

PERFIL EXPORTADOR DE EMPRESAS MANUFACTURERAS EN CHILE

ERICH SPENCER RUFF¹

RESUMEN

El presente documento expone los resultados obtenidos mediante una investigación de terreno relativa a los principales aspectos que caracterizan la conducta exportadora de la empresa manufacturera chilena. La investigación buscó avanzar en el conocimiento del marco relevante que motivan la gestión de exportación, sus características de gestión y la identificación de aspectos diferenciales relacionados con el tamaño de la empresa.

Los antecedentes generados permiten inferir que si bien existen aspectos comunes importantes en el grupo de empresas consultadas, lo que de algún modo determina la existencia de un perfil exportador general, también se observan diferencias sustantivas entre ellas, particularmente en cuanto a la apreciación de incentivos internos, tiempo de permanencia en el negocio, utilización de apoyo externo, empleo de herramientas modernas de gestión e identificación de capacidades competitivas para exportar, lo que refleja diferentes grados de internacionalización gerencial y empresarial.

I. INTRODUCCION

El presente trabajo se sustenta en una investigación más amplia realizada por el Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile, cuyo objeto es la obtención de antecedentes primarios sobre la conducta exportadora de la empresa manufacturera chilena, contar con una base adecuada de conocimientos para efectuar otras investigaciones comparativas a futuro y servir de referente a empresarios y ejecutivos para la adopción de estrategias empresariales adecuadas. Adicionalmente, se pretende contribuir, en alguna medida, al análisis y formulación de políticas gubernamentales destinadas al sector.

El interés académico por el tema se fundamenta en que, particularmente en la década

¹Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile.

del 80, las exportaciones de manufacturas realizadas por las empresas pequeñas y medianas (Pymes) han pasado a ocupar un lugar destacado en el funcionamiento de la economía chilena, llegando a constituirse en uno de los impulsores relevantes del proceso de desarrollo económico y social chileno. Como tal, este fenómeno resulta especialmente atractivo de conocer más de cerca, sobre todo considerando que una de las percepciones más difundidas sobre el proceso exportador nacional, anticipaba que éste se concentraría casi exclusivamente en los rubros de materias primas o productos en los cuales nuestro país ha mostrado tener claras ventajas comparativas tradicionales (minero, agrícola, forestal, etc.). Sin embargo, el sector industrial en general ha superado con creces el 30% del volumen total exportado y además, ha logrado llegar con éxito a un número creciente de mercados externos, mostrando con ello una significativa capacidad de adaptación.

Es más, en su conjunto el sector ha dado claras señales de haberse incorporado activamente a la tarea exportadora, apreciándose que la tasa de crecimiento promedio del volumen de exportaciones entre 1982 y 1989 ha sido similar a la de todos los sectores en su conjunto (12,4% y 12,5% respectivamente), y en donde incluso algunos subsectores industriales han logrado un crecimiento significativamente superior al promedio ya indicado (por ejemplo, textil y confecciones con un 47%, productos de barro y loza con 28% y maquinarias y metales con un 19,8%, entre otros), lo cual, en el período de la investigación (1988 y 1989), vienen en confirmar el éxito del esfuerzo exportador desplegado por este tipo de empresas.

Si bien es cierto que todo este fenómeno puede explicarse en importante medida por condiciones macroeconómicas claramente favorables al sector exportador experimentadas por el país (por ejemplo, dólar real alto, bajos costos de mano de obra y materias primas y reducción de aranceles de importación, entre otros), no lo es menos que ello también se debe a determinadas características de gestión interna de la empresa exportadora en sus diversas áreas, aspecto que, según otros estudios, involucra una dimensión fundamental para su desempeño presente y futuro, cual es su grado actual y actitud gerencial hacia la internacionalización.

Como tal, esta materia ha sido estudiada intensamente en países desarrollados y se conoce bastante sobre la forma en que las empresas inician sus actividades exportadoras y van pasando por distintas etapas hasta transformarse en "exportadores maduros". No obstante, pese a la importancia de la actividad, en los países en desarrollo existen muy pocas investigaciones sobre su propia realidad exportadora.

La investigación realizada tiene un carácter fundamentalmente exploratorio y descriptivo, y como tal aquí se consignan algunos de sus conceptos y resultados principales de modo de posibilitar un mayor conocimiento de la gestión de exportación de las empresas manufactureras chilenas (particularmente las pequeñas y medianas: Pymes). Ello, en la intención de que a partir de este punto, se pueda contar con un referente nuevo para el desarrollo de otros estudios más completos y de mayor alcance conceptual.

II. METODOLOGIA

El proyecto consideró una muestra de conveniencia constituida por 191 empresas manufactureras, establecidas en su mayoría en la ciudad de Santiago y de las que se tenían antecedentes como exportadoras a través de medios públicos y privados. Específicamente, se contempló a aquellas empresas dedicadas a la exportación de productos denominados "no tradicionales", tales como: calzado, cerámica, cueros, vestuario, muebles, plásticos, artesanía, etc. El listado definitivo resultó de la búsqueda en los directorios de empresas confeccionados por organismos públicos y privados².

A cada una de las empresas elegidas se les envió un cuestionario semiestructurado y de respuesta múltiple (no jerarquizada), destinado a sus gerentes generales o a algún ejecutivo responsable del área exportadora, con el fin de conocer los principales aspectos que caracterizan a su actividad exportadora.

El documento fue despachado por correo en dos oportunidades (abril y octubre de 1989), acompañado de un seguimiento telefónico, al término del cual se obtuvieron 47 respuestas que finalmente se pudieron utilizar para efectos de procesamiento de datos.

Con respecto a las variables utilizadas en este estudio, las empresas fueron clasificadas por tamaño (de acuerdo con los criterios definidos por la OIT) y rubro de actividad. Sin embargo, la segunda variable fue posteriormente desestimada, por considerarse que contaba con muy poca representatividad en relación al total de la muestra.

Como hipótesis general de trabajo se consideró que "a medida que aumenta el tamaño de la empresa exportadora sus apreciaciones y prácticas gerenciales reflejan una mayor orientación internacional".

El marco teórico específico utilizado involucró las relaciones y conceptos contenidos en diversos modelos de internacionalización destinados a explicar el proceso de la actividad exportadora. Específicamente, se tuvo presente el modelo incremental de Bilkey [1978] y de Cavusgil, Bilkey y Tesar [1979], que sostiene que la exportación es una función evolutiva en términos de secuencia o etapas de aprendizaje, las que se resumen en las siguientes:

- Etapa 1: La gerencia no está interesada en exportar ni tampoco en responder a una orden de compra no esperada.
- Etapa 2: La gerencia desea responder a una orden de compra no esperada, pero no se esfuerza por explotar la posibilidad de exportar activamente.
- Etapa 3: La gerencia explora activamente la posibilidad de exportar.
- Etapa 4: La empresa exporta experimentalmente a algunos países cercanos psicológicamente.
- Etapa 5: La empresa es una exportadora experimentada con relación a esos países.
- Etapa 6: La gerencia explora la posibilidad de exportar a más países que estén psicológicamente más distantes.

²Principalmente PROCHILE y ASEXMA.

III. RESULTADOS

III. 1. Incentivos para exportar

III.1.1. Gestión de la empresa

En el orden general, la capacidad de producción ociosa y la alta calidad del producto fueron indicados en más de un 50% de los casos, como los factores que motivaron la participación de las Pymes en la actividad exportadora, lo que se explicaría en gran medida por la coyuntura económica de buena parte de los 80's en donde la recesión inicial dio paso a una importante disponibilidad de factores productivos. Este contexto sería congruente además con otro factor significativo seleccionado (36%), cual es la existencia de un mercado doméstico saturado.

El Cuadro N° 1 resume las distintas alternativas que se presentaron a los encuestados. En él se indica el porcentaje de empresas de cada tamaño (sobre el total de ellas) que seleccionó cada factor. Tal proporción da una idea sobre la importancia relativa de los distintos factores, y cómo ellos difieren según el tamaño de la empresa.

CUADRO N° 1
FACTORES PROPIOS DE LA GESTIÓN QUE MOTIVAN A EXPORTAR
(% de empresas que señalaron el factor)

Factores	Grandes (%)	Medianas (%)	Pequeñas (%)	Particip. General. (%)
Capacidad de producción ociosa	85	8	8	55
Alta calidad del producto	64	32	5	47
Disponibilidad de capital	67	33	-	7
Acción de la competencia	75	-	25	9
Ganar prestigio	55	18	27	33
Solicitud del exterior	69	31	-	34
Bajos costos	85	8	8	34
Diseños atractivos	70	20	10	21
Mercado doméstico saturado	76	18	6	36
Mejores precios internacionales	50	40	10	21
Para aumentar participación de mercado	60	30	10	21

FUENTE: Elaboración propia en base a encuesta.

Nota: Por el tipo de cuestionario utilizado, los encuestados podían seleccionar uno o varios factores sin jerarquizarlos. En consecuencia, las filas y columnas no suman 100% en la mayoría de los cuadros.

Llama la atención que, por otra parte, las motivaciones de menor incidencia fueron la disponibilidad de capital, acción de la competencia (por menos del 10% de las empresas en ambos casos) y, particularmente, lo relativo a mejores precios internacionales y la búsqueda de una mayor participación de mercado, los cuales son reconocidos como importantes por muy pocas empresas. En estos dos últimos casos se trata de factores que típicamente repre-

sentan un atractivo proveniente del mercado externo (Contexto "Pull"), en contraste con aquéllos identificados con las circunstancias del mercado doméstico (Contexto "Push").

Al considerar su tamaño, se aprecia una inclinación hacia factores que revelan rasgos típicos de su constitución, como podría ser la predominancia del factor capital en las empresas grandes y la mano de obra en las medianas y pequeñas. Así tenemos que, en el caso de las primeras, las principales motivaciones internas para exportar son, en orden de importancia, la capacidad de producción ociosa, los bajos costos y la acción de la competencia. También resultaron relevantes la alta calidad de los productos y la existencia de un mercado doméstico saturado.

Para las empresas medianas, por su parte, los factores primordiales son la solicitud externa y la alta calidad de los productos, incentivos señalados por aproximadamente un tercio de ellas. Resalta el hecho de que ninguna de ellas mencionó la acción de la competencia como una motivación interna relevante, lo que podría significar el aplicar "estrategias de nicho" (a determinados segmentos del mercado).

Las empresas pequeñas definieron como incentivos importantes el ganar prestigio y la acción de la competencia. Por el contrario, no fueron señalados por ninguna de ellas la disponibilidad de capital ni la solicitud del exterior.

III.1.2. Ambito gubernamental

En esta materia se aprecia en el Cuadro N° 2 en primer lugar, que lejos el incentivo más importante para las empresas Pymes es el reintegro del 10% (cerca del 80%), sin perjuicio de que la mayor proporción corresponde a empresas grandes (60%), mientras que para las pequeñas sólo un 11% lo consideró importante. El resto de los factores figuran en un rol considerablemente secundario.

CUADRO N° 2
INCENTIVOS GUBERNAMENTALES A LAS EXPORTACIONES
(% de empresas que mencionaron el incentivo)

Incentivos	Grandes (%)	Medianas (%)	Pequeñas (%)	Particip. Genl. (%)
Reintegro del 10%.	61	29	11	81
Operación swap.	100	—	—	9
Línea de redescuento para financiamiento de exportaciones.	—	—	—	—
Ingreso de bienes de capital para exportadores.	80	20	—	11
Fondo de garantía para exportadores no tradicionales.	60	20	20	11
Almacenes particulares de exportación.	100	—	—	7
Régimen de admisión temporal.	100	—	—	2

FUENTE: Elaboración propia en base a encuesta.

Tales respuestas permiten desprender que, en principio, desde este punto de vista la gestión de estas empresas puede revestir un carácter marginal, esto es, depender en gran

medida del apoyo estatal para exportar, y/o es de tipo cortoplacista en cuanto a perseguir retornos inmediatos sin proyectar la actividad como algo permanente, valorando elementos que favorecen la inversión o manejo de determinados recursos para solidificar las exportaciones (situación a las que se acercarían las empresas grandes al señalar los beneficios aduaneros para internación de materias primas y bienes de capital, por ejemplo.)

Adicionalmente, al ver el caso de las empresas medianas, quienes seleccionaron como principales incentivos el reintegro, el fondo de garantía y el ingreso de capital para exportadores, también se podría entender que a medida que la empresa crece en tamaño, la inversión en bienes de capital, al igual que en el caso de las grandes, se vuelve un factor tan relevante como el financiamiento corriente o la rentabilidad inmediata para su gestión exportadora.

III.1.3. Marco económico general.

En este tema se observa que los aspectos económicos más relevantes fueron, en orden de importancia, la estabilidad económica, el tipo de cambio y la tendencia exportadora de la economía, los que fueron señalados por más del 60% de las empresas encuestadas. Este porcentaje está compuesto en un 50% por empresas grandes tal como se aprecia en el Cuadro N° 3.

Tanto la estabilidad económica como el tipo de cambio resultan ser particularmente importantes para las empresas grandes, siendo mencionados por aproximadamente un 70% de ellas. Para el caso de las medianas, éstos tienen menor importancia (25%) y, menos aún, en el caso de las pequeñas (sólo 5%). Ello pudiera explicarse en gran medida por la distinta magnitud del riesgo involucrado en la inversión que representa a cada tipo.

En función de lo anterior, resalta la poca importancia atribuida por las empresas a factores más bien estructurales como es el caso de los aranceles bajos, que permitirían trabajar con insumos importados más baratos, a menos que tengan un impacto menor en su producción, rasgo que se acentúa a medida que disminuye el tamaño de la empresa. También la alta valorización de variables coyunturales como el tipo de cambio que, como se sabe en una economía libre, está sujeto a variaciones producto de circunstancias propias de la evolución de la economía (a menos que se opte por el sistema de cambio fijo, lo que tampoco es inmodificable).

CUADRO N° 3
ASPECTOS ECONOMICOS QUE FAVORECEN LA EXPORTACION

VARIABLES ECONÓMICAS	Grandes (%)	Medianas (%)	Pequeñas (%)	Particip. General (%)
Tipo de cambio	77	17	7	64
Aranceles bajos	89	11	-	20
Estabilidad económica	67	27	6	70
Tendencia exportadora de la economía	55	31	14	62

FUENTE: Elaboración propia en base a encuesta.

III.2. Materialización de la exportación

De acuerdo con los datos obtenidos, para el 50% de la muestra la materialización de la exportación fue realizada por iniciativa propia, estando esta proporción compuesta en su mayoría por empresas grandes, lo que refleja una actitud más decidida respecto a su participación en el negocio exportador.

Otros actividades de carácter más bien pasivo, como la recepción de una orden de compra o la sugerencia de un tercero, fueron indicadas por muy pocas empresas, las que resultaron ser pequeñas y medianas.

III.3. Contactos con el primer comprador

En relación a este punto del cuestionario, la mayor parte de los entrevistados declararon que tuvieron algún tipo de contacto antes de exportar. Según se puede apreciar en el Cuadro N° 4, el principal de ellos fue el contacto personal, manifestado por más del 50% de la muestra. Con un porcentaje bastante menor se mencionaron los agentes, las ferias (26%) y PROCHILE, el que fue señalado por aproximadamente un 20% de la muestra.

Además, es destacable que mientras más del 80% de las empresas grandes se contactaron primeramente a través de agentes, ninguna empresa pequeña encuestada los utilizaron para este propósito, sino que recurrieron a PROCHILE y ASEXMA o recibieron alguna solicitud del exterior. Las misiones comerciales tampoco fueron empleadas por las empresas pequeñas.

En el caso de las empresas medianas, se aprecia que obtuvieron exactamente la misma proporción de menciones (67%), las misiones comerciales nacionales o extranjeras, ASEXMA y el contacto personal. PROCHILE también aparece como un importante medio de vinculación para estas empresas, señalado por el 50% de ellas. Al contrario de las empresas grandes, los agentes no fueron considerados como un medio relevante.

Se observa, en este sentido, una baja utilización de mecanismos formales establecidos con el propósito de apoyar esta parte de la actividad exportadora. En el caso extremo, llama la atención el que ninguna empresa encuestada señala haber utilizado a las embajadas nacionales como medio de contacto (sin perjuicio del rol que le cabe a PROCHILE en esta tarea). En el caso de las extranjeras, sólo fueron mencionadas por el 2% de ellas, estando compuesto, este segmento, sólo por empresas grandes.

CUADRO N° 4
 MEDIOS DE CONTACTO CON EL PRIMER COMPRADOR
 (% de empresas que indicaron el medio)

Medio de Contacto	Grandes (%)	Medianas (%)	Pequeñas (%)	Participac. General (%)
PROCHILE	30	50	20	21
Agentes	83	17	—	26
Ferías	58	33	8	26
Solicitud del exterior	60	20	20	11
Misión Comercial extranjera	33	67	—	13
Misión Comercial nacional	33	67	—	7
ASEXMA	17	67	17	13
Contacto personal	17	67	17	55
Embajada extranjera	100	—	—	—
Embajada nacional	—	—	—	—

FUENTE: Elaboración propia en base a encuesta.

III.4. Tiempo entre decidir y actuar

Aproximadamente un tercio de la muestra coincide en que transcurrió al menos un año entre la adopción de la decisión y la concreción de la operación exportadora. Esta proporción, sin embargo, incluye sólo a empresas grandes y medianas. Al respecto, las empresas pequeñas manifestaron, en un 17%, que el plazo más común entre decidir y actuar era de seis meses, mostrando una aparente mayor rapidez de ejecución.

Una posible explicación de lo anterior sería el que las empresas pequeñas exportan como respuesta a una orden de compra, no planifican ni requerirían de los cambios en la estructura organizacional que sí afectan en mayor medida a las empresas de mayor tamaño.

III.5. Objetivos de exportación

Tal como muestra en el Cuadro N° 5, cerca del 50% de las empresas encuestadas identificaron como los objetivos más importantes de la exportación el aumento del volumen de producción, mantener la demanda estable y la generación de utilidades. Esta respuesta es válida para un 66% de las empresas.

Los objetivos que resultaron de menor relevancia fueron reducir stock y la satisfacción personal, indicados por apenas un 5% de la muestra de empresas. Sin embargo, se destaca que esta proporción se constituyó en su totalidad por empresas grandes, en ambos casos, siendo considerados los más relevantes para ellas.

En el caso de las empresas medianas, un 46% de ellas identifica al prestigio como principal objetivo de dicha operación. Le siguen en importancia las utilidades y mantener una demanda estable, coincidiendo éstos con los objetivos observados en las empresas grandes.

Por otro lado, se destaca que para ninguna empresa pequeña constituyeron objetivos

importantes la satisfacción personal ni la reducción de stocks. Para ellas, al igual que para las medianas, fueron importantes el prestigio y mantener una demanda estable.

Como se puede apreciar, las alternativas seleccionadas por la mayoría de las empresas son consistentes con los elementos considerados en su motivación para iniciarse en la actividad, las que principalmente se refieren a condiciones desfavorables en los mercados internos, que no les permiten una plena utilización de sus capacidades y recursos productivos.

CUADRO N° 5
OBJETIVOS DE LA EXPORTACION
(% de empresas que mencionaron el objetivo)

Objetivos de Exportación	Grandes (%)	Medianas (%)	Pequeñas (%)	Particip. General (%)
Aumento del volumen de producción	78	17	7	62
Reducir stock	100	-	-	5
Prestigio	38	46	15	27
Utilidades	60	25	7	43
Mantener demanda estable	66	24	10	62
Satisfacción personal	100	-	-	5

FUENTE: Elaboración propia en base a encuesta.

III.6. Experiencia exportadora

III.6.1. Negocios domésticos

Al respecto, casi el 50% de los entrevistados indicaron que llevaban más de veinte años en su negocio. Este porcentaje estuvo constituido, en su mayoría, por empresas grandes (86%), seguido por un 14% de empresas medianas.

En el caso de las empresas pequeñas encuestadas, éstas manifestaron mayoritariamente, que llevaban menos de 10 años en el negocio doméstico. Tal respuesta también fue señalada por gran parte del grupo de las empresas medianas.

III.6.2. Negocios de exportación.

Los antecedentes señalan que un sector significativo de la muestra (más del 50%), llevaban menos de 5 años en el negocio de la exportación. Otro, de considerable menor tamaño (4%), llevaba más de 16 años, lo que es plenamente coherente con el momento en que se inicia el proceso de apertura de mercado en 1975.

Del grupo de empresas que llevaban más de 16 años en el comercio exterior, todas resultaron ser empresas grandes, mientras que la totalidad de las empresas pequeñas se situaron en el segundo de los sectores señalados.

En función de este antecedente, resulta interesante hacer notar la directa relación que se observa entre el tiempo que la empresa lleva en el negocio y su tamaño, bajo el supuesto de que lo primero condicionaría lo segundo, ya que la introducción en nuevos mercados requiere de la expansión de la empresa.

En lo que se refiere a la continuidad de la actividad de exportación, ésta ha sido permanente, de acuerdo a los resultados obtenidos, desde 1983 para más del 50% de los exportadores encuestados. Un 6% de las empresas grandes tenían una actividad permanente desde 1975. Luego, es posible observar una clara relación entre el período de extensión de la actividad y el tamaño de la empresa. Esto último coincide con la relación indicada anteriormente entre tiempo en el negocio y tamaño de la empresa.

Por su parte, en el caso de las empresas pequeñas, ninguna tiene actividad exportadora permanente desde antes de 1982, lo que para las medianas se referencia con el año 1975.

Con respecto a la actividad exportadora transitoria, se destaca que aquellas empresas que la realizan desde 1982 son sólo empresas medianas y pequeñas, mientras que las empresas grandes lo hacen desde 1975. En esta materia, el porcentaje de empresas que dijeron tener este tipo de actividad desde una fecha determinada, se concentró en aquellas que la tienen desde 1983, siendo todas medianas o pequeñas.

En términos generales, por lo tanto, las Pymes aparecen con una experiencia empresarial y exportadora poco prolongada, con la excepción de las empresas grandes, y, aunque no está preguntado en el cuestionario en forma directa, se podría inferir que la mayoría de estas firmas no se han creado con el propósito inicial de ser exportadoras.

En relación al nivel de involucramiento con la actividad exportadora, se aprecia que, en términos relativos las empresas Pymes exportan volúmenes poco significativos en relación a la cantidad destinada a los mercados locales. Casi el 70% de la muestra señaló que exportaba menos del 30% del total de su producción, y no obstante, que las empresas medianas y grandes tienden a comprometer una mayor parte de lo producido con los mercados externos, comparadas con las pequeñas, sólo una de ellas lo hace en un 100%.

En términos de montos exportables, se observa asimismo que al momento de obtener los datos, sólo una pequeña parte de los encuestados (11%), sobrepasa los US\$ 2 millones por un lado, y sobre el 85% exporta menos de US\$ 500.000 por otro lado, lo que en principio permitiría desprender que las Pymes en Chile manifiestan un peso relativo moderado en relación a los mercados de exportación (dependiendo también del número y magnitud de estos últimos). De este modo, los destinos de estas empresas siguen ligados de manera importante a los mercados internos y resultaría prematuro hablar de esfuerzos empresariales volcados hacia el ámbito internacional.

III.7. Cambios requeridos para exportar

Los principales cambios necesarios para exportar, resultaron ser la adquisición de nueva maquinaria seguida de la adquisición de tecnología, respuestas que tuvieron aproximadamente el 50% de las preferencias de las empresas encuestadas. En segundo lugar, se nombró la obtención de personal especializado (38%) y, en tercer lugar, el mejoramiento de infraestructura (36%) como se observa en el Cuadro N° 6.

CUADRO N° 6
CAMBIOS REQUERIDOS PARA EXPORTAR
(% de empresas que señalaron el cambio)

Tipos de cambios	Grandes (%)	Medianas (%)	Pequeñas (%)	Particip. General (%)
Maquinaria nueva	71	21	8	51
Tecnología	68	23	9	47
Personal Gerencial	55	45	—	23
Personal especializado	67	28	6	40
Infraestructura	63	26	11	40
Mentalidad positiva	75	25	—	9
Ninguno	43	29	29	15

FUENTE: Elaboración propia en base a encuesta.

Para las empresas grandes, el principal cambio requerido a raíz de la actividad exportadora resultó ser la "mentalidad positiva", el que fue nombrado por el 75% de ellas. También lo hizo un 25% de las empresas medianas, lo que podría reflejar una mayor conciencia de la importancia de la actividad exportadora y de generar una visión internacionalizadora hacia los mercados.

Así como la adquisición de maquinaria nueva y la tecnología fueron cambios que las empresas grandes consideran particularmente importantes para enfrentar el proceso exportador, para las medianas, por su parte, resultaron relevantes la obtención de personal gerencial y especializado en el tema. Sin embargo, un no despreciable porcentaje de estas empresas declaró que no se requerían cambios para exportar (15%).

En el caso de las empresas pequeñas, en su mayoría ellas señalaron que no requirieron de la introducción de cambios, lo cual reflejaría un compromiso menos importante con los mercados externos y una participación de carácter más bien transitoria. Por otro lado, dentro de las que sí introdujeron cambios, éstos se centraron en la infraestructura seguida de la tecnología y, por último, de la adquisición de nueva maquinaria, coincidiendo en este aspecto con las empresas grandes.

III.8. Factores más importantes para competir en el extranjero

En este punto, como se aprecia en el Cuadro N° 7, los factores principales mencionados por la gran mayoría de las empresas (86%) se refieren a la calidad del producto y el precio. Gran importancia tuvo también el cumplimiento en los negocios, factor que fue nombrado como crítico en el grado de competencia en el extranjero, por el 50% de la muestra. No obstante, se observan algunas variaciones de acuerdo con el tamaño de la empresa.

Llama la atención la poca significativa importancia atribuida a la publicidad, la que fue nombrada como un factor relevante sólo por un 4% de las empresas, todas empresas grandes. Este resultado parece consistente con el hecho de considerar la cuantía de los recursos

que demanda su realización en el extranjero. Adicionalmente, también resultaron significativos, para estas empresas, el cumplimiento en los negocios y la eficiencia en la distribución.

En cuanto a las empresas pequeñas, los factores más relevantes resultaron ser la calidad, precio y diseño del producto, en los que se obtuvo prácticamente la misma proporción. Por el contrario, no fueron considerados como importantes la publicidad, el contacto personal, la eficiencia en la producción ni la eficiencia en la distribución, factores que no fueron mencionados por ninguna de ellas.

Por su parte, en el caso de las empresas medianas, los principales factores indicados fueron el diseño del producto y el contacto personal.

CUADRO N° 7
FACTORES IMPORTANTES PARA COMPETIR EN EL EXTRANJERO
(% de empresas que indicaron el factor)

Factores	Grandes (%)	Medianas (%)	Pequeñas (%)	Particip. General (%)
Calidad del producto	63	28	9	91
Precio	67	23	9	91
Publicidad	100	—	—	4
Diseño del producto	62	31	8	21
Contacto personal	69	31	—	34
Eficiencia de distribución	71	29	—	15
Cumplimiento en los negocios	81	19	—	55

FUENTE: Elaboración propia en base a encuesta.

III.9. Obstáculos para un mayor crecimiento de las exportaciones

Al observar la distribución de respuestas, en el Cuadro N° 8, en lo general se desprende que una primera limitación de importancia lo constituye la capacidad limitada de producción. Este fue el obstáculo más nombrado, a pesar de que sólo representa a un 28% de la muestra.

Otras limitaciones aludidas, en menor proporción, resultaron ser la falta de capital, la falta de incentivos suficientes a las exportaciones y la tecnología obsoleta, factores que fueron nombrados por un 18% de la muestra.

Con respecto a obstáculos, tales como la baja calidad, el diseño y las restricciones legales internas éstas no fueron considerados de manera importante para el crecimiento de las exportaciones. Es más, en el caso de la baja calidad, éste no fue mencionado por ninguna empresa.

Resulta interesante observar que las diferencias culturales no son percibidas como limitaciones por gran parte de los encuestados. Sin embargo, del 6% de las empresas que sí lo considera como tal, un 67% está compuesto por empresas grandes, las cuales en principio se encontrarían más comprometidas con el negocio exportador. Esto ocurre porque al pasar de

una venta prácticamente interna a una directa al exterior, se hace necesario realizar cambios a nivel de empresa y producto, los cuales deben ser coherentes con la cultural del país importador reflejada en hábitos de consumo, costumbres, gustos, etc.

Se destaca, además, que un factor muy poco mencionado (pero sólo por empresas grandes) fue la excesiva orientación al mercado doméstico. Esto último resulta fácil de visualizar si se piensa en una relación directa entre tamaño y tiempo en el negocio, y entre tamaño e inercia de las políticas. La falta de información y la capacidad limitada de producción también resultaron ser importantes para las empresas grandes, siendo lo primero señalado sólo por ellas.

Para las empresas medianas resultaron relevantes, los diseños, los altos costos y la falta de capital. Cabe destacar que sólo estas empresas indicaron que los diseños constituirían una limitación importante y, por el contrario, ninguna de ellas mencionó como obstáculo la falta de información, la baja calidad y la excesiva orientación al mercado doméstico, lo cual como se dijo, difiere sustancialmente de los resultados encontrados para las empresas grandes.

En el caso de las empresas pequeñas, las limitaciones más significativas son las restricciones legales internas (50%), seguida (aunque en una proporción bastante menor) de la tecnología obsoleta y la falta de incentivos a las exportaciones. También tienen alguna importancia para ellas, la falta de personal calificado y la capacidad limitada de producción. El resto de los factores no fueron mencionados.

En relación a los eventuales factores obstaculizadores del crecimiento de las exportaciones a nivel macro, se encontró que el factor de mayor relevancia fue la fuerte competencia en el ámbito internacional, con un 44% de respuestas. En segundo lugar, el 28% estimó que una limitación importante está dado por el riesgo político y luego, en tercer lugar, el riesgo cambiario en Chile.³

Un punto destacable en esta materia, y quizá un tanto contradictorio con las opiniones que habitualmente se recogen a través de la prensa, es que el riesgo para-arancelario no resultó percibido como un obstáculo para las empresas exportadoras.

Se desprende, además, que los obstáculos macroeconómicos fueron considerado relevantes principalmente por las empresas grandes, dado que éstos fueron nombrados mayoritariamente por este tipo de empresas, observándose una diferencia significativa con las empresas medianas y pequeñas.

³Téngase presente que al momento de llevar a cabo la encuesta (1989) el país se encontraba en un importante período de cambios en el aspecto político.

CUADRO N° 8
FACTORES OBSTACULIZADORES EN LA ACTIVIDAD EXPORTADORA
 (% de empresas que indicaron el obstáculo)

Factores Obstaculizadores	Grandes (%)	Medianas (%)	Pequeñas (%)	Particip. General (%)
Tecnología obsoleta	38	38	25	17
Altos costos	43	57	-	15
Falta personal calificado	40	40	20	11
Falta de capital	44	56	-	19
Falta de incentivos suficientes	25	50	25	17
Capacidad limitada de producción	79	7	14	30
Baja calidad	-	-	-	-
Falta de información	100	-	-	11
Excesiva orientación al mercado doméstico	100	-	-	9
Restricciones legales internas	50	-	50	4
Diferencias culturales	67	33	-	6
Diseños	-	100	-	2
Fuerte competencia internacional	77	10	5	47
Riesgo político (Chile)	86	7	7	30
Riesgo cambiario	75	17	8	25

FUENTE: Elaboración propia en base a encuesta.

III.10. Planificación de las actividades de exportación

Del total de las empresas encuestadas, un 54% manifestó contar con un plan definido en materia de exportaciones, lo que permite estimar que, pese a que el área exterior no es la de mayor relevancia en el quehacer de las empresas, su incursión en ella no sería objeto del azar o la improvisación, sin perjuicio de que al revisar la distribución de las respuestas por tamaño, un 67% de ellas corresponde a empresas grandes y sólo un 7% a pequeñas, lo que adicionalmente revela diferencias importantes de conducta gerencial, en esta materia, según el tamaño de la empresa.

Por otro lado, de las empresas que indicaron contar con un plan, el 34% señaló que tales planes se realizan con un año de antelación a lo menos. Sin embargo, ninguna empresa pequeña indicó realizar planes anuales.

Adicionalmente, el 28% de la muestra de empresas declaró realizar planes a menos de un año.

III.11. Factores importantes para continuar con las exportaciones (a nivel de empresa)

Con respecto a este punto, se aprecia que el 66% de la muestra consideró que el principal factor para continuar con las exportaciones es la responsabilidad hacia el comprador. En segundo lugar está el control de calidad, el que fue señalado por el 54% de las empresas. De esta proporción, un sector significativo (67%) corresponde a empresas grandes, y un grupo minoritario (7%) a empresas pequeñas, manteniéndose la tendencia para el caso del primer

factor. También se destaca la existencia de mercados externos abiertos, señalado por el 50% de los exportadores encuestados, como se puede apreciar en el Cuadro N° 9.

El factor menos relevante es contar con un buen canal de distribución, lo que pudiera significar que en general las exportaciones de estas empresas no involucran mayor contacto directo con el consumidor final o que el compromiso operacional llegaría hasta la frontera del país de destino de la exportación.

Si analizamos los factores de acuerdo al tamaño de las empresas, se aprecia que el prestigio en el extranjero aparece como muy importante para las empresas grandes (65%) y medianas (35%) mientras que no es considerado por las pequeñas.

CUADRO N° 9
FACTORES IMPORTANTES PARA CONTINUAR CON LAS EXPORTACIONES
(% de empresas que indicaron el factor)

Factores	Grandes (%)	Medianas (%)	Pequeñas (%)	Particip. General (%)
Controles de calidad	67	26	7	57
Buen canal de distribución	69	19	13	34
Mercados externos abiertos	70	22	9	49
Incentivos gubernamentales	61	22	17	38
Prestigio en el extranjero	65	35	—	43
Responsabilidad hacia el consumidor	64	27	9	70

FUENTE: Elaboración propia en base a encuesta.

Los mercados externos cubiertos, un buen canal de distribución y los controles de calidad resultaron ser muy importantes para las empresas grandes. Sin embargo, en general todos los factores obtuvieron similares proporciones.

Además (al igual que las empresas grandes), la mayor parte de las empresas medianas (70% aproximadamente) mencionaron factores tales como mercados externos cubiertos, buen canal de distribución y controles de calidad, los que fueron estimados como relevantes para continuar con las exportaciones. Sin embargo, en el caso de estas empresas, las respuestas se concentraron, principalmente, en el prestigio en el extranjero, seguido de la responsabilidad hacia el comprador.

Para las empresas pequeñas, los incentivos gubernamentales constituyen el principal factor para continuar con las exportaciones, lo que las ubica en una situación de exportadores marginales o dependientes de auxilios externos al proceso productivo y comercial.

III.12. Asesoría a la actividad exportadora

El 58% de los entrevistados señalaron que su actividad exportadora no es asesorada por ningún organismo. En el caso de las empresas que sí la declararon recibir, los organismos más comúnmente solicitados para cumplir con este tipo de función, resultaron ser

PROCHILE y ASEXMA. En este punto, es interesante destacar que para las empresas pequeñas que reciben asesoría, el único organismo mencionado es PROCHILE.

Se destaca, además, que la asesoría que es entregada por los agentes de aduana y SERCOTEC sólo es recibida por las empresas medianas de la muestra.

III.13. Evaluación de los trámites de exportación

En esta materia, el 28% de las empresas de la muestra indicó que no identificaba la existencia de trámites engorrosos. Un porcentaje menor (12%) estima que los trámites del Banco Central y de transporte sí lo son. De esta proporción, un sector significativo corresponde a empresas grandes.

El transporte fue considerado como lo más complicado para las empresas medianas, mientras que para las grandes resultaron ser los trámites del Banco Central.

III.14. Deficiencias en infraestructura física

Con respecto a este tema, la proporción de empresas que mencionaron algún sector es mínima. Sin embargo, las que sí se pronunciaron indicaron encontrar los mayores problemas en infraestructura física en puentes, carreteras y bodegas, como se observa en el Cuadro N° 10.

Las empresas que indicaron encontrar deficiencias en puentes, aduanas y carreteras, resultaron ser todas grandes. En el caso de las medianas, los principales problemas estaban en los aeropuertos, al igual que las empresas pequeñas.

CUADRO N° 10
DEFICIENCIAS EN INFRAESTRUCTURA FÍSICA
(% de empresas que indicaron el conceptor)

Factores	Grandes (%)	Medianas (%)	Pequeñas (%)	Particip. General (%)
Puentes	100	—	—	4
Aduanas	100	—	—	4
Puertos	50	25	25	8
Carreteras	100	—	—	8
Aeropuertos	—	50	50	4
Bodegas	50	25	25	8

FUENTE: Elaboración propia en base a encuesta.

III.15. Sugerencias para el mejoramiento de la infraestructura

Al preguntar acerca de este tema, las sugerencias que contaron con más aceptación fueron las de contar con mayor disponibilidad de vías de transporte y la ampliación de la capacidad instalada en puertos y aeropuertos.

En cuanto a la infraestructura, lo que más se señaló es que se debían mejorar, en orden decreciente, el transporte aéreo, marítimo y terrestre, siendo este último punto especialmente relevante para las empresas pequeñas.

III.16. Disponibilidad de servicios públicos

De acuerdo con los resultados, la mayoría de los encuestados manifiesta que cuenta con una disponibilidad adecuada de este tipo de servicios.

Tanto la disponibilidad de energía eléctrica, agua potable, alumbrado público, alcantarillado y teléfono es considerado por la muestra como bueno.

III.17. Organización interna para exportar

Un sector importante de la muestra (34%) declara no contar con una unidad específica para esta tarea, mientras que otro, de menor tamaño, indica lo contrario (28%).

Entre las empresas que sí la tienen, sólo las grandes cuentan con una Gerencia de Exportación, mientras que las medianas poseen, mayoritariamente, un Departamento de Gerencia de Comercio Exterior. En el caso de las empresas pequeñas, tienen unidades que son denominadas en forma diferente (pero que cumplen con la misma tarea) y dependen, por lo general, de la Gerencia General y no del Directorio.

En cuanto al número de personas que participan en la unidad, resulta ser, principalmente, inferior a cinco. De las unidades de empresas pequeñas, ninguna tiene más de cinco personas, lo cual sólo se da en las grandes. Sin embargo, sólo en un porcentaje muy reducido de ellas se encuentran las que tienen más de once personas.

IV. CONCLUSIONES

IV.1. Perfil general de las PYMES exportadoras

De acuerdo con los antecedentes presentados, es posible apreciar las siguientes características del grupo de empresas encuestadas.

- a) Se trata en su mayoría de empresas que se han visto en la necesidad de exportar, condicionadas por las restricciones de los mercados internos más que por identificar un gran atractivo en los mercados externos.
- b) Su principal mercado sigue siendo el interno y ello se refleja en la forma en que abordan el proceso exportador, donde su preocupación se centra en aspectos relativos a la producción fundamentalmente, en perjuicio de los de comercialización o marketing.
- c) Su gestión exportadora es en gran medida reactiva o pasiva, orientada a la solución de problemas puntuales. No se aprecia una gestión proactiva fundada en la convicción de que la internacionalización sea un camino inherente al largo plazo de su gestión.

- d) No obstante que para muchas de las empresas consultadas el negocio exportador parece ser importante en su proyección futura, su participación en él es más bien moderada y en numerosos casos, marginal. Probablemente algunas empresas sólo pueden vender sus productos afuera porque cuentan con el 10% de reintegro.
- e) La mayoría de las Pymes mantienen su forma de funcionamiento general desde el punto de vista administrativo. No se observan cambios importantes en función de su nueva condición de exportadora (personal, estructura, sistemas operacionales, etc.).
- f) Sin perjuicio del corto período en que las empresas llevan en el negocio, ellas reconocen la importancia de mantener una buena relación con sus clientes externos, identificando la necesidad de brindarles un buen servicio, y mantenerse como exportadoras a futuro.
- g) Las empresas Pymes compiten en los mercados externos fundamentalmente en base a precio. No se visualiza el desarrollo de estrategias diferenciadoras sustentadas en otros factores como diseño, funcionalidad, calidad de materiales, etc., con un pequeño grupo de excepciones.
- h) Existiría la tendencia a "trabajar" los mercados en forma independiente. Cualquiera sea la causa de fondo, las empresas del estudio no recurren habitualmente a terceros para potenciar su capacidad de manejo en materias propias de la exportación. Instituciones como PROCHILE, ASEXMA, y otros no son considerados mayormente en su rol de facilitadores.
- i) Consecuente con investigaciones realizadas en otros países, el tamaño de la empresa chilena también parece favorecer su incursión en los mercados internacionales. Las empresas grandes de este estudio se encuentran en un estado más avanzado de internacionalización que las medianas y pequeñas, probablemente más cerca del nivel cinco (considerado en el marco teórico) que del cuatro, mientras que las medianas y pequeñas sí se identificarían más con este último.

IV.2. Resumen de antecedentes generados a través del estudio

a) Incentivos para exportar:

- i) Los aspectos internos de la gestión de las empresas que constituyeron incentivos relevantes son, principalmente, la disponibilidad de capital y la acción de la competencia. Sin embargo, al analizar los datos según el tamaño de la empresa se observa que los incentivos varían. Así, a medida que éste aumenta los factores de producción y de marketing se vuelven más relevantes.
- ii) El incentivo gubernamental que significa mayor motivación para que las empresas exporten es el reintegro del 10%, seguido por el fondo de garantía para exportadores no tradicionales. Esto se aprecia especialmente para las empresas medianas y pequeñas.
- iii) No obstante, existe consenso en las empresas, independiente de su tamaño, respecto a que la estabilidad económica, el tipo de cambio y la tendencia exportadora de la economía son los aspectos de la coyuntura económica con mayor incidencia en su actividad exportadora. La única excepción fue el caso de los aranceles bajos, que tu-

vieron una gran importancia para las empresas grandes y no así para las medianas y pequeñas.

- b) La materialización de la exportación fue llevada a cabo, para la mayor parte de las empresas, por iniciativa propia. Sólo algunas medianas lo hicieron por la sugerencia de un tercero y otras pequeñas motivadas por una orden de compra.
- c) La mayor parte de las empresas se contactaron con su primer comprador mediante esfuerzos personales. Sin embargo, al analizar esta situación, nuevamente se observan diferencias según el tamaño de las empresas. Las grandes emplearon principalmente embajadas extranjeras y agentes, las medianas misiones comerciales, contacto personal e instituciones como ASEXMA y PROCHILE, en cambio las pequeñas utilizaron solicitudes del exterior y a PROCHILE.
- d) La mayoría de las empresas grandes y medianas manifestaron que el tiempo entre la adopción de la decisión de exportar y la concreción de la operación fue de un año. En el caso de las pequeñas, el plazo fue, principalmente, de seis meses.
- e) Los objetivos más importantes de la exportación resultaron ser el aumento del volumen de producción, mantener la demanda estable y la generación de utilidades. Estos objetivos son coincidentes para gran parte de la muestra, observándose sólo un cambio en la jerarquización de ellas.
- f) Experiencia exportadora:
 - i) Más de la mitad de las empresas encuestadas señalaron que llevaban más de veinte años en el negocio doméstico. Esto es especialmente válido para las empresas grandes. En el caso de las pequeñas y medianas, esto corresponde en su mayoría a menos de diez años.
 - ii) La mayor parte de las empresas de la muestra llevaban menos de cinco años en el negocio exportador y sólo una pequeña proporción de ellas llevaban más de dieciséis años en él, que resultaron ser todas grandes. Luego, se observa una relación importante entre el tiempo en el negocio y el tamaño de la empresa. Por otro lado, al analizar la continuidad de la actividad exportadora, también se visualiza una clara relación entre el período de extensión de la actividad y el tamaño de la empresa.
- g) Los principales cambios requeridos por las empresas para exportar son la adquisición de nueva maquinaria y tecnología, la obtención de personal especializado y el mejoramiento de la infraestructura. Resalta el hecho de que la mayor parte de las empresas pequeñas estima que no se requieren cambios significativos para enfrentar el proceso exportador.
- h) Los factores más importantes expresados para competir en el extranjero son la calidad del producto y el precio. También tuvo gran importancia el cumplimiento en los negocios. La publicidad fue sólo importante para las empresas grandes (moderadamente), así como lo fue el diseño del producto para las pequeñas. El diseño fue relevante también para las medianas, junto con el contacto personal.
- i) Las principales limitaciones para un mayor crecimiento de las exportaciones son la capacidad limitada de producción, falta de capital, falta de incentivos y tecnología obsoleta.

Específicamente, distinguiendo según tamaño, los factores más obstaculizadores para las empresas grandes son la limitada capacidad de producción y la falta de información. Para las medianas, la falta de capital, los altos costos y la falta de incentivos. Por último, en el caso de las pequeñas los principales obstáculos son la tecnología obsoleta, falta de incentivos y la capacidad limitada de producción.

A nivel macroeconómico, las limitaciones relevantes son, en orden de importancia, la fuerte competencia internacional, el riesgo político y el riesgo cambiario en Chile. Estos factores son particularmente importantes para las grandes empresas.

- j) Más de la mitad de los exportadores encuestados manifestaron contar con un plan definido de exportaciones. Al analizar la composición de la muestra, se aprecia que la mayoría de las empresas son grandes, siendo las pequeñas la de menor participación.
- k) La responsabilidad hacia el comprador y el control de calidad son los factores más relevantes a nivel de empresa, para continuar con las exportaciones. Según el tamaño, el prestigio es el aspecto principal para las empresas medianas, los incentivos gubernamentales para las pequeñas y la existencia de mercados abiertos para las grandes.
- l) Para la mayoría de las empresas de la muestra su actividad exportadora no es asesorada por ningún organismo y para las que sí reciben asesoría, los organismos más comunes son ASEXMA y PROCHILE.
- m) En general las empresas encuestadas señalaron que los trámites de exportación no son engorrosos. Las que sí lo hacen, mencionaron los trámites del Banco Central y los de transporte, siendo estas empresas principalmente grandes.
- n) El porcentaje de empresas que mencionó la existencia de deficiencias en la infraestructura física es mínima. De ellas, las grandes nombraron problemas en puentes, aduanas y carreteras, mientras que las medianas mencionaron, en su mayoría, los aeropuertos.
- o) La sugerencia más nombrada por las empresas para el mejoramiento de la infraestructura, por su parte, fue la mayor disponibilidad de vías de transporte y la ampliación de la capacidad instalada, lo que coincidió entre empresas grandes, pequeñas y medianas. Lo que sí varió fue el tipo de infraestructura que se debe mejorar.
- p) La disponibilidad de servicios públicos en función de la actividad exportadora es considerada por la muestra como buena.
- q) La muestra de empresas está dividida entre las que cuentan con una unidad específica encargada de las exportaciones y las que no la tienen, siendo el primer grupo un poco mayor que el segundo. Las empresas grandes cuentan con una Gerencia de Exportación, mientras que las medianas con un Departamento de Gerencia de Comercio Exterior. Las pequeñas, en cambio, tienen unidades que dependen, por lo general, de la Gerencia General.

REFERENCIAS

- Bilkey, W.J. (1978): "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms". *Journal of International Business Studies*, 9, 33-46.
- Cavusgil, T.S., W. Bilkey and G. Tesar (1979): "A Note on the Export Behavior of Firms: Exportes Profiles". *Journal of International Business*, 10, 91-7.

BIBLIOGRAFIA

- Cavusgil, T.S. and J.R.Nevin (1981): "Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation". *Journal of Marketing Research*, Research, Vol. XVIII, 114-9.
- Davidson, W.H. (1982): "Global Strategic Management", John Wiley and Sons, Inc.
- Douglas, S.P. and C.S. Craig (1983): "International Marketing Research". Prentice-Hall, Inc.
- Johanson, J. and J.E. Vahlne (1977): "The Internationalization Process of the firm- A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments", *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Karafakioglu, M. (1986): "Export activities of Turkish Manufacturers", *International Marketing Review*, Vol. 3, N° 4.
- Keegan, W. (1980): "Multinational Marketing Management", Second ed. Prentice- Hall, Inc.
- Piercy, N., (1981): "Company Internationalization: Active and Reactive Exporting", *European Journal of Marketing* 15, 26-40.
- Robock, S.H. and K. Simmonds (1989): "International Business and Multinational Enterprises", Fourth ed. Richard D. Irwin, Inc.
- Spencer, E. (1988): "Adaptación y Estandarización: conceptos para una política de exportación". *Revista de Economía y Administración*, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile, N° 72.
- Tersptra, V. (1983): "International Marketing", Third ed. The Dryden Press.