



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION
DE EMPRESAS**

PATRICIO EDUARDO VALENZUELA CANO

**PROFESOR GUIA:
GASTON L'HUILLIER TRONCOSO**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
GASTON HELD BARRANDEGUY
CARLOS MORENO HINOJOSA**

**SANTIAGO DE CHILE
DICIEMBRE, 2006**

RESUMEN

Nuestro país, con 15 millones de habitantes y un PGB de USD 7000 per cápita, es un mercado pequeño si se le compara con las economías de países más desarrollados.

La combinación de un ambiente de agresiva competitividad y de un mercado de tamaño limitado, junto con la reducción de las tasas de crecimiento del país, ha conducido a que los márgenes de venta en algunos sectores de la industria de servicios se han visto continuamente reducidos en el tiempo. Esto ha hecho que muchas empresas se vean enfrentadas a buscar nuevas estrategias de crecimiento y supervivencia.

En particular, el área de servicios de tecnología (soporte de software, desarrollo de aplicaciones) es un sector de la industria nacional altamente competitivo, donde hay un constante cambio de los actores del mercado (salida e ingreso de nuevas compañías) y una fuerte competencia por precio del servicio, en algunos casos con tendencias depredatorias. A su vez, el sector se ha caracterizado por una creciente exigencia de ofertas de servicios y soluciones altamente especializadas.

De ahí que la posibilidad de internacionalizar sea una alternativa de negocios que resulta atractiva para muchas empresas de este sector, especialmente si existe una estructura de costos fijos y un alto nivel de competencias técnicas que hacen competitiva una oferta de servicios en el mercado internacional y la factibilidad tecnológica de hacer ofertas competitivas.

En el caso estudiado, se analiza cómo una empresa de servicios de Tecnología de Información (TI) inició un proceso de internacionalización en el altamente competitivo mercado de los Estados Unidos, el cual en su primer año de operación tuvo resultados financieros positivos.

El análisis del caso muestra que, la forma cómo se implementó la estrategia de internacionalización, se basó en las ventajas que posee el país, esto es:

- Competencias locales y buen nivel de recursos humanos, lo que permitió hacer una oferta de servicios de calidad.
- Infraestructura de comunicaciones que permite ofertar productos y servicios al exterior con personal basado en el país a menor costo, reduciendo la necesidad de capital de trabajo a niveles razonables.

A partir del caso, el estudio plantea los tipos de estrategias y los aspectos generales necesarios para que se den las condiciones que aseguren el éxito de una empresa de servicios de TI en la inserción en mercados extranjeros.

Finalmente, utilizando los resultados del análisis del caso y un análisis comparativo con otro caso a nivel país, se plantea como las empresas locales del sector de Tecnología de Información podrían plantear una oferta país.

La conclusión final del estudio, es que una red de empresas de servicios de TI de tamaño medio, basada en servicios de calidad, utilizando la infraestructura de comunicaciones del país, puede plantear una oferta país atractiva en el mercado mundial.

Índice General

	Página
1.- Introducción y Objetivos del Estudio	2
2.- Mercado del Sector de Tecnología de Información	3
3.- Descripción de Caso	9
4.- Estrategia de Internacionalización para una Empresa de Servicios de TI	23
5.- Factibilidad de Plantear un Modelo País para las Empresas de TI	28
6.- Conclusiones	31
7.- Bibliografía	33
Anexo A	35
Programa de Fomento a la Internacionalización de las PYMES	

1. Introducción

El marco de libre competencia, hoy característico en la economía chilena, ha generado en diferentes sectores de la industria un fuerte dinamismo, como también una agresiva competencia. En particular, el sector de servicios de Tecnologías de Información (soporte de software, desarrollo de aplicaciones) es de alta competitividad, con una tendencia fuerte a competencia por precio, junto con una creciente demanda de ofertas de servicios y soluciones altamente especializadas.

Debido a que el nivel de crecimiento de la economía chilena se ha visto desacelerado en los últimos años, la búsqueda de mercados internacionales es una alternativa que puede ser atractiva para muchas empresas de servicios de Tecnología de Información, especialmente si poseen una estructura de costos fijos y un alto nivel de competencias técnicas, que hacen que una oferta de servicios generada localmente puede ser atractiva en el mercado internacional.

El caso muestra cómo una empresa de servicios de Tecnología de Información, diseñó e implementó un plan estratégico para internacionalizarse en un mercado altamente competitivo, como lo es el de los Estados Unidos.

A partir de la experiencia del caso, se buscará plantear en forma genérica, cuál es la oferta de valor por la cual una empresa de chilena tamaño medio (PYME) del sector de servicios de tecnología puede basar una estrategia de internacionalización.

2.- Mercado del Sector de Tecnología de Información

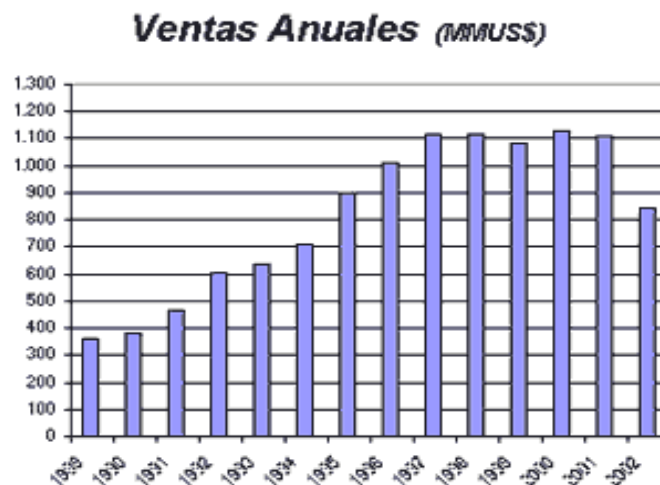
2.1 El Mercado Nacional de la TI

De acuerdo a las estadísticas de ACTI (Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de la Información) existen 130 empresas en Chile que cubren los distintos rubros de la industria de Tecnología de Información (Representación Comercial de Hardware, Software, Capacitación, Integración de Sistemas, etc.).

De acuerdo a la encuesta ACTI 2002, el volumen de facturación anual del mercado alcanza a USD 800 millones. Cabe destacar que 9 de las 130 empresas registradas facturan el 88% del volumen de negocios del mercado. Las áreas de negocios de la industria de TI en Chile alcanzan a un 58% en servicios de TI y un 42% en la venta de productos, observándose una tendencia al aumento en la venta de servicios.

La evolución de volúmenes de ventas se muestra en el siguiente gráfico:

Cuadro 1: Ventas anuales de la Industria de TI en Chile



(Fuente: Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de Información)

Debido a una baja en el crecimiento del país, el área de servicios de consultoría se ha visto deprimida [encuesta ACTI Julio 2002], lo que ha hecho que muchas empresas hayan abandonado esta área de negocios y otras hayan explorado mercados fuera de Chile.

De acuerdo a la encuesta anterior, las mayores debilidades que la industria de TI chilena auto reconoce son la gestión del área de ventas y el desarrollo comercial.

2.2 Oferta de Servicios de Tecnología de Información en el Mercado Nacional

La externalización de servicios (outsourcing) es un modelo de negocios ampliamente utilizado en Chile y se basa en la cesión de una o más áreas de procesos y /o funciones de la empresa a otra organización (externa) especializada en este tipo de actividades.

A nivel nacional, se pueden distinguir los siguientes tipos de servicios de externalización:

ASP (Applications Service Provider)

Un ASP es un proveedor independiente de servicios de software que pone a disposición de cualquier usuario, independientemente de su situación geográfica, las aplicaciones e infraestructuras necesarias para la administración y gestión de su empresa. Esta nueva comunidad de proveedores ASPs representa una industria global dedicada a poner a disposición de los usuarios servicios y aplicaciones fiables, eficientes y predecibles para un amplio espectro de negocios. Estos servicios incluyen sistemas ERP (Enterprise Resource Planning/Planificación de Recursos Humanos), Soluciones CRM (Customer Relationship Management/Administración de Relaciones con clientes), Groupware, Aplicaciones verticales para mercados específicos y aplicaciones estándar de oficina.

A través del almacenamiento de aplicaciones (Application Hosting), los ASP alivian el peso de la administración de los sistemas informáticos de las empresas, así como el soporte, mantenimiento y respaldo de los datos. Como resultado, las organizaciones que aprovechan los recursos de un ASP pueden centrarse en su negocio y no en las infraestructuras de sistemas informáticos que necesitan para realizar dicho negocio, lo que proporciona a un ASP su calidad de Outsourcing. Las aplicaciones que provee un ASP se encuentran instaladas físicamente en las dependencias de la empresa contratista. La empresa cliente accede a las soluciones vía Internet, utilizando una conexión conmutada o dedicada. La administración de los servicios se realiza desde el denominado Centro de Administración de las Aplicaciones, incluyendo funciones como la activación de clientes, monitoreo de seguridad y administración de problemas. También se realizan allí las instalaciones de productos, actualizaciones de software, configuraciones del sistema, afinamiento de las aplicaciones (tuning), planificación de capacidad y soporte a todos los componentes del sistema. Los servidores de aplicaciones y de bases de datos, en tanto, se alojan en una instalación denominada Data Center, que funciona en ambiente diseñado con el máximo nivel de seguridad y conectado al "backbone" de Internet, brindando altos niveles de conectividad.

En Chile, si bien el mercado de los ASP se encuentra en una fase incipiente, existen algunos factores que determinan importantes oportunidades para su desarrollo. Entre los principales obstáculos para el desarrollo de esta industria se encuentran aspectos culturales, como los altos grados de reticencia de las empresas a entregar sus datos a terceros y más aún, asumir que dichos datos no

estarán alojados en sus instalaciones o en sus propias máquinas, sino en el Data Center de un proveedor.

Los oferentes coinciden en que, si bien es cierto no es un proceso natural entregar información confidencial a un tercero, hace bastante tiempo las empresas externalizan áreas como la contabilidad y auditoría, proceso que involucra una apertura importante de información. En este sentido, la única diferencia es que esta vez los datos son entregados por vía electrónica, lo cual no debiera agregar mayor riesgo al proceso.

Las soluciones informáticas ofrecidas por los ASPs se caracterizan por una marcada diversidad funcional y por los distintos esquemas tarifarios asociados a su presentación. El 58% de las aplicaciones disponibles actualmente en el mercado son de carácter administrativo-operacional, segmento en el que se incluyen módulos de finanzas, contabilidad y logística, entre otros. Un 26% de las aplicaciones se ubica en la categoría de aplicaciones empresariales conceptualmente más complejas desde el punto de vista de su arquitectura (soluciones tipo ERP, CRM, etc.). Por último, sólo un 16% de la oferta se relaciona con aplicaciones de productividad personal, como por ejemplo las herramientas de MS Office (Procesadores de texto, libros de cálculo, etc.) [Fuente : Informe ACTI 2002].

Personal Outsourcing

Básicamente es una oferta de recursos humanos, con la ventaja de que las empresas sólo pagan el tiempo en que los trabajadores prestan servicios y no contraen compromisos laborales con nuevos empleados.

Se puede distinguir en esta área de servicios los siguientes segmentos:

Digitación /Digitalización de la Información:

Servicio que nació por una decisión de la banca nacional por externalizar servicios en la década de los 80. El servicio evolucionó al concepto de digitalización de la información, es decir el traspaso de archivos físicos a digitales.

Outsourcing Calificado:

Servicios de trabajo temporal de administradores de sistemas, especialistas en plataformas (ERP, SAP, etc.). El valor agregado de este servicio es prácticamente la tercerización de la unidad de informática de una empresa, permitiéndole focalizarse en el negocio específico de su oferta de negocios al mercado.

Out tasking:

Consiste en la tercerización de procesos de negocios en las oficinas de la empresa de servicios o del cliente. La oferta de servicios constituye básicamente en hacer reingeniería de cada proceso para optimizarlo. De esta manera el out tasking consiste básicamente en un rediseño de procesos, junto con el soporte de personal técnico adecuado.

Call Center:

Un centro de llamadas es un factor clave en la implementación de una alta calidad en el nivel de atención a los clientes, como parte de una estrategia de construir un alto nivel de relación con ellos. En Chile un grupo importante de empresas de servicios de tecnología de información proveen plataformas CRM (Customer Relation Management) para centros de llamados, a nivel de aplicación y en menor escala, el servicio de externalización de CRM, orientado al segmento PYME.

Este servicio de externalización consiste en que la empresa proveedora del servicio, provee un centro de atención de llamados de los clientes de las empresas que le han contratado el servicio.

2.3 Estado y Desarrollo del Mercado Internacional de Servicios de TI.

Se estima que, mundialmente, el área de servicios de TI facturará en el año 2002 alrededor de 603.000 millones de dólares.

En el año 2001 se facturaron 270.000 millones de dólares en Norteamérica, 148.000 millones de dólares en Europa del Este y 21,6 millones en Latinoamérica.

Norteamérica y la Comunidad Europea representan el 73% del mercado mundial.

El total regional se muestra en el siguiente Cuadro:

Cuadro 2 : Mercado de Servicios de TI, estadística anual y proyección de crecimiento futuro (valores en millones de USD)

Region	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	CAGR (%) 2000-2005	Prior Forecast CAGR (%) 2000-2005
North America	227,750	256,980	270,641	295,336	334,091	377,158	423,000	10.5	15.6
Western Europe	131,340	137,024	148,791	160,010	178,616	202,237	229,219	10.8	11.3
Japan	55,855	60,203	64,518	68,391	73,200	79,289	86,170	7.4	11.6
Asia/Pacific	24,963	27,197	31,143	36,041	42,344	50,068	60,156	17.2	27.0
Latin America	16,625	19,554	21,664	24,346	28,244	32,850	38,715	14.6	21.9
Middle East/Africa	8,731	9,743	10,118	11,238	12,618	14,233	16,214	10.7	15.5
Central and Eastern Europe	4,995	6,407	7,196	8,051	9,076	10,293	11,726	12.8	9.6
Total	470,257	517,109	554,072	603,414	678,189	766,127	865,200	10.8	15.1

Source: Gartner Dataquest (November 2001)

La proyección por segmento de negocios, se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 3: Crecimiento Futuro del Mercado de Servicios de TI (valores en millones de USD)

Segment	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	CAGR (%) 2000-2005	Prior Forecast CAGR (%) 2000-2005
Consulting	41,531	46,065	48,074	50,609	56,345	64,216	73,749	9.9	16.5
Development and Integration	138,952	156,005	166,894	178,925	198,468	227,480	263,528	11.1	16.4
Education and Training	16,380	17,932	18,758	19,933	21,968	24,776	28,122	9.4	14.3
Management Services	82,921	91,776	101,442	113,376	128,990	147,900	170,510	13.2	16.4
Business Process and Transaction Mgmt.	68,504	74,870	80,565	90,542	109,378	127,820	145,257	14.2	17.9
Hardware Support	96,214	100,605	104,541	111,487	118,957	124,586	128,780	5.1	5.3
Software Support	25,755	29,856	33,798	38,541	44,083	49,350	55,254	13.1	16.0
Total	470,257	517,109	554,072	603,414	678,189	766,127	865,200	10.8	15.1

Source: Gartner Dataquest (November 2001)

De acuerdo a Gartner Dataquest (2001), se prevén las siguientes oportunidades de negocios por cada segmento:

Consultoría:

Introducción de Windows XP, demandas por CRM y soluciones de e-commerce.

Desarrollo e Integración:

Demanda por migración e integración de servicios, producto de la migración a Windows XP y la demanda por CRM, e-commerce .

Entrenamiento:

Se espera un repunte futuro en consideración a que esta área estuvo deprimida durante 2001-2002, lo que conducirá a una necesidad de actualización de nuevas tecnologías.

Administración:

Debido a la necesidad de reducir costos, se espera una mayor demanda por externalización de servicios.

Procesos de Administración de Negocios y transacciones (BPTM):

Producto de la necesidad de reducir costos, se espera que muchas empresas van a externalizar procesos que no estén relacionados directamente con el negocio principal, particularmente funciones de back-office, tales como recursos humanos y administración financiera.

Soporte:

Producto del aumento de las plataformas de Hardware y Software, el soporte representa un mercado interesante. Aunque disminuya la inversión las empresas, igualmente requieren soporte para las plataformas ya instaladas.

Por lo anteriormente descrito, se prevé que el mercado internacional de Servicios de TI de información, será dinámico en los próximos años y su crecimiento generará oportunidades de negocios en el mundo.

3.- Descripción del Caso

3.1 La Empresa

3.1.1 Aspectos Generales

En Chile, durante la década del 80 y 90 se observó una tendencia en el mercado a la externalización de las áreas de informática de las empresas.

Con el objeto de aprovechar esta oportunidad de negocios, durante ese periodo se crearon nuevas empresas destinadas a satisfacer la demanda por servicios. La empresa del caso es creada a objeto de atacar el nicho de la demanda por servicios de TI del mercado bancario, producto de que los socios fundadores de la empresa tenían experiencia profesional en las Gerencias de Sistemas de la banca nacional.

Al iniciar actividades, se plantea la misión de ser una empresa de soluciones integrales de tecnología de información, reconocida por la calidad de sus soluciones. Con el lema “capital humano a su servicio”, conquistó una sólida presencia en el mercado chileno de servicios de tecnología de información.

Desde su creación hasta el día de hoy, la oferta de la empresa está estructurada en 2 áreas de servicios:

-Oferta de Personal temporal (outsourcing) en las áreas Informática y Administrativa. Esta unidad de negocios da el servicio de outsourcing de recursos humanos especializados en informática y servicios administrativos relacionados (digitación, etc.).

-Capacitación y Asesorías.

De un inicio con una planta de personal de 10 personas, la empresa creció a casi 150 en el año 1999. Desde el punto de vista de negocios, la empresa distribuye sus ingresos en un 95% generado por servicios de outsourcing y 5% por asesorías y capacitación

Como apoyo a estas unidades de negocios, la empresa desde sus inicios creó una unidad de capacitación, cuya función es agregar valor permanentemente a los recursos humanos de la empresa.

La empresa está asociada a las principales empresas de servicios del país a través de ACTI (Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de Información) y a GECHS (Grupo de Empresas Chilenas de Software), con las cuales abordó proyectos para el desarrollo de negocios del rubro en algunos países de América Latina.

3.1.2 Organización de la Empresa

La empresa del caso está constituida como una sociedad anónima cerrada, cuya organización se asimila a la de una empresa familiar.

Los dueños y fundadores de la compañía son los que proponen y estructuran la estrategia de la empresa, y a su vez ocupan cargos en la administración .

Organizacionalmente la empresa posee las siguientes Divisiones:

- Outsourcing Informático.
- Administración y Finanzas.
- Asesorías.

Las divisiones de Outsourcing Informático y Asesorías son unidades que poseen la función comercial y prestadoras de servicios en forma autónoma.

Las decisiones estratégicas son tomadas por un comité formado por la administración y los dueños de la empresa.

Desde el punto de vista organizacional, la estructura es flexible y sin muchos niveles jerárquicos. Por ejemplo, las áreas operacionales adoptan la estructura de grupos de trabajo, lideradas por directores de proyecto que interactúan con las áreas comerciales.

La edad de las personas de la organización fluctúa entre los 20 y 47 años, con un promedio de edad de 28 años. A su vez, la empresa posee profesionales altamente calificados específicamente en ingeniería de software y sistemas.

A inicios de 2002 la empresa facturaba anualmente del orden de M\$ 400, y poseía una planta de personal de del orden de 50 empleados. La cartera de clientes en el estaba concentrada en servicios al área financiera (principalmente bancos).

3.2 Evolución de los Negocios

El grado de conocimiento del mercado y la experiencia de sus fundadores le permitieron a la empresa en sus primeros años de operación posicionarse en el mercado de servicios de tecnología de información para el área bancaria, obteniendo niveles de ventas crecientes.

Sin embargo, a fines de la década de los 90 la empresa enfrentó una disminución en la ventas, producto de que el mercado nacional comenzó a contraerse, lo cual afectó en primer lugar a las empresas de servicios de TI de tamaño medio.

Efectivamente, si se analiza el mercado nacional de TI , de un crecimiento sostenido, que alcanzó el año 1998 niveles de facturación de 1100 millones de dólares (servicios y venta de equipos), se contrae en el año 2001, a ventas anuales de 800 millones de dólares. En lo que respecta a facturación anual en servicios (que alcanza al orden del 50-58% de las ventas totales del sector de TI), las

ventas anuales de 600 millones de dólares se redujeron a 450 millones de dólares a fines del 2001.

Por otra parte, las empresas de tamaño medio se vieron enfrentadas en ese periodo a una fuerte competencia, producto de la concentración existente en el mercado (de acuerdo a ACTI, 9 de las 130 empresas facturan el 88% del mercado). En consecuencia, la contracción en las ventas provocó que los actores dominantes en la industria nacional de TI aumentaran sus esfuerzos por mantener sus niveles de ventas, provocando que muchas empresas de tamaño medio vieran drásticamente reducido su nivel de ventas.

La situación anterior se vio reflejada en la empresa del caso en estudio, que de un nivel de ventas de M\$232 en los primeros años de operación, aumentó sus ventas a M\$ 1.000 en el año 1999, con utilidades sobre los \$ 100 millones, para terminar el año 2001 con ventas de M\$400.

3.3 Estrategia de Internacionalización

3.3.1 Consideraciones

Frente a la dramática reducción de las ventas, la empresa consideró enfrentar a la competencia, lo cual fue descartado, por el riesgo que significaba entrar en una guerra de precios en un mercado donde hay una alta concentración (ver 3.1.).

Por lo anterior, la empresa efectúa un análisis de las oportunidades en mercados externos, considerando que:

-Gran parte del servicio es un intangible, que no requiere en muchos casos la presencia física en las oficinas del cliente de personal especialista que provee el servicio. Tal es el caso de la optimización de aplicaciones, por ejemplo, que es posible efectuar sin estar presente en la empresa a la cual se le provee la consultoría.

-Producto de la tecnología de comunicaciones actuales es posible remotizar los servicios, por ejemplo, tener acceso a un servidor por conexión telefónica vía módem o dedicada a Internet y efectuar una auditoría de una red.

-La remotización de servicios hace posible que un nivel de costos fijos se mantenga, por cuanto no se necesita, en principio, crear una nueva organización en otro país similar a la local, lo cual implicaría un aumento de la inversión y probablemente la pérdida de un nivel de costos fijos competitivo.

-Si a costos fijos bajos y un alto nivel de especialización de los servicios se le suma un buen contacto a nivel de clientes, el resultado es una oferta atractiva en otros mercados.

Como se ha discutido previamente, el mercado internacional presenta una serie de oportunidades. Sin embargo, era importante seleccionar un mercado al cual atacar,

siendo un aspecto clave el encontrar un mercado donde exista el nivel de tecnología que permita remotizar los servicios, de modo de mantener la ventaja competitiva de los costos fijos, como también la existencia de un buen nivel de contactos con potenciales clientes.

Otro factor importante a considerar en un proceso de internacionalización, son las barreras de idioma. En particular en la caso de negocios de TI el idioma estándar de comunicación técnica es el inglés, sin embargo, es claro que para establecer lazos comerciales se requiere un adecuado conocimiento del idioma local.

Desde el punto de vista de tamaño de mercado e infraestructura tecnológica que permita remotizar servicios, existen claramente muchos mercados a los cuales apuntar, como por ejemplo el grupo de países con economías desarrolladas.

Una característica generalizada de las empresas del área de tecnología de información de América Latina, es que su fuente de productos tiene como punto de contacto el estado de Florida en Estados Unidos, donde se concentran divisiones de empresas productoras de Software y Hardware que atienden a Latinoamérica. Esto hace que un contacto natural en el extranjero de muchas empresas chilenas de TI sea la sede de una determinada empresa en Florida

En el caso de la empresa en estudio, contactos con empresas de Estados Unidos con sede en Florida, desarrollados producto de intercambio comercial y de entrenamiento del personal de la empresa del caso, constituyeron la base para evaluar seriamente la posibilidad de hacer negocios en ese país.

3.3.2 Análisis FODA ante la alternativa de internacionalizar a EEUU

Considerando como mercado objetivo el estado de Florida, un análisis de Fortalezas-Oportunidades Debilidades- Amenazas se desarrolla a continuación:

Fortalezas

Sueldos:

Los sueldos promedio de especialistas de rango medio en Florida fluctúan en mínimos del orden de 30,000-40,000USD anuales, como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 4 :
Rangos de Sueldos Anuales en el Estado de Florida

Permanent, Inhouse Position Salary Ranges

PC Analysts			\$ 30,000 - \$ 55,000
Web Site Developers			\$ 45,000 - \$ 75,000
LAN Analysts			\$ 37,000 - \$ 60,000
Client Server Analysts			\$ 42,000 - \$ 85,000
AS/400 Midrange Analysts			\$ 40,000 - \$ 72,000
Mainframe Analysts			\$ 40,000 - \$ 68,000
Database Administrators			\$ 55,000 - \$ 85,000
Project Managers			\$ 50,000 - \$ 95,000
Information System Directors			\$ 60,000 - \$ Open \$
Web Site Department Managers			\$75,000 - \$90,000

[Fuente: Florida rate salary, 2002]

En comparación, a nivel nacional la remuneración de un especialista de rango medio, con calificación equivalente al de Estados Unidos, fluctúa en los 24 000 USD en promedio, con mínimos de hasta 15.000 USD. [Fuente : ACTI]

Nivel de competencia profesional

El nivel profesional y experiencia del personal de la empresa era y es acorde a los niveles internacionales. Cabe destacar que, como característica propia del área de TI, tanto el Hardware como el Software que se utiliza es común en todas partes del mundo. A su vez en consideración a que la infraestructura de tecnología de Chile posee el mismo nivel que en países desarrollados, un especialista nacional en TI adquiere el mismo grado de experiencia que un especialista que se desempeña en EEUU.

Un aspecto importante de considerar es que existe, y es internacionalmente reconocida la certificación de especialistas por parte de los productoras de SW, lo que en cierta medida da un patrón de referencia de homologación de habilidades técnicas.

Estructura Organizacional de la Empresa

Una característica propia del sector de Tecnología de la Información, es reconocer su constante cambio, el cual es una constante en los mercados globales.

De acuerdo a Michael Dell (Dell Computers):

“La única constante en nuestro negocio en la industria es que todo está cambiando, tenemos que tomar ventajas del cambio y no dejar que el cambio nos aventaje”

Un enfoque estratégico, orientado a competir en un mercado de alto nivel de competencia y cambio (Brown & Einserhard) debería considerar:

- Un supuesto de que el mercado cambia en forma rápida e impredecible.
- Un objetivo de alcanzar un permanente flujo de ventajas en el mercado.
- Lo que define un buen desempeño de la empresa es la habilidad para adaptarse al cambio.
- La estrategia es administrar los cambios considerando los ritmos de cambio del mercado.
- El éxito se basará en que la empresa puede reinventarse continuamente.

Una estructura flexible de una empresa facilita el competir en mercados que se caracterizan por crecimientos y cambios vertiginosos, por lo que esa característica, presente en la empresa del caso en estudio, constituye una fortaleza importante.

Similitud Cultural

Si bien es cierto el modelo de negocios anglo-sajón (basado en el enriquecimiento de los accionistas), es distinto del europeo, el cual es la base de la cultura chilena de los negocios (basado en la satisfacción de los accionistas y la comunidad en general), hay un aspecto cultural que facilita la aproximación de negocios con el estado de Florida : el idioma. Claramente, y así es reconocido por el gobierno de los EEUU, el español es la segunda lengua no oficial en Florida, mas aún es una práctica común en la parte Sur del estado utilizar el español como idioma cotidiano. Esta aproximación cultural es una fortaleza para cualquier empresa chilena que desee hacer negocios en la Florida.

Oportunidades

Debido a los contactos que poseía con empresas norteamericanas de software, cuyos productos comercializaba en Chile como representante local, la empresa en estudio, decidió iniciar un emprendimiento en el mercado de los Estados Unidos. Se desechó la posibilidad de evaluar la internacionalización en otros países, ya se consideró un factor de alto riesgo no tener contactos locales.

Tamaño de Mercado:

El cuadro siguiente, muestra la proyección del mercado de TI en EEUU por segmento:

Cuadro 5 :
Mercado Norteamericano de Servicios de TI , Estadística y Crecimiento Esperado por Segmento
(valores en millones de USD)

Segment Level 1	2000	2001	2002	2003	2004	2005	CAGR (%) 2000-2005
Hardware Maintenance and Support	54,005	56,199	61,042	66,187	69,911	71,612	5.8
Software Maintenance and Support	13,253	15,110	17,729	20,453	22,882	25,524	14.0
Consulting	26,232	26,947	28,228	31,595	36,095	41,516	9.6
Development and Integration	69,229	71,187	75,625	83,566	95,805	111,310	10.0
Education and Training	9,343	9,687	10,362	11,475	13,014	14,885	9.8
Management Services	40,660	43,836	48,221	53,810	60,591	69,089	11.2
Business Process and Transaction Management	44,259	47,674	54,129	67,004	78,860	89,064	15.0
Grand Total	256,980	270,641	295,336	334,091	377,158	423,000	10.5

Source: Gartner Dataquest (November 2001)

Se puede ver que el mercado norteamericano de TI en términos de volúmenes de venta anuales, es 250 veces el de Chile, con una proyección de crecimiento del 10% anual.

En particular, el estado de Florida está altamente desarrollado en el segmento de tecnología, existiendo del orden de 8000 empresas de alta tecnología instaladas.

En cuanto a políticas, el estado tiene como visión que Florida “se posicione en el período 2001-2006, como un líder global en TI, creando trabajos con valor agregado de conocimiento, liderando la tecnología de punta y promoviendo la creación de empresas competitivas en los negocios tradicionales y los nuevos negocios del siglo 21”[ref : Florida Strategic Plan for Economic Development, 2001-2006]

Modelo de Negocios de Bajo Costo:

La posibilidad de construir un modelo de negocios con una organización “in site” en el país con mínimo personal, utilizando Internet y telefonía IP para dar el soporte administrativo, como también el servicio desde Chile, da como resultado una inversión de bajo monto y por lo tanto con un menor riesgo, que abre la oportunidad de hacer negocios hacia el exterior.

Soporte Gubernamental

- Fomento de las TI en el estado de Florida.

El fomento se concentra en la corporación ITFlorida, que asesora al gobierno del estado en materias legislativas de fomento de las empresas de TI, como por ejemplo en las siguientes áreas:

- Marketing

Campaña de marketing diseñada para atraer, desarrollar y retener los negocios de Tecnología de Información en el estado.

- NAPs

Legislación que promueve el desarrollo de puntos de acceso de red (NAPs) en Florida, con leyes estatales que establecen exención de impuestos para las inversiones relacionadas con la compra de equipos utilizados en el desarrollo de esos proyectos.

- Florida Venture Forum

Organización que presta capital a bajo interés, empresas medianas establecidas en Florida, con el requisito de haber tenido participación en el negocio por al menos 3 años con un mínimo anual de ventas de US\$500.000

- Programa del gobierno chileno de internacionalización de las PYME.

Este programa se canaliza a través de Prochile, y consiste en un proceso de asistencia tutorizado a las empresas, el cual se desarrolla en dos fases:

Fase 1: Diagnóstico de Preparación para Exportar (DPE) y un Autodiagnóstico de Posición Competitiva (APC).

Fase 2: Diseño un Plan Estratégico de Exportación y desarrollo de un Plan Operativo.

(Ver Anexo 1)

Básicamente el programa ayuda a las empresas a diseñar su estrategia de internacionalización.

Debilidades

Ausencia de cartera de clientes

Como cualquier empresa que inicie sus actividades, la empresa del estudio no poseía una cartera de clientes ni era conocida a nivel del mercado de Florida. En consecuencia, a diferencia de la competencia ya establecida, a mediano plazo, su objetivo fue esforzarse en que su oferta de valor sea reconocida y valorada en el mercado.

No se tiene experiencia en el mercado norteamericano.

Si bien es cierto, la empresa tenía y tiene un buen nivel de contactos con empresas proveedoras de tecnología y software de Florida, no tenía experiencia en hacer negocios en el mercado. Sin embargo, los contactos y relaciones fueron utilizados para entender el ambiente y entorno de los negocios de TI en EEUU.

Desconocimiento de aspectos legales.

La legislación tributaria y legal es diferente en Florida respecto a nuestro país. Esto implica la dependencia de un soporte legal externo mas fuerte que lo que la empresa acostumbraba en el mercado nacional.

Barreras de lenguaje y cultura de negocios diferente.

La mayor dificultad a nivel de barrera de lenguaje, radica en que la comunicación formal en el estado de Florida (contratos, ofertas comerciales, etc.) se efectúa en el idioma oficial de EEUU (inglés).

Un aspecto que ayuda a superar esta barrera, desde el punto de vista de comunicación, es el hecho de que es posible comunicarse informalmente en español en la mayoría de los casos.

Desde el punto de vista cultural, en el sur de Florida, hay un ambiente multicultural, con predominio de lo que se denomina “comunidad hispánica”, lo cual facilita el desarrollo de relaciones de una empresa que proviene de un país de habla española.

Sin embargo, la cultura de negocios está basada en el modelo estadounidense, en lo cual se deben considerar como aspectos claves:

- El fiel cumplimiento y veracidad de una oferta comercial.
- La puntualidad en el manejo de compromisos.
- Franqueza en la relación comercial.

Claramente las empresas chilenas que han tenido nexos comerciales de buen nivel, con empresas norteamericanas aún en una relación cliente–proveedor o representante-proveedor, tienen una mayor capacidad para desarrollar una relación comercial exitosa en EEUU. Este aspecto ayudó y en cierta medida alentó a la empresa del caso a intentar internacionalizarse en EEUU.

Amenazas

Modelo posible de ser replicado

El mismo análisis de la empresa en estudio puede ser efectuado por otras empresas en otros lugares del mundo, en países donde el nivel de costos fijos es menor que el de Chile. Por lo anterior, un aspecto a considerar en una experiencia de este caso es evolucionar la oferta de valor a ventajas que no puedan ser replicadas fácilmente, como por ejemplo, ganar credibilidad en mercado como empresa que brinda servicios de alta calidad.

Reacción de Proteccionismo del Mercado

El mercado norteamericano, tiene una cultura e historia altamente proteccionistas a su industria. Si bien es cierto que el tamaño de la empresa en estudio y mercado objetivo no representan en principio una amenaza para la industria norteamericana de TI, la proliferación de experiencias similares podría provocar en el futuro cambios en la legislación del estado de Florida hacia un mayor proteccionismo. Este aspecto es una amenaza potencial futura en el caso del estudio.

3.3.3 Implementación de la Internacionalización

El análisis FODA anterior, conceptualiza la estrategia implementada, destacándose que ella fue mas bien diseñada en la práctica basándose en la intuición de negocios. Sin embargo, es coincidente la estrategia adoptada, con los pasos que se pueden deducir de un análisis FODA para minimizar las debilidades detectadas, esto es:

- Buscar el apoyo del gobierno chileno , a través de CORFO y PROCHILE, de manera de recibir el soporte necesario en asesoría legal como también en acciones conjuntas.
- Considerar diferentes fases del proyecto: con una fase inicial de oferta de servicios a través de Internet como medio difusor, utilizando también los medios de contacto que proporciona la política de fomento a la TI del estado de Florida.
- Buscar socios para el establecimiento de la empresa, para lo cual se utilizó como entidad visible del proceso una tercera empresa , en la cual la empresa del caso es socia con otras empresas chilenas de Servicios de TI que poseen el mismo modelo de negocios y estructura. Tampoco fue descartado incorporar un socio local, en la medida que existiera interés en el mercado local de Florida.
- Posicionarse en el segmento latino como fase de aprendizaje del mercado.
- Establecer una oficina local de bajo costo, con soporte administrativo y sinergia desde Chile a través de los medios de tecnología de telecomunicaciones existentes.

Claramente, la sustentabilidad en el tiempo de la estrategia se basa en crear relaciones de confianza entre los potenciales clientes, por lo que las fases iniciales deben estar orientadas a tener referencias en el mercado más que en tener un rápido retorno.

3.4 Resultados y Experiencias

3.4.1 Aspectos Generales.

Conceptualmente, en el proceso de internacionalización de la empresa en estudio, se pueden distinguir las siguientes etapas:

-Inicio de la operación: en esta fase se efectúan todas las gestiones legales, técnicas y logísticas para la apertura de la oficina en el extranjero.

-Fase de entrada al mercado, definición de canales de comercialización y contactos con potenciales clientes.

-Fase de crecimiento: la empresa ya posee un nicho de mercado en el cual es reconocida y financieramente obtiene rentabilidad.

Se definió un límite de inversión y pérdidas y un retorno esperado en 3 años plazo como parámetro para administrar las etapas y evaluar el resultado del proceso de internacionalización en este mercado.

Dado que el caso en estudio es un caso abierto, iniciado a mediados del 2001, las actividades que efectuó la empresa en el periodo en estudio se describen en los puntos siguientes:

3.4.2 Puesta en Marcha

Resumidamente, los pasos llevados a cabo en este proceso fueron:

-De modo de minimizar los riesgos, se decidió aunar esfuerzos con otras compañías chilenas de servicios. Para ello se constituyó una nueva empresa en sociedad con empresas que eran competidoras en el mercado chileno, En el caso en estudio, más que una búsqueda sistemática de socios, hubo una coincidencia de propósitos con empresas con las que se tenía contacto.

-El segundo paso fue buscar el apoyo de entidades como CORFO y Prochile, que posee un programa de asesoría de internacionalización de PYMES. Como resultado de esta gestión, la empresa tuvo el soporte de la oficina de Prochile de Miami la que asesoró a la empresa en la constitución e inicio legal de actividades en el estado de Florida.

-Implementación técnica en el extranjero. La operación estaba basada en la remotización de la empresa, estableciéndose el núcleo de administración y servicios en el Chile, “virtualmente” integrados a la oficina de Miami. Esto implicó efectuar las inversiones necesarias de modo de permitir el funcionamiento de la

oficina en esta modalidad, constituyendo una Intranet y una red privada virtual sustentada por telefonía IP.

-Implementación logística: en esta etapa finalmente se puso en marcha la oficina e incluyo todos los aspectos logísticos.

Entre ellos se pueden destacar:

- Selección de consultores legales y contables en el país, en cuyo caso se opto por externalizaron estos servicios.
- Contratos necesarios para la puesta en operación (arriendo, muebles, personal, etc.)

3.4.3 Fase de Ingreso al Mercado

En esta fase, el principal objetivo fue iniciar la operación comercial. Se comenzó dando servicios a un grupo de clientes, que ya habían sido contactados a través de nexos que la empresa poseía con proveedores en EEUU.

Como una estrategia de difusión y captura de clientes, se consideró establecer un canal de contacto en la modalidad de e-business a través de una página web , a objeto de reducir los costos de una campaña de marketing por medios masivos.

3.4.4 Resultados del año en estudio

Entre las experiencias más relevantes es destacable lo siguiente:

-Financieramente, la empresa no tuvo problemas de solvencia. Pero se debe considerar que el tamaño de la operación no involucró mayores costos, manteniendo la oficina con un capital de trabajo de USD 60.000. y con una inversión inicial del orden de USD 200.000.

-Los ingresos se basaron en la venta de servicios de consultoría a empresas con las que se tenía contacto, previo a la apertura de la oficina.

-Inicialmente, se había efectuado una proyección optimista considerando una fase de expansión rápida, basada en el incremento de clientes por servicios de consultoría. Sin embargo, una oferta de bajo costo en un mercado altamente competitivo no implica una aceptación inmediata, siendo importante el ganar la confianza y credibilidad en el mercado.

- La estrategia de captación de clientes basada en el e-business, tuvo que ser rediseñada, quedando el uso de la pagina web dedicado al marketing de la oferta de consultoría (oferta, capacidades, equipo humano).

3.4.5 Comentarios

Dado que el caso analizado está en desarrollo, la internacionalización de la empresa estudiada se encuentra actualmente terminando la Fase de ingreso al mercado. Algunos resultados relevantes de la experiencia han sido:

- El modelo de oficina administrada remotamente funciona desde el punto de vista operacional sin mayores problemas, en parte por el hecho que la tecnología disponible a nivel país, tanto en Chile como en EEUU, lo permiten (buen nivel de servicios de Internet, servicios de larga distancia modernos, etc.). El éxito de este modelo permite mantener una operación externa con inversiones inferiores al millón dólares.
- La fase de entrada al mercado no es fácil, por cuanto ganar la confianza de clientes y crear una historia en un mercado tan competitivo como el de EEUU requiere de más de un año como mínimo.
- Claramente la oferta se ha centralizado en la práctica, en el mercado de habla hispana por mayor afinidad cultural. Por otra parte, se observó que la imagen de nuestro país como exportador de tecnología no existe en el exterior, ni tampoco existe soporte de marketing gubernamental al respecto. Por lo anterior, una primera aproximación en la obtención de negocios se basa en contactos personales.
- Si bien es cierto que en el primer año de operación no se registraron pérdidas, prácticamente no se obtuvieron utilidades. Por lo anterior, se debe considerar en experiencias de este tipo una proyección de ganancias interesante a partir de varios años de operación, siendo los primeros años de la empresa en período de aprendizaje y conocimiento del mercado.

Cabe destacar que si bien es cierto que se han enumerado una serie de pasos en los puntos anteriores, estos puntos constituyen un esfuerzo de conceptualización del proceso de internacionalización, por cuanto en la práctica en el caso en estudio el proceso fue basado en la experiencia e intuición de negocios de los involucrados en el esfuerzo empresarial, mas que de un plan previamente estructurado y llevado a cabo planificadamente paso a paso.

El ordenamiento realizado en esta exposición es la base para tratar de obtener un marco conceptual amplio, el cual es uno de los aportes que pretende alcanzar este trabajo.

4.- Estrategia de Internacionalización para una Empresa de servicios de TI de tamaño medio

4.1 Análisis genérico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Considerando la experiencia del caso en estudio, una empresa de servicios de TI que explora la oportunidad de internacionalizarse, debe considerar los siguientes aspectos al formular una estrategia de inserción en un mercado extranjero:

Fortalezas que debiera tener y potenciar:

- Nivel de costos fijos (sueldos) competitivo.
- Competencia calificada profesional, idealmente con certificación reconocida mundialmente.
- Estructura de la empresa adaptable a los requerimientos del mercado.
- Espíritu emprendedor.
- Manejo del idioma local.
- Nivel de similitud cultural.
- Contactos en el mercado local.
- Fuentes de financiamiento.

Las Oportunidades se debieran buscar en mercados donde:

- El tamaño del mercado o nicho de mercado es interesante, y existen perspectivas de penetrarlo cuando la empresa puede proponer una oferta de valor en dicho mercado a precios competitivos.
- Existe soporte gubernamental en el mercado objetivo y en el país, o al menos no existen barreras de entrada gubernamentales que aumente el riesgo financiero de la operación (sobre pago de impuestos, restricción a la mano de obra extranjera, etc.).

Debilidades a superar

- Inicialmente no se tendrá experiencia en el mercado, por lo cual en su fase inicial, se debe considerar una incursión de baja inversión o con un aliado local.
- El lenguaje y cultura diferente son barreras comúnmente existentes en el mundo, por lo que se deberá buscar mercados homogéneos y similares al chileno y tener el conocimiento adecuado para enfrenar el mercado o bien buscar alianzas locales.
- La empresa que incursiona es desconocida en el mercado que aborda, por lo que tiene como desafío construir una historia exitosa y un currículum de empresa, que permita que su oferta de valor sea reconocida por el mercado.

Amenazas a neutralizar

- Cambios en las regulaciones locales.
- Reacción de las empresas locales, cambiando las barreras naturales de entrada (por ejemplo bajando los precios de la oferta local o presionando a la autoridad local para levantar nuevas restricciones).
- Copia de la estrategia empleada por otras empresas, por lo cual se requiere priorizar la relación a nivel cliente.
- Cambios en el atractivo del mercado objetivo (recesión local, nuevas barreras de entrada, etc.).
- Cambios en las tasas cambiarias (dólar /peso chileno, por ejemplo) que involucren una pérdida de la competitividad de costos de la empresa que busca insertarse en un mercado extranjero.

4.2 Visión de un análisis de Entorno

Desde el punto de vista de Porter, también es necesario analizar el estado y probable evolución de los siguientes aspectos del mercado en el cual se busca una oportunidad de negocios:

Macroentorno:

Es importante considerar las condiciones de la economía, sistema de impuestos, leyes laborales (como por ejemplo, obligatoriedad de contratar un mínimo de personal).

Proveedores:

Desde el punto de vista de la oferta de mercado en tecnología de la información, los proveedores relevantes son las empresas que proveen el conocimiento necesario para dar los servicios.

Es claro que se requiere, por parte de los proveedores, la certificación de los entrenamientos del personal como forma de asegurar un estándar de calidad a los clientes. Por esta razón, es importante considerar el reconocimiento y validez en el mercado objetivo, de las licencias y certificaciones obtenidas.

Por otra parte, la evolución tecnológica, continuidad en el tiempo de los proveedores y la existencia de subsidiarias de proveedores globales en el mercado objetivo, son factores necesario a tener en consideración..

Sustitutos:

Para una empresa de servicios de TI, el sustituto natural es la decisión del cliente de abordar por su cuenta el servicio y no externalizar.

También es importante analizar si los servicios prestados pueden ser sustituidos tecnológicamente (por ejemplo por la aparición de sistemas expertos, que sustituyen el servicio de consultoría de expertos en software).

Competencia:

Es importante analizar el comportamiento de la competencia. En la búsqueda de un nicho de mercado, se debe considerar como más atractivo aquel donde no existe una competencia fuerte, que eventualmente pueda igualar las ventajas competitivas de la empresa.

Amenaza de nuevos entrantes:

El análisis de mercado y nicho de mercado debe evaluar la posibilidad de nuevos entrantes. La mejor forma de neutralizar esta amenaza es mediante el establecimiento de un nivel de confianza y lealtad por parte de los clientes.

Clientes

Se debe analizar si en el mercado posee una demanda atomizada o monopolica, como también, el interés y capacidad económica de los potenciales clientes para incorporar los servicios o productos a ser ofertados en este mercado.

4.3 Organización y cultura competitiva de una empresa del sector de TI

A nivel mundial, el comportamiento del mercado de la TI se caracteriza por el cambio y evolución constante. En un mercado con las características anteriormente descritas, se debieran considerar los siguientes dos aspectos:

- No es válido asumir que la estructura del mercado de TI es estática y estable.
- El objetivo de alcanzar una posición a defender en un mercado puede no ser necesariamente sustentable, si es que el nicho de mercado queda técnicamente obsoleto.

Una mejor aproximación de la empresa para tener “sintonía” con el comportamiento del mercado de las TI es considerar que dicho mercado tiene un ritmo de cambio, es decir los cambios en el mercado ocurren en periodos fijos y no determinados por sucesos particulares (Brown & Eisenhard). Tal es el caso, por ejemplo, en la introducción de nuevas versiones de software las que se liberan en forma sistemática cada 6 u ocho meses.

La organización de la empresa para enfrentarse a un ritmo de cambio con el dinamismo del mercado de las Tecnologías de información, debiera fomentar que la información fluya en la organización, lo cual conduce a tener:

- Estructura con mínima jerarquía
- Cultura corporativa sin muchas reglas.
- Un nivel de comunicación interno, aleatorio, sin canales estructurados producto de una estructura jerárquica.
- Promoción a la capacidad de detectar y aprovechar oportunidades de negocio.

- Orientación a las necesidades del mercado.

Una mayor adaptabilidad de la empresa al mercado de las TI y a su ritmo de cambio, potencialmente la hace más competitiva y por lo tanto hace que la opción de internacionalizarse sea más sustentable.

4.4 Estrategias de Internacionalización de una empresa de TI

Producto del estudio del caso, se han planteado en este capítulo, genéricamente, aspectos del mercado y de la empresa y su organización, que se deben considerar cuando se formula una estrategia de internacionalización. El desarrollo de estos aspectos permite responder a las preguntas iniciales cuando se plantea en un caso de negocios: ¿qué vender? y ¿a quién?.

Un siguiente paso a considerar es definir conceptualmente las alternativas estratégicas a seguir. Con este objeto, se pueden plantear las siguientes alternativas, no excluyentes entre sí y válidas también para cualquier sector de la industria nacional:

Exportar un producto específico aprovechando nichos.

La venta de servicios de TI, aprovechando la capacidad tecnológica de Chile, es un producto para el cual es interesante explorar nichos de mercado en países desarrollados. Sin embargo, la dificultad de insertarse en un nuevo mercado hace necesaria (en especial si la empresa es de tamaño pequeño) la búsqueda de contactos y alianzas.

Asociación con otras empresas para lograr una oferta exportable.

Este es un aspecto importante a considerar como parte integrante de una estrategia, en particular para empresas de tamaño medio. La experiencia descrita muestra que hay casos donde empresas que son competidoras en el mercado nacional, pueden conjuntamente explorar nuevos mercados. La sinergia que existe entre empresas que son competidoras, es un aspecto que puede fortalecer una estrategia de inserción en mercados internacionales y que debe ser considerada.

Alianzas estratégicas con firmas extranjeras.

En consideración al desconocimiento de un mercado externo que afecta a una empresa que explora la posibilidad de internacionalizarse, es una alternativa, que si se da el caso, permite abordar el intento de abrir nuevos mercados con mayor respaldo, mas aún si la empresa extranjera posee operaciones en el mercado que se quiere explorar.

El elegir una de las opciones estratégicas planteadas o una mezcla de ellas dependerá del caso y de la situación de la empresa.

Otro punto importante del análisis es establecer los factores de éxito de un proceso de internacionalización. En base a la experiencia del caso y los puntos

desarrollados anteriormente, se pueden considerar los siguientes factores que facilitan el éxito en la inserción de una empresa chilena en el extranjero:

Interrelación y networking.

Si la empresa está integrada a un sistema productivo dinámico a nivel local, relacionada con empresas de la competencia (como por ejemplo las empresas chilenas de TI a través de ACTI) y también bien relacionada con proveedores en Chile y el extranjero, la red de contactos facilita alcanzar economías de escalas que permiten construir una oferta de valor competitiva en el exterior (por ejemplo, realizando un proyecto conjunto de exploración de un mercado externo).

Calidad de Productos, Procesos y Recursos Humanos.

Se ha planteado en el caso, que el valor agregado del país son los servicios de alta calidad, a costos competitivos (con algún grado de certificación, lo cual mejora la “exportabilidad” en el caso de TI). Sin embargo, el costo competitivo es una ventaja que depende directamente de la fortaleza o debilidad de la moneda local.

Claramente, una devaluación de la moneda local hará más competitiva la oferta, pero por otro lado una apreciación de la moneda local puede producir la pérdida de dicha ventaja.

En consecuencia, el real valor agregado a largo plazo es la competencia por especialización y calidad, para lo cual se requiere mantener procesos, productos y personal de alto nivel. Esto permitiría mantener una oferta de valor competitiva sustentable en el tiempo y de alto perfil en los nichos objetivos

Conocimiento y Competencias que permitan estructurar en el mercado local ofertas atractivas

Si bien es cierto que el caso analizado es una fase primaria de un proceso de internacionalización de una oferta de servicios de TI, constituye un ejemplo de venta de conocimiento al mercado exterior.

A objeto de modelar en forma genérica bases y caminos de internacionalización, se requiere considerar que el conocimiento y las competencias existentes en el país son las “fabricas” del producto “servicio especializado” a ser ofertado al mercado mundial.

Es por ello importante, cultivar el conocimiento y experiencias que permitan generar al mercado local productos de alto valor agregado, calidad e innovadores

5 Factibilidad de plantear un modelo país para empresas de TI

Otro punto que se intenta abordar en este estudio es bosquejar si desde el punto de vista de la internacionalización de empresas de servicios de TI, es posible elaborar una oferta país exitosa.

Se debe considerar que tanto en el caso de países emergentes en ofertas tecnológicas, como es el caso de Irlanda, o países consolidados, como en el caso de EEUU, el desarrollo de la alta tecnología radica en las empresas de tamaño mediano y pequeño (PYME).

A modo de ejemplo, se puede señalar que en EEUU el 94 % de las firmas “high tech” son PYMES de las cuales el 73% posee menos de 20 trabajadores (Fuente : Prochile)

Es de interés, también, un análisis comparativo entre Chile e Irlanda, país de tamaño pequeño, que ha emergido los últimos años generando ofertas de valor agregado en Tecnología de Información.

Desde el punto de vista de política gubernamental, en el caso irlandés cabe destacar que existen los siguientes incentivos para la industria de TI por parte del gobierno y la Agencia de Desarrollo Industrial de Irlanda (IDA):

- Impuestos bajos a actividades relacionadas con la investigación desde la década de 1970
- Política de desarrollo sostenido de los recursos humanos desde la década de 1970
- Promoción a la Investigación y Desarrollo para estimular la creación de empresas de TI locales desde la década de 1990.
- Bajos impuestos corporativos: hasta diciembre de 2002 la tasa para actividades calificadas era del 10%
- Exención de impuestos a los derechos de patentes
- Préstamos de capital: para edificios industriales, plantas y maquinaria
- Gastos del gobierno orientados a la investigación científica

Por otra parte, para el caso de Chile se pueden mencionar que los esfuerzos gubernamentales para crear un entorno legal para el desarrollo de las tecnologías permanecen limitados.

Otra debilidad del caso chileno, es la dificultad para obtener financiamiento, dado que el capital de riesgo para el desarrollo de empresas no es fácil de obtener. Esto afecta en parte, al desarrollo la industria de TI, al dejar al margen de nuevos créditos a las PYMES y a las empresas emergentes

El cuadro 6 muestra algunos parámetros de comparación entre Irlanda y Chile.

Cuadro 6: Similitudes y Diferencia entre Irlanda y Chile

	Irlanda	Chile	Comparación
Demografía	4 millones	15 millones	La pequeña población puede tener un impacto negativo
	45% de la población es menor de 30 años	60,7 % de la población es menor de 34 años.	La participación de los jóvenes es importante para ambos países
Idioma	Inglés	Español	Inglés es el idioma común del sector TI - Irlanda tiene más potencial
Recursos Humanos	Bien capacitados, hábiles, trabajadores	Recursos humanos bien educados, hábiles	Mayor enfoque gubernamental en TI en Irlanda que en Chile
Sueldos	Menores que la mayoría de los países europeos	Mayores que otros países Latinoamericanos y menores que EEUU y Europa	Irlanda tiene potencial competitivo hacia Europa y Chile hacia EEUU y Europa
Asistencia	Fondo estructural Europeo Políticas Gubernamentales	CORFO /Prochile	Irlanda tiene asistencia orientada hacia el desarrollo de una industria de TI, en Chile no existe esa iniciativa.

Fuente: Japanese Industry Cooperation Agency 2001

Claramente, la fortaleza de Chile radica en su infraestructura de TI fundamentada en el desarrollo de sus telecomunicaciones, ofreciendo bajos costos de la telefonía local e internacional al sector industrial. Además, los costos asociados con un contrato de telefonía móvil, las líneas telefónicas y el acceso a Internet son relativamente bajos. Finalmente, los bajos costos de las oficinas pueden citarse como una contribución al nivel de competitividad de Chile en la infraestructura de TI.

En consecuencia, es destacable el hecho que a nivel de infraestructura y capacidad profesional, el país posee un nivel de desarrollo adecuado y probablemente cercano al de países mas desarrollados. En consecuencia, se puede plantear que Chile posee el potencial para generar una oferta país.

Para generar esta oferta es necesario fortalecer la creación de empresas PYME, buscando:

- Fortalecer redes de subcontratación y externalización, de manera de generar empresas especializadas en ciertas áreas y en nichos específicos.

- Buscar una mayor especialización de las empresas pequeñas y medianas.

- Relacionar más aún la investigación básica y producción final.

Por lo tanto, un modelo de país competitivo y oferta país en la industria de las TI, sería posible construir, basándose en :

- La elaboración de una identidad competitiva para el país en un contexto de mercado global de TI.

- El análisis crítico de las ventajas y desventajas que el país o su identidad tienen en el mercado global, de modo de orientar los agentes económicos.

- Complementar las empresas, instituciones públicas y privadas de fomento y universidades para construir una red de pequeña y mediana empresa competitiva,

Tal como se ha discutido previamente, no es el objeto de este estudio de caso, plantear y crear una oferta país, pero a partir del análisis del caso individual de la internacionalización de una PYME, el postular una estrategia genérica y la comparación con el modelo de un país emergente, es posible establecer que existe para al país una oportunidad en el mercado internacional, si se genera por parte del sector privado y gobierno una red de PYMES de servicios de TI altamente especializados.

6- Conclusiones

En el caso estudiado, el concepto de utilizar recursos físicamente basados en Chile, remotizando la operación en el extranjero, fue un factor decisivo en la implementación del caso estudiado y la obtención de sus resultados iniciales no negativos desde el punto de vista financiero.

Los costos de una operación como la descrita en el caso, permiten la auto sustentación de una empresa pequeña o mediana. Sin embargo, para generar una oportunidad de negocios atractiva se requiere la decisión de enfrentar la operación en un mediano y largo plazo.

Aparentemente, se pudiera pensar que el negocio se puede remotizar totalmente, sin embargo la existencia de presencia física es importante, ya que se requiere estar inmerso en el mercado para entender la cultura, forma de hacer negocios y tener una información clara de la evolución del mercado.

La inserción de una empresa en el mercado norteamericano es compleja. Considerando el tamaño y nivel de competitividad en dicho mercado, el ganar una posición y reconocimiento requiere un esfuerzo constante y sostenido en el tiempo, donde la oferta debe mantener y mejorar su nivel de calidad y competitividad en el tiempo. Por esta razón es importante, buscar algún tipo de alianzas, de modo de tener una mejor posición para enfrentar un proceso de internacionalización satisfactoriamente. Dentro de las alianzas factibles no se debe descartar empresas que son competidores en el mercado nacional, pero que poseen una gran sinergia para enfrentar un proceso en un mercado extranjero

- Conceptualmente, se ha establecido un modelo de estrategia de internacionalización, combinando la exportación de productos específicos a nichos de mercados, la asociación con empresas locales para lograr una oferta exportable y alianzas estratégicas con empresas en el exterior (ya sea como socias o como soporte).

Se tendrán mayores posibilidades de éxito de la estrategia si:

- Hay interrelación entre las empresas y existen redes entre ellas, que facilitan la sinergia y apoyo entre empresas del sector.
- Existe orientación hacia la calidad en los servicios, procesos y recursos humanos por parte de la empresa, como factor decisivo en tener un negocio sustentable en el tiempo, en que consideración que la ventaja competitiva en los precios del servicio, puede verse erosionada por fluctuaciones cambiarias.

- Se tienen los conocimientos y competencias para plantear una oferta desde el mercado local, que sea atractiva. Esto implica un cuidado permanente en la actualización y entrenamiento de los recursos humanos de la empresa.
- Efectuado un análisis comparativo con otro caso de oferta país, se concluye que, si se desea plantear las bases para una oferta de Chile al mercado internacional de las TI, es necesario que exista un esfuerzo conjunto y coordinado del gobierno, las universidades, el sector financiero y la industria local para promover las empresas pequeñas y medianas, como también para definir una identidad competitiva del país en el contexto de las TI. La identidad competitiva debiera considerar, los nichos en los cuales el país tiene la capacidad de aportar una oferta de valor competitiva y también definir la cultura y “forma de hacer las cosas” de las empresas que desean expandirse al mundo.

Por otra parte, claramente la potencialidad y facilidades para crear una oferta país existen, en consideración a que hay recursos humanos y profesionales de buen nivel, como también un buen nivel de infraestructura tecnológica, lo que permite establecer una organización que físicamente puede estar distante (la mayor parte en Chile y lo mínimo necesario en EEUU, por ejemplo), pero que en su conjunto operacionalmente funciona como empresa.

Por lo anterior, una oferta país, generada por una red de empresas pequeñas, tal como es la estructura de la producción “high tech” en países desarrollados, utilizando la plataforma tecnológica del país, es una alternativa de desarrollo para la industria de TI nacional.

7- Bibliografía

- ACTI**, (2002), **Encuesta ACTI 2002**, *Asociación Chilena de Tecnología de Información*.
- JICA**, (2001), **Industria de TI 2001** , *Japanese International Cooperation Agency*).
- Enterprise Florida Inc**, (Julio 2001), **Florida, an economic Overview**
- Florida Task force Report** , (2001), **2001 Annual Report of ISP**
- Gartner**, (Agosto 2001), **Gartner Dataquest Market Data Book**, *Gartner Pub*
- Gartner**, (Noviembre 2001), **Worldwide IT services forecast**, *Gartner Pub*.
- Philip Kotler** (1999), **El Marketing Segun Kotler** , *editorial Paidos*
- William J, Stanton**,(1999), **Fundamentos del Marketing**
- Alvaro de la Barra** (2002), **Apuntes del Curso Política de Negocios**, *Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile*
- Brown&Eisenhard** (1998), **Competing on the Edge**, *Harvard Business School*.

ANEXOS

ANEXO A

PROGRAMA DE FOMENTO A LA INTERNACIONALIZACION DE LAS PYMES



El Programa INTERPyME asiste a las empresas beneficiarias a través de un proceso de formación **"tutorizado"** que consta de dos fases:

FASE I:

PREINTERNACIONALIZACIÓN:

En esta Fase la empresa desarrolla un **Diagnóstico de Preparación para Exportar (DPE)** y un **Autodiagnóstico de Posición Competitiva (APC)**

Lo anterior le permitirá detectar factores tales como el grado de preparación, fortalezas y debilidades de la empresa, la posición que ocupa ésta respecto a su sector y la estrategia más conveniente para relacionarse con el mercado.

Tiene una duración de dos meses, durante los cuales se realizan 25 horas de tutoría.

FASE II:

INTERNACIONALIZACIÓN:

Durante esta fase la empresa diseña un Plan Estratégico de Exportación y desarrolla un Plan Operativo.

A través de estos planes se obtiene:

- En primer lugar, la definición de los mercados potenciales para comercializar sus productos en el exterior y,
- **En segundo término, establecer los lineamientos necesarios para ejecutar la salida a los mercados internacionales** (considerando aspectos como competencia y segmentación de los clientes, oferta-precio, canales de distribución y promoción, entre otros.)

Esta segunda etapa dura 8 a 10 meses y considera 80 horas de tutoría, además de acciones de promoción en los mercados objetivos de la empresa.

Adicionalmente, en la Fase II la empresa -de manera optativa y con financiamiento propio- podrá contratar un Colaborador (alumno egresado de carrera universitaria vinculada al comercio exterior), con el fin de trabajar conjuntamente con el Tutor e ir conformando al interior de la empresa la instancia encargada de comercio exterior. ProChile proveerá a la empresa un listado de candidatos a Colaboradores por región.