar al sitio de ProChile⁷ se puede observar un mayor foco en promover las exportaciones y ayuda con bastante información, mayormente dirigida a PYMEs que desean exportar. Esto se observa en la página principal, donde se puede ver la ilustración 4 que muestra el actual proceso exportador digital con que cuenta ProChile.

⁶ Información recolectada con fecha 5 de abril de 2016.

⁷ Información recolectada con fecha 13 de abril de 2016.

Ilustración 3: Actual proceso exportador

HERRAMIENTAS PROCHILE		
	DESARROLLA TU POTENCIALIDAD EXPORTADORA	Capacítate, desarrolla y potencia competencias de gestión comercial internacional.
	PROMOCIONA TUS PRODUCTOS Y SERVICIOS EN EL MUNDO	Conoce nuestras herramientas de promoción y lleva tus productos y servicios a más de 60 mercados.

Fuente: <http://www.prochile.gob.cl>

Se observa que el primer paso es llenar el test de potencialidad exportadora, sin embargo al intentar acceder, la página redirecciona a la información de los centro PymeExporta, y ahí al final de la página se puede encontrar el test.

Ilustración 4: Pasos para el test de potencialidad exportadora

Pasos para llenar el Test de Potencialidad Exportadora

- Paso 1:** Registrarse. Hacer clic en el link correspondiente bajo el formulario de ingreso. Llenar todos los campos del formulario “Crear Cuenta” y hacer clic en el botón “Crear”
- Paso 2:** Esperar el correo de confirmación, hacer clic en el link adjunto para confirmar la creación de la cuenta e ingresar su contraseña.
- Paso 3:** Completar y verificar la información de la empresa, haciendo clic en configuración y llenando los campos del formulario.
- Paso 4:** Escoger el tipo de test a realizar, Bienes o Servicios. Hacer el test, llenando los campos del formulario. Una vez terminado, se debe enviar. Debe esperar que un ejecutivo se comuniquen con Ud. para coordinar una visita o reunión.

Fuente: https://testpotencialidad.prochile.cl/empresas/sign_in



Fuente: <http://www.prochile.gob.cl/fase1/>

En la primera etapa se observa apoyo en cuanto a lugares dónde asistir en caso de querer emprender y obtener ayuda, sin embargo la ayuda online consiste sólo en lugares dónde asistir en caso de querer mayor información, noticias acerca de las actividades realizadas, inscripciones y postulaciones a visitas, ferias, entre otros. No existe una ayuda más tangible en cuanto a las capacitaciones y talleres que ofrecen.

Al intentar direccionarse al programa MUJEREXPORTA, la página muestra la información de PymeExporta, existiendo un error en la redirección.

Al volver a la página principal se puede encontrar el programa MUJEREXPORTA donde se muestra qué es el programa, a quiénes va dirigido, las actividades que se realizarán y el test de potencialidad exportadora, pero todo esto no presenta un hilo conductor con respecto a la etapa que están queriendo abordar, que es iniciar la ruta exportadora.

Por otro lado, el programa PymeExporta muestra información de qué es el programa, a quiénes va dirigido y el test de potencialidad exportadora, pero tampoco representa una ayuda real online ya que si se quiere acceder al programa es necesario ir al centro.

Todo esto es una muy buena oportunidad de mejora, arreglando los errores en la programación de la página web y entregando más ayuda online.



Si tienes las ganas de exportar y el potencial para hacerlo, ProChile te entrega la capacitación adecuada para conquistar nuevos mercados, con distintas herramientas de acuerdo a la etapa de desarrollo de tu empresa. La internacionalización de tu producto o servicio puede ser exitosa si te atreves a dar el salto al exterior bien informado.

<p>+ ETAPA DE INTRODUCCIÓN</p>	<p>Si quieres exportar, en ProChile te ofrecemos seminarios y talleres prácticos para que definas las potencialidades de tu producto o servicio en los mercados de interés. Así podrás determinar tus objetivos de internacionalización.</p>
<p>+ ETAPA INTERMEDIA</p>	<p>Si tu empresa tiene potencial para exportar, debes conocer las características de los mercados que quieres conquistar. En ProChile te entregamos las herramientas para que puedas analizar su tamaño, así como el desarrollo o crecimiento potencial de la demanda, nivel de competencia, exigencias locales a la internación o comercialización de los productos, la existencia de barreras no arancelarias y canales de distribución.</p>
<p>+ ETAPA PROFUNDIZACIÓN</p>	<p>Si tienes potencial, cuentas con un plan de negocios y los conocimientos necesarios para exportar; o si ya eres un exportador y quieres ingresar a nuevos mercados, en ProChile te apoyamos para que participes en distintas instancias que te permitirán establecer contactos con potenciales importadores.</p>

Fuente: <http://www.prochile.gob.cl/fase2/>

En esta segunda etapa se muestran “subfases” donde ofrecen ayuda dependiendo de la etapa en que se encuentre la empresa:

Etapa de introducción

Se ofrecen seminarios y talleres para definir las potencialidades del producto o servicio en los mercados de interés. La idea es que las empresas puedan determinar sus objetivos de internacionalización. En esta etapa se ofrecen los siguientes talleres:

- Taller Mujer Exporta
Esta actividad te mostrará los beneficios de trabajar de la mano de Prochile. Además, descubrirás las ventajas e implicancias de corto y mediano plazo que se obtienen al exportar.
- Taller 123 EXPORTA
Durante este taller descubrirás los beneficios e implicancias de corto y mediano plazo que se obtienen al exportar. Además, conocerás diversos aspectos financieros, comerciales y logísticos fundamentales al momento de llevar tus productos o servicios al exterior.

Etapa intermedia

Entregan las herramientas para analizar el mercado: su tamaño, así como el desarrollo o crecimiento potencial de la demanda, nivel de competencia, exigencias locales a la internación o comercialización de los productos, la existencia de barreras no arancelarias y

canales de distribución. En esta etapa se muestran los siguientes Talleres:

- Ciclo Diseño Plan de Negocios de Exportación
En estas sesiones de trabajo podrás informarte de las variables que deberás considerar para diseñar un plan de negocios internacional que, finalmente, te permita exportar. La combinación de éstas definirá cómo podrás acceder a un mercado, diferenciándote y potenciando tu participación en el mismo.
- Taller e-Commerce y plataformas digitales
Aprende cómo potenciar tus ventas a través del canal online; entérate de las ventajas de estar con tu empresa en las plataformas comerciales digitales y de cómo darla a conocer a través del marketing digital. Se muestra cómo subir tu empresa a la plataforma ALIBABA y el potencial que ésta tiene como canal generador de ventas de exportación.
- Taller Exportación de Servicios
Te mostramos herramientas para diseñar el servicio que quieres exportar y cómo escalarlo en el extranjero. Además, se verán los aspectos legales, tributarios y regulatorios de la exportación de servicios.
- Taller Trámites de Exportación y determinación de precios
En estos talleres puedes conocer la cultura y la economía de los mercados internacionales a través de los análisis que entregan tanto nuestros agregados comerciales, profesionales de ProChile y empresarios que han logrado penetrar a distintos mercados y mantenerse en ellos, basándose en distintas estrategias comerciales.
- Taller Instrumentos Financieros para la exportación
Este taller está destinado a optimizar la gestión financiera de tu Pyme en el proceso de internacionalización. Se abordan temáticas tales como las fuentes de financiamiento más relevantes para la exportación, los Instrumentos para cobertura de riesgos de no pago, tipo de cambio y propiedad intelectual.
- Talleres de Mercado
En estos talleres podrás acceder a información de primera mano sobre el estado de situación de Chile en relación al comercio internacional, acuerdos comerciales, oportunidades comerciales, cultura y dinámica comercial en mercados objetivos, a través de los análisis que entregan tanto nuestros agregados comerciales, profesionales de ProChile y empresarios que han logrado penetrar a distintos mercados.
- Coaching Exportador
En estas sesiones, un Mentor (empresario exitoso), junto con profesionales de ProChile, te traspasarán sus conocimientos y experiencias para revisar tu modelo de negocios actual y te entregarán herramientas para que diseñes el plan de negocios internacional de tu empresa.

Etapas profundización

Si ya cuentan con un plan de negocios y los conocimientos necesarios para exportar; o si ya es un exportador y quiere ingresar a nuevos mercados, en esta etapa ofrecen apoyo para que participen en distintas instancias que le permitirán establecer contactos con potenciales importadores. En esta etapa se ofrecen las misiones de pre-internacionalización:

- Misiones de Pre-Internacionalización
Estos viajes de capacitación a algún mercado externo seleccionado, están dirigidos a las empresas que formaron parte del Programa Coaching Exportador y tienen por objetivo mejorar y modificar el Plan de Negocio Exportador. Para ello, se elabora una agenda de trabajo con expositores del mercado internacional, especialistas en las temáticas que permitan la adecuación del diseño de su Plan y se considera dentro la visita a una feria especializada del sector y un recorrido en terreno para conocer la realidad comercial del mercado.
- Internacionalización
Una vez que han participado en distintas actividades de formación exportadora, están en condiciones de ejecutar acciones de promoción internacional que permitan implementar su plan de negocios, en las distintas etapas de este ciclo: internacionalización exportadora incipiente, internacionalización con participación en distintos mercados internacionales, o internacionalización con presencia física o societaria.

En todas estas etapas muestran en qué apoyarían a la empresa pero no existe tal ayuda online, ni un detalle de cómo se realizará tal ayuda, es requisito asistir a los centros para acceder a estas ayudas.

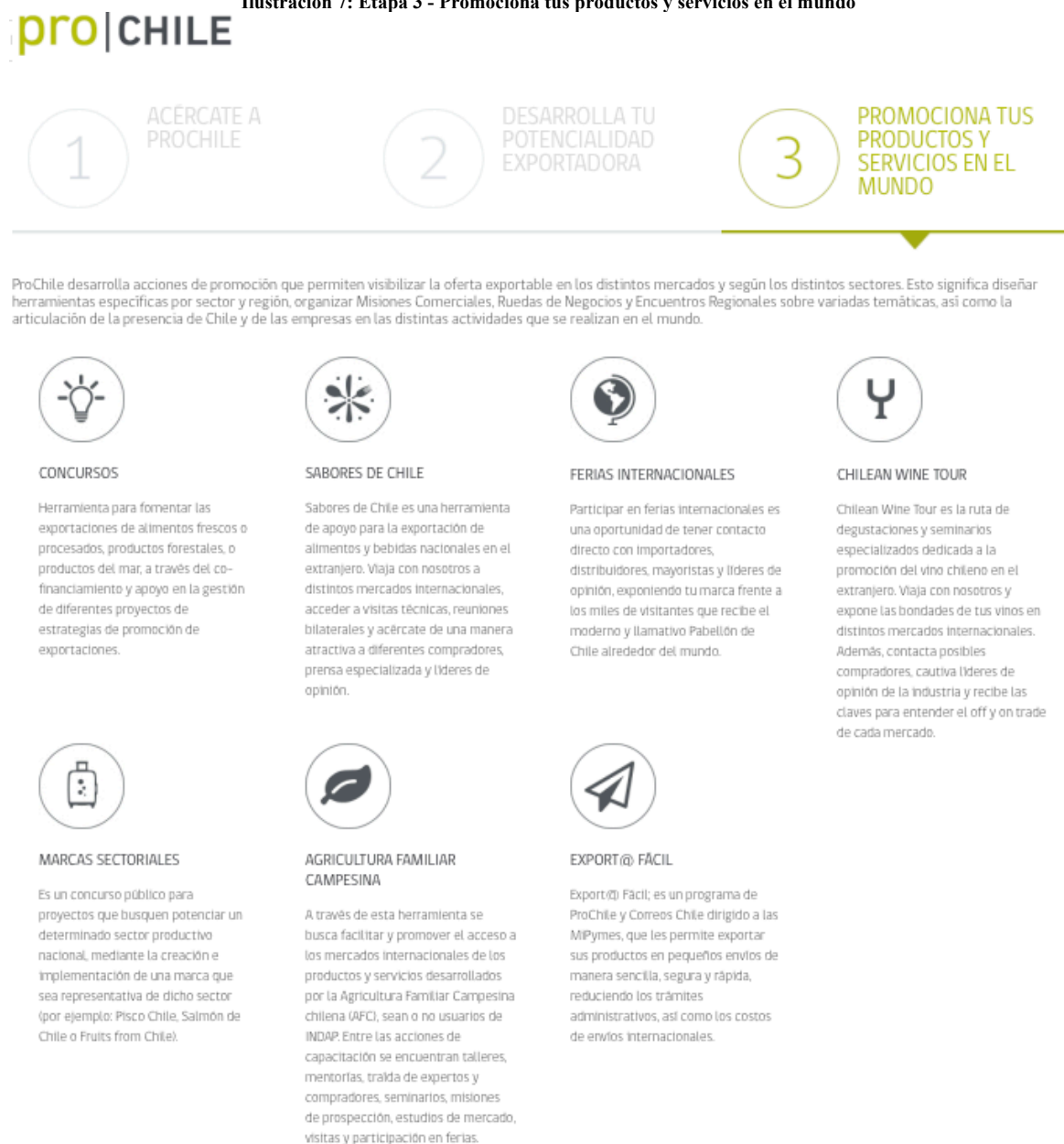
Finalmente, existe la etapa final “promociona tus productos y servicios en el mundo” donde se muestran distintas opciones para llevar el producto o servicio al mundo, en general, dependiendo del rubro. ProChile desarrolla acciones de promoción que permiten visibilizar la oferta exportable en los distintos mercados y según los distintos sectores. Esto significa diseñar herramientas específicas por sector y región, organizar Misiones Comerciales, Ruedas de Negocios y Encuentros Regionales sobre variadas temáticas, así como la articulación de la presencia de Chile y de las empresas en las distintas actividades que se realizan en el mundo. En la ilustración 6, se puede observar el detalle de cada herramienta ofrecida para facilitar la promoción de los productos y servicios de las pymes.

Se observa que la tercera fase estaría limitada por el rubro ya que las ferias y programas en su mayoría están dirigidas a empresas con rubros como el vino, alimentos y agricultura. La mejor opción para esta etapa sería participar de las ferias internacionales o concursar en las marcas sectoriales.

Al analizar la actual ruta exportadora chilena se puede observar que le falta un enfoque de procesos ya que, por ejemplo, hay partes repetidas (fase 2-profundización es muy similar a la fase 3) y además, no se ve una línea conductora de fácil entendimiento ya que hay fases que no están bien diseñadas. Esto es una increíble oportunidad de mejora ya que se podría

arreglar el proceso, diseñándolo de tal modo que no hayan procesos repetidos y que exista una línea conductora que especifique cuáles son los pasos que debe tomar cada pyme según el proceso en el que se encuentre.

Ilustración 7: Etapa 3 - Promociona tus productos y servicios en el mundo



Fuente: <http://www.prochile.gob.cl/fase3/>

Se destaca el hecho de que en la página existe bastante información de dónde ir a pedir ayuda pero en cualquier caso es necesario ir presencialmente a los Centros ya que la ayuda, capacitación, y apoyo no se encuentra online. También existe basta información acerca de ferias, actividades, noticias y postulaciones.

Existe además, un directorio de las asociaciones gremiales, sin embargo, al tratar de contactarlas, alrededor de un 40% de los correos electrónicos rebotaban indicando que eran incorrectos.

En conclusión, existe una página web con bastante contenido en cuanto a actualizaciones, noticias, postulaciones a programas y seminarios. Sin embargo, todo esto es bastante desagregado, sin seguir una línea de proceso a menos que se ingresen en el sistema de los Centros Pyme Exporta, donde sí se les ofrece continuidad en el proceso de exportación e integración de herramientas y actividades, pero esto es particular para cada pyme que ingrese al sistema CPE.

Algo importante de mencionar es que oficialmente no existe una página web de los Centros Pyme Exporta, sino que toda la información acerca de estos centros se encuentra en la página web de ProChile, por lo que sería una excelente medida que hubiese una página web dedicada sólo a los Centros Pyme Exporta, independiente de ProChile para que la información se encuentra más integrada y sistematizada.

3.1.3. Levantamiento del proceso de fomento y promoción

A partir de una reunión de coordinación con la contraparte para presentar el proyecto con el asesor económico de ProChile⁸, los principales *insights* de la reunión son que la contraparte está muy interesada en el proyecto ya que el sello que quiere dejar este gobierno en materia de relaciones exteriores es un fomento a las exportaciones con foco en las PYME.

Existe una conciencia de que existen problemas en cómo se está abordando el tema de las exportaciones y también existe una intención seria de crear cambios. También existe una “interinstitucionalidad” ya que existe el fenómeno de que hay muchas instituciones relacionadas que a veces realizan o tienen como foco hacer las mismas tareas.

Finalmente, se destaca que todos los esfuerzos en promoción y fomento de exportación están abocados en los nuevos Centros PymeExporta, institución que estará a cargo de ProChile, pero contará con una adecuada coordinación entre CORFO y SERCOTEC.

Los compromisos que quedaron fijados son agendar reuniones con Marcela González (Jefa del Departamento de Estudios) y con Marcela Aravena (Asesora de la Dirección de Promoción de Exportaciones). Esto finalmente no se consiguió pues DIRECON dejó de ser parte del proyecto, razón por la cual fue imposible concretar más entrevistas internas.

Dadas nuevas eventualidades y la pérdida de apoyo por parte de DIRECON, no es factible levantar el proceso de fomento y promoción de exportación de PYME internamente, por lo que para poder seguir adelante se ha planteado la opción de levantar el proceso externamente, desde el punto de vista del usuario. La idea es emular el proceso que viviría una PYME cualquiera al dirigirse al Centro PymeExporta en búsqueda de ayuda y apoyo institucional.

El proceso ha sido levantado mediante entrevistas telefónicas y el análisis del manual de operaciones del Centro PymeExporta. A continuación se describe el proceso de fomento y promoción a las exportaciones de PyME que tienen los Centros PymeExporta.

El proceso parte cuando la PyME se interesa en exportar buscando información online, ahí toma la decisión de si continúa con el proceso o si lo deja. Si decide continuar, ProChile sugiere que vayan a visitar el Centro PymeExporta en búsqueda de mayor información. Ahí pueden realizar el Test de potencialidad exportadora (TPE) o bien realizarlo en su casa online. Los resultados son enviados a ProChile, quienes se encargan de contactar a la PYME para citarlos a una entrevista.

Las empresas serán entrevistadas por un ejecutivo especializado, el cuál analizará de forma cualitativa el potencial exportador, de manera de determinar cuáles son las brechas que ésta presenta frente al proceso exportador, permitiendo con esto, tener una primera aproximación a una ruta de trabajo conjunta, o bien, si corresponde, derivarla.

⁸ Entrevista: Asesor representante de ProChile, Gabinete Director General, Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, Ministerio de Relaciones Exteriores. La entrevista fue realizada el día jueves 7 de abril en el Ministerio de Relaciones Exteriores.

Luego de la entrevista, los ejecutivos complementarán ambos puntajes obtenidos (en la entrevista y en la TPE). De acuerdo al puntaje obtenido por ésta, es posible establecer a qué segmento o nivel pertenece y **cuál será la ruta de trabajo con ésta**.

Clasificación de clientes pyme exporta de acuerdo a Test de potencialidad exportadora⁹¹⁰:

Rojo: Persona natural o jurídica sin potencial exportador. La empresa no califica para ningún programa de internacionalización, y se deriva a otros organismos complementarios público y/o privado (FOSIS, ONG y/o cámaras de comercio de interés), Centro de Desarrollo empresarial (SERCOTEC) etc. (estas son personas o empresas que vienen solo con ideas y/o productos que disponen, quienes no tienen posibilidad de salir al exterior). El procedimiento de derivación será inmediato, utilizando la red de contactos.

Amarillo: Persona natural o jurídica con mediano nivel de experiencia en el mercado interno. El modelo de negocios estaría probado en el mercado nacional, y habría que ver su adaptabilidad a mercados internacionales. La empresa requiere del apoyo de PYME EXPORTA e inicia el proceso del centro, que no será excluyente de interacciones de forma paralela de otros programas, tanto internos de ProChile como de otras organizaciones según sea el caso, a CORFO o los Centros de Desarrollo Empresariales (SERCOTEC).

Verde: Persona natural o empresas con actividad económica, con experiencia en la comercialización nacional y con potencial externo. Modelo de negocio probado y la empresa estaría posicionada en el mercado nacional presentando capacidad de gestión internacional. La empresa presenta un alto potencial y/o cuenta con la capacidad inmediata de participar de los diferentes programas sectoriales de ProChile, por lo que es derivada al ejecutivo regional que corresponda. Este realizará una asesoría especializada de tal forma de satisfacer sus necesidades en materias de internacionalización apoyándola en la concreción de un plan de negocios.

Rojo oscuro: Empresas exportadoras sobre el nivel de ventas que permiten los Centros pyme exporta, por lo que no se califica como PyME. De todas formas, podrá ser derivado con un ejecutivo para iniciar el trabajo con ProChile para empresas de mayor tamaño.

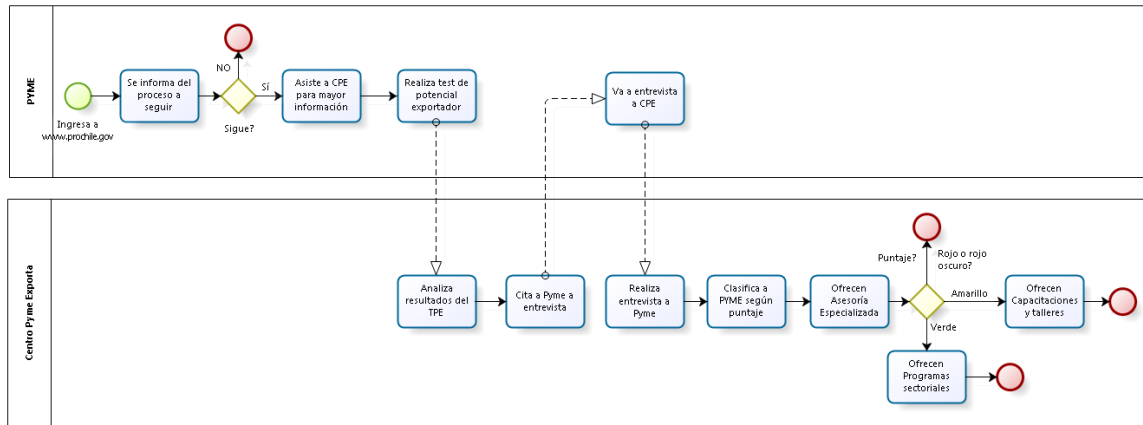
Luego de esta clasificación, se les ofrece una asesoría especializada a cada PyME para poder ayudarla en su proceso de internacionalización de forma más completa y personalizada, ya que cada empresa tiene sus propias dificultades y necesidades.

A continuación, se muestra el proceso modelado en la herramienta Bizagi:

⁹ Fuente: Manual de operaciones del Centro PymeExporta. Para mayor detalle, véase anexos.

¹⁰ Nota: No se consideran en ninguna de estas opciones empresas de gran tamaño (ventas anuales sobre 100.000 UF.) ni micro empresas (ventas anuales inferiores a 2.400 UF.) como usuarios objetivos de los Centro Pyme Exporta.

Ilustración 8: Proceso de fomento y promoción de exportaciones de los CPE



Powered by
bizagi
Monitor

Fuente: Elaboración propia.

La mayor crítica que se realiza a este proceso es que realizar los talleres y capacitaciones de la etapa “amarilla” no garantiza acceder a la etapa “verde”, por ejemplo, si una pyme se capacita en gestión y tiene un buen plan de negocios pero no tiene la suficiente capacidad para satisfacer la demanda, de todas formas no podrá exportar, y este proceso no se hace cargo de ello.

Otra dificultad es que el proceso no se encarga de ayudar a las pymes incipientes, solo apoya a las que cuentan con potencial exportador, o sea, pymes que ya están en condiciones de exportar. Ante esto, la real ayuda ofrecida por el CPE no sería mucha más que orientar y apoyar a la pyme pues se hace presente la interrogante de si la pyme que logró exportar lo hizo gracias al programa o si eventualmente habría exportado con o sin ayuda de los Centros.

Algo importante de notar es que la ayuda ofrecida por este programa radica en las capacitaciones y talleres que realizan a las pymes, sin embargo el enseñar cómo hacer las cosas no es lo mismo que realmente lograr hacerlas, entregar las herramientas teóricas no garantiza que la pyme logre realmente ejecutarlas y menos aún garantiza que sea estrictamente eso lo necesario que le falta para exportar.

Es necesario un fuerte monitoreo de qué realmente es efectivo y ayuda a las pymes, y qué no lo es para así potenciar las capacitaciones que son efectivas y eliminar las que en realidad no ayudan a que una pyme exporte.

Cabe destacar que este proceso ha sido modelado de acuerdo a las conversaciones y manuales, ya que no existía un proceso establecido ni definido por el CPE. A raíz de esto, y ante la evidencia obtenida es que surge la necesidad imperante de proponer el diseño y el modelo de negocios de los CPE.

3.2. Buenas prácticas de apoyo a PYME

El objetivo de este capítulo es abordar experiencias de otros países en materia de la institucionalidad en torno al comercio internacional a fin de poder obtener de ellas buenas prácticas que son llevadas a cabo para ayudar a las PYMEs en su camino a una exportación sostenida en el tiempo.

Un elemento central para DIRECON es poder facilitar a las empresas el acceso y simplicidad al camino que se debe seguir para alcanzar un nivel efectivo de capacidad exportadora. Sin duda que existe una enorme cantidad de información y soporte que se puede entregar a aquellas empresas que ya se han insertado en un camino exportador y sobre todo a aquellas empresas que pretenden ingresar al mercado exportador.

Sin embargo, una evaluación preliminar de la disposición de información en el caso chileno muestra un bajo nivel de integralidad de las herramientas e información necesaria para apoyar el entendimiento de los pasos a seguir por una empresa que desea emprender el camino exportador. Al mismo tiempo, con un grado de complejidad medio-alto, que no favorece el fomento hacia un aumento de la capacidad exportadora del país. Esto sin duda se puede relacionar en parte con la falta de transversalidad que se observa en la operación y actividades llevadas a cabo por DIRECON y ProChile, donde las actividades no suelen estar relacionadas¹¹.

3.2.1. Benchmark internacional

Con el fin poder de comparar la situación que enfrenta una empresa común en nuestro país, que pretende incorporarse al circuito exportador, se revisaron algunas realidades en el resto del mundo, desde el punto de vista de las prácticas aplicadas y visión que aplican a los elementos de apoyo que brindan en forma abierta. Específicamente se revisaron realidades para los casos de Perú, México, Colombia y Nueva Zelanda.

Caso Perú

A través de su página institucional del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, <http://www.promperu.gob.pe> se puede apreciar un enfoque a facilitar el acceso y claridad para fomentar la capacidad exportadora, tanto de la pequeña y mediana empresa, como de las empresas que ya han emprendido el camino exportador. Tal como se muestra en la figura más abajo, la gráfica ejemplifica la ruta que puede seguir una empresa que se ha trazado como objetivo la posibilidad de incursionar en mercados extranjeros.

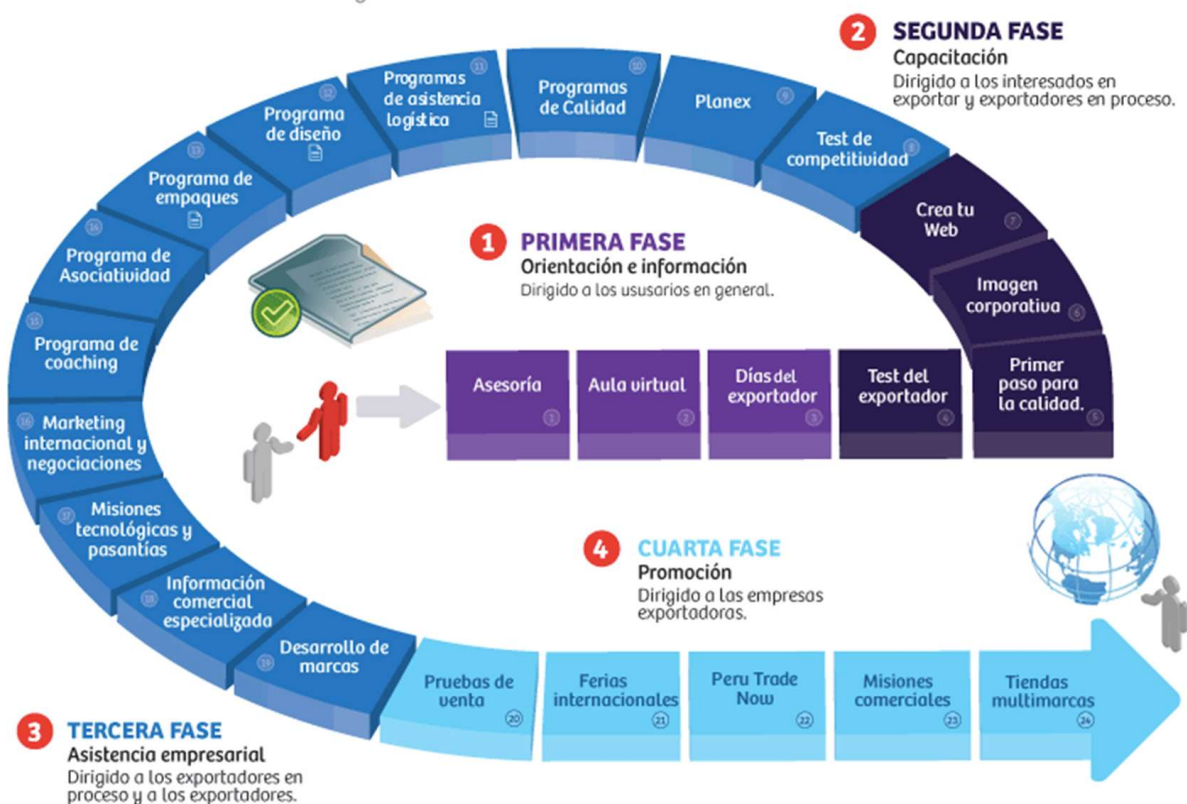
Al mismo tiempo, enlaza claramente las herramientas paralelas como el caso del test exportador, con lo que complementa y completa el camino que debe seguir una empresa, pero facilitándolo con todo lo necesario en un solo lugar informativo.

¹¹ Fuente: Estudio de Diagnóstico de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, Centro de Sistemas Públicos

Ilustración 9: Ruta exportadora caso peruano

GRUTA EXPORTADORA

Camino a su internacionalización.



Fuente: www.promperu.gob.pe

Cabe destacar, que para acceder a la ruta exportadora, al test exportador, y la mayoría de la información, se es redireccionado a la página web <http://www.siiex.gob.pe> que corresponde a “sistema integrado de información de comercio exterior”.

Lo más destacable de la página peruana es que contiene todo lo necesario online, las capacitaciones, información, videos, contactos, entre otros.

También es posible encontrar el “aprendiendo a exportar”, que consiste en una guía interactiva para “producto”, “mercado” y “empresa”, lo anterior se puede apreciar en la siguiente ilustración:

Ilustración 10: "Aprendiendo a exportar"



Producto

En este módulo encontrarás una guía de capacitación, estructurada en temas concernientes al producto de exportación, el cual tiene como finalidad presentar los principales factores a considerar para que el producto pueda cumplir con las exigencias de los mercados internacionales, afianzar tus conocimientos y fortalecer tus capacidades para generar una mayor competitividad a la empresa.

[Has click aquí para ver capítulo: Producto](#)



Mercado

En este módulo encontrarás una guía de capacitación, estructurada en temas concernientes al mercado de exportación, el cual tiene como finalidad presentar los principales factores a considerar en la búsqueda de mercados internacionales con el fin de afianzar los conocimientos y fortalecer tus capacidades para generar una mayor competitividad a la empresa.

[Has click aquí para ver capítulo: Mercado](#)



Empresa

En este módulo encontrarás una guía de capacitación, estructurada en temas concernientes a la empresa exportadora, el cual tiene como finalidad presentar los principales factores a considerar por la empresa para realizar una exitosa gestión de comercialización internacional, afianzar tus conocimientos y fortalecer tus capacidades para generar una mayor competitividad a la empresa.

[Has click aquí para ver capítulo: Empresa](#)

Fuente: www.sicex.gob.pe

Dentro de las herramientas, se encuentra información de las regulaciones, con el detalle de lo que es requerido por cada país en un documento. En la siguiente imagen se muestra un ejemplo de esto:

Ilustración 11: Regulaciones y acceso a Mercados

 <p>Estados Unidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Guía de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para Exportar Alimentos a los Estados Unidos Nuevo ⊙ Guía de etiquetado para exportar alimentos a Estados Unidos Nuevo
 <p>Unión Europea</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Guía de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para Exportar Alimentos a la Unión Europea Nuevo
 <p>Japón</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Garantizando la seguridad de los alimentos importados a Japón Nuevo ⊙ Guía de requisitos sanitarios y fitosanitarios para Exportar Alimentos
 <p>Colombia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Estudio para la identificación de requisitos de acceso al mercado y regulaciones para el ingreso de productos alimenticios a Colombia
 <p>China</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Guía de Requisitos Generales de acceso de alimentos a China
 <p>Emiratos Arabes Unidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Guía de Requisitos de Acceso a Mercados a Emiratos Arabes Unidos
 <p>Corea</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Guía de Requisitos Generales de acceso de alimentos a Corea Nuevo
 <p>Sudáfrica</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Requisitos de acceso y regulaciones en alimentos para Sudáfrica

Fuente: www.sicex.gob.pe

Caso Colombia

En forma análoga al caso peruano, el ejemplo colombiano que se puede apreciar en <http://www.procolombia.co> también demuestra un claro enfoque a facilitar el acceso y entendimiento por parte de las empresas, respecto a su grado de avance o posición en el camino exportador, las herramientas disponibles y los pasos que pueden o deben seguir.

Tal como se aprecia en la figura que representa un extracto de la información y herramientas disponibles, nuevamente se ejemplifica en forma muy clara el camino y la interrelación de herramientas disponibles, a través del concepto de la ruta del exportador, que muestra paso a paso y gráficamente el camino que debe seguir la empresa interesada en exportar. A medida que avanza a lo largo de dicha ruta, la empresa tiene a disposición las herramientas e información que complementa cada una de las etapas. El elemento significativo está dado por la simplificación que se logra para la interrelación de los elementos que conforman la ruta exportadora, desde las bases de datos estadísticas hasta los compradores potenciales, pasando por los acuerdos comerciales y ventajas arancelarias disponibles en cada caso.


Ilustración 12: Ruta exportadora para el caso colombiano



Fuente: www.procolombia.co

Un elemento que destaca fuertemente en el caso colombiano es su “listado de oportunidades” donde redireccionan a una página que contiene múltiples ofertas de distintos proveedores y compradores, con el detalle de lo que necesitan adquirir. En la siguiente imagen se aprecian 2 ofertas:

Ilustración 13: Oportunidades ProColombia

TITULO DE LA OPORTUNIDAD: POLVO DE CACAO ORGÁNICO (COCOA POWDER)		
PAÍS: Canadá CIUDAD: VANCOUVER CANAL: Agente y Distribuidor VOLUMEN: 10000 UNIDAD: Kilos	UNIDAD DE PRECIO: Dolares RANGO DE PRECIO: No disponible PRECIO OBJETIVO: 1 FECHA DE INGRESO: Martes, Agosto 9, 2016 FECHA DE EXPIRACIÓN: Martes, Agosto 23, 2016	APLICAR ESTA OPORTUNIDAD: <input type="checkbox"/>
DESCRIPCIÓN: La empresa busca un proveedor de Polvo de cacao (Cocoa Powder), orgánico y Fair trade. (amargo, semidulce y blanco). 22 a 25% de contenido de grasa. Rojo oscuro (dark red). Compra de 10 mil Kg el primer año con posibilidad de duplicar para el segundo.		
TITULO DE LA OPORTUNIDAD: ZAPATOS/SANDALIAS PARA NIÑOS		
PAÍS: Canadá CIUDAD: VANCOUVER CANAL: Marca privada VOLUMEN: 1200 UNIDAD: pares	UNIDAD DE PRECIO: Dolares RANGO DE PRECIO: No disponible PRECIO OBJETIVO: 1 FECHA DE INGRESO: Lunes, Agosto 8, 2016 FECHA DE EXPIRACIÓN: Lunes, Agosto 15, 2016	APLICAR ESTA OPORTUNIDAD: <input type="checkbox"/>
DESCRIPCIÓN: La empresa requiere 1200 unidades en verano y primavera del 2017. (Marzo a Junio). 600 sandalias para niños/bebes, 600 sandalias para niñas/bebes. Posibilidad de 500 a 1000 flip flops adicionales. Materiales (webbing, mesh, PVC, neoprene type material, PU etc.)		
 CONTACTÉNOS PARA MÁS INFORMACIÓN ▲		

Fuente: <http://oportunidades.procolombia.co/oportunidades>

Finalmente, se destaca el hecho de que la página de Colombia tiene acceso a capacitación online para las distintas etapas del proceso exportador. A continuación se muestran las variadas herramientas online con que cuentan para apoyar al proceso exportador.

Ilustración 14: Herramientas ProColombia

HERRAMIENTAS PARA EL EMPRESARIO

EXPORTADORES	INVERSIONISTAS	COMPRADORES	EMPRESARIO DEL TURISMO
<p>Si usted es exportador o quiere comenzar a exportar seleccione una de las siguientes opciones</p> <p>¿EXPORTA? ▼</p> <p>¿DEJO DE EXPORTAR? ▼</p> <p>¿NO HA EXPORTADO? ▲</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ E-learning ✓ Mercados para exportar ✓ Ruta Exportadora ✓ Programas de capacitación ✓ Programas de adecuación ✓ Mipyme Internacional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información especializada y a la medida. ✓ Identificación de oportunidades. ✓ Misiones empresariales a los mercados de interés. ✓ Identificación de aliados estratégicos y fondo de capital público y privado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Por qué Colombia? ✓ Encuentre los productos que necesita. ✓ Lo acercamos a la oferta a través de diferentes servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información a la medida de oportunidades y tendencias. ✓ Estudios de mercado y de perfiles de turistas. ✓ Presencia en directorio de proveedores turísticos. ✓ Participación en ruedas de negocios especializados. ✓ Seminarios con expertos.

Fuente: www.procolombia.co

Caso México

El ejemplo mexicano se puede apreciar en www.promexico.gob.mx, el que evidencia elementos similares a los descritos en los casos anteriores, teniendo todo lo necesario al alcance de una lista desplegable como se muestra a continuación:

Ilustración 15: Vista lista desplegable de ProMéxico



Fuente: www.promexico.gob.mx

Además, también muestran una “ruta exportadora” para facilitar el proceso hacia el camino exportador, la cual es bastante sencilla mostrando sólo 4 pasos y ofreciendo apoyo en cada una de ellas.

Ilustración 16: Ruta exportadora para el caso mexicano



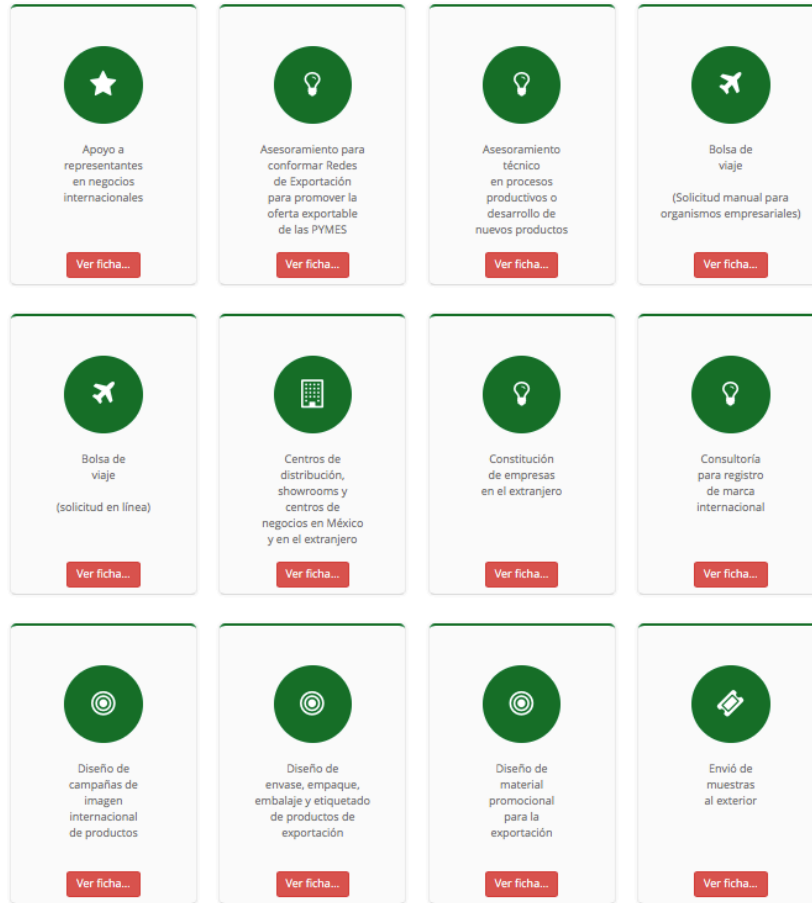
Pasos para exportar

- 1 Consideraciones para exportar
- 2 Preparación para exportar
- 3 Documentos y requisitos generales para exportar
- 4 Cadena de suministros y logística de exportación

Fuente: www.promexico.gob.mx

Finalmente, en ProMéxico se destaca el gran alcance que existe en cuanto a herramientas online, en cada una de ellas se puede encontrar información acerca de qué es, para quiénes va dirigido, cuáles son los criterios de otorgamiento, documentos necesarios, entre otros.

Ilustración 17: Herramientas online ProMéxico



Fuente: <http://www.promexico.gob.mx/es/mx/apoyos-exportar>

Caso Nueva Zelanda

Al llevar a cabo una comparación con la información y apoyo provisto por políticas y agencias gubernamentales en otro continente, específicamente de Nueva Zelanda, las bondades no son tan distintas. En <https://www.nzte.govt.nz> se puede apreciar nuevamente una ruta clara, con todos los instrumentos debidamente integrados a lo largo de ella, proporcionado un camino que ofrece un soporte de información y apoyo completo e integral.

Ilustración 18: Ruta exportadora para el caso neozelandés



Fuente: www.nzte.govt.nz

Ilustración 19: Lista desplegable del proceso exportador de Nueva Zelanda



Fuente: www.nzte.govt.nz

Una vez más, la ruta exportadora es bastante clara y fácil de seguir, con una simple puesta en escena de las herramientas y material de apoyo relevante para seguir el camino hacia la exportación.

Sin embargo, esta página tiene falencias en cuanto a los programas ofrecidos y eventos ya que no tienen una sección de noticias ni calendarios en los cuales se pueda encontrar información acerca de lo que se está realizando actualmente.

3.2.2. Resultados del benchmark

Los principales resultados del benchmark muestran que, en general, las instituciones internacionales revisadas tienen alternativas web bastante buenas y eficientes en cuanto a que en todas se puede acceder a bastante información acerca de procesos de internacionalización. También se destaca el hecho de que las páginas web comparadas son autocontenidas y la mayoría tienen las herramientas necesarias para servir de apoyo en el proceso de internacionalización (a excepción de la chilena). Al realizar la comparación con las páginas web de apoyo institucional que tiene ProChile, se recomienda imitar esta buena práctica ya que si bien se muestra una página que tiene mucha información de cómo ayudar a la PYME, esta ayuda no se ve traducida en la realidad online ya que para acceder a herramientas tales como cursos, capacitaciones, contactos, etc. es necesario ir presencialmente a los Centros PymeExporta. En la tabla 5, se realizó un cuadro comparativo de cada una de las páginas web, distinguidas por país, con distintas variables que pueden ser agrupadas como información relevante para el exportador, atención a la pyme, institución, actualidad y estructura de la página.

Otro aspecto a destacar es el claro enfoque de proceso y de ciclo que se presenta en estas páginas web, muy diferenciadas según la parte del ciclo en la que se encuentre la PYME, así es muy fácil para la PYME avanzar en el proceso según su propio potencial exportador.

Tabla 5: Cuadro resumen benchmark

Contenido	Perú	Colombia	México	Nueva Zelanda	Chile
Información del proceso exportador (ruta exportadora)	Alta	Alta	Alta	Alta	Baja
Herramientas para el exportador	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Buscador	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Información de mercados para exportar	Sí	Sí	No	Sí	No
Información para inversionistas	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Acuerdos internacionales	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Contacto y oficinas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Chat en línea	No	Sí	Sí	No	No
Marca país	Sí	Sí	Sí	No	No
Estadísticas	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Calendario de Eventos	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Noticias	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Información institucional y estratégica	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Mapa del sitio	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Menú desplegable (usabilidad)	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Orden y espacialidad de la página	Medio	Alto	Alto	Bajo	Bajo

Fuente: Elaboración propia, en base a criterios de la alumna y páginas web comparadas.

A modo de conclusión, las páginas muestran bastante información muy útil, sin embargo la página chilena al faltarle un menú desplegable, es bastante desordenada y se hace imposible acceder a toda la información desde la primera vista. Más aún, hay enlaces (como información de las oficinas) que no se encuentra disponible a menos que se acceda a otra parte de la página web primero.

Se destaca el fácil entendimiento del proceso mostrado en general en las páginas internacionales, en el cual son muy intuitivos los pasos a seguir para poder integrarse por completo al mundo exportador, esto puede ser muy trivial pero en el caso chileno no es muy fácil ni muy intuitivo el proceso ya que al navegar por la página hay links que no funcionan o algunos que redireccionan a otras cosas, etc. Se sugiere imitar esta práctica, revisando y corrigiendo a cabalidad la página web de ProChile, para así poder ayudar a facilitar el proceso de internacionalización de las PYME.

Finalmente, se propone agregar un menú desplegable a modo de que la actual página web esté más organizada y ordenada. Además, sería muy beneficioso agregar un chat online para que las Pymes puedan resolver sus dudas en tiempo real.

3.3. Factores determinantes del éxito exportador

Dentro del proceso de internacionalización de una PYME, existen diversos factores que pueden influir en el éxito o fracaso de ésta. Es por esta motivación que para poder ofrecer un buen proceso de fomento y promoción de exportación para PYME se debe considerar y potenciar los factores de éxito y mitigar o solucionar aquellos factores que puedan disminuir las posibilidades de poder avanzar hacia la internacionalización.

3.3.1. Asociaciones Gremiales

En una primera instancia, para poder recolectar los factores que han sido determinantes para las PYME en su proceso exportador se realizó una base de datos con todas las asociaciones gremiales de PYME chilenas que pudieron ser encontradas, a fin de solicitar entrevistas con ellas para poder abarcar un espacio más amplio que si se entrevistaran PYME por separado. En anexos se puede encontrar la tabla con las asociaciones gremiales contactadas.

Los resultados de esta fase no fueron satisfactorios, ya que si bien se encontraron un total de 28 asociaciones gremiales de PYME, la cantidad de entrevistas conseguidas fueron cero, las razones variaban entre falta de tiempo, falta de interés, redireccionamiento hacia personas equivocadas, falta de áreas de promoción, entre otras.

Ante esta eventualidad, se procedió a una búsqueda más teórica de los factores determinantes del éxito exportador de PYME mediante papers y publicaciones con temas alusivos.

3.3.2. Revisión Bibliográfica

En base a la revisión teórica se propondrá un modelo teórico que muestre los factores influyentes en el proceso de internacionalización para las pequeñas y medianas empresas.

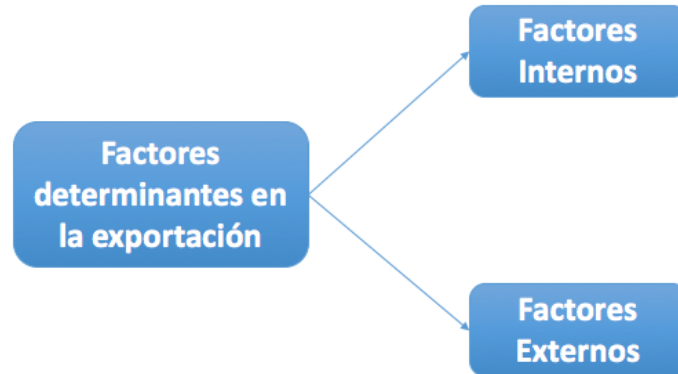
A pesar de que el desempeño de exportación ha sido el sujeto de una considerable cantidad de investigación empírica, la homogeneidad ni en los determinantes del desempeño de la exportación ni en las medidas de desempeño, ha sido alcanzada. Hay demasiadas y diversas variables explicativas que han sido presentadas en la literatura como determinantes en la performance de la exportación (Selcuk and Tuba, 2005).

Aaby y Slater (1989); Leonidou, et al., (1998) y Zou y Stan (1998) agruparon las variables explicativas como externas e internas a las firmas.

La clasificación de los determinantes del resultado de la exportación en factores internos y externos, está justificada teóricamente por su correspondencia con diferentes bases teóricas. En concreto, los determinantes internos tienen su justificación en la teoría basada en los recursos, mientras que los determinantes externos se apoyan en la Organización Industrial (Fernández, Peña y Hernández, 2008).

Según lo anterior, se definen en una primera instancia los factores determinantes en la exportación como una combinación entre los factores internos (o controlables) y los factores externos.

Ilustración 20: Factores determinantes



Fuente: Elaboración propia.

Factores Internos

Dentro de la literatura, es ampliamente aceptado el hecho de los factores internos o “controlables por la empresa” inciden directamente en el potencial exportador que ésta tenga y en su posterior desarrollo hacia la internacionalización.

Zou y Stan (1998) concluyen que los factores que más afectan el rendimiento exportador son los clasificados como internos a las empresas y controlables por ellas, reconociendo que también son los factores más analizados por los investigadores.

Entre los determinantes del resultado exportador que más aparecen detallados en la literatura analizada, se encuentran las características internas de las empresas (Aaby y Slater, 1989; Zou y Stan, 1998; Leonidou y Katsikeas, 2002; Moini, 1995; Katsikeas et al. 2000; Voerman, 2003). Dichas características se refieren a diversos aspectos estructurales de las empresas, que se ha demostrado desempeñan un importante papel en el desarrollo de las actividades de exportación y en los resultados de dicha actividad.

Los factores internos de la empresa tales como el tamaño de las ventas, las expectativas de crecimiento y de generación de empleo, la inversión en I+D y la percepción de la intensidad exportadora de la empresa están relacionados positivamente con la temprana internacionalización de las pequeñas empresas (Hurtado y Escandón, 2014).

En la literatura internacional, las relaciones entre tamaño, edad de la firma y performance exportador no es claro. Bilkey y Tesar (1977) y Czinkota y Johnston (1983), encontraron que la performance exportador no está relacionado a estas características. Sin embargo, en la mayoría de los estudios, firmas más grandes y más antiguas muestran mayor performance exportador (por ejemplo, para tamaño de la firma, Bonaccorsi, 1992; Kaynak

and Kuan, 1993; Aaby and Slater, 1989; Nakos et al., 1998; Cavusgil and Naor, 1987; Dean, et al., 2000 y para edad de la firma, Cavusgil, 1984; Cooper and Kleinschmidt, 1985; Douglas and Craig, 1989; Aaby and Slater, 1989; Ursic and Czinkota, 1984; Dominguez and Sequeira, 1993).

Louter et al., (1991) agrupó los determinantes del performance exportador dentro de 3 categorías: compañía, actitud y características estratégicas.

Holzmuller and Kasper (1990) propone que los determinantes exportadores pueden ser agrupados en cultura, negocios y características de gestión.

Miesenböck (1988) agrega las variables que influyen el performance exportador en cinco grupos principales: gestión, organización, ambiente, targeting y mix de variables de marketing.

Según Milesi, D., Moori, V., Robert, V., Yoguel, G. (2007) estos serían los factores organizados en siete planos:

1. variables estructurales (rama de actividad y tamaño de las empresas);
2. sendero evolutivo (antigüedad de la empresa en la actividad exportadora);
3. acciones emprendidas en las áreas productivas y comerciales para poder exportar;
4. promoción comercial;
5. competencias tecnológicas y productivas (equipo de investigación y desarrollo, certificación de normas de calidad, inversión en maquinaria y equipo);
6. gestión e inteligencia comerciales (equipo de comercio exterior, canales de comercialización, conocimiento del mercado externo y seguimiento de desempeño);
7. influencia del entorno (utilización de los instrumentos de promoción y acceso a financiamiento de las exportaciones).

Los factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes, según Hurtado, A., Escandón D. (2014) estarían clasificados en:

1. Desarrollo exportador: Esta variable permite medir el desarrollo exportador o la intensidad de internacionalización de la empresa mediante una clasificación categórica representada por el porcentaje de exportaciones sobre ventas (González, Navarro y Peña, 2010).
2. Características del entorno
 - Percepción de oportunidades
 - Localización geográfica
 - Modo de expansión
3. Características internas
 - Tamaño de las ventas
 - Expectativas de crecimiento y generación de empleo
 - Inversión en I+D
 - Percepción de incremento en intensidad exportadora
4. Características del sector

- Nivel tecnológico
 - Sector de actividad
 - Intensidad exportadora del sector
 - Nueva actividad emprendedora
5. Características del emprendedor
 - Edad
 - Formación profesional
 - Experiencia
 - Actitud al riesgo
 6. Recursos y capacidades
 - Percepción de capacidades
 - Acceso a fuentes de financiación
 - Redes
 7. Innovación
 - Innovación del producto
 - Capacidad innovadora
 - Innovación del sector

De acuerdo a Jain y Tucker (1995) y Lee y Yang (1990), la orientación particular de la gestión puede impactar directamente en la performance exportador de la organización.

Uno de los más importantes factores determinantes del éxito exportador es el nivel de la consolidación que tenga la gerencia (Cavusgil and Kirpalani, 1993; Cavusgil and Nevin, 1981; Zou and Cavusgil 1996, Madsen, 1989).

Koh (1991) citó los determinantes del funcionamiento de la exportación tales como motivación del emprendedor, nivel de esfuerzo, educación del emprendedor, alcance y frecuencia del estudio de mercados y la percepción del emprendedor de unicidad del producto.

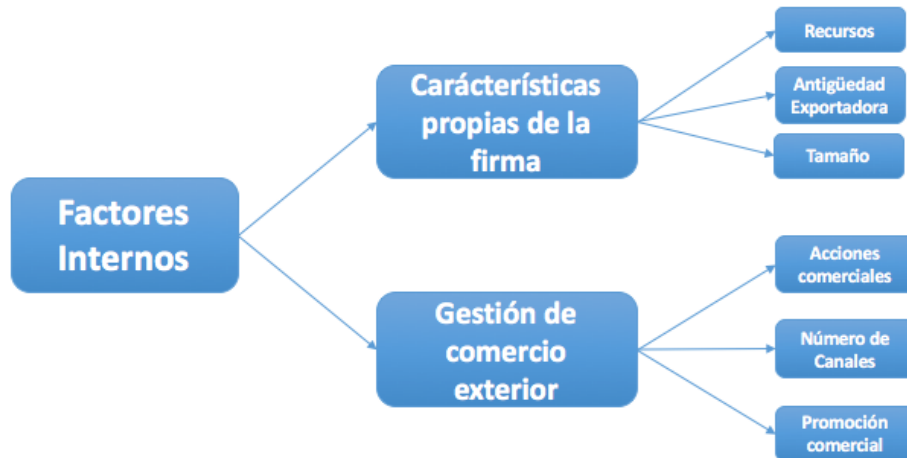
La revisión de la literatura por Aaby y Slater (1989) y Louter et al. (1991) reporta la importancia de la persistencia y la consolidación para el éxito de la exportación.

Dichtl, et al. (1990) concluyó que la orientación del mercado de exportación de los responsables a exportar es un determinante importante haciendo estudios comparativos para ejemplos como Alemania, Finlandia, Japón, Sudáfrica y Corea del Sur.

El nivel de la educación del emprendedor y las habilidades del directorio fueron identificadas como determinantes en el performance exportador (Axinn, 1988; Bilkey, 1978).

En base a esto, se propone el siguiente modelo para los factores internos:

Ilustración 21: Factores Internos



Fuente: Elaboración propia.

Factores Externos

En general, los estudios e investigaciones sobre los determinantes del resultado exportador se han concentrado en los factores internos a las empresas y controlables por ella.

Hay muy pocos estudios que hacen referencia a los factores externos que puedan resultar determinantes en el desarrollo exportador. Solamente en 18 de los 50 estudios empíricos analizados entre 1987 y 1997 por Zou y Stan (1998) aparece la variable *ambiente externo* como factor determinante de las exportaciones. A su vez, en la revisión realizada por Sousa et al. (2008), solo en 5 investigaciones de 52 se incorporaron factores externos como variables independientes en el análisis de los determinantes del resultado exportador (Horta, 2012).

Respecto al ambiente, en los relativamente escasos estudios que lo han considerado, se hace referencia a la influencia de factores relacionados con el mercado de exportación, con el propio mercado interno, con las características de la industria o sector y con la acción del gobierno (Bilkey, 1978; Zou y Stan, 1998; Lages, 2000, Sousa et al., 2008).

Las empresas compiten internacionalmente en la medida en que se desarrollan en un contexto macroeconómico, político, legal y social adecuado que crea el potencial de la competitividad. Pero ello solo no es suficiente: se requiere también de un entorno microeconómico empresarial que contribuya al desarrollo de la competencia local y regional donde actúa la empresa, que anime la inversión y la mejora continua y dé soporte a formas de competir cada vez más sofisticadas (Porter, 1990).

En relación con el ambiente externo o entorno de la actividad exportadora, las valoraciones y percepciones de los empresarios sobre los factores que inciden en el resultado exportador, se agruparon en las siguientes variables factoriales (Horta, 2012):

- Recursos humanos (disponibilidad de mano de obra en el sector, adecuado acceso a recursos humanos especializados);
- Insumos y materias primas (acceso a materias primas e insumos, abastecimiento de insumos y equipos importados, características del mercado local);
- Infraestructura (Infraestructura en comunicaciones e infraestructura física adecuada para el desarrollo de la actividad);
- Regulaciones (Regulaciones del mercado de trabajo, existencia de monopolios públicos);
- Financiamiento (facilidad para financiar el capital de trabajo, existencia de líneas de crédito para la financiación de exportaciones);
- Demanda-Mercado (competencia del sector que estimula la actividad, protección al consumidor que genera demanda informada y exigente);
- Trámites de exportación (burocracia en la tramitación que se opone a rapidez en procedimientos);
- Imposición a la exportación (carga impositiva neutra);
- Factores macroeconómicos (importancia de factores macroeconómicos, tipo de cambio nominal, independencia de políticas sectoriales);
- Factores microeconómicos (entorno microeconómico y sectorial, niveles de productividad).

En lo que tiene que ver con los elementos de carácter externo, que repercuten en el involucramiento de las empresas en el mercado internacional, se pueden identificar: las características del mercado al que se está incursionando o se pretende incursionar, las características específicas del sector y la intervención del gobierno; ya que un funcionamiento positivo de estos factores contribuirá, de forma directa, a que se cuente con un ambiente que promueva el desarrollo de la competencia e inversión (Botello, 2014).

Entre los factores externos principales que ayudan a explicar el potencial exportador, de un país, en relación a los productos que son generados alrededor del funcionamiento de un determinado sector de actividad económica están los siguientes: ventajas comparativas del país, política oficial de promoción de las exportaciones, tipo de cambio y oportunidades que ofrece el mercado de exportación (CCI 1995, 2).

Dentro del comportamiento de los factores externos que inciden en el potencial de exportación se debe resaltar, como de alta incidencia, a la facilidad con que acceden las empresas (en este caso las PyME) a información de carácter comercial y tecnológica, ya que una forma de constituir una ventaja decisiva, en el sector de la pequeña y mediana empresa, es el impulso de un entorno que facilite y ponga a disposición del sector empresarial datos convertidos en información sobre oportunidades comerciales, operaciones o fuentes de asistencia técnica y capacitación (Cavusgil y otros 1993, 73).

A la hora de identificar pequeñas y medianas empresas con potencial de exportación, ya sea para fines de investigación y/o promoción exportadora, se pueden usar criterios como los que se listan a continuación: interés por aprovechar oportunidades de exportación en función de la demanda; participación en cursillos y seminarios sobre exportación; interés por aprovechar incentivos gubernamentales; asistencia a ferias y exposiciones comerciales;

alineamiento con características consideradas en el perfil de PyME exitosas para exportar; y PyME que han obtenido buenos resultados en el mercado interno (Cavusgil y otros 1993, 64-65).

La intensidad de la promoción de las exportaciones distingue significativamente a las pymes exportadoras exitosas, especialmente de Chile y Colombia, y posiblemente se asocia a un valor más alto del indicador de complejidad de los mercados atendidos, dando cuenta de una estrategia más integral y sistémica. Las empresas exitosas se caracterizan por el predominio de prácticas centradas en una comunicación fluida y constante con los clientes externos, que se manifiesta en un mayor número de visitas e invitaciones a clientes potenciales y una mayor presencia en ferias y misiones (Milesi y otros, 2007).

Poblete, P. (2003) propone los siguientes factores externos que explican el éxito exportador de una firma, clasificados en: Entorno nacional, Entorno Internacional y Características del Mercado de destino.

1. Factores del Entorno Nacional

- Variables Económicas financieras (acceso a financiamiento, gastos asociados al proceso exportador, tipo de cambio real, etc.)
- Políticas de Gobierno (Regulaciones, Política de Promoción de Exportaciones, Infraestructura portuaria y aeropuertos, Programa de desarrollo tecnológico gubernamental, Programa de asistencia financiera gubernamental, Política de relaciones exteriores)
- Servicios de apoyo (Servicio aduanero, Servicio bancario, Servicio de transporte, Telecomunicaciones)
- Factores de apoyo local (Industrias proveedoras relacionadas, Instituciones de entrenamiento y capacitación, Instituciones de asistencia técnica o investigación, calidad de formación profesional, Constitución de redes de trabajo con otros productores)
- Condiciones de la demanda local (rivalidad competitiva nacional, asociatividad, exigencia de consumidores nacionales)

2. Factores del Entorno Internacional

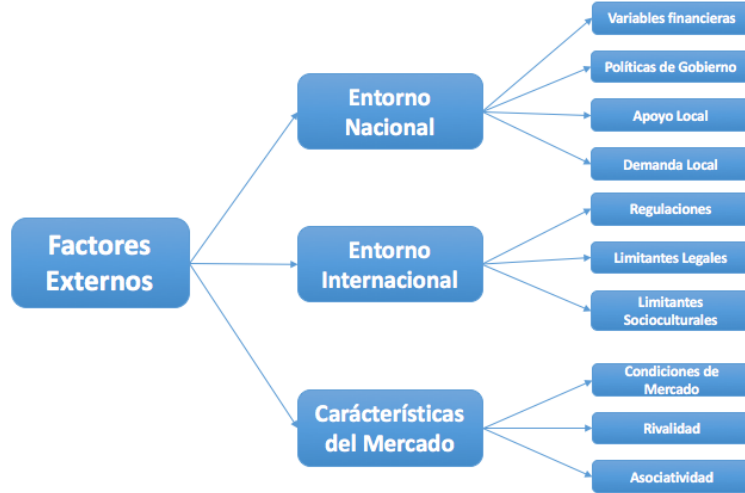
- Barreras de entrada gubernamentales (Arancelarias, no arancelarias, otros)
- Limitantes Socio-culturales
- Limitantes Legales Políticas
- Contratación de expertos extranjeros

3. Características del mercado

- Condiciones del mercado
- Rivalidad
- Asociatividad
- Exigencias de los compradores externos

En base toda la teoría recolectada previamente, se propone el siguiente modelo de factores externos que influyen en el éxito exportador:

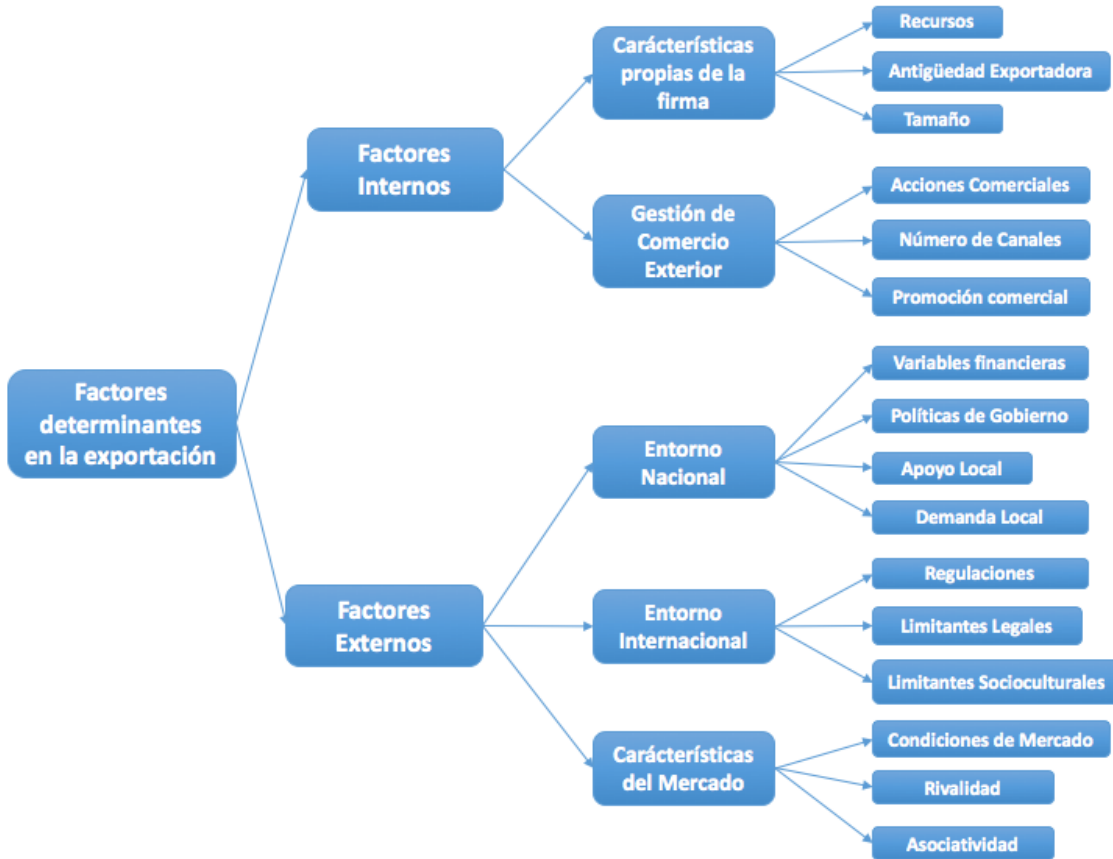
Ilustración 22: Factores externos



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el modelo conceptual propuesto de los factores que influyen en el proceso exportador de PyME quedaría como se ilustra en la siguiente ilustración:

Ilustración 23: Modelo Conceptual de los factores determinantes en la exportación de PyME



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se puede concluir que existen variados factores que influyen en el proceso exportador y en cómo este proceso se pueda desarrollar.

La mayoría de los factores internos que determinan el éxito exportador son controlables por la empresa y por ello, se pueden potenciar más fácilmente. Por ejemplo, si lo que le hace falta a la PYME va en la línea de recursos financieros, para poder potenciar su proceso exportador haría falta ofrecer facilidades de financiamiento; si lo que la empresa necesita es capacitación para aprender a gestionarse en el exterior, bastaría con que el proceso incorpore ayuda capacitando a las PyME. En este sentido, es mucho más fácil agregar estas variables para poder proponer un buen proceso de apoyo y promoción de exportaciones, asegurando de que cumpla las condiciones mínimas necesarias.

Por otro lado, las variables externas que determinan el éxito exportador son muy difíciles de manejar, sin embargo siempre se pueden proponer medidas para facilitar el proceso de exportación de PyME. Siempre se puede entregar ayuda del tipo informativa para variables como las regulaciones o ayudar a saber las limitantes legales de cada país; también se puede ayudar a las PyME ejerciendo una fuerte promoción de sus productos en mercados internacionales mediante organismos públicos. Aquí ProChile es la institución llamada a mejorar este proceso, incluyendo todo el apoyo y promoción posibles para facilitar la exportación de PyME y que ésta pueda ser sostenida en el tiempo, generando clientes y redes para ellas.

3.4. Propuesta de Modelo de Negocios

A partir de la investigación anterior, se hace imperante proponer un modelo de negocios para que los Centros Pyme Exporta tengan un diseño que soporte sus actividades y que puedan lograr los objetivos que declaran en su manual de operaciones.

3.4.1. Modelo de Negocios de Osterwalder

Los nueve módulos desarrollados por Osterwalder son los siguientes:

1. Segmentos de mercado

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

¿Para quién creamos valor?

¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

2. Propuestas de valor

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?

¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?

¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

3. Canales

En el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
- permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;
- proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?

¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?

¿Cómo se conjugan nuestros canales?

¿Cuáles tienen mejores resultados?

¿Cuáles son más rentables?

¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

4. Relaciones con el cliente

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?

¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?

¿Cuál es su coste?

¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

5. Fuentes de ingresos

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?

¿Por qué pagan actualmente?

¿Cómo pagan actualmente?

¿Cómo les gustaría pagar?

¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

6. Recursos clave

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

7. Actividades claves

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

8. Asociaciones claves

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

¿Quiénes son nuestros socios clave?

¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?

¿Qué actividades clave realizan los socios?

9. Estructura de costes

En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros.

¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?

¿Cuáles son los recursos clave más caros?

¿Cuáles son las actividades clave más caras?

3.4.2. Modelo de Negocios Propuesto

A continuación se muestran los 9 módulos de Osterwalder propuestos, aplicados a los Centros Pyme Exporta:

1. Segmentos de mercado

Propuesta CPE: PyMEs que deseen exportar.

La idea de esta propuesta es que la propuesta de valor se haga cargo de un mayor segmento de clientes y que se incluyan las pymes que actualmente no tienen potencial exportador, ya sea porque no tienen la capacidad o no tienen el financiamiento (entre otras variables) pues ahí está el verdadero valor agregado de los Centros Pyme Exporta, en transformar las Pyme no exportadoras en Pymes exportadoras de forma sostenida en el tiempo.

2. Propuesta de valor

Propuesta CPE: identificar Pymes no exportadoras que tienen potencial exportador, y transformarlas en Pymes exportadoras de manera sostenida en el tiempo.

Los CPE no sólo deben entregar herramientas de capacitación y talleres, la propuesta de valor debe centrarse en entregar un servicio integral de apoyo y acompañamiento de Pymes en el que se hagan todos los esfuerzos posibles para lograr transformar a las Pymes en exportadoras, y más aún, que una vez que logren exportar sigan exportando siempre.

3. Canales

Propuesta CPE: Centros Pyme Exporta, y servicio web online.

Actualmente los Centros Pyme Exporta cuentan con 15 oficinas físicas a nivel regional donde las Pyme pueden acceder a buscar ayuda. Sin embargo, se propone ir más allá y lograr entregar herramientas vía online en una página web exclusiva de los Centros (actualmente no existe, la información disponible se encuentra en la página web de ProChile). También se propone adaptar mejor el espacio de trabajo de los CPE, de tal forma que las pymes puedan trabajar ahí mismo si lo desean en la generación de herramientas necesarias para exportar.

4. Relaciones con el cliente

Propuesta CPE: Relación personal íntima con el cliente.

Esta relación envuelve dedicar un representante a un cliente de manera específica. Representa el más profundo e íntimo tipo de relación y normalmente se desarrolla en un periodo largo de tiempo. En los servicios privados bancarios, por ejemplo, banqueros sirven de manera dedicada una red de individuos adinerados. Relaciones similares se pueden encontrar en otros negocios en la forma de gerentes de cuentas que mantienen una relación con clientes importantes.

Debido a la gran diversidad que tienen las Pymes, la relación con ellas debe ser íntima y personalizada, de forma de poder apoyar a cada pyme en su proceso de internacionalización.

A partir del manual de operaciones del Centro Pyme Exporta, se puede encontrar el perfil del ejecutivo que atenderá en estos centros. Éste debe saber y tener experiencia relacionada con el comercio internacional con un manejo detallado de términos como: INCOTERMS, forma de pago de las exportaciones (carta de crédito, cobranza, etc.), modalidades y cláusulas de venta, financiamiento de exportaciones, logística internacional, la clasificación arancelaria e información de los mercados internacionales.

Deberá manejar en forma eficiente la aplicación (fechas, características, requisitos,

convenios, etc.) de los diferentes instrumentos de ProChile. Así mismo, deberá estar capacitado y conocer al detalle los instrumentos y programa instituciones relacionadas, como CORFO y SERCOTEC.

Cualitativamente, deberá tener una gran capacidad de atención al público, en términos de amabilidad, empatía y orientación al cliente; lo que se traducirá con un buen ánimo y disposición para atender a PYMES, quiénes muchas veces estarán desorientadas.

De esta manera, los encargados de los Centros Pyme exporta deberán:

- Recibir, canalizar, gestionar y dar respuesta a las solicitudes presenciales, virtuales y telefónicas de los clientes/usuarios del Centro Pyme Exporta de cada Dirección Regional.
- Entregar asistencia, instrucción, orientación y asesoría a exportadores, empresas, PYMES o potenciales exportadores sobre el proceso exportador, acuerdos comerciales, mercados, trámites y documentación requerida para exportación, normativa legal que rige las exportaciones y las temáticas competentes al negocio de la institución.
- Difundir y promocionar los servicios, actividades e iniciativas de ProChile y las herramientas de apoyo al exportador, así como también los sitios web y publicaciones institucionales.
- Identificar las características y atributos de las empresas exportadoras o con potencial exportador, contribuyendo en la captación e incorporación a ProChile de estas empresas como nuevos clientes.
- Registrar, actualizar y mantener la confidencialidad de la información de clientes y personas que se encuentra almacenada en las bases de datos institucionales.

Se propone que cada ejecutivo esté a cargo de un grupo de pymes (50 como máximo), ordenados por rubro, para así asegurar una atención más especializada y personalizada.

Además, éstos deberán ser continuamente monitoreados en cuanto al avance de su grupo de pymes, en cuanto a los indicadores que se proponen en la sección “evaluación del programa”. Así, los ejecutivos que hayan logrado un mayor avance y buena calificación, serán beneficiados con incentivos asociados a metas.

5. Fuentes de ingresos

Propuesta CPE: financiamiento por parte del Estado.

Los Centros Pyme Exporta reciben recursos por parte del Estado, específicamente están bajo el alero de ProChile.

En la siguiente tabla, se puede observar que en el año 2015, los Centros Pyme Exporta contaban con un presupuesto de 881 millones de pesos, mientras que para el 2016 este presupuestó aumentó a 1.607 millones de pesos.

Tabla 6: Presupuesto comprometido en acciones de promoción

Año	\$	US\$	T/C	Cons \$
2015	713.802.000	286.000	585	881.112.000
2016*	315.582.000	1.845.000	700	1.607.082.000

(*) 2016 considera rebaja ajuste fiscal

Fuente: Información solicitada vía Transparencia.¹²

6. Recursos clave

Propuesta CPE: Recursos humanos (ejecutivos), Infraestructura (Centros Pyme Exporta), intelectuales (capacitaciones y talleres).

Los principales recursos de los Centros Pyme Exporta son sus ejecutivos, personal altamente capacitado en apoyo y acompañamiento de Pymes, así como pymes exportadoras exitosas, de tal forma que puedan entregar la ayuda y guía correcta dependiendo de cada Pyme y de la etapa en la que se encuentre. Además de esto, otro recurso fundamental deben ser del tipo intelectual, ya que gran parte del programa se sustenta en realizar talleres y capacitaciones, y ver la forma de que éstos sean efectivos, de forma de no sólo quedarse en la teoría, sino lograr que las Pymes tengan un real apoyo y herramientas que puedan usar y les sean útiles a la hora de querer emprender el camino exportador.

7. Actividades claves

Propuesta CPE: Asesoramiento, promoción y marketing, desarrollar talleres y programas, evaluación, contactos.

Lo más importante que deben realizar los Centros Pyme Exporta es asesoramiento para saber qué necesita una Pyme para poder exportar, un diagnóstico que les muestre también qué les falta y en qué se les debe y puede apoyar. Esta ayuda será entregada directamente en los CPE pero también podrán acceder a ella mediante la página Web que contendrá un chat en el cual cada pyme puede solicitar ayuda en cada hito de su camino exportador.

Por otro lado, es fundamental realizar actividades de promoción y marketing, para que de alguna forma las Pymes se enteren que existen estos Centros y acudan a ellos en busca de ayuda, ya que la asesoría es altamente reactiva y sólo entregan la ayuda cuando van Pymes a solicitarla.

La ayuda de los CPE se sustenta en entregar las herramientas necesarias para que las Pymes puedan acceder a la internacionalización de forma más fácil, por lo tanto es altamente necesario que estas herramientas sean entregadas y realizadas.

¹² Ley N° 20.285 sobre Transparencia y acceso a la información pública. Solicitud bajo folio N° AC002T0000172 de 5 de julio de 2016.

También se propone que estos centros incluyan actividades en las que muestren casos de pymes exportadoras exitosas, de forma que muestren distintos caminos en el proceso exportador.

Otra actividad que es fundamental es el estudio de mercado en otras regiones del mundo, para tener una idea acerca de la factibilidad y demanda de ciertos productos. Además, para que la ayuda sea real, se propone que exista una base de datos con contactos actualizados de posibles compradores en distintos lugares del mundo.

Finalmente, una actividad que pocas veces es considerada como importante es la evaluación, sin embargo, es una de las actividades más importantes para llevar a cabo la propuesta de valor de los CPE ya que si no existe una correcta evaluación del programa, no se sabrá si las herramientas que están entregando son realmente efectivas o si debiesen cambiar, ni si se está logrando el objetivo, que es que una mayor cantidad de Pymes que ingresan al programa logren exportar de forma sostenida en el tiempo.

8. Asociaciones claves

Propuesta CPE: SERCOTEC, CORFO, PROCHILE, asociaciones gremiales y fundación Imagen Chile.

Para las Pymes que aún no cuentan con la capacidad exportadora, ya sea por falta de financiamiento o falta de capacidad productora, es fundamental que estén instituciones como CORFO y SERCOTEC para ayudar a superar ese tipo de barreras. ProChile por su parte puede ayudar a gestionar el programa y ofrecer sus contactos y redes.

La fundación Imagen de Chile tiene como rol gestionar la marca país, articulando la labor de los principales sectores que construyen imagen¹³. Por ello, se propone una alianza de esta fundación con los CPE de tal forma de potenciar a las pymes exportadoras en el mundo.

Finalmente, es muy importante que las asociaciones gremiales también se hagan parte del programa ya que así se crea una red de apoyo para cada Pyme y es más fácil exportar en conjunto.

9. Estructura de costes

Propuesta CPE: Desarrollo de talleres y programas y RRHH.

Dentro de las actividades más costosas, se encuentra el desarrollo y gestión de los talleres, capacitaciones y demás herramientas que ofrecen los Centros Pyme Exporta. Por otro lado, los sueldos de los ejecutivos también es un coste bastante importante. El coto de mantención de los Centros también es muy importante. Otro coste que se debe agregar es el

¹³ Fuente: <http://www.imagendechile.cl/quienes-somos/presentacion/>

de los viáticos de los ejecutivos Pyme Exporta. Cada región tiene su propio CPE, por lo tanto la mayoría de los talleres son gestionados por ellos, sin embargo hay talleres que son a nivel nacional, donde todos los inscritos en el programa pyme exporta pueden participar.

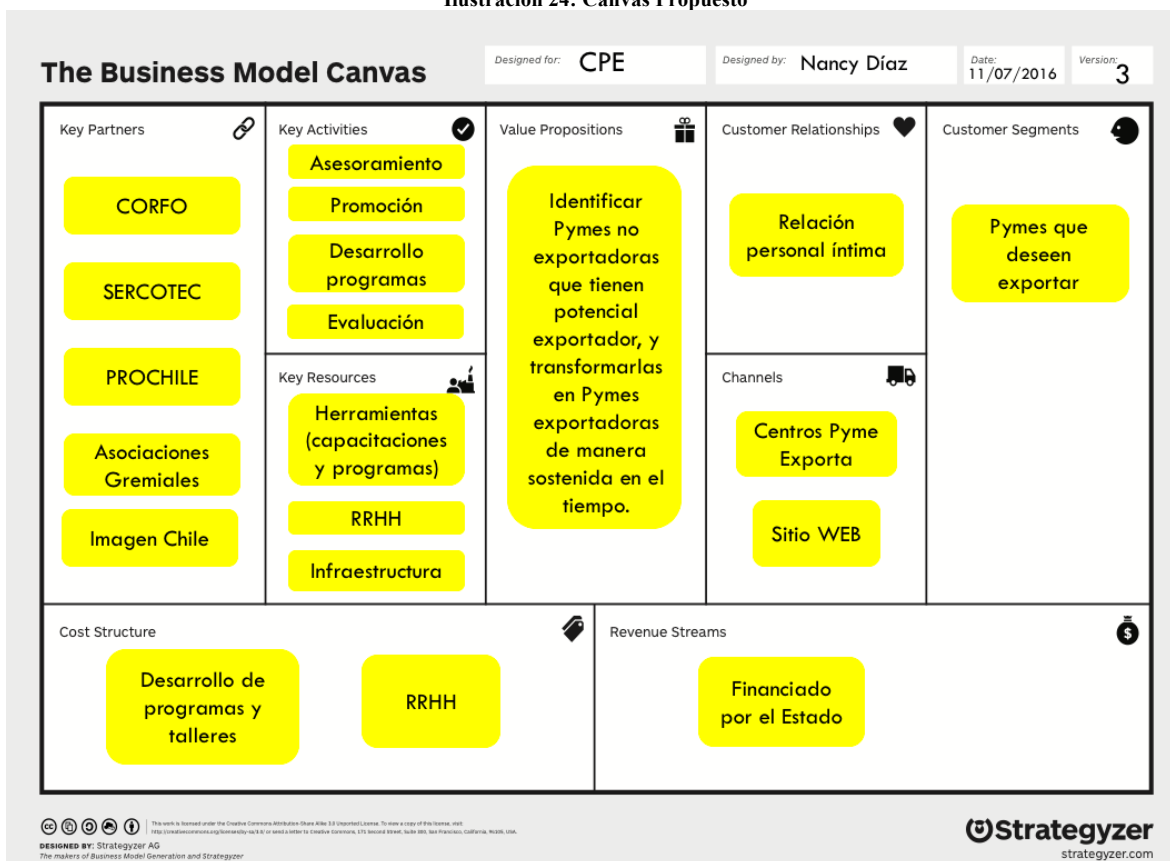
Tabla 7: Costo Operación Centros Pyme Exporta

Costos Centros Pymexporta		Año 2015 \$	Año 2016 \$
Costo Habilitación	Costo de mejoras de las oficinas para implmentar atención Pymexporta	37.644.667	1.882.233
Costo Operacional	este costo se estable como un 15% del costo total de cada oficina regional, haciendo una relación del total de empresas atendidas Pymexporta 830 v/s total clientes proChile 5.699 = 14,56%	18.114.061	19.019.764
Movilización	comisiones de servicios de ejecutivos Pymexporta	3.261.400	3.424.470
Viáticos	viáticos de ejecutivos Pymexporta	8.814.355	9.255.073
Total		67.834.483	33.581.540

Fuente: Información solicitada via Transparencia.¹⁴

En la siguiente ilustración se presenta el modelo canvas propuesto resumido:

Ilustración 24: Canvas Propuesto



Fuente: Elaboración propia.

¹⁴ Ley N° 20.285 sobre Transparencia y acceso a la información pública. Solicitud bajo folio N° AC002T0000172 de 5 de julio de 2016.

3.4.3. Evaluación Futura del Programa

A modo de asegurar que el programa esté siendo efectivo, es necesario que exista una evaluación que se haga cargo de los objetivos iniciales por los cuales fueron creados los Centros Pyme Exporta, o sea, aumentar las exportaciones de Pymes.

A continuación, se detallan las principales medidas propuestas para lograr una correcta evaluación del programa:

Registro

Se sugiere llevar un correcto registro de cada Pyme donde esté detallado:

- Nombre
- Fecha de Ingreso
- Puntaje obtenido en el Test de Potencialidad Exportadora
- Estado de Ingreso (verde, amarillo, etc.)
- Rubro
- Producto
- Ejecutivo a cargo
- Actividades realizadas
- Exportaciones realizadas (lugar, fecha, cantidad)
- Fecha de salida

La idea detrás de esto, es evaluar el estado de cada Pyme y responder a las siguientes preguntas:

¿cuántas han ingresado al sistema?

¿cuántas han desertado?

¿cuántas han logrado exportar?

¿cuántas han evolucionado de estado?

¿cuántas de las que lograron exportar usaron alguna herramienta proporcionada por los CPE?

¿cuántas exportaron sin ayuda de herramientas?

¿cuántas exportaron sólo con la información disponible?

Indicadores

Algunos indicadores que se pueden tener en cuenta para evaluar la eficacia del programa son los siguientes:

$$\text{Eficacia: } \frac{N^{\circ} \text{ de Pyme que exportan luego de ingresar a CPE}}{N^{\circ} \text{ total de Pyme ingresadas en CPE}}$$

$$\text{Evolución: } \frac{N^{\circ} \text{ de pyme que subió de estado}}{N^{\circ} \text{ total de Pyme ingresadas en CPE}}$$

$$\text{Promoción: } \frac{N^{\circ} \text{ de Pymes nuevas que ingresan en el sistema}}{N^{\circ} \text{ total de Pyme registradas en Chile}}$$

$$\text{Asistencia X: } \frac{N^{\circ} \text{ de pyme que asistió al taller X}}{N^{\circ} \text{ total de Pyme ingresadas en CPE}}$$

$$\text{Deserción: } \frac{N^{\circ} \text{ total de Pyme que dejó el programa}}{N^{\circ} \text{ total de Pyme ingresadas en CPE}}$$

Finalmente, asociar un mecanismo de incentivo a cada ejecutivo, en el que se les premie mediante un bono por cada Pyme a la que ayude a exportar.

4. CONCLUSIONES

En primer lugar, es fundamental realizar investigaciones previas antes de realizar algún estudio, ya que a veces se realizan propuestas de trabajo de título y éstas no son necesarias ni justificadas. Esto fue corroborado cuando en un inicio, se deseaba realizar el rediseño del proceso de fomento y promoción de exportación de pymes, sin embargo, luego de la investigación en terreno se concluyó que no era tan necesario rediseñar pues el proceso de los Centros Pyme Exporta no estaba establecido y era relativamente nuevo. Realizar el diseño del modelo de negocios sí era necesario y se justificaba en mayor medida.

Se descubrió que los Centros Pyme Exporta no cuentan con un proceso definido, lo que repercutió en una dificultad mayor al tratar de sugerir mejoras. Ante esto, se modeló el proceso en base a información cualitativa con la herramienta Bizagi. El principal descubrimiento es que el proceso es muy personalizado dependiendo de cada pyme, por lo que es complejo generalizarlo, lo que implica que el proceso termina sólo con las capacitaciones y talleres, y no con la pyme exportando.

Del benchmark realizado, las principales conclusiones son que la mayoría de las instituciones públicas cuentan con páginas web dedicadas a ayudar en el ciclo exportador, dependiendo de la etapa en que se encuentre la pyme. Lo más destacable en comparación con la página web chilena es que las páginas internacionales cuentan con contenido y herramientas online, como por ejemplo las capacitaciones, redes de contacto, información de los mercados, entre otros, cosa que en el caso chileno no sucede ya que se debe asistir a los CPE para acceder a esta ayuda. También se destaca el hecho de que las demás páginas se ven más organizadas dado un menú desplegable que les agrega orden, por lo que se sugiere que ProChile imite esta acción.

Del análisis de factores determinantes en la exportación de pymes, se puede concluir que influyen múltiples factores (tanto internos como externos), sin embargo se puede apoyar en la Pyme en muchos de ellos. En los factores internos, los Centros Pyme Exporta pueden ayudar a la Pyme capacitándolos en gestión y en la creación de un modelo de negocio exportador. También pueden ayudar en temas de financiamiento, acompañándolos en el proceso de postulación a fondos concursables de CORFO, por ejemplo. En los factores externos, los Centros pueden acompañar a las pymes en los procesos de regulaciones y obtener las certificaciones, análisis de mercados externos, requisitos de aduanas, entre otros.

El modelo de negocios propuesto trata de incluir todo lo previamente mencionado con el fin de mejorar el actual proceso que se lleva a cabo en los Centros Pyme Exporta, con el foco en la propuesta de valor: transformar Pymes no exportadoras en Pymes exportadoras de manera sostenida en el tiempo.

La actividad más importante propuesta en el Modelo de Negocios tiene que ver con la evaluación del programa, que actualmente no es realizada.

5. RECOMENDACIONES

5.1. Recomendaciones Generales

La creación de políticas públicas para mejorar el desarrollo de la sociedad es fundamental, sin embargo, a lo largo de la investigación se descubrió que la creación de los Centros Pyme Exporta fue realizada sin un diseño que lo sostuviese, sin un decreto que lo sustente y sin un modelo de negocios que direcciona a los ejecutivos en la línea que deben seguir para lograr sus objetivos: lograr que más pymes puedan exportar. Es por esto que se recomienda ampliamente que cuando se creen nuevas políticas públicas éstas sean diseñadas correctamente para así tener una dirección clara y logren cumplir sus objetivos propuestos.

Otro punto a mencionar es que los gobiernos prometen medidas para impulsar la productividad, innovación y el crecimiento, sin embargo es más importante que la medida se encuentre “cumplida” a verificar que estas medidas sean efectivas y cumplan con sus objetivos ya que, en general, no se realiza evaluación posterior de estas políticas públicas. A raíz de esto se recomienda que exista una mayor rigurosidad en la evaluación de las políticas públicas.

En el sector público hay muchas oportunidades de mejora, sin embargo no existe un conducto regular para recibir a estudiantes que quieran participar mejorando los procesos. Se sugiere que haya un proceso establecido en las instituciones públicas para aceptar a memoristas y tesistas, en donde se les brinde apoyo con la obtención de datos y lo que se estime necesario para poder mejorar en conjunto el sector público.

5.2. Recomendaciones para estudios futuros

En primer lugar, se recomienda poner a prueba el modelo de negocios propuesto, debe ser testeado ya que éste puede ir iterando y por lo mismo, podría (y debería) cambiar según se vaya adaptando a las necesidades del mercado.

La principal actividad que se sugiere llevar a cabo es la realización de una página web propia para los Centros Pyme Exporta, donde se encuentre la información disponible, los talleres, concursos, capacitaciones y postulaciones. Se sugiere además, que exista un sistema en que cada pyme que participe del programa pueda acceder y encontrar ahí su historial para saber cómo está posicionada, qué más necesita y cuáles son los siguientes pasos a seguir para poder lograr exportar de forma sostenida en el tiempo.

Finalmente, se sugiere darle mayor énfasis a la evaluación del programa actual, saber cuántas pymes ingresan mensualmente, cuántas suben de categoría de “amarillo” a “verde”, cuántas logran exportar, cuántas participan activamente de los talleres, etc.

BIBLIOGRAFÍA

Aaby N.E., S.F. Slater (1989). Management Influences of Export Performances: A review of the Empirical Literature 1978-1988. *International Marketing Review*, 1989. V. 4. – pp. 7-26.

Agyapong D (2010) Micro, small and medium enterprises' activities, income level and poverty reduction in Ghana - A synthesis of related literature. *International Journal of Business and Management*, 5(12):196.

Alonso, L. (1994). Sujeto y discurso. El lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa, en Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. (Coords.), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis.

Andrade S. (2012). Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios.

Ayyagari M, Thorsten B, Demircuc-Kunt A (2007) Small and Medium Enterprises Across the Globe. *Small Business Economics*, 29:415-434.

Axinn C.N. (1988) Export Performance: Do Managerial Perceptions Make A Difference?. *International Marketing Review*, vº 5. pp. 61-71

Bancomext. (2000) Guía básica del exportador. 8a edición, México.

Bilkey W.J., G. Tesar. (1977). The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, vº 1. pp. 93-98.

Bilkey W.J. (1978). An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior Firms. *Journal of International Business Studies*, vº 9. pp. 33-46.

Bonaccorsi A. (1992). On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity. *Journal of International Business Studies*, v. 4, pp. 605-635.

Botello, Héctor. (2014). Condiciones y determinantes de la internacionalización de las empresas industriales latinoamericanas. Apuntes.

Camp, Robert C. (1993). *Benchmarking*. Primera edición. Editorial Panorama Editorial, S.A.

Casadesus-Masanell R, Ricart, J.E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1/2, January - February 2011, pp 101 – 107.

Cavusgil S.T. (1984). Differences among Exporting Firms based on Their Degree of Internalization. *Journal of Business Research*, 1984. V° 2, pp. 195-208.

Cavusgil S.T., V.H. Kirpalani. (1993). Introducing Products into Export Markets: Success Factors. *Journal of Business Research*, v°27. pp. 1-15.

Cavusgil S.T., J. Naor (1987). Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity. *Journal of Business Research*. V° 15, pp. 221-235.

Cavusgil S.T., J.R. Nevin. (1981) Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing Research*, v° 18. pp. 114-119.

Cavusgil S.T., Tamer y otros. (1993). Las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas en los países en desarrollo.

Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT (CCI). 1995. Cómo iniciarse en la exportación: Manual de capacitación para las PyME. Ginebra: CCI.

Cooper R.G., E.J. Kleinschmidt. (1985) The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance. *Journal of International Business Studies*. V° 1, pp. 37-55.

Czinkota M.R., W. Johnston. (1983). Exporting: Does Sales Volume Make A Difference?. *Journal of International Business Studies*, v° 14, pp. 147-154.

Dean D., B. Menguc, C. Myers (2000). Revisiting Firm Characteristics, Strategy, and Export Performance Relationship: A Survey of the Literature and an Investigation of New Zealand Small Manufacturing Firms. *Industrial Marketing Management*. V° 5, pp. 461-477.

Delgadillo de Lira, Luis. 2004. La internacionalización de las empresas familiares españolas en México: análisis de sus factores determinantes. En Sáiz, Luis. *Unión Europea y América Latina, claves de acercamiento*. Madrid: Visión Net.

Dichtl E., H. Köglmayr, S. Müller. (1990) International Orientation as a Precondition for Export Success. *Journal of International Business Studies*, v° 1. pp. 23-41.

Dominguez L. V., C.G. Sequeira. (1993). Determinants of LCD Exporter's Performance: A Cross National Study, *Journal of International Business Studies*, v° 1, pp. 19-40.

Douglas S.P., C.S. Craig. (1989). Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy. *Columbia Journal of World Business*, pp. 47-58.

European Commission Enterprise and Industry (2009) Report of the Expert Group "Think Small First"-Considering SME interests in policy-making.

Fernández, M.V., Peña, I. & Hernández, F. (2008): “Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 63, 39-64.

Galindo, Cáceres Luis Jesús (1998). Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. México. Pearson Educación.

García PLD, Martínez GFJ, Aragón SA (2009) Análisis Estratégico para el Desarrollo de la MPYME en Iberoamérica.

González, J., Navarro, M., Peña, I. (2010). Internacionalización de empresas jóvenes innovadoras en España. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 19(2), pp. 61–82.

Hernández, Sampieri Roberto, Fernández C. Baptista L. P. (2003). Metodología de la Investigación. Chile. Ed. Mc Graw Hill.

Hillary R (2000) Small and medium-sized enterprises and the environment: business imperatives.

Holzmuller H.H., H Kasper. (1990) The Decision Maker and Export Activity: A Cross National Comparison of the Foreign Orientation of Australian Firms. Management International Review, vº 3. pp. 217-230.

Horta, R. (2012). Internal and external determinants for firm export performance: Analysis of Uruguayan agro-industrial business. Cuaderno de Economía, vº 1. pp. 67-84.

Hurtado, A., Escandon D. (2014). "Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia". Estudios Gerenciales. ed: Universidad Icesi, v.30, fasc.131, pp.172 – 183.

Jain S.C., L.R. Tucker. (1995). The Influence of Culture on Strategic Constructs in the Process of Globalization: An Empirical Study of North American and Japanese MNCs. International Business Review, vº 1. pp. 19-37.

Katsikeas, C., L. C. Leonidou y N. A. Morgan (2000). “Firm-Level Export *Performance* Assessment: Review, Evaluation and Development”. *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 28, n.º 4, pp. 493-511.

Kaynak E.W. Kuan (1993). Environment, Strategy, Structure and Performance in the context of Export Activity: An Empirical Study of Taiwanese Manufacturing Firms. Journal of Business Research, vº 27, pp. 33-49.

Koh A.C. (1991). Relationships among Organizational Characteristics, Marketing Strategy and Export Performance. International Marketing Review, vº 3. pp. 46-60.

Lages, L. F. (2000). A Conceptual Framework of Determinants of Export Performance: Reorganizing Key Variables and Shifting Contingencies in Export Marketing”, *Journal of Global Marketing*, vol. 13, n°3, pp. 29-51.

Lamb, Hair, Mc Daniel, *Marketing* cuarta edición, 1998 Thompson editors, Estados Unidos.

Lee C.S., Y.S. Yang. (1990). Impact of Export Market Expansion Strategy on Export Performance. *International Marketing Review*, v° 4. pp. 41-51.

Leonidou L.C., C.S. Katsikeas, S. Samiee (2002). Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Business Research*, vol 55, n° 1, enero, pp. 51-67.

Louter P.J., C. Ouwerker, B.A. Bakker. (1991) An Inquiry into Successful Exporting. *European Journal of Marketing*, v° 6. pp. 7-23.

Madsen T.K. (1989). Successful Export Management: Some Empirical Evidence. *International Marketing Review*, v° 4. pp. 41-57.

Miesenböck K.J. (1988) Small Business and Exporting: A Literature Review. *International Small Business Journal*, v° 1. pp. 42-61.

Milesi, D., Moori, V., Robert, V., Yoguel, G. (2007) Desarrollo de ventajas competitivas: pymes exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia. *Revista de la CEPAL* Date: Wednesday, August 1 2007.

Moini, A. H. (1995). “An Inquiry into Successfull Exporting: an Empirical Investigation using a Three-Stage Model”, *Journal of Small Business Management*, pp. 9-25.

Moreno P (2008) La agenda de Lisboa renovada en las perspectivas financieras 2007-2013.

Nakos G., K. Brouthers, L. Brouthers (1998). The Impact of Firm and Managerial Characteristics on Small and Medium Sized Greek Firm’s Export Performance. *Journal of Global Marketing*. 4, pp. 23-47.

Official Journal of the European Union L124/36 (2003) Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises.

Osterwalder A, Pigneur Y (2011). *Business Model Generation*. Centro Libros PAPF, S. L. U., 2011.

Poblete, P. (2003). Prospección de variables de éxito de las pymes exportadoras de la Región del Maule. Memoria de Grado, Universidad de Talca.

Rubio BA, Aragón SA (2002) Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. Cuadernos de Gestión 2(1):49-63.

Ruiz Olabuenaga, J.I. e Ispizua, M.A. (Ed.) (1989). La descodificación de la vida cotidiana. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.

Sabino, Carlos (1992). El proceso de la investigación. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.

Selcuk Percin, Tuba Yakici Ayan (2005). A Structural Analysis of the Determinants of Export Performance: Evidence from Turkey. Innovative Marketing, Volume 1.

Spendolini, M. J. (1992). The Benchmarking Book. Amacon, New York.

Sousa, C., Martínez-López, F. y Coelho, F. (2008). "The Determinants of Export Performance International Journal of Management Reviews, vol. 10, nº4, pp. 343-374.

Ursic M.L., M.R. Czinkota. (1984). An Experience Curve Explanation of Export Expansion. Journal of Business Research, vº 2. pp. 159-168.

Voerman, L. (2003). The Export Performance of European SMEs, La Haya: Labyprint.

White, Stephen A. PHD Derek Miers. (2009). Guía de Referencia y Modelado BPMN.

Zevallos E (2006). Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en América Latina. Cuadernos de Difusión, 11(20):75-96.

Zou S., S.T. Cavusgil. (1996). Global Strategy: A Review an Integrate Conceptual Framework. European Journal of Marketing, vº 30. pp. 52-69.

Zou, S. y Stan, S. (1998). "The determinants of export performance: a review of the empirical literatura between 1987 and 1997", International Marketing Review, vol. 15, nº 5, pp. 333-356.

Anexos

Tabla 8: Asociaciones Gremiales contactadas

Asociaciones Gremiales contactadas
ASECH (Asociación emprendedores de Chile)
ASEXMA Asociación Gremial de Exportadores de Manufacturas y Servicios
PYMES de Chile
CONAPYME (Confederación nacional de la micro, pequeña y mediana empresa)
AMPICH (Asociación gremial de la pequeña industria y artesanías Chile)
CONUPIA (Confederación Gremial Unida de la Mediana, Pequeña Microindustria, Servicios y Artesanado de Chile)
FEMPIA (Federación de Asociaciones Gremiales de la Pyme Región Metropolitana)
Asociación de Productores de Aceite de Oliva (CHILEOLIVA)
Asociación de Empresas de Alimentos de Chile (CHILEALIMENTOS)
Federación Gremial Nacional de Productores de Leche (FEDELECHE)
Asociación de Exportadores de Productos Lácteos A.G.
Asociación Gremial de Exportadores de Miel de Chile
Asociación Nacional de Industriales de Cecinas (ANIC)
Asociación Chilena de la Carne A.G.
Asociación de Productores de Huevo de Chile (ASOHUEVO)
Asociación de Productores Avícolas de Chile (APA)
Asociación Gremial de Productores de Cerdos de Chile (ASPROCER)
Asociación Gremial de Plantas Faenadoras Frigoríficas de Carnes (FAENACAR)
Sociedad Nacional de Agricultura (SNA)
Federación Gremial Nacional de Productores de Fruta (FEDEFruta)
Confederación Nacional de Cooperativas Campesinas de Chile (Campocoop)
Chilean Walnut Commission (Asociación de Procesadores y Exportadores de Nueces)
Asociación Nacional de Productores de Semillas (ANPROS)
Asociación Nacional de Fabricantes e Importadores de Productos Fitosanitarios Agrícolas (AFIPA)
Berries of Chile
Asociación Gremial de Viveros Frutales de Chile
Asociación Gremial de Productores y Exportadores de Nueces de Chile (ChileNut)
Asociación de Exportadores de Chile (ASOEX)
Agrupación de Agricultura Orgánica de Chile A.G.

Fuente: Elaboración propia.

1.- Propuesta:

Conforme a lo que se establece en el compromiso de Gobierno; de la “Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento”, a través del cual y bajo la generación de los Centros de Desarrollo Empresarial, se contempla establecer los 15 Centros PYME EXPORTA al alero de las Direcciones Regionales de ProChile. Estas unidades dotadas con personal especializado otorgarán un apoyo integral en su primera etapa al sector empresarial no exportador en las áreas de Industria y Servicios, de tal forma de facilitar el ingreso de nuevos actores al proceso exportador.

Los Centros apoyarán a las empresas en la generación de planes de negocios internacionales, incluyendo información de mercado, potenciales clientes extranjeros, logística, estrategias comerciales avanzadas y todas aquellas materias relacionadas al proceso de inserción internacional.

5 esencias de un servicio de excelencia a la medida

- Trabajo enfocado en metas
- Seguimiento (CRM-SRA)
- Carterización/Segmentación
- Estandarización del servicio
- Coordinación permanente interna y con otros organismos del estado relacionados.

Contenido Centro PYME EXPORTA

Como se indicó anteriormente, ProChile, dispone en cada una de sus Direcciones Regionales de un espacio adecuado para atender los requerimientos de los potenciales exportadores pyme del sector industria y servicios, los cuales serán apoyados y acompañados en este proceso de internacionalización por los respectivos profesionales territoriales, de tal forma de asegurar el éxito de las gestiones que se desarrollen en materias de comercio exterior.

Cada profesional de ProChile encargado del tema de los Centros PYME EXPORTA, será el responsable, a través de todo el proceso, de informar sobre el estado de trabajo de cada una de las empresas incorporadas, lo cual será reflejado en el SRA.

Misión de los Centros PYME EXPORTA

Promover la internacionalización empresarial teniendo como foco las empresas de carácter pymes no exportadoras de las áreas de industria y servicios, acompañándolas en sus desafíos y aplicando las diversas herramientas de ProChile, de acuerdo a las características que éstas presenten.

Visión de los Centros PYME EXPORTA

La red de Centros PYME EXPORTA será reconocida como un referente de fuente de asesoría especializada y apoyo a la gestión en materias de internacionalización para empresas pymes no exportadoras del área de Industrias y Servicios, contribuyendo a su sustentabilidad a través de la diversificación de alternativas comerciales, colocando el foco en materias de exportaciones.

2.- Operativa Centro PYME EXPORTA:



3.- Pasos contemplados ingresar a Centros PYME EXPORTA

3.1.- Ingreso: Las empresas pymes podrán ingresar una vez hecho el Test de Potencialidad Exportadora online y entrevistadas ya sea en la empresa o en el mismo Centro Pyme Exporta.

3.2.- Recepción de empresas: Las empresas serán entrevistadas por un ejecutivo especializado, el cuál analizará de forma cualitativa el potencial exportador, de manera de determinar cuáles son las brechas que ésta presenta frente al proceso exportador, permitiendo con esto, tener una primera aproximación a una ruta de trabajo conjunta, o bien, si corresponde, derivarla.

3.3.- Registro en CRM Y SRA: Se habilitará en el CRM Y SRA, una sección que permite incorporar como cliente pyme exporta a aquellas empresas que realizaron el Test de potencialidad exportadora y una vez entrevistada, clasificaron como tal; y a través de lo anterior se realizará un seguimiento en la totalidad del proceso. Por esto mismo, se habilitará en el SRA una nueva sección en la que se medirán los resultados concretos de las actividades realizadas, con objeto de incluir en el sistema un “seguimiento empresa”. Acá se registrarán actividades como “exportó, firmó contrato y solicitud de cotización” que, como anteriormente se explica, estará relacionada a cada actividad registrada como resultado de ésta. Este procedimiento será responsabilidad del encargado regional designado.

4.- Oferta Centros PYME EXPORTA

Una vez aplicado el Test y hecha la entrevista a la empresa (visita a empresa o reunión en oficina regional de ProChile), de acuerdo al nivel alcanzado se le sugerirán herramientas adecuadas a su etapa dentro del proceso de internacionalización. Esta actividad deberá quedar registrada en el SRA.

4.1.- Capacitación:

Detectadas las necesidades de la empresa, en función a la posición frente al proceso exportador, resultado del test de potencialidad exportadora y el análisis de en la entrevista, la primera orientación sería hacia el programa de capacitación, el cual considera una serie de charlas y talleres, con diferentes periodos de duración e intensidad, en pro de preparar correctamente a las empresas para el proceso de internacionalización según sus propias características y necesidades, impartidos esencialmente por del Subdepartamento de Desarrollo de Capacidad Exportadora.

Nota: Toda empresa Pyme Exporta deberá ser capacitada previa a las acciones de promoción de exportaciones, ya sea con talleres o charlas especializadas.

Metodología de registro de talleres y capacitaciones de desarrollo de capacidad exportadora:

Con objeto de estandarizar y agilizar el proceso del registro de asistentes a las actividades de capacitación, se establece la siguiente metodología:

- Se realizará una convocatoria al respectivo taller, con previa inscripción a través del sitio web.
- Del sitio web, se le otorgará la ruta al ejecutivo regional a cargo para descarga y consolidación de archivo con los datos de los participantes inscritos.
- Éste deberá crear una columna para la firma del empresario asistente e imprimir el archivo.
- El ejecutivo se encargará de que de cada participante asistente, firme en la casilla correspondiente a sus datos de inscripción; para aquellos que no se hayan inscrito previamente, le creará manualmente una sección para el registro adecuado de sus datos y respectiva firma (el ejecutivo deberá cerciorarse de que los datos estén correctos).
- El ejecutivo consolidará el archivo Excel agregando datos faltantes y empresarios asistentes no registrados, dando especial énfasis a la correcta incorporación del **rut y razón social**, el que será enviado vía email a Liliana Acuña del Departamento de Desarrollo de Capacidad Exportadora. Así mismo, hará llegar el documento con la firma de los asistentes solicitado por el departamentos de compras y adquisiciones.

4.2.-Asesoría especializada:

El encargado del CENTRO PYME EXPORTA apoyará y orientará a las empresas en todo lo que respecta al proceso de internacionalización; con un trabajo personalizado las apoyará en la creación y diseño de un plan de negocios internacional, incluyendo temáticas de certificaciones, logística, participación en herramientas de promoción comercial, etc.

Así mismo, otorgará acceso a información específica de los mercados y sus oportunidades, brindando la posibilidad de generar contacto con nuestras oficinas comerciales en el mundo e informando y ofreciendo acceso a las actividades e iniciativas de ProChile y sus herramientas de apoyo al potencial exportador.

Las empresas dispondrán de información del mercado de interés, estadísticas, tendencias, oportunidades, aranceles, etc. y serán guiadas en la utilización de los distintos módulos contenidos en el sitio web de ProChile. Para estas tareas, se contará además, con un computador para el ejecutivo y otro para el empresario, según la necesidad y disponibilidad de cada Dirección Regional de ProChile. Con objeto de acceder a las herramientas de información disponibles en formato digital. Así mismo, habrá documentos impresos para hacer entrega a los empresarios interesados.

4.3.- Acceso a Instrumentos de Promoción Comercial.

Una vez que la empresa se encuentra en etapa de exportar, en su calidad de potencial exportadora, accede al abanico de instrumentos de promoción de exportaciones especialmente adaptados por la institución, con objeto de encontrar contactos comerciales en el exterior que le permitan concretar negocios específicos; guiada por el respectivo ejecutivo regional asignado.

Una vez que las empresas hayan sido correctamente capacitadas, podrán acceder a los siguientes instrumentos:

- Participación en Ferias Internacionales.
- Participación en eventos especializados tanto en Chile como en el exterior, tales como Macro Ruedas de Negocios, Seminarios, Conferencias, Talleres, etc.

5.- Planes Sectoriales.

Para el período 2015 ProChile ha desarrollado esta nueva herramienta asignada a los sectores de Industria y Servicios, orientados específicamente a PYMES no exportadora y/o con potencial exportador.

Las empresas que ingresen al CENTRO PYME EXPORTA y que tengan potencial exportador, de acuerdo a su etapa definida previamente a través del Test Exportador y una vez capacitadas, podrán acceder a participar en los planes sectoriales. Es importante destacar, que se solicita **solo un TPE por empresa**, es decir, no es necesario hacer un TPE para cada convocatoria.

Estos “Planes Sectoriales para Pymes no Exportadoras” se definen como un **conjunto de acciones de promoción de exportaciones** que, en el marco de una estrategia de mediano plazo permiten cumplir objetivos de prospección, introducción o consolidación de su oferta exportable de bienes y servicios para Pymes no Exportadoras.

Los planes sectoriales buscan **aumentar el número de PYMES exportadoras** de los sectores de Industrias y Manufacturas y de Comercio de Servicios.

Quiénes pueden participar

- Empresas Pymes de todas las regiones del país; enfocada en las que tienen potencial exportador.
- Que se encuentren dentro de las categorías aceptables del Test de Potencialidad exportadora.
- Deseable hayan sido usuarias de herramientas de pre-internacionalización de ProChile (Coaching, Misiones de pre internacionalización, entre otros).

Cómo acceder

- A través del Centro Pyme exporta podrá obtener toda la información de los planes sectoriales, en relación a actividades programadas, requisitos específicos por actividad y condiciones de participación.

***Nota:** Para convocatorias de Planes Sectoriales, no será prerrequisito inmediato la*

entrevista a la empresa, solo el Test de Potencialidad Exportadora.

6.- Coordinación ProChile y CORFO:

En el marco del acuerdo de cooperación ProChile-CORFO, éste último podrá derivar empresas para el apoyo de ProChile en materia de internacionalización (ver acuerdo anexo 3) y recíprocamente, en caso de que una empresa no esté en etapa de internacionalización. Por lo mismo, los funcionarios de la Dirección Regional y del Centro PYME EXPORTA deberán conocer y asesorar a las empresas en el uso de los diferentes instrumentos del proceso de internacionalización de ambas instituciones y guiarlos eficientemente, con objeto de que obtengan mayor información y puedan operar en forma sostenida en estos últimos. Finalmente, es importante destacar que las empresas que sean derivadas a otra institución, serán enviadas a un contacto y dirección específica.

En el marco de un trabajo coordinado entre ProChile y CORFO, los ejecutivos de ProChile podrán guiar sobre los instrumentos de desarrollo productivo que utiliza CORFO, intencionado particularmente los instrumentos Nodo y PROFOS.

Definición de Nodo

La Tipología Nodos Plataforma de Fomento a la Exportación tiene por objeto desarrollar proyectos que permitan apoyar y facilitar la incorporación de capacidades y competencias de gestión, metodologías, herramientas y buenas prácticas para acceder a mercados de exportación y para generar, y articular redes de empresas de menor tamaño con potencial exportador, con actores relevantes de la cadena de exportación y con fuentes de información y conocimiento, contribuyendo a mejorar su competitividad.

Para la adecuada operación de esta tipología CORFO ha requerido la participación de PROCHILE, institución orientada a la promoción de exportaciones de productos y servicios del país, como un organismo articulador para el desarrollo del programa.

Considera cofinanciamiento CORFO de hasta \$40.000.000.- por año (máximo 80% costo total proyecto).

El saldo del costo total del proyecto que no sea objeto de financiamiento por parte de CORFO, deberá ser efectuado por el Beneficiario Ejecutor y, eventualmente por el Asociado y/o Beneficiario Atendido.

Definición PROFO

Programa orientado a apoyar a un grupo de empresas para que, de manera conjunta, incorporen mejoras en gestión, resuelvan problemas que afecten su capacidad productiva, desarrollen capital social y/o generen una estrategia de negocio asociativa, para que mejoren su oferta de valor y accedan a nuevos mercados.

Este programa subsidia el 70% del costo de todas las actividades necesarias para el diagnóstico de las empresas participantes y el diseño de un plan de trabajo, con un tope de \$8.000.000; y el 70% con tope de \$40.000.000 para la etapa de desarrollo, que contempla la realización de un conjunto de actividades necesarias para la concreción del Plan de Trabajo establecido en la Etapa de Diagnóstico.

7.- Coordinación ProChile y Centro de Desarrollo De Negocios

SERCOTEC

De acuerdo a los desafíos de la Agenda de Productividad, la cual enfatiza en mantener una adecuada coordinación entre organismos públicos complementarios, tanto ProChile, CORFO y Centro de Desarrollo Empresarial (SERCOTEC) se han alineado en el propósito de ampliar la base exportadora nacional, incorporando a nuevos actores.

El universo de empresas que tendrán acceso a los Centros PYME EXPORTA serán aquellas derivadas por el Centro de Desarrollo Empresarial (SERCOTEC), y paralelamente aquellas detectadas por ProChile y CORFO.

En el caso de los Centros de Desarrollo de Negocios de SERCOTEC, existirá un contacto directo enfatizando una permanente coordinación, donde ProChile mantendrá el acceso a la plataforma de negocios internacionales SBDC, para lo cual se definió una forma de trabajo amparada en el acuerdo de cooperación ProChile-SERCOTEC.

8.- Programa Comercio electrónico - EXPORT@ FACIL

El presente programa tiene como objetivo central instalar las competencias necesarias en las Pymes con el fin de exportar por internet, aprovechando las grandes oportunidades comerciales que existen hoy para que las empresas de menor tamaño exporten sus productos y servicios al mundo, independiente de los volúmenes de producción y ubicación.

Es un programa integral que persigue brindar capacitación y apoyo a las Pymes que se inician en el comercio electrónico, incluyendo acompañamiento personalizado, permanente y descentralizado.

ProChile articulará a través de socios estratégicos servicios preferentes especiales para la pymes del Programa, prioritariamente en los puntos críticos del proceso de promoción y venta por internet, entre otros:

- Página web de venta (tienda y sus aplicaciones)
- Marketing digital
- Certificaciones
- Tarifas de envíos preferenciales

➤ Acceso a plataformas digitales

El programa se sustenta en 4 etapas principales, procurando que éste sea:



Para esto, ProChile firmó un acuerdo estratégico con la empresa Correos de Chile, con objeto de facilitar los envíos postales con un máximo de 30kg. (PPI, EMS y Courier), con una tarifa preferente (15% de dcto.) para las empresas y personas naturales definidas como clientes MiPymes de ProChile. El sistema operará través de las oficinas de Correos Chile ubicadas en las principales ciudades del país. De esta manera, el encargado del programa extraerá mensualmente el listado de empresas beneficiarias del sistema de registros CRM de su Región el que será consolidado a nivel central para luego enviarlo a Correos Chile para su ingreso al sistema. Por otro lado, Correos Chile conjuntamente con ProChile organizarán regularmente jornadas de capacitación y difusión en el ámbito de comercio electrónico con distintos niveles de profundidad en temáticas asociadas.

Nota: Para las personas naturales que quieran participar del programa y ser beneficiarios del descuento de correos, deberán firmar previamente un formulario donde autorice el traspaso de datos a la entidad en cuestión.

9.- Registro Actividades e información del Crecimiento de Clientes en el Sistema de Registro (SRA).

A partir del 1 de enero de 2015, se incorporará en el sistema de clientes ProChile, un registro CENTRO PYME EXPORTA asignado al ejecutivo regional responsable, quién deberá ingresar a los nuevos y/o potenciales clientes. Conjuntamente, éste deberá actualizar la totalidad de las acciones e instrumentos aplicados asociados al nuevo cliente. El paso anteriormente señalado es precedido al registro de las nuevas empresas atendidas en el CRM, donde se incorporó el registro “cliente pyme exporta”.

Pasos para registrar:

- 1.-Se debe crear en el CRM al Cliente, asignado el atributo Centro Pyme Exporta, y de donde es derivado. Esta información será leída desde el SRA.
- 2.-Ingresar en SRA las gestiones con el cliente y la información de crecimiento que se capture a de la empresa. La primera actividad a registrar en SRA deberá ser la aplicación

del test de potencialidad exportadora y la entrevista a empresa.

Creación de Cliente Centro Pyme Exporta en CRM: Se habilitó en el CRM un campo obligatorio que permitirá incorporar como cliente a aquellas empresas que fueron atendidas por un Ejecutivo Regional en el Centro Pyme Exporta, marcando la opción SI (solo aquellas empresas que cumplan con el perfil pyme exporta) o NO (en caso contrario). Además deberán identificar si la empresa fue derivada de otra institución pública, marcando la opción SERCOTEC, CORFO o Directo PROCHILE.

The screenshot displays the Microsoft Dynamics CRM interface for creating a new account. The 'General' tab is active, showing various fields for account information. Two specific elements are highlighted with red circles: the 'Nacionalidad' (Nationality) field, which has radio buttons for 'Si' (Yes) and 'No' (No), and the 'Ingresa desde' (Origin) dropdown menu, which lists 'SERCOTEC', 'CORFO', and 'Directo PROCHILE' as options.

Esta información será leída desde el SRA, al momento de ingresar las actividades e información de crecimiento de la empresa en el curso del apoyo que le entregue el Centro.

10.- Test de Potencialidad Exportadora (TPE) y Entrevista

El Test de Potencialidad exportadora (TPE) es un instrumento que se aplica para determinar las brechas que una empresa presenta frente al proceso de internacionalización, cuán lejos está de implementar un plan de negocios exportador o de exportar en forma sostenible; de acuerdo al puntaje obtenido por la empresa, es posible establecer a qué segmento pertenece: sin potencial exportador, con potencial exportador, empresa exportadora incipiente, indirecta o esporádica o empresa exportadora regular. Lo cual, en conjunto con una entrevista hecha por el ejecutivo pyme exporta, se establecerá la capacidad exportadora real de la empresa analizada y con esto dar inicio al proceso de apoyo a la internacionalización. Esta entrevista se hará con objeto de tener una visión mas cualitativa del potencial exportador de la empresa, y será evaluado directamente por el ejecutivo regional, según criterios establecidos en un documento específico, el cual tendrá preguntas con ciertos puntajes que se sumarán al TPE original y reflejará un puntaje final; el que será registrado en el SRA, evitando con esto cambios en la forma de registro.

Este Test de potencialidad exportadora y la entrevista, es el inicio del trabajo con las empresas, futuros clientes pyme exporta. Quiénes harán **un solo TPE por empresa** (esto con objeto de evitar condicionar las respuestas en pro de mejores resultados), el que podrá

ser utilizado para todas las actividades que se realicen en la institución; en caso de que las condiciones y/o datos de la empresa cambien con el paso del tiempo, éstos podrán ser actualizados en el TPE guardado por el ejecutivo y en el sistema de registro de clientes. Se espera tener diferenciado un test para el área bienes y posteriormente para el área servicios.

De acuerdo al puntaje obtenido por la ésta, es posible establecer a qué segmento o nivel pertenece y **cuál será la ruta de trabajo con ésta.**

Clasificación de clientes pyme exporta de acuerdo a Test de potencialidad exportadora:

Rojo – Persona natural o jurídica sin potencial exportador. La empresa no califica para ningún programa de internacionalización, y se deriva a otros organismos complementarios público y/o privado (FOSIS, ONG y/o cámaras de comercio de interés), Centro de Desarrollo empresarial (SERCOTEC) etc. (estas son personas o empresas que vienen solo con ideas y/o productos que disponen, quienes no tienen posibilidad de salir al exterior.) El procedimiento de derivación será inmediato, utilizando la red de contactos.

Amarillo – Persona natural o jurídica con mediano nivel de experiencia en el mercado interno. El modelo de negocios estaría probado en el mercado nacional, y habría que ver su adaptabilidad a mercados internacionales. La empresa requiere del apoyo de PYME EXPORTA e inicia el proceso del centro, que no será excluyente de interacciones de forma paralela de otros programas, tanto internos de ProChile como de otras organizaciones según sea el caso, a CORFO o los Centros de Desarrollo Empresariales (SERCOTEC).

Verde - Persona natural o empresas con actividad económica, con experiencia en la comercialización nacional y con potencial externo. Modelo de negocio probado y la empresa estaría posicionada en el mercado nacional presentando capacidad de gestión internacional. La empresa presenta un alto potencial y/o cuenta con la capacidad inmediata de participar de los diferentes programas sectoriales de ProChile, por lo que es derivada al ejecutivo regional que corresponda. Este realizará una asesoría especializada de tal forma de satisfacer sus necesidades en materias de internacionalización apoyándola en la concreción de un plan de negocios.

Rojo oscuro - Empresas exportadoras sobre el nivel de los Centros pyme exporta, por lo que no se califica como tal. No así, podrá ser derivado al ejecutivo a cargo de empresas exportadoras para iniciar el trabajo con ProChile.

Nota: No se consideran en ninguna de estas opciones empresas de gran tamaño (ventas anuales sobre 100.000 UF.) ni micro empresas (ventas anuales inferiores a 2.400 UF.) como usuarios objetivos de los Centro Pyme Exporta.

11.- Espacios físicos Centro PYME EXPORTA

Se considerará en cada Dirección Regional de ProChile un espacio físico destinado a

realizar la debida atención a las empresas que cuenten con interés de ingresar al programa.

Este espacio consta de una oficina completamente equipada según los requerimientos de cada Dirección Regional, las que cuentan genéricamente con un computador y tres letreros instalados dentro y fuera de la oficina, con objeto de dar una atención optima y personalizada a las empresas pyme exporta que ingresen a ProChile en busca de apoyo para dar el primer paso del proceso de internacionalización. Así mismo, se dispondrá de un computador para uso del cliente en la Direcciones Regionales que lo requirieran y tengan el espacio para instalarlo. Éste podrá ser utilizado para realizar el TPE, acceder a información y estadísticas de mercado, o cualquier otra actividad que estime pertinente el ejecutivo pyme exporta.

Por otro lado, en cada Dirección regional contará con los siguientes documentos impresos:

- Kit de bienvenida “A la ruta de la exportación”.
- PMP Y PMS de mercados de interés.
- Estudios de Tendencia de mercados de interés.
- POEX.
- Como hacer negocios y guía país de mercados de interés.
- Listado con contactos de instituciones de interés de la región en cuestión:
 - Municipalidades
 - CORFO
 - SERCOTEC (Centro de desarrollo de negocios)
 - Principales asociaciones gremiales

12.- Perfil ejecutivo encargado Centro PYME EXPORTA

Se debe considerar un profesional con experiencia dentro de la institución; Éste debe saber y tener experiencia relacionada con el comercio internacional con un manejo detallado de términos como: INCOTERMS, forma de pago de las exportaciones (carta de crédito, cobranza, etc.), modalidades y cláusulas de venta, financiamiento de exportaciones, logística internacional, la clasificación arancelaria e información de los mercados internacionales.

Deberá manejar en forma eficiente la aplicación (fechas, características, requisitos, convenios, etc.) de los diferentes instrumentos de ProChile. Así mismo, deberá estar capacitado y conocer al detalle los instrumentos y programa instituciones relacionadas, como CORFO y SERCOTEC.

Cualitativamente, deberá tener una gran capacidad de atención al público, en términos de amabilidad, empatía y orientación al cliente; lo que se traducirá con un buen ánimo y disposición para atender a PYMES, quiénes muchas veces estarán desorientadas.

De esta manera, los encargados de los Centros Pyme exporta deberán:

- Recibir, canalizar, gestionar y dar respuesta a las solicitudes presenciales, virtuales y telefónicas de los clientes/usuarios del Centro Pyme Exporta de cada Dirección Regional.
- Entregar asistencia, instrucción, orientación y asesoría a exportadores, empresas, PYMES o potenciales exportadores sobre el proceso exportador, acuerdos comerciales, mercados, trámites y documentación requerida para exportación, normativa legal que rige las exportaciones y las temáticas competentes al negocio de la institución.
- Difundir y promocionar los servicios, actividades e iniciativas de ProChile y las herramientas de apoyo al exportador, así como también los sitios web y publicaciones institucionales.
- Identificar las características y atributos de las empresas exportadoras o con potencial exportador, contribuyendo en la captación e incorporación a ProChile de estas empresas como nuevos clientes.
- Registrar, actualizar y mantener la confidencialidad de la información de clientes y personas que se encuentra almacenada en las bases de datos institucionales.