



**UNIVERSIDAD DE CHILE
INSTITUTO DE ESTUDIOS INTERNACIONALES**

**ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE SERVICIOS:
EL CASO DE LA ARQUITECTURA CHILENA**

**Tesis para optar al grado de
Magíster en Estudios Internacionales**

CAMILA GARCÍA PÉREZ

Prof. Guía: Dorotea López Giral

**Santiago, Chile
Junio 2015**

Tabla de contenidos

Tabla de contenidos.....	ii
Índice de cuadros.....	iv
Índice de figuras.....	iv
Índice de gráficos.....	iv
Resumen	v
Abstract.....	vi
Introducción	7
CAPÍTULO I: Teoría y conceptos generales	14
I. El rol del Estado en la promoción de exportaciones	14
II. APP como estrategia de promoción de exportaciones	23
III. Factores de éxito en las APP para la promoción de exportaciones de servicios.....	30
CAPÍTULO II: APP como estrategia de exportación de la “Arquitectura de Chile”	42
I. Exportación de servicios en Chile.....	42
II. Exportación Asociativa de Servicios de Arquitectura en Chile.....	54
i. Consorcio: Oficina Captadora de Proyectos	59
ii. Marca Sectorial: “Arquitectura de Chile”	62
CAPÍTULO III. Análisis de la APP “Arquitectura de Chile”	72
I. Consideraciones Económicas	75
a. Estudios de Mercado- Planificación	75
b. Modelo de Negocios	84
c. Dificultad de medición	87
II. Factores Institucionales	90
a. Inercia Institucional (<i>Path Dependency</i>)	90

b. Capital Humano	94
c. Tamaño de las empresas - Acción Colectiva.....	97
d. Asociatividad	99
e. Percepción de los socios a la internacionalización- Compromiso.....	103
f. Adaptabilidad - <i>Marketing</i>	105
III. Factores Políticos	107
a. Liderazgo.....	107
b. Ciclo Político.....	110
IV. Factores Culturales	111
a. Culturales:	111
b. Redes Locales	113
Conclusiones	117
Bibliografía.....	125
Anexos.....	135
Anexo 1: Listado de entrevistados por sector y año	135
Anexo 2: Listado de Clasificación Sectorial de los Servicios	136
Anexo 3: Hitos de APP para la exportación de servicios de arquitectura	138

Índice de cuadros

Cuadro 1: Presencia de factores de éxito en la literatura	33
Cuadro 2: Resumen de Consideraciones Institucionales	36
Cuadro 3: Factores de éxito en la exportación de servicios	40
Cuadro 4: Tipos de apoyo para la promoción de exportaciones.....	64
Cuadro 5: Misiones tecnológicas AOA.....	68
Cuadro 6: Presupuesto para Promoción de Exportaciones.....	77
Cuadro 7: Principales Destinos de Exportación de Servicios	79
Cuadro 8: Principales factores que explican el funcionamiento de la APP.....	116

Índice de figuras

Figura 1: Consideraciones para el análisis de políticas de exportaciones	31
--	----

Índice de gráficos

Gráfico 1: Chile – Exportación de Servicios Transfronterizos.....	45
Gráfico 2: Exportación de Bienes y Servicios en Chile 2014 (%)	46
Gráfico 3: Principales destinos de las exportaciones chilenas de servicios (2014).....	47
Gráfico 4: Principales destinos de las exportaciones chilenas der “otros servicios empresariales” (2014).....	48
Gráfico 5: Presupuesto para Proyectos y Actividades de Promoción	51

Resumen

La literatura ha demostrado la existencia de *spillovers* económicos positivos para aquellos países que incrementan sus volúmenes de exportaciones, especialmente cuando se diversifica la oferta exportable. En la última década, Chile ha desarrollado políticas de alianzas público-privadas (APPs) para la promoción de exportación de servicios no tradicionales, como mecanismo de agregación de valor y diversificación. El siguiente estudio, identifica y evalúa los factores que explican el desempeño de la APP constituida por la Asociación de Oficinas de Arquitectos (AOA) y el Programa de Fomento de las Exportaciones Chilenas -ProChile- para su internacionalización. El análisis sugiere un limitado impacto de la política como resultado principalmente de: el mantenimiento de estrategias y lógicas de acción desarrolladas para la exportación de bienes trasladada hacia los servicios (carácter intangible), afectando el diseño e implementación de los programas; además, el sector privado presentó, entre otros, problemas de acción colectiva y asociatividad estableciendo barreras para la generación de estudios de mercado y elaboración de un modelo de negocios.

Palabras clave: Alianzas público-privadas, internacionalización, servicios, ProChile, AOA.

Abstract

Literature proved positive economic spillovers for countries that manage to increase export volumes, especially when exportable supply is diversified. In the last decade, Chile has developed public-private partnerships (PPPs) to promote exports of non-traditional services as a mechanism for value addition and diversification. The following research identifies and evaluates the impact of the PPP created between the Architectural Office Association of Chile and Chilean Exports Promotion Bureau (ProChile) for its internationalization. The analysis suggests a poor performance, mainly as a result of the inertia on the preservation of strategies developed for goods to intangibles as services, affecting the design and implementation of the programs; also, the private sector present, among others, collective action and associativity issues that govern the capability to develop market research and business models.

Key words: Private-public partnerships, internationalization, services, ProChile, AOA.

Introducción

Uno de los aspectos centrales del debate teórico de las ciencias sociales ha sido la intervención del Estado en la economía. En los últimos años, como resultado del análisis y de los resultados empíricos existe un alto grado de consenso en que la intervención del Estado en la promoción de exportaciones puede tener impactos positivos en el desarrollo de un país. La idea que subyace este objetivo es que incrementar las exportaciones conduce a un mayor crecimiento económico¹ y el cambio en la composición de las exportaciones hacia productos con mayor agregación de valor. Estos dos efectos producen un crecimiento acelerado mejorando la competitividad, productividad e innovación (Hausmann, Hwang, & Rodrik, 2007). Por consiguiente, el incrementar los volúmenes de exportación y diversificar la matriz productiva de economía nacional, se han convertido en prioridad tanto para los países desarrollados como en desarrollo.

Cabe destacar que no sólo importa incrementar el volumen de las exportaciones, sino qué tipo de productos exportar (Belloc & Di Maio, 2011)². De acuerdo a la literatura, la diversificación como política comercial debiese

¹ Para revisiones de literatura empírica sobre la relación entre exportaciones y crecimiento, ver: (Belloc & Di Maio, 2011; Giles & Williams, 2000; Harrison & Rodriguez-Clare, 2009); el caso de Chile, ver: García, Meller, and Repetto (1996); de Piñeres and Ferrantino (1997); Herzer, Nowak-Lehmann, and Siliverstovs (2006).

² Ver: Dodaro (1991); de Piñeres and Ferrantino (1997); An and Iyigun (2004); Hausmann et al. (2007).

apuntar no sólo a expandir las exportaciones a nivel horizontal sino también vertical debido a los *spillovers*³ que se producen en las economías; es decir, adquiere relevancia no sólo aumentar la cantidad de productos de la canasta exportadora, sino diversificar los sectores productivos hacia aquellos más intensivos en conocimiento, característica de los servicios⁴.

Para muchos países el sector servicios ha sido clave en este proceso de diversificación, especialmente como consecuencia del dinamismo mostrado por este sector en la economía global, lo que se ha reflejado en la adaptación y fortalecimiento de instrumentos novedosos para la concertación de alianzas estratégicas, incorporación a redes internacionales de información y canales de distribución, creación de entornos favorables para la relocalización de empresas, entre otras (Prieto, 2003). Por tanto, así como el comercio de servicios ha ido creciendo en proporción al comercio de bienes, los gobiernos

³ Los *spillovers* son aquellos factores que correlacionan las exportaciones con la productividad. Hay varios factores que explicarían el incremento de la productividad a causa de las exportaciones, por ejemplo, el "*learning by doing*". Las firmas exportadoras ingresando al mercado internacional se ven enfrentadas a mejorar sus prácticas lo cual también genera mayor competitividad a nivel local; asimismo la capacitación de empleados para mayores niveles de competitividad a nivel internacional, puede tener impactos a causa de la movilidad laboral transfiriéndose tecnologías o conocimientos de gestión a otras empresas convirtiéndose en directos agentes de transferencia de tecnología, o el cambio de firmas puede significar un aumento en la productividad sólo por asociación. Los *spillovers* pueden ser intraindustriales (dentro de la misma industria productiva) o interindustriales (hacia otras industrias domésticas) (Salomon, 2006).

⁴ Por otro lado, la diversificación de las exportaciones hacia productos más intensivos en conocimiento debiese ayudar a la estabilidad de la economía, ya que la exportación de productos primarios está sujeta a la volatilidad de los precios del mercado lo que pudiese afectar el crecimiento a largo plazo. Para mayor discusión teórica sobre los motivos por los que los países diversifican sus economías, y si esta diversificación ayuda al crecimiento, ver Hesse (2006).

también han expandido sus estrategias de promoción para la exportación de este sector.

En los últimos años, la participación del Estado para promover las exportaciones de servicios se ha acentuado en América Latina, en primer lugar, como resultado de la vulnerabilidad que mostró el crecimiento de las economías en el contexto de la crisis económica mundial de 2008-2009, esencialmente por el impacto del descenso en el precio de las materias primas, dada la dependencia que mantienen los países en una reducida cantidad de estas exportaciones⁵, y en segundo lugar, por el positivo cambio productivo que lograron las intervenciones en las economías en desarrollo del Asia Sudoriental y Corea del Sur (Devlin & Moguillansky, 2009; Foxley, 2012)⁶.

Esta participación estatal en la promoción de exportaciones, se basa en algunos casos por la creación de ventajas comparativas, y en otros, para la corrección de asimetrías de información y otras fallas del mercado, para lo cual

⁵ Si bien hubo regiones que fueron golpeadas en mayor proporción por la crisis financiera en comparación con América Latina, esto se debe justamente a que gran parte de las exportaciones de materias primas están destinadas a China, país que fue muy golpeado con la crisis financiera pero que mantuvo altos niveles de demanda de materias primas en la región. “China ha sido un factor determinante para la recuperación del protagonismo de las materias primas en la estructura exportadora regional. Después de que la presencia de las materias primas en las exportaciones se hubiera reducido desde niveles cercanos al 52% a inicios de los años ochenta hasta una participación mínima (del 27%) a fines de los años noventa, su peso relativo aumentó durante la década pasada, hasta llegar a casi el 40% del total en el bienio 2008-2009” (Kuwayama & Rosales, 2012, p. 96).

⁶ De acuerdo al Banco Mundial (2014), “la dependencia de América Latina en sus materias primas ha caído del 86% en los años setenta a poco más del 50% en los últimos años. Pero en contraste, los países del sudeste asiático redujeron esa relación del 94% al 30% en el mismo periodo”.

los países han buscado contar con instrumentos asociados a la recolección de información, requerimientos técnicos, legales, preferencias del consumidor en el mercado de destino, entre otros, introduciendo externalidades positivas para el conjunto de la economía (Copeland, 2007; Lederman, Olarreaga, & Payton, 2010). En el marco de este propósito los gobiernos han creado Organizaciones de Promoción a la Exportación (OPEs) las que por medio de políticas de promoción a la exportación (PPEs) tienen el objetivo de influir directa o indirectamente la matriz y/o volumen de las exportaciones en un país determinado (Belloc & Di Maio, 2011). En Chile, la principal OPE corresponde a ProChile -Programa de Fomento de las Exportaciones Chilenas-, la cual justifica su existencia dada la alta concentración de la economía chilena⁷, en particular la exportadora, así como la necesidad agregación de valor a los productos y servicios.

Dentro de sus políticas de intervención, estas agencias suelen recurrir al establecimiento de alianzas público-privadas -APPs- para la exportación de la producción nacional, ya que es el sector privado el que finalmente se internacionaliza. El impacto político, legal y económico dado por la proliferación de APPs, ha traído consigo la necesidad de estudiar la experiencia de estas

⁷ Como se verá en el capítulo II, una de las principales problemáticas de la economía chilena es su vulnerabilidad como resultado de la concentración de sus exportaciones en bienes primarios, especialmente en minería no refinada. Según los datos de Aduanas (2014) la exportación minera en Chile corresponde a un 55,3% del total de sus exportaciones; el 45% restante son productos primarios como salmones (4,7%), celulosa (3,8%) y uvas frescas (2,4%).

alianzas por la utilidad que presenta para los tomadores de decisiones, en torno a determinar cuándo estas iniciativas son replicables o cuándo la innovación es necesaria (Engel, Fischer, & Galetovic, 2014). Sin embargo, la mayor parte de los estudios sobre APPs⁸ para la exportación se han concentrado en el comercio de bienes, primarios o secundarios, a consideración de los volúmenes que ellos representan en las economías de los países en desarrollo.

En el marco de esta agencia, las APP han funcionado como un buen mecanismo de promoción para la exportación de ciertas industrias de bienes chilenos, como es el caso de la industria vitivinícola, salmonera, minera o agroalimentaria, no obstante, poco se sabe del impacto de estas políticas en la industria de servicios (Agosin & Bravo-Ortega, 2007; FAO, 2013; Rosas, 2012). Por lo anterior, en la presente investigación se analiza ¿qué factores explican el desempeño del programa Marcas Sectoriales (APP) para la internacionalización de la arquitectura chilena, implementada por ProChile y la Asociación de Oficinas de Arquitectos -AOA- entre los años 2004 y 2014?

El estudio tendrá como objetivo identificar y evaluar en qué medida los factores de éxito descritos en la literatura explican el desempeño de la APP como estrategia de promoción de servicios en la diversificación de la economía chilena, específicamente para la Marca Sectorial elaborada entre ProChile y la

⁸ Para evaluaciones, ver Martincus and Carballo (2010); Faruq and López (2007); Agosin (2001); Álvarez and Crespi (2000).

AOA -Asociación de Oficinas de Arquitectos- para la promoción de exportación de servicios de arquitectura.

Dentro de los objetivos específicos se encuentran: a) contrastar los factores de éxito identificados en la literatura con el plan de promoción estudiado; b) identificar la percepción de éxito que poseen los actores público y privados de la APP en relación a la internacionalización a China y otros mercados; c) identificar qué factores de éxito fueron determinantes a la hora de explicar el rendimiento del programa elaborado bajo la APP.

Considerando que la literatura presenta múltiples enfoques de análisis sobre factores que inciden en el éxito de la exportación de servicios, el estudio utiliza el modelo desarrollado por D. López and Muñoz (2011b) que comprende seis grandes categorías: estructurales e institucionales, público-privadas, económicas, políticas y sociales y culturales; que para efectos de este trabajo serán reagrupadas en cuatro. La metodología utilizada será a través de entrevistas semi-estructuradas a informantes claves del sector público y privado, sumado a las fuentes secundarias disponibles.

Según los resultados del estudio, los impactos de la APP sobre los volúmenes de exportación de arquitectura chilena durante el periodo analizado, han sido limitados. Esto se explica principalmente por problemáticas a nivel de

diseño e implementación de la política pública, en cuanto a que la APP no asumió en su funcionamiento determinados factores asociados a las consideraciones económicas, institucionales y culturales. El comportamiento institucional histórico se impuso en la conducta de los actores haciéndolos resistentes al cambio (*path dependency*), lo que se materializó en un funcionamiento basado en instrumentos que habían mostrado resultados positivos para la promoción de bienes, primarios y secundarios, pero que no responden a las particularidades de este sector y sus lógicas de internacionalización.

En el primer capítulo se examinan los fundamentos generales del rol del Estado en la promoción de las exportaciones, el desarrollo de las alianzas público-privadas como mecanismo de promoción y los factores de éxito que ha identificado la literatura para esta tarea. A continuación, se revisa la política comercial chilena en torno a las políticas de promoción a la exportación de servicios, esencialmente en el proceso de creación de Marcas Sectoriales (APPs) para servicios. En el tercer capítulo, se contrastan las variables identificadas por la literatura con el caso de estudio bajo el análisis de datos disponibles y la percepción de los actores claves; dando paso a las conclusiones y nuevas perspectivas de estudios.

CAPÍTULO I: Teoría y conceptos generales

El presente estudio se enfoca en la evaluación de alianzas público privadas -APPs- para la exportación de servicios, por lo tanto, el siguiente capítulo tendrá como objetivo introducir el marco teórico en el cual se inscriben estas políticas selectivas de corte industrial esencialmente para los países en desarrollo. Luego, se expondrá la literatura que recoge el desarrollo de las APPs como mecanismo de promoción de exportaciones, así como la conceptualización utilizada para el análisis. En la sección final, se presentarán aquellos factores de éxito identificados en la literatura de distintas disciplinas complementarias, que explican el desempeño de estas políticas selectivas de promoción de exportaciones.

I. El rol del Estado en la promoción de exportaciones

En los últimos veinte años, los gobiernos de América Latina han dado prioridad a las instituciones públicas que facilitan las exportaciones como motor del crecimiento económico, como resultado de las experiencias asiáticas. De acuerdo a Belloc and Di Maio (2011) los gobiernos intervendrían el dominio de los flujos comerciales internacionales por dos motivos: en primer lugar, porque se establece que las exportaciones son un fuerte motor del crecimiento, donde la apertura comercial mejoraría la asignación de recursos; y en segundo

término, para seleccionar los sectores en que los debiesen especializarse entendiendo que no sólo importa exportar, sino qué exportar⁹. Sin embargo, esta opinión no ha logrado consenso en la región en cuanto gran parte del escepticismo respecto de las intervenciones públicas se inspiraba en las experiencias de sustitución de las importaciones de los años sesenta (OMC, 2006).

Para el caso de los países en desarrollo, donde se ubica la mayor parte de la región, los motivos por los cuales es necesario realizar esfuerzos para la diversificación de las exportaciones en la economía son explicados por Ffrench-Davis (2007): primero, por el hecho que un elevado porcentaje de las exportaciones sigue concentrado en bienes primarios lo que se traduce en que la economía en su conjunto siga siendo muy vulnerable a las intensas y erráticas fluctuaciones de los precios de las materias primas; segundo, el dinamismo de largo plazo de los productos primarios es limitado, lo que puede erigirse en un factor negativo para el futuro crecimiento de la economía en su conjunto; tercero, la mencionada diversificación y la capacidad de “arrastre” sobre el resto de la economía en el corto plazo (más correlación o elasticidad entre las exportaciones y el resto del PIB); y cuarto, la producción de bienes de mayor elaboración involucra externalidades positivas a mediano plazo para el resto de la economía por el aprendizaje que deriva del desarrollo de los

⁹ Para una discusión mayor ver: Dodaro (1991); de Piñeres and Ferrantino (1997); An and Iyigun (2004); Hausmann et al. (2007).

procesos mismos (*learning by doing*) y por los beneficios captados por concepto de adquisición de ventajas competitivas dinámicas; sumado a que la introducción de nuevos productos puede dar información sobre nuevas demandas en mercados externos.

De acuerdo a Bustillo and Ocampo (2003), sin una política activa de promoción las exportaciones tenderán a concentrarse en unas pocas firmas y en productos cuya demanda es menos dinámica y con mayor vulnerabilidad en los mercados mundiales. De esta manera, existirían incentivos no sólo para el incrementar el volumen de las exportaciones sino en diversificar sus economías. Para el logro de este objetivo, los Estados han utilizado las políticas industriales que se fundamentan en la existencia de fallas de mercado para la asignación de recursos a determinadas actividades productivas y dentro de las firmas, que necesitan intervención por parte del Estado.

Hay diferentes formas de intervención. Políticas correctivas selectivas o de corte más transversal, las cuales deben ser compensadas por medidas que provean incentivos para el desarrollo de capacidades competitivas, para que no se produzcan distorsiones que afecten la adquisición de mayor calificación de los recursos humanos y la base científico- tecnológica del país (Kosacoff & Ramos, 1997). En este sentido, se asume que para cada distorsión del mercado hay una intervención óptima de política que la corrige del modo más directo

posible sin crear distorsiones adicionales. En opinión de algunos, las subvenciones que se aplican a toda una rama de producción no corrigen las distorsiones de forma específica ni son la solución óptima. Por consiguiente, para cada imperfección del mercado, es preciso considerar si las subvenciones a la producción o a la exportación mejoran la eficiencia, pero también si pueden aplicarse otras medidas con las que la eficiencia sería aún mayor (OMC, 2006).

La variación en el desempeño de estas políticas correctivas entre países en desarrollo, demuestra que las diferencias están asociadas al diseño institucional de políticas y nos indica “los fracasos de las políticas” como uno de los peligros de no aplicar las correcciones económicamente necesarias (Kosacoff & Ramos, 1997). Por este motivo, Rodrik (2008) argumenta que los estudios teóricos sobre desarrollo debiesen abordar no sólo la conveniencia de la política industrial, sino también el cómo implementar adecuadamente el diseño institucional aplicado para combatir las limitaciones tradicionales de la información y burocracia.

Rivas and Sierra (2009, p. 177) señalan que Hausmann and Rodrik (2003) “denominan “auto-descubrimiento” a este proceso de generación de nuevos sectores competitivos. Parte de los desafíos del desarrollo es aprender qué es lo que el país es capaz de hacer bien, lo cual está lejos de ser evidente, pues países similares presentan significativas diferencias en sus estructuras

productivas y exportadoras. Este aprendizaje involucra un grado importante de experimentación, un proceso de prueba y error en el cual el éxito no está garantizado. De acuerdo a los autores mencionados, dada su naturaleza, este proceso está lejos de ser automático y requiere del apoyo de intervenciones públicas. Sin embargo, tales intervenciones para ser efectivas deben cumplir con un conjunto de requisitos”. Este conjunto de requisitos son justamente los que se contrastarán en este estudio sobre el caso de la internacionalización de los servicios de arquitectura en Chile, que evalúa los motivos por los cuales la APP no tuvo el impacto esperado durante el periodo 2008- 2015.

Las objeciones de quienes se oponen a la política industrial se concentran: en primer lugar, en la típica expresión acerca que “los gobiernos no pueden elegir ganadores” expresando la imposibilidad del gobierno de identificar con precisión las firmas, sectores o mercados, sujetos a fallas de mercado; y en segundo lugar, es que la política industrial es un llamado abierto a la corrupción. Lo anterior, debido a que una vez que los gobiernos apoyan a determinadas firmas, es fácil para los empresarios extraer beneficios que distorsionen la competencia y transfieran ingresos a entidades políticamente conectadas, y por tanto, se concentren en el intercambio de favores, en vez de concentrarse en la expansión de los mercados y la reducción de costos (Rodrik, 2000).

Desde una visión opuesta, se argumenta que los críticos muchas veces no indican que los cambios económicos necesarios para lograr los objetivos deseados de diversificación, se requiere de una coordinación entre agencias para ser exitosos pero que dadas las “fallas del mercado”, es improbable que se generen sin una intervención del Estado. Si se asume que los riesgos deben ser asumidos sólo por los individuos, puede que estos cambios no se produzcan. Por lo tanto, la socialización del riesgo a través de la intervención estatal es una forma de promover cambios que involucran interdependencia.

Esto implica que una de las principales “fallas de mercado” en el comercio internacional, es la dificultad de la acción individual, es decir, el dilema de costos que significa realizar la primera jugada. Las empresas pueden padecer miopía cuando deben tomar decisiones y medidas que tal vez les permitirían lograr un mejor desempeño, la cual se debe principalmente a la inercia o “sesgo del statu quo” provocado por la incertidumbre (Culpepper, 2001; Lederman et al., 2010). A esto, se suma la dificultad de generar una óptima coordinación dentro mundo empresarial, la distribución de los beneficios de la innovación y el desarrollo tecnológico, entre otros (Devlin & Moguillansky, 2010).

Estas problemáticas aplican especialmente a las pequeñas y medianas empresas (PYMES)¹⁰ como respuesta a la carencia de recursos, capacidades y experiencia que pueden situarlas en desventaja competitiva en los mercados internacionales (Carazo, 2007). Asimismo, para los exportadores pioneros que harán considerables inversiones en su intento de abrir nuevos mercados, cultivando contactos, estableciendo cadenas de producción y otras costosas actividades que pudiesen ser utilizadas por sus rivales (Hausmann et al., 2007).

Una vez identificados los motivos de las intervenciones en la economía doméstica, se hace necesario señalar aquellas formas de intervención que propone el Estado para aquellos sectores que proyectan mayores beneficios comerciales. Para tales efectos, Foxley and Sosso (2011) plantean que estos esfuerzos asociados a la diversificación y la agregación de valor sea por medio del desarrollo de industrias con mayor grado de sofisticación, es decir, más intensivas en conocimiento y con mayor sostenibilidad en el tiempo¹¹.

Uno de los sectores que ha recibido especial atención en la literatura, por adecuarse a esta descripción, es el sectores de -servicios empresariales- debido a que contribuyen estratégicamente a incrementar la productividad y la competitividad de las empresas y la economía nacional, bajo un mayor

¹⁰ En Chile, de acuerdo al Ministerio de Economía el tamaño de las empresas está definido por el nivel de ventas. En el caso de las PYMES estos niveles deben encontrar en un rango de UF 2.400 y UF 100.000 anuales.

¹¹ Para mayor bibliografía, ver: Foxley (2012); Bonaglia and Fukasaku (2003).

potencial de incorporar valor agregado y tecnología que los -servicios tradicionales- (denominación dada al transporte y turismo). Entre ellos se encuentran, por ejemplo, el sector de finanzas, consultorías, tecnologías de información, ingeniería, arquitectura, investigación, entre otros¹².

La exportación de servicios ha sido de vital importancia en el dinamismo económico de algunos países en vías de desarrollo¹³. Singapur, por ejemplo, entre los años 2004 y 2014 aumentó el porcentaje de las exportaciones de servicios en relación a las exportaciones totales, desde un 16,9% a un 25,5%, respectivamente (Times, 2015). Para aumentar el atractivo de Singapur como centro de servicios, este país promueve no sólo los incentivos para animar a las empresas a establecer sus sedes mundiales o regionales y la generación de incentivos para la transferencia de tecnologías y conocimiento, sino que también promueve activamente la inversión, entre otras, con la finalidad de alentar a las empresas locales a aumentar e internacionalizar la producción, invertir en investigación y desarrollo, y aprovechar las oportunidades de

¹² Para ver clasificación de servicios globales, ver Anexo 2. “El papel económico de los servicios y el debate sobre el papel económico de los servicios todavía no se ha integrado debidamente al cuerpo central de la teoría económica, el término terciario continúa utilizándose para designar a todas las actividades no pertenecientes al sector agropecuario o a la industria” (Bastos, Perobelli, & de Souza, 2012, p. 94).

¹³ Al presente, existe una cierta confusión respecto de cuáles son los reales montos y tasas de crecimiento del comercio internacional de servicios. Esto se debe a una diversidad de factores, incluyendo: i) se trata de actividades que en muchos casos son nuevas y aún no hay acuerdo sobre las formas de registrarlas y medirlas; ii) dada la naturaleza intangible de la mayor parte de las actividades de servicios en ocasiones resulta difícil captar las operaciones respectivas; iii) el comercio internacional de servicios se presta a través de diferentes modalidades, las cuales no siempre son captadas de manera completa y homogénea en las estadísticas oficiales disponibles (A. López, Ramos, & Torre, 2009).

contratación (WTO, 2012). Otro caso paradigmático, es India donde en un periodo de diez años han logrado incrementar siete veces las exportaciones de servicios, desde 20.7 billones de dólares al año 2002-2003 a 142,8 billones de dólares para el 2011-2012, lo que ha significado que las exportaciones de servicios han alcanzado aproximadamente la mitad del volumen de las exportaciones de bienes del país (SEPC, 2015).

En los países asiáticos que la región ha tomado como referentes, estas políticas de incentivos o selectivas se llevan a cabo generalmente por las Organizaciones para las Exportaciones (OPEs). El objetivo de estas OPEs, es contribuir al desempeño en los mercados externos proporcionando apoyo institucional para la actividad exportadora especialmente en las áreas de información, financiamiento y seguros de exportación. Entre las estrategias selectivas más utilizadas para la promoción del comercio de servicios, se encuentran las alianzas público privadas -APPs-, esencialmente porque el aparato productivo de la mayoría de los países se encuentra en manos de empresas privadas y no en el gobierno; y por ende, son ellos quienes disponen de información sobre el mercado, la cual por incompleta que sea, puede servir para identificar las oportunidades y obstáculos para alcanzar la transformación económica (Devlin & Moguillansky, 2009). Además, hay países en desarrollo donde las APP se presentan como una alternativa por la reducida capacidad de acción en términos de políticas públicas, por sus escasos recursos disponibles y

el tamaño de sus sectores productivos. En la próxima sección, se expondrá la evolución y funcionamiento de las APPs como mecanismo de promoción para las exportaciones.

II. APP como estrategia de promoción de exportaciones

Entre las estrategias para la promoción de exportaciones, las alianzas público-privadas (APPs) se insertan dentro de la política industrial o de “reformas estructurales”¹⁴, ya que buscan la transformación de la estructura productiva de los países. América Latina comenzó a interesarse por sus ventajas, a partir de dos décadas exitosas de experiencias de APP en otras regiones (Europa de Este y Asia Oriental¹⁵). Este enfoque se centraba en que el gobierno intervenía y jugaba un rol fundamental en las políticas de desarrollo especialmente en aquellas que fomentaban las exportaciones, en lugar de la sustitución de importaciones como esfuerzo de incrementar el crecimiento económico (Schuster & Lundstrom, 2002). Su proliferación se asoció también al ciclo de políticas económicas posterior al Consenso de Washington que redujo el tamaño del Estado y su capacidad de intervención en el mercado.

Existe una amplia literatura teórica y basada en casos sobre la

¹⁴ Como la denomina Rodrik (2004) para referirse a políticas industriales que no sólo abarquen los bienes sino también servicios.

¹⁵ Taiwán, Corea del Sur, Singapur, Indonesia, Malasia y Tailandia.

intervención del Estado en respaldo de las transformaciones productivas y el desarrollo del sector exportador (Devlin & Moguillansky, 2009). En los últimos años, el pensamiento de quienes ven con buenos ojos las intervenciones selectivas del Estado ha evolucionado hacia lo que algunos denominan una política industrial “moderna”. La cual argumenta que las estrategias e intervenciones más exitosas surgen *inter alia*, de un proceso social de estrecha alianza entre el sector público y el sector privado, en que el alcance de este último varía en función de la participación de la sociedad civil¹⁶.

De acuerdo a Devlin and Moguillansky (2010) el desarrollo interno de la producción exportable también debe ser activamente fomentado para adecuarla a las necesidades de los mercados externos. Esta tarea se facilitaría con información actualizada sobre los requerimientos exigidos en los mercados externos en términos de calidad, regulaciones ambientales, estandarización, plazos y volúmenes. Además, para lograr efectividad la selección de los sectores y las decisiones sobre promoción de exportaciones debe realizarse en un plano de cooperación estrecha y sistemática entre los sectores público y privado; por lo tanto, las asociaciones de exportadores deben fortalecerse para facilitar este diálogo y construcción conjunta.

Esta política ha sido puesta en marcha en la región a través de nuevos y

¹⁶ Para mayor información ver Bonet (2010); Cutler (2008); Chaves and Segura (2008); Baruj, Kosacoff, and Ramos (2009); Agudelo 2008; Gómez, Botiva, and Guerra (2010).

novedosos modelos financieros, cuyo diseño, operación y mantenimiento han arrojado resultados positivos para las economías. Si bien la participación del sector privado en proyectos públicos no es nueva, el modelo de APP propone maneras nuevas y ambiciosas metas para la dinámica público-privada tradicional, y la lleva a un campo más amplio, participativo y efectivo para la provisión de infraestructura y servicios públicos (G. R. Alborta, C. Stevenson, & S. Triana, 2011)¹⁷.

Desde la literatura, el argumento para la aproximación con el sector privado se originaba a partir de la necesidad de los gobiernos de incrementar su aprendizaje de dicho sector (van Stijn, Klievink, Janssen, & Tan, 2012). La idea era que instituciones gubernamentales operaran como las organizaciones privadas y se dejara lo más posible a este sector. Este movimiento llevó a que las agencias gubernamentales usaran estrategias de tipo empresarial para incrementar y mejorar sus servicios y reducir sus costos. Así, uno de los elementos claves de las ideas contemporáneas es que los gobiernos deben trabajar más allá de sus fronteras y focalizar su colaboración con otras entidades públicas así como con el sector privado.

Esto obedece a que en el mundo cambiante y competitivo de la

¹⁷ Aún se mantiene el debate sobre la esencia de las APP. Los académicos se han dividido en cuanto a las APPs, entre quienes las consideran como una herramienta de gobernanza y quienes lo ven simplemente como un "juego de palabras" ("*language game*") (Teisman and Klijn (2002) en Hodge and Greve (2005).

globalización cada parte podría crear, en cierta medida, la información necesaria para identificar las restricciones de mercado, institucionales y de aptitudes que deban superarse a través de estrategias de apoyo, pero ello genera necesariamente una comprensión menos completa que la que puede lograrse uniendo esfuerzos y llevando a cabo una labor coordinada. Además, el liderazgo de la alianza debe estar al servicio del bienestar público, lo que significa que si bien el Estado debe colaborar estrechamente con el sector privado, debe someterse a procedimientos y mecanismos que eviten su captura por intereses especiales (Devlin & Moguillansky, 2010).

Esta necesidad de una efectiva interacción del sector público privado para la innovación y productividad ha creado una variedad de definiciones para las APP en relación al rol que ocupa el Estado en la generación de un producto o servicio. Una de ellas, destaca el carácter institucional, conceptualizando las APP como “una cooperación de cierta duración entre actores público y privados en donde conjuntamente desarrollan productos y servicios y comparten los riesgos, costos y recursos que están conectados con estos productos” (Van Ham & Koppenjan, 2001, p. 598). Sin embargo, para efectos de la investigación, utilizaré el concepto de APP elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE- en tanto es más amplio en términos de provisión del servicio, entendiéndolas como un “acuerdo entre el gobierno y uno o más socios privados (que puede incluir operadores y financiadores) bajo el

cual los socios privados proveen un servicio de manera tal que los objetivos de provisión de servicios del gobierno se encuentren alineados con los objetivos de obtención de utilidad del sector privado y donde la efectividad depende de una adecuada transferencia de riesgos del sector privado” (G. Alborta, C. Stevenson, & S. Triana, 2011).

Tomando esta definición, el uso de las APPs para la promoción de exportaciones tiene como objetivo la disminución de los costos de internacionalización para las PYMES:

“Al entrar a un nuevos mercados, las firmas deben incurrir en los costos de ingreso. Específicamente, la decisión de entrar a esos mercados es altamente demandante en términos de recolección de información. Las acciones realizadas por las agencias de promoción ayudan a las firmas a obtener información, de este modo se reduce la inversión que deben hacer las firmas en ésta área, y a mejorar las fricciones del comercio entre fronteras. En particular, ya que las inversiones necesarias para recolectar esta información pueden ser sub-óptimamente bajas debido a los *spillovers*, estas acciones pudiesen servir a los desincentivos generados por un potencial *free-riding*” (Martincus & Carballo, 2010).

Las APPs para la exportación de servicios, considerando el potencial o volumen de las PYMES y las fallas de mercado mencionadas, el concepto de asociatividad es fundamental para el buen funcionamiento de la alianza. Entendiendo la “asociatividad” como una estrategia de colaboración colectiva, que está vinculada a negocios concretos; es decir, una herramienta al servicio de un negocio. Las empresas, en ese contexto, desarrollan un esfuerzo colectivo para la concreción de objetivos comunes, que pueden ser muy disímiles, desde comprar en común programas de investigación y desarrollo o mejores posicionamientos en la cadena de valor para su esquema de negociación (MINREL & BID, 2009; Poliak, 2001).

El modelo asociativo surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados fundamentalmente por falta de escala. Al asociarse las empresas, pueden reducir los costos que significan la penetración a nuevos mercados, ya que individualmente se complejiza la incorporación de tecnologías necesarias, el acceso a la información, certificaciones internacionales, mayores volúmenes de exportación, precios competitivos y capacidad negociadora, entre otros (Liendo & Martínez, 2001; Lozano, 2010). De aquí la importancia de la asociatividad dentro de la industria de servicios en Chile que cuenta con un mercado reducido por su tamaño y que incrementaría las probabilidades de inserción a mercados internacionales de las PYMES dada las altas barreras de

entradas que no podrían ser costeadas individualmente. El objetivo de implementar estrategias colectivas y de carácter voluntario es alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresas de mayor envergadura, la cual se caracteriza por una independencia jurídica de los participantes y autonomía gerencial de cada una de las empresas (Zou & Stan, 1998).

De acuerdo a D. López and Muñoz (2011b), teniendo en cuenta la dinámica de interacción entre el Estado y el empresariado, surgen distintos cuestionamientos, primero, acerca de qué sistemas de acción público privada se ha constituido y cuáles han sido sus resultados; segundo, de cómo perciben los actores privados alianzas con el actor estatal y a la inversa; y de cómo percibe el planificador estatal que puede ser su campo de intervención en esta relación. Las APPs bajo ciertas condiciones son centrales en el éxito de las estrategias modernas para la promoción de exportaciones, en particular aquellas que están relacionadas con diversificar la producción (Hausmann & Hidalgo, 2011; Hoekman & Mattoo, 2008; Prieto, 2003). Por lo tanto, en la siguiente sección se expondrán los factores de éxito identificados en la literatura para las políticas de promoción a la exportación, y contrastarlos posteriormente con los esfuerzos realizados con los servicios en Chile.

III. Factores de éxito en las APP para la promoción de exportaciones de servicios

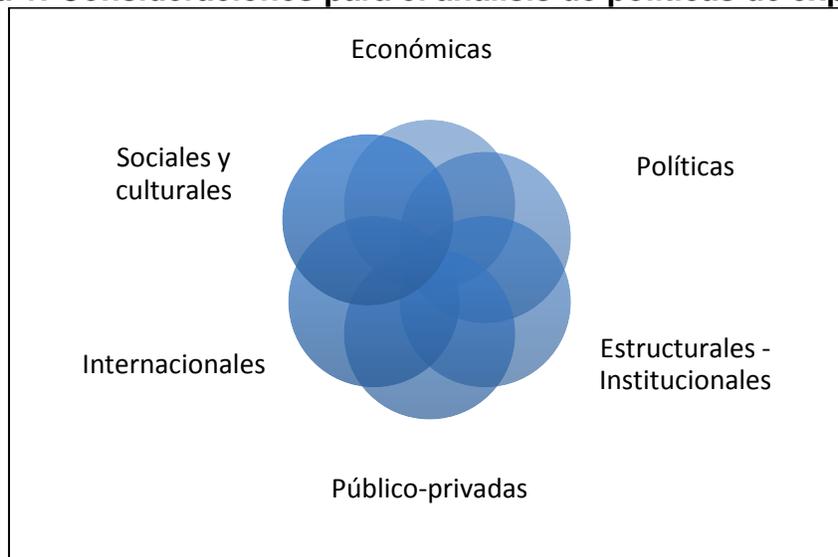
Respecto a la capacidad de las APPs y las políticas de promoción para la exportación, hay autores como Mitchell-Weaver and Manning (1991) que critican este mecanismo por ser una receta de política pública de los países desarrollados al contexto del tercer mundo y por su ambigüedad teórica como práctica. Asimismo, Lund-Thomsen (2009) discrepa de la factibilidad de establecer objetivamente los motivos por los cuales una APP ha tenido determinados resultados, no pudiendo identificar realmente factores de éxito.

Estas críticas se originan principalmente porque la mayoría de los factores de éxito identificados en la literatura se han basado en a) la exportaciones en países desarrollados; b) en exportación de bienes; c) una mirada estática de la internacionalización de las firmas, sin considerar el nivel de madurez o su conocimiento exportados; d) por utilizar diferentes tipos de técnicas de análisis y metodologías en los casos; e) falta de datos económicos en la industria de servicios.

En este sentido, los factores determinantes del éxito para iniciativas de exportación de servicios son difíciles de establecer por la variabilidad de conceptos existentes en la literatura y porque el estudio de casos se ha

realizado para el sector de bienes. Para la obtención de estos factores, se acudió entonces a distintas áreas de estudio que trataban sobre estas materias, tales como el "comercio internacional empresarial", *marketing* global y de servicios, literatura sobre APPs, "*industrial organization*" y "políticas públicas"; todo ello bajo el marco analítico propuesto por (D. López & Muñoz, 2011b, 2014) quienes sintetizan factores de éxito para las políticas de exportación de servicios globales, donde la arquitectura se identifica como un subsector productivo. Los autores establecen y agrupan aquellos factores de análisis o variables que las políticas de promoción deben ser objetos de estudio en: estructurales, institucionales, público-privadas, económicas, políticas, internacionales y sociales y culturales (Figura 1).

Figura 1: Consideraciones para el análisis de políticas de exportaciones



Fuente: López & Muñoz, 2011

En consideración que el presente estudio se basa en examinar una APP, reagruparé las categorías instituciones-estructurales y público-privada en una sola unidad de análisis. Por consiguiente, tomando este marco analítico sumado la literatura que proveniente de otras áreas de estudio, resumiré en el Cuadro 1 los aspectos que en la investigación tendrán mayor relevancia a la hora de investigar los factores que responden al comportamiento de la APP estudiada:

Cuadro 1: Presencia de factores de éxito en la literatura

		Lahera (2004)	Rodrik (2004)	D. López and Muñoz (2014)	Devlin and Mogueillansky (2010)	Reinert (1999)	Rodrik (1993)	Zou and Stan (1998)	Schuster and Lundstrom (2002)	Maldifassi and Chacón (2014)	Morgan, Kaleka, and Katsikeas (2004)	Matlay, Neupert, Baughn, and Thanh (2006)	Kingshott and Pickering (2005)	Di Tommaso and Dubbini (2000)	Barrutia, Landeta, and Churruca (1995)	Navarro et al 2010	Lovelock and Yip (1996)	Matlay, Hutchinson, Quinn, and Alexander (2006)	Frazer and Patterson (1998)	Bekerman, Wiñazky, and Moncaut (2014)
Factores Económicos	Modelo de negocios			✓				✓		✓					✓	✓				
	Recursos financieros				✓											✓				✓
	Medición servicios																			
	Estudios de mercado														✓					
	Entorno comercial			✓																
Factores Institucionales	Tamaño de las empresas									✓	✓	✓								
	Marketing-adaptabilidad (retroalimentación)		✓		✓	✓			✓						✓	✓			✓	
	Asociatividad			✓				✓		✓				✓					✓	✓
	Capital humano			✓								✓				✓			✓	✓
	Estrategias de largo plazo			✓	✓					✓										
	Coordinación	✓	✓	✓	✓		✓													
	Intangibilidad servicios			✓															✓	
Factores Culturales	Redes locales			✓				✓		✓							✓	✓	✓	✓
	Experiencia destino			✓									✓							
Factores Políticos	Participación pública				✓															
	Compromiso- Liderazgo		✓	✓	✓			✓		✓						✓				
	Ciclos políticos – volatilidad	✓		✓	✓															

Consideraciones económicas: De acuerdo a los autores (D. López & Muñoz, 2011b), esta dimensión debe ser entendida tanto por las condiciones económicas imperantes al momento de formular e implementarse una política, como por la asignación y administración de recursos financieros disponibles para su ejecución. Tanto el ciclo económico como el nivel de desarrollo económico impactarán en el tipo de políticas públicas que se podrán implementar¹⁸.

Para la correcta implementación de un programa, el presupuesto destinado debe ser consistente con los esfuerzos necesarios para el logro de los objetivos planteados, así como la flexibilidad con la cual se pueden utilizar dichos fondos para hacer frente a nuevas situaciones.

Consideraciones políticas: Este aspecto tiene que ver con la capacidad que tenga la institución de evitar la volatilidad en la implementación de las políticas a causa de los ciclos políticos. Como resaltan los autores, las políticas públicas de excelencia consideran el aspecto político como su origen y deben estar enmarcadas en un proceso de participación (Devlin & Moguillansky, 2010; Lahera, 2004; D. López & Muñoz, 2011b). De esta manera, el éxito de los programas dependerá de la existencia de un liderazgo político del más alto nivel

¹⁸ De acuerdo Kahn and Matsusaka (1997), a medida que los países van cubriendo las necesidades básicas de la población, el tipo de políticas que pueden implementarse van cambiando. A menor nivel de desarrollo, políticas asistenciales serán más necesarias, ocupando una mayor proporción del presupuesto nacional. Países de ingreso medio, podrán fortalecer programas destinados a la creación de capacidad productiva, mientras países de ingresos altos invertirán mayores recursos públicos en otro tipo de políticas como culturales, ambientales o cooperación internacional (D. López & Muñoz, 2011b).

y un organismo coordinador que logre diseñar, implementar y vigilar las políticas industriales (Rodrik, 2004).

Consideraciones Institucionales: Las consideraciones económicas, políticas e institucionales están estrechamente vinculadas, ya que los aspectos institucionales tienen relación con la estructura que se utiliza al formular e implementar las políticas industriales (D. López & Muñoz, 2011b). En este sentido, tal como explican Evans, Rueschemeyer, and Skocpol (1985) citando a Weber, una intervención efectiva se basa en la existencia de un aparato burocrático desarrollado, donde las características históricas de este aparato deben ser tomadas en cuenta a hora de explicar su capacidad o falta de ella para intervenir.

El plazo de aplicación será crítico en el éxito de una política de diversificación y agregación de valor. La fundamentación de la política debe ser amplia y no solo específica, es decir parte de un objetivo más amplio (Lahera, 2004). De acuerdo a Devlin and Mougillansky (2010), las estrategias de política industrial deben estar concebidas como estrategias de mediano y largo plazo, con consideraciones “flexibles y dinámicas a lo largo del tiempo capaces de responder a la variación de las condiciones internas y externas”, que les permitan sustituir y retroalimentar estrategias. A continuación, se presenta un resumen de los factores más relevantes dentro de las consideraciones

estructurales-institucionales desarrolladas por D. López and Muñoz (2011b), pero reordenadas de acuerdo a la literatura complementaria:

Cuadro 2: Resumen de Consideraciones Institucionales

Consideraciones Institucionales	
Adecuación de estrategias a PYMES	Las estrategias dependen del tamaño de las empresas.
Retroalimentación	Mecanismos de transparencia y evaluación permanentes
Marco de Política Fiscal	Influye si están respaldadas por políticas fiscales que creen espacio para una política pública proactiva
Funcionamiento efectivo de las instituciones	Capacidad de cumplimiento de los acuerdos. Balance para evitar cooptación de uno sobre otro (instituciones públicas y privadas).
Coherencia Institucional (vertical y horizontal)	Sincronización entre las instituciones y las políticas del gobierno Necesidad de coherencia regulatoria tanto a nivel nacional como internacional, y flexibilidad en las legislaciones.
Sostenibilidad	Resiliencia frente a hechos políticos e institucionales
Coordinación y Equipo de Implementación	Balance adecuado entre autonomía e involucramiento de los servidores públicos. Evitar la duplicación de tareas.
Adaptabilidad	Identificación de necesidades, de colaboración y dinamismo ante necesarios cambios de estrategias que las mantengan competitivas
<i>Institutional stickiness</i>	Lentitud de los cambios institucionales por las características de la institución, enfatizando el rol de las reglas, rutinas, prácticas, herencias de políticas, costos de inversión (<i>sunkcosts</i>) y <i>path dependency</i> .
Compromiso	Costos deben ser asumidas por ambos sectores

Fuente: Elaborado por la autora, en base a López & Muñoz (2011).

Otro aspecto relativo a la evaluación de estrategias de internacionalización del sector de servicios, tiene que ver con las

particularidades mismas del sector que deben ser consideradas en las instituciones que las implementan. Esto refiere, a que hay muchas características de los servicios que hacen el *marketing* internacional mucho más complejo que hacer *marketing* de bienes. Primero, su intangibilidad refiere a que son experiencias y desempeños que no pueden ser vistas, tocadas, transportadas o inspeccionadas. Por esto, la percepción de riesgo de los consumidores son mayores y la calidad es más difícil de medir que en los bienes manufacturados. Esto posa un desafío a cualquier empresa que intenta salir a mercados internacionales, donde las percepciones de riesgo ya son consideradas y donde la distancia y diferencias culturales también juegan un rol (Greenwood, Li, Prakash, & Deephouse, 2005).

Segundo, los servicios son inseparables de sus usuarios. Muchos de los servicios requieren interacción directa y retroalimentación de sus clientes. Por eso, los servicios generalmente requieren tener presencia local en el mercado extranjero (Erramilli, 1990). Requiere de mucho tiempo y esfuerzo el crear relaciones de confianza cruciales en el éxito de los servicios, lo cual es determinante a la hora de evaluar el riesgo e inversión al entrar a nuevos mercados. Además, altos niveles de interacción demandan mayores niveles de individualización de los servicios ofrecidos para resolver las necesidades de los clientes, lo que lleva a incrementar los costos en entender la cultura local (Lovelock & Yip, 1996).

Tercero, los servicios son perecederos y no pueden ser almacenados como los bienes. Esto presenta un desafío en como balancear la oferta y demanda. Este balance puede ser especialmente difícil de lograr en algunas economías donde la demanda es fluctuante e impredecible. Finalmente, el control de calidad en los servicios es muy difícil debido a la heterogeneidad causada por el rol integral que juega el personal, a veces esto es considerado cuando se tiene capital humano con otras cultural que aporten ideas y valores a la distancia o en el propio mercado (Bateson, 1992; Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985).

Sobre el funcionamiento de la APP, se torna fundamental determinar que compañías necesitan qué tipo de información. A medida que el nivel de exportaciones aumenta en un país y las empresas desarrollan distintos niveles de experiencias, por tanto las necesidades cambian. Como resultado, las APPs necesitan conducir investigaciones periódicas para identificar qué tipo de conocimiento es necesario para las distintas compañías (Schuster & Lundstrom, 2002).

La correcta asociatividad se torna un factor muy importante a la hora de medir el éxito de una APP, especialmente cuando refiere a estrategias exportadoras llevadas a cabo por PYMES. A nivel social, no se puede esperar que los individuos formen grandes asociaciones voluntarias para fomentar temas de interés público, a menos que existan condiciones especiales para ello,

pero sí que los actores conozcan el marco en el que se inserta esta política y que aquellos directamente involucrados participen en su diseño e implementación. Por ejemplo, el fuerte compromiso a nivel gerencial de cada una de las empresas frente a la internacionalización, permitiría que las empresas reconozcan las oportunidades del mercado y busquen las estrategias de marketing más efectivas para mejorar la ejecución (Zou & Stan, 1998).

Consideraciones internacionales: La existencia de acuerdos internacionales adoptados por el país, proporciona marcos en los cuales las economías deben ajustar su funcionamiento. Los acuerdos en el marco OMC, y acuerdos de carácter regional, plurilateral o bilateral limitan el campo de acción de los Estados. Los países con amplios compromisos a nivel internacional deben analizar la construcción de sus estrategias a la luz de ellos. De esta forma, no el número de acuerdos firmados, sino la profundidad de los compromisos alcanzados tendrán un impacto en el desarrollo de las políticas. Asimismo, acceso preferencial a mercados podrá fortalecer políticas ligadas al desarrollo exportador. Por lo tanto, es necesario estudiar si la política se enmarca en un contexto internacional favorable para su desarrollo, e identificar si la interacción que surge con instituciones internacionales impactan directamente al sector (D. López & Muñoz, 2011a).

Consideraciones sociales y culturales: La idea de incorporar los factores sociales y culturales es integrar la crítica que se hace de la literatura al estudiar

los servicios desde un punto de vista funcionalista, y darle una mirada más cercana al constructivismo, donde la internalización está fuertemente definida por el proceso de aprendizaje hacia los nuevos mercados, por lo tanto se integra no solo la subjetividad del proceso de aprendizaje sino que al mismo tiempo este proceso está socialmente situado y bajo un determinado ambiente de interacción socio-cultural (Reihlen & Apel, 2007).

La construcción de relaciones y confianza para el éxito de los servicios, requiere de una inversión considerable de tiempo, capital humano y financiero, lo cual aumenta los riesgos para quienes deciden ingresar a nuevos mercados. Además, mayores niveles de interacción demandan que los servicios ofrecidos estén asociados a las necesidades de los clientes locales, lo que incrementa los costos y las necesidades de entendimiento de la cultura local (Lovelock & Yip, 1996). Por otro lado, tanto la motivación, el compromiso y el grado de cooperación en que la empresa tenga con los clientes y agentes económicos, serán un determinante clave en las ventas, ganancias y crecimiento (S. T. Cavusgil & S. Zou, 1994).

Cuadro 3: Factores de éxito en la exportación de servicios

Factores de Éxito	Económicas	Condiciones Económicas- ciclo económico Recursos financieros Mecanismos de facilitación del comercio Flexibilidad
	Políticas	Volatilidad Participación Liderazgo

	Institucional	Compromiso Marketing Recurso Humano Coherencia Institucional (vertical y horizontal) Funcionamiento efectivo de las instituciones Coordinación y equipo de implementación Marco de Política Fiscal Adaptabilidad Retroalimentación- Evaluación <i>Institutional stickiness</i> Adecuación de estrategias a PYMES Asociatividad
	Internacionales	Marca País Experiencia comparada Acuerdos Comerciales
	Sociales y Culturales	Similitudes culturales Lenguaje Redes Orientación frente a exportación de servicios Capital Humano

Fuente: López & Muñoz, 2011

Los factores de éxito descritos, dan cuenta de la compleja tarea que significa implementar este tipo de políticas correctivas selectivas, ya que su desempeño no sólo depende del diseño de institucional de la APP, sino de factores en los cuales se enmarca, como por ejemplo, el entorno de política comercial, la experiencia previa, consideraciones políticas, entre otras. En el siguiente capítulo, se describirá el desarrollo de las APP para la exportación de servicios de arquitectura en Chile, y posteriormente, se dará paso al análisis de la misma, para identificar los factores que explican el comportamiento de la misma.

CAPÍTULO II: APP como estrategia de exportación de la “Arquitectura de Chile”

I. Exportación de servicios en Chile

En la actualidad el sector servicios es uno de los más dinámicos de la economía mundial, concentrando un 20% del comercio internacional, con una expectativa de alcanzar el 50% para fines de la década (OMC, 2012). El nuevo rol del Estado en la promoción de servicios tradicionales como no tradicionales¹⁹ en América Latina, viene dado por un contexto de mayor competitividad en la participación en las cadenas globales de valor, donde el proceso de deslocalización y fragmentación de la producción de bienes se ha trasladado a los servicios, y porque el mercado global de “*offshoring*”²⁰ en los últimos años ha tenido un crecimiento importante (DIRECON, 2015; Muñoz et al., 2014). Junto a esto, desde el punto de vista teórico también se explica por la consistencia de estudios que correlacionan el nivel de ingreso de los países con la preponderancia del sector de servicios en su economía ((CEPAL, 2012).

Cuando se habla de exportación de servicios, las estadísticas de la OMC los divide en tres grandes sectores: viajes (turismo), transporte, ambos

¹⁹ Se le llama servicios -tradicionales- al sector de turismo- viajes y transporte; y los -no tradicionales- servicios a las empresas, servicios profesionales, ingeniería e informática, financieros, seguros, entre otros. Para más detalles sobre clasificación de servicios, ver (Goswami, Mattoo, & Sáez, 2012).

²⁰ Generalmente, el término de *offshore* es utilizado para describir la decisión empresarial o gubernamental de reemplazar las funciones domésticas de suministro de servicios, por servicios producidos en otro país.

considerados “servicios tradicionales”; y los llamados “otros servicios comerciales”²¹. A nivel mundial, la exportación de servicios se concentra en América del Norte y Europa, con cerca del 60% del comercio mundial de servicios equivalente a 782 mil millones de dólares en el 2012 (OMC, 2012). En América Latina el comercio de servicios alcanzó los 152 mil millones de dólares para el 2012, donde la exportación de servicios de viajes corresponde al 47%, transporte un 29% y otros servicios comerciales un 24%, con un incremento del 10% desde el año 2005. Sin embargo, respecto al comercio mundial la exportación de servicios desde la región corresponde a un 3,3% del total (aumentando de un 2,9% en el 2005). Dentro de la región, el comercio de este sector se concentró en el año 2012 en 6 países²²: Brasil (31,5%); México (12,6%); Argentina (12%); Chile (10%); Costa Rica (4,3%) y Colombia (4,1%) (CORFO, 2011). En materia de servicios no tradicionales, Chile, Brasil y Argentina concentran el 80% del comercio, donde Brasil por sí sólo absorbe el 60% (con 38.121 millones de dólares) (CEPAL, 2012).

En Chile la exportación de servicios ha tenido un impulso significativo dado el modelo de desarrollo exportador y la estrategia de inserción internacional basada en la institucionalización de la apertura comercial. Este proceso de apertura se ha desarrollado a través de tres vías complementarias:

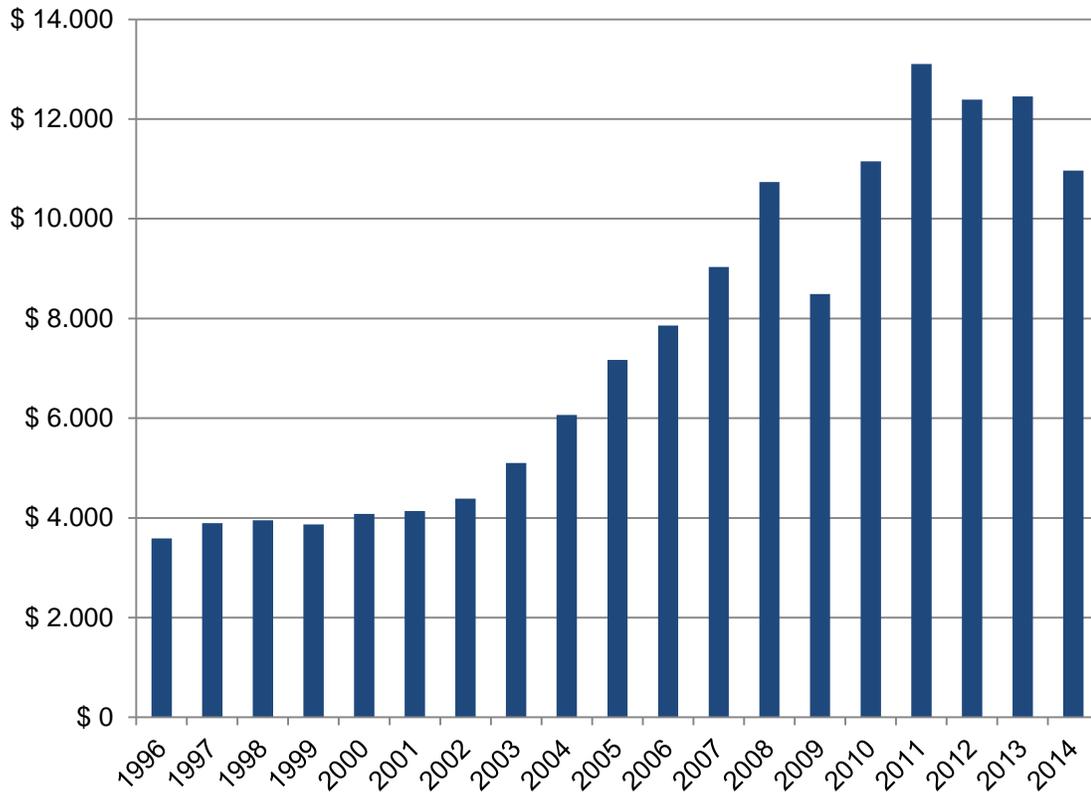
²¹ Esta última categoría abarca a los servicios de comunicaciones, construcción, seguros, financieros, los servicios de informática y de información, las regalías y los derechos de licencia, otros servicios prestados a las empresas y los servicios personales, culturales y de esparcimiento (por ejemplo, servicios audiovisuales).

²² Cuba posee una exportación considerable de servicios (especialmente en el área de la salud), no obstante, no están considerados estos datos en el banco estadístico de la CEPAL.

la liberalización unilateral, la multilateral, y a través de acuerdos preferenciales bilaterales y plurilaterales. De esta manera, el sector de servicios en Chile se ha abierto de manera unilateral; multilateralmente bajo el marco de la Organización Mundial de Comercio (OMC), específicamente por medio del Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (AGCS); y mediante su inclusión en acuerdos comerciales preferenciales. Lo anterior se ha materializado en las últimas dos décadas, Chile ha suscrito 16 Acuerdos de Libre Comercio que incorporan Capítulos o Protocolos de Servicios, entre ellos, Canadá, México, EE.UU., Unión Europea, EFTA, Corea del Sur, Centroamérica, Japón, Australia, MERCOSUR y China. A lo que se suma la firma de 25 Acuerdos de Doble Tributación, todos ellos plenamente vigentes (SII, 2015).

De acuerdo a DIRECON (2015, p. 4) “las exportaciones de servicios pasaron de poco más de 6.000 millones (US\$) el año 2004 a 12.500 millones (US\$) al año 2013. Sin embargo, se constata que además de la considerable caída en el año 2009 en el contexto de la crisis internacional, se observa que la compra y venta de servicios al exterior desde el año 2012 ha mostrado una tasa de crecimiento menor (11%) a la que venía mostrando en el periodo 2004- 2008 (Gráfico 1). Por otro lado, el tipo de servicio exportado que más ha crecido en los últimos diez años ha sido el Informático (20,1%), seguido de Otros Servicios Empresariales (13,0%) y Seguros (10,3%). Respecto a las importaciones de servicios, el mayor dinamismo se evidencia en los Servicios Informáticos (23,8%), Otros Servicios Empresariales (10,8%) y Seguros (9,6%)”.

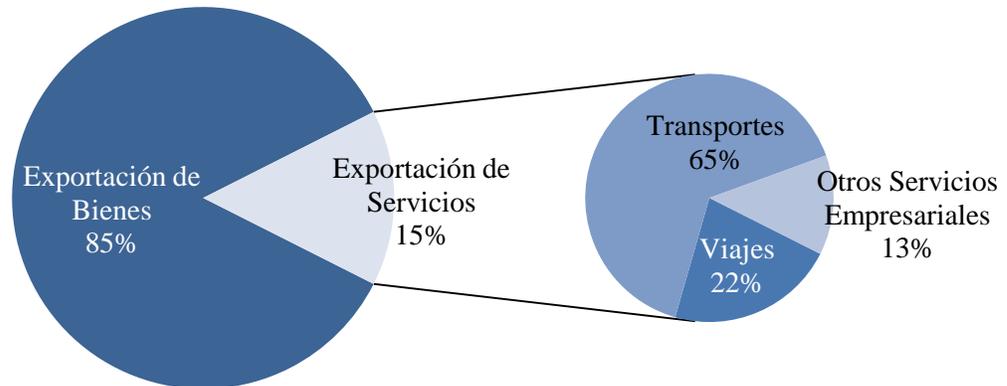
**Gráfico 1: Chile – Exportación de Servicios Transfronterizos
(en millones de dólares)**



Fuente: Elaboración de la autora, datos del Banco Central (2015).

Si bien las cifras muestran un crecimiento significativo, la exportación de servicios sigue representando sólo un 14,9% de las exportaciones de bienes y servicios, de un total de 75.675 millones de dólares acumulado anual en 2014 (Gráfico 2). Donde destaca la alta concentración en los servicios de transportes que corresponden al 67% (6,357 millones de dólares) y en los servicios de viajes con un 23,5% (2,219 millones de dólares). El resto de los servicios, denominados “otros servicios empresariales” responden al 9,1% (867 millones de dólares) para el año 2014 (Banco Central, 2015).

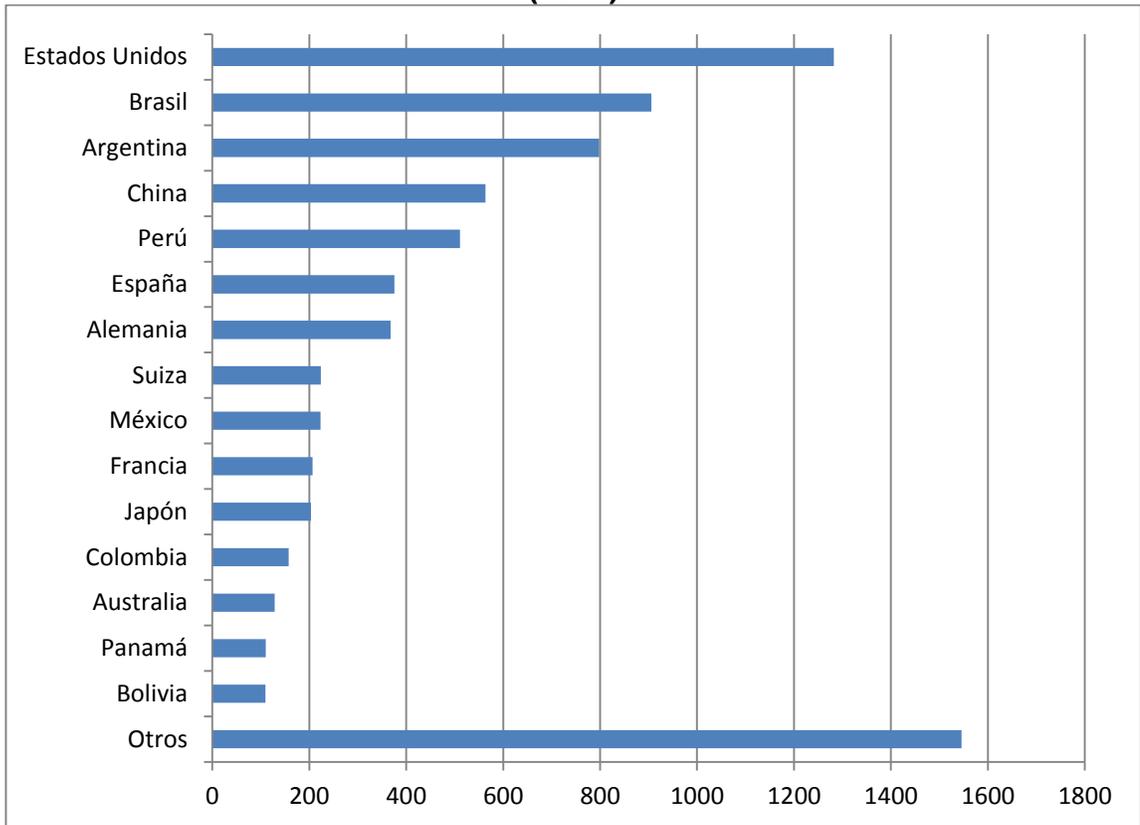
Gráfico 2: Exportación de Bienes y Servicios en Chile 2014 (%)



Fuente: Elaboración de la autora, datos del Banco Central (2015)

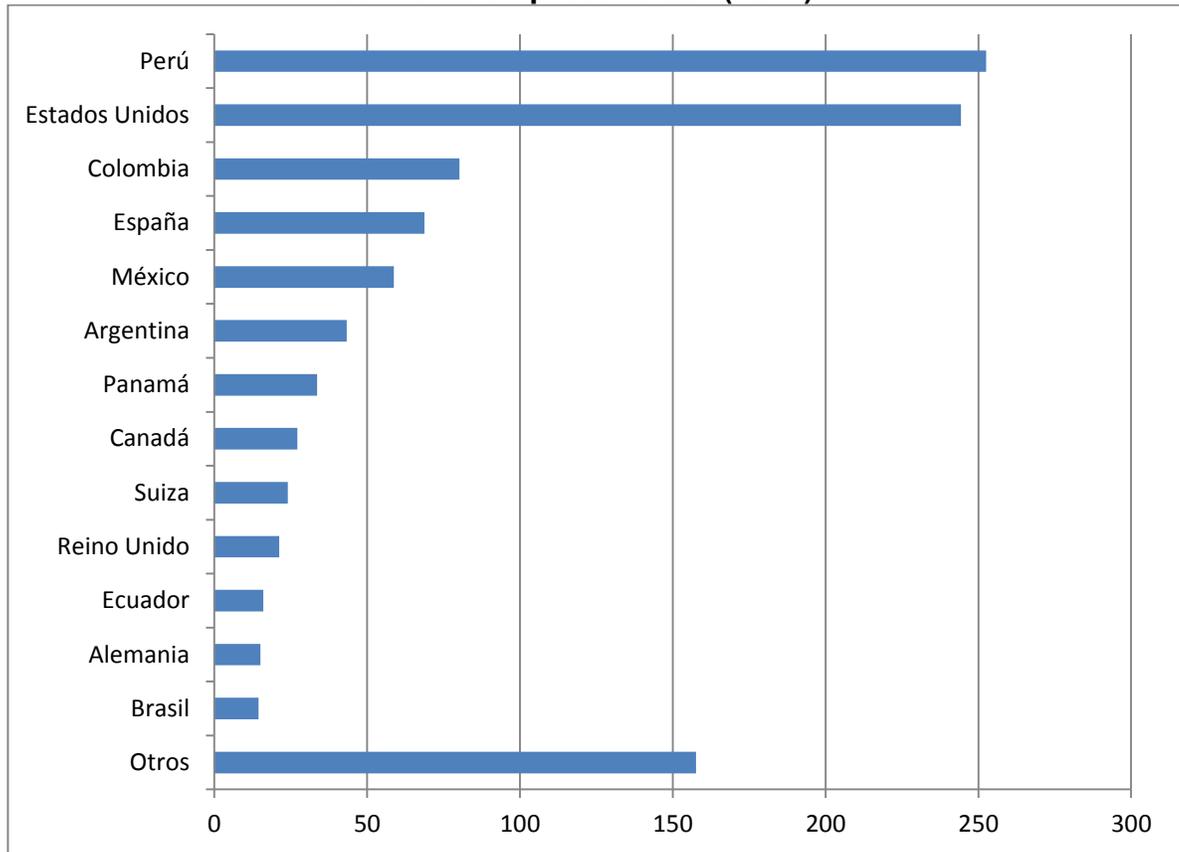
Los principales destinos de los servicios chilenos, se observa una concentración en los mercados de Estados Unidos, Brasil, Argentina, China y Perú (Gráfico, 3). Sin embargo, como se expuso anteriormente, estos números están fuertemente influenciados por el peso del transporte y viajes a esos mercados. Si se observan las cifras del Gráfico 5 sobre la exportación de “otros servicios empresariales” se modifica el panorama, por ejemplo, China desaparece como destino y aparece Colombia, España y México. Dando mayor énfasis a la región como destino, influenciado por la industria de *retail*, que para el año 2011 se centra en Argentina (27%), Perú (23%), Estados Unidos (14%), Brasil (13%) y Colombia (6%) (CCS, 2013).

Gráfico 3: Principales destinos de las exportaciones chilenas de servicios (2014)



Fuente: Elaboración de la autora, datos del Banco Central (2015)

Gráfico 4: Principales destinos de las exportaciones chilenas de “otros servicios empresariales” (2014)



Fuente: Elaboración de la autora, datos del Banco Central (2015)

De acuerdo a Rivera, Marinao, and Mulder (2012) en el caso de Chile existe la necesidad de diversificar las exportaciones de servicios empresariales, ya que la concentración de las exportaciones disminuye los beneficios para el empleo, la participación de PYMES, la distribución del ingreso y los derrames tecnológicos²³. Por otro lado, el comercio mundial de estos servicios ha sido

²³ De acuerdo a Agosin and Ffrench-Davis (1999) hay una necesidad de diversificar la economía chilena con algún grado de selectividad en la política de desarrollo productivo. Esta selectividad se ve respaldada, en primer lugar, porque las exportaciones desempeñarían un rol de motor de crecimiento puesto que estimulan la expansión de los sectores domésticos no exportadores. En segundo lugar, el tipo de exportaciones afectaría la posibilidad de que éstas jueguen el rol de motor dinámico. En el caso chileno, las exportaciones no mineras serían las

mucho más dinámico que las exportaciones de mercancías. Además, una mayor participación de los servicios en la estructura exportadora podría contribuir a estabilizar el flujo de divisas.

Considerando los datos existentes, cabe mencionar tanto la OMC y las mismas proyecciones de la Dirección General de Relaciones Económicas del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile (Direcon) dan cuenta de la dificultad de medir con certeza la exportación de servicios. Esencialmente por la dificultad que sufren los compiladores al reunir los datos de comercio, clasificarlos y describir los tipos de servicios; sumado a que la índole de ese comercio cambia constantemente con las nuevas tecnologías (ONU, 2002)²⁴. De esta problemática se origina el establecimiento de la alianza intragubernamental entre el Ministerio de Relaciones Exteriores y el INE (Instituto Nacional de Estadísticas) para mejorar los datos disponibles sobre el sector de servicios²⁵. Es más, una de las debilidades de las cifras oficiales sobre exportación de servicios es que aún no incluyen las ventas materializadas mediante presencia comercial de empresas nacionales en el exterior (CCS, 2013).

que generarían una externalidad positiva que estimularía el crecimiento de los sectores domésticos no exportadores; en cambio, no se observa un efecto similar por parte de las exportaciones mineras (García et al., 1996).

²⁴ Según el estudio de ONU (2002), a más largo plazo convendría revisar y fortalecer las vinculaciones que tienen las clasificaciones de actividades y productos de servicios con las del comercio internacional de servicios entre residentes y no residentes.

²⁵ Para mayor información sobre alianza, ver: <http://www.direcon.gob.cl/2007/07/exportaciones-de-servicios-ine-y-prochile-miden-impacto/>

Dado el panorama descrito, sobre la prioridad asignada a las exportaciones en el modelo exportador y la concentración de la canasta exportadora, no sólo en bienes sino en el tipo de servicios exportados, es que a nivel gubernamental se decidió avanzar durante la década de los noventa en políticas comerciales activas. Es decir, políticas que intensificaran las acciones de promoción comercial subvencionadas por el fisco, estimulando a grupos de empresas, especialmente PYMES a fin de promover productos y realizar un conjunto de actividades para insertarse en mercados internacionales. Se crearon Comités de Exportaciones, donde el financiamiento de actividades en el extranjero y los costos de administración eran subvencionados a escala decreciente. No obstante este tipo de políticas sectoriales, se concentraron en la promoción de bienes: destacando el sector forestal, la industria del salmón de cultivo, el vino y la industria minera (Assael, Casaburi, Tussie, & Aggio, 2001).

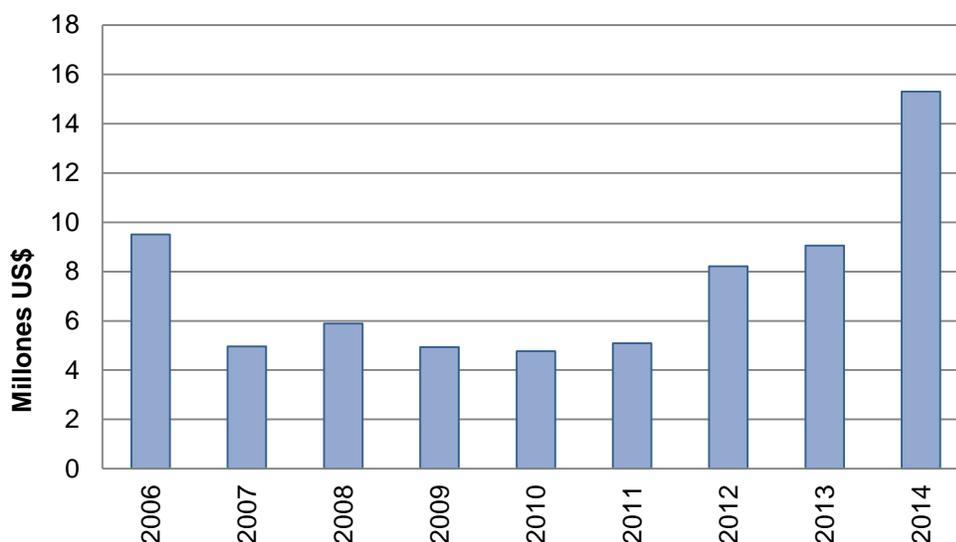
Bajo este contexto se originan las alianzas público-privadas, donde agencias estatales como ProChile y CORFO (Corporación de Fomento a la Producción) intentan diseñar en conjunto con el mundo empresarial estrategias para la promoción de exportaciones de bienes y servicios. Es así como el año 2004, se comenzó a trabajar concretamente en el sector de “servicios no tradicionales” como política selectiva²⁶ a través de ProChile, donde dos años después profundizó los esfuerzos a través de la Línea Presupuestaria de Servicios y Nuevos Negocios con el objetivo consolidar la oferta exportable

²⁶ Exceptuando dos áreas de servicios que para el año 1999 ya se estaban apoyando en ProChile para su internacionalización, que son los servicios de ingeniería, servicios universitarios e industrias culturales (cine).

existente así como el desarrollo de sectores que se presentaran como nueva oferta exportable.

En Chile, la principal agencia destinada a generar actividades de promoción para las exportaciones de bienes y servicios es ProChile, la cual desde el año 2011, observa un aumento sostenido en el presupuesto anual asignado a proyectos y actividades de promoción para bienes y servicios, excluyendo el monto asignado por el Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias transferido desde el Ministerio de Agricultura (Gráfico 5).

Gráfico 5: Presupuesto para Proyectos y Actividades de Promoción ProChile 2006- 2014



Fuente: Elaborado por la autora, en base a datos de Contraloría General de la República de Chile (2015).

Este incremento se explica, en parte, por la migración del programa denominado “Marcas Sectoriales”, creado el año 2009 en CORFO, pero que el año 2011 comienza a depender de ProChile dado el propósito de la institución

de alianzas público-privadas para “introducir nuevas Marcas de diversos sectores productivos de Chile en los mercados internacionales” (ProChile, 2014). Esto da un nuevo impulso a la gestión de APPs para exportación de bienes y servicios, ya que asigna una paquete de herramientas con el “objetivo de apoyar a los sectores productivos chilenos, mediante el cofinanciamiento y asesoría especializada en gestión de marcas que contribuyan simultáneamente al posicionamiento del sector y de la imagen de Chile en el exterior” (ProChile, 2014).

Este programa otorgaría una gestión de carácter más holístico a las iniciativas generadas, hasta ese momento, por ProChile que mantenía un apoyo al sector exportador centrado en el concurso de apoyo financiero para la ejecución de misiones tecnológicas, ferias, seminarios, entre otros. Así, desde el año 2011 a la fecha, proliferarían las Marcas Sectoriales que se constituyeron al alero de las industrias de arquitectura, ingeniería, educación superior, informática, biotecnología, cinematografía, proveedores de minería y gastronomía.

En el marco de la política comercial chilena, si bien este tipo de APPs para la exportación de servicios se remonta a la última década, el uso de APPs como estrategia de promoción se inició en los años ochenta para para efectos de la internacionalización de bienes. El trasladar esta herramienta al sector de servicios, se debe en gran medida, por los motivos que fueron explicados en el

primer capítulo, es decir, por los beneficios que la literatura ha mostrado en favor de las intervenciones del Estado para la promoción de las exportaciones, especialmente para aquellas más intensivas en conocimiento (Marinao, 2014). En segundo lugar, por la necesidad de diversificar la economía que se potenció luego de la crisis financiera por la volatilidad mostrada en el crecimiento. Por otro lado, porque Chile al mejorar sus niveles de ingreso al mismo tiempo, ha disminuido o cesado en algunos casos, de recibir ayuda de cooperación internacional para el fortalecimiento de capacidades productivas, migrando a otros países de la región. Y finalmente, porque han aumentado las herramientas para el apoyo a la exportación de servicios, como instrumentos tributarios, aduaneros, financieros, de fomento productivo, de promoción de exportaciones, y alianzas público-privadas, entre otros. Ejemplo de esto último, es la plataforma generada el año 2000 entre ProChile y la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), que es liderada por la Coalición de Exportadores de Servicios de Chile (CES) de la CCS, estableciendo tres líneas de acción: i) el apoyo a los procesos de negociación que comprenden la liberalización del comercio de servicios; ii) la promoción de exportaciones e internacionalización del sector servicios; y iii) capacitación y estudios (CES, 2015).

II. Exportación Asociativa de Servicios de Arquitectura en Chile

Las exportaciones de servicios de arquitectura han experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, en cifras que oscilan entre los 30 y 40 millones de dólares, hacia mercados de destino de América Latina, Norteamérica, Europa y Asia²⁷ (DIRECON, 2015). No existe mucha claridad sobre los motivos de este crecimiento, sin embargo dentro de las políticas selectivas gubernamentales se ha establecido al sector de la arquitectura como una de las industrias de servicios prioritarias en el ejercicio de promoción de exportaciones y generación de oferta exportable. Esto se tradujo en el desarrollo de una alianza público-privada entre agencias estatales de promoción de exportaciones y el gremio de oficinas de arquitectos.

Los servicios de arquitectura corresponden a una industria que incorpora elementos de investigación, desarrollo tecnológico y un alto grado de capital humano calificado²⁸. Por lo tanto, cumple con los objetivos y requisitos de internacionalización que propone ProChile en términos de desarrollo local e internacional, sumado a que corresponde a un sector con alta representatividad a través de su organización gremial, la Asociación de Oficinas de Arquitectos²⁹ -

²⁷ No se cuenta con estadísticas oficiales.

²⁸ Chile cuenta con 38 escuelas de arquitectura, de las que egresan cada año 1.300 arquitectos, los que obtienen un 70% de empleabilidad, tanto en Chile como en el extranjero. Estas cifras respaldan a Chile como un referente en arquitectura de calidad. Por otra parte, la experiencia de la agencia acreditadora de programas de arquitectura, arte y diseño (AADS) del Colegio de Arquitectos, se está expandiendo a países como México y Colombia (DIRECON, 2015).

²⁹ Creada el año 1997 la AOA es una entidad gremial que cuenta con 160 oficinas afiliadas, con aproximadamente 900 arquitectos que cubren aproximadamente el 75% del mercado chileno. Donde sus oficinas de arquitectura cubren las más diversas áreas y escalas: viviendas, edificios

AOA-. De esta manera, el presente estudio es particularmente atinente en la medida que la industria seleccionada se posiciona como un sector consolidado a nivel interno, con un carácter asociativo desarrollado, y porque a nivel de estudios sobre APP para la promoción de exportaciones, éstos se concentran en bienes como consecuencia del peso que tienen en la matriz exportadora a nivel de volumen exportador como financiero³⁰.

Los proyectos asociativos de internacionalización de la arquitectura chilena, se originan el año 2008 a raíz de la participación de la AOA en el Primer Concurso de Emprendedores desarrollado por las Municipalidades de Santiago en Chile y Beijing y Hefei en China, que invitaba a establecer negocios en China por seis meses. El premio correspondía a la implementación de un plan de negocios que establecía una oficina de representación de la arquitectura chilena en China para la captación de proyectos a ser desarrollados por las empresas chilenas asociadas. Los aspectos principales del premio fueron:

- US\$10.000 de capital semilla.
- Incubación de Municipalidad de Beijing por 6 meses (oficina, secretaria bilingüe)
- Establecimiento de relaciones comerciales por parte de la Municipalidad de Beijing con entes gubernamentales y privados relacionados al desarrollo de proyecto de arquitectura.

corporativos e industriales, infraestructura y servicios, urbanismo, etc.

³⁰ Uno de los escasos esfuerzos corresponde justamente al ex Director del Departamento de Servicios en: Rivera et al. (2012).

- Acceso a participar en Proyectos propios de las Municipalidades de Beijing y Hefei.

Una vez obtenido el premio, la AOA decide contratar un arquitecto chileno con residencia en China como jefe de la oficina, desde enero a julio de 2009, con el objetivo de contar con un representante interiorizado en el funcionamiento de la cultura local. El objetivo de abrir una oficina en Beijing, era “profundizar el conocimiento del mercado, de los mecanismos legales, mecanismos de asignación de proyectos privados y públicos, conocimiento de entidades públicas y privadas mandantes de proyectos, inserción como alternativa válida para el desarrollo de proyectos y/o participación en concursos, y por cierto, captación de proyectos y concursos” (AOA, 2009).

La decisión de internacionalizar el mercado hacia China, estuvo muy influida por la oportunidad que significaba el concurso, pero además porque la expansión del mercado chino era de tal magnitud, que aun sin mayor conocimiento de las oportunidades y el modelo de negocios necesario, se asumía que existiría un espacio de desarrollo de los servicios chilenos en dicho país (Ramírez, 2014).

Con motivo de la inauguración de la oficina, uno de los Directores de la AOA viaja para mantener reuniones y dar cuenta a la asociación de los desafíos que serían necesarios enfrentar para generar un proyecto exitoso. En esta gira,

se visitan las ciudades de Beijing, Hefei y Tianjin, donde se realizan acercamientos con el organismo anfitrión, el China Council for the Promotion of International Trade, la Asociación de la Construcción de Beijing (estatal), la Asociación de Inmobiliarias (privados), con oficinas de arquitectura, de abogados, y los Departamentos de Planificación Urbana de las ciudades de Hefei y Tianjin.

De la visita se concluyó que efectivamente existían posibilidades de inserción en el mercado, especialmente en Hefei y Tianjin, pero que se requería de “i) una difusión mediática pública y masiva, ii) la conformación de un Consorcio/Sociedad Anónima para el desarrollo y mantención de la oficina China y la respectiva participación en concursos y proyectos en China y otros destinos, iii) una mayor cercanía con el funcionamiento del mercado para obtener invitaciones a proyectos por concurso o asociación con otras oficinas locales, y iv) el análisis y apertura hacia otros mercados a través de una mesa de trabajo con ProChile con una inclinación a países de América Latina” (AOA, 2009).

Ante los desafíos planteados, el Directorio de AOA debió resolver sobre la pertinencia de invertir en la creación de un Consorcio con su respectiva estructura y modelo de negocios, y estudios de fondos de apoyos financieros públicos. Sobre esto, y agotándose el tiempo de financiamiento del premio asignado por las Municipalidades, la AOA, “a la luz de los avances alcanzados

a la fecha y dado los esfuerzos en recursos de tiempo, dinero versus los beneficios que implicaban para el total de los socios, decidió abandonar el proyecto de oficina en China” (Besançon, 2014). Sin embargo, una vez culminada esta etapa, un grupo de nueve oficinas pertenecientes a la AOA, con la experiencia adquirida decide mantener la iniciativa con ayuda del Estado, accediendo al fondo de financiamiento de CORFO denominado PROFO³¹, un fondo de financiamiento históricamente utilizado para el sector de bienes y que por primera vez, es solicitado y entregado a un consorcio del sector de servicios.

La AOA por su parte, resuelve mantener su intención de internacionalización, expandiendo las actividades del gremio, para lo cual contratan por primera vez un gerente que se haga cargo de la institución pero que su principal foco sería la captación de fondos públicos para efectos de comercialización internacional. La primera gestión realizada fue la participación en el concurso de ProChile que tiene como objetivo la creación de una “Marca Sectorial”³².

³¹ En referencia a los Proyectos Asociativos de Fomento: “Programa orientado a apoyar a un grupo de empresas para que, de manera conjunta, incorporen mejoras en gestión, resuelvan problemas que afecten su capacidad productiva, desarrollen capital social y/o generen una estrategia de negocio asociativa, para que mejoren su oferta de valor y accedan a nuevos mercados. Este programa subsidia hasta el 70% del costo de todas las actividades necesarias para el diagnóstico de las empresas participantes y el diseño de un plan de trabajo, con un tope de \$8.000.000; y hasta el 70% con tope de \$40.000.000 para la etapa de desarrollo. Entre las actividades a cofinanciar, se considera la contratación de consultorías, asistencia técnica, capacitación y acciones de promoción y difusión, según corresponda”(CORFO, 2015).

³² Es importante considerar que el programa de Marcas Sectoriales antes dependía de CORFO y emigra el año 2009 a ProChile para potenciar la utilización de las oficinas comerciales con las que cuenta el ministerio de relaciones exteriores. Su tarea se concentra en la promoción de imagen del sector más que en el desarrollo y financiamiento de proyectos a largo plazo.

Debido a la evolución de los esfuerzos de internacionalización tenemos dos estrategias de las cuales podemos sacar conclusiones. Por un lado, se observa la alianza público-privada desarrollada por un consorcio de arquitectos bajo el alero de CORFO para el mercado Chino. Y en segundo lugar, el esfuerzo asociativo de la AOA en conjunto a ProChile para la promoción del sector en distintos mercados internacionales (incluido el chino).

i. Consorcio: Oficina Captadora de Proyectos

Actualmente, el único proyecto de alianza público-privada de carácter asociativo para la exportación de servicios de arquitectura que se encuentra activo es el Consorcio creado por nueve oficinas de arquitectura, más una de las oficinas más grandes en ingeniería en Chile³³, que funciona como “Oficina Captadora y Relacionadora de Proyectos y Especialidades”, bajo la empresa denominada Seismic A&E Architecture & Engineering Design Consultants. En ella, se gestionan proyectos directamente con CORFO, lo que según uno de los participantes, beneficia la actividad ya que asigna un financiamiento y condiciones para empresas asociadas, con la que ProChile no cuenta (Ramírez, 2014).

³³ Refiere a dos ingenieros miembros de la oficina de la ingeniería René Lagos Engineers.

Una de las primeras acciones estratégicas del Consorcio, fue la contratación de un gerente local chino, para que facilitara la creación y fortalecimiento de redes locales. Sin embargo, se reconoció que no hubo avances en el primer año, en parte por la inexperiencia en sus estrategias de internacionalización, y además, porque el segundo año fueron estafados por el gerente contratado. Esto último influyó en la modificación reiterada de la estrategia de inserción, cambiando la elección del destino que inicialmente había sido Beijing, se trasladó durante un año a Hefei, sin mayores resultados como consecuencia de la estafa, y luego a Anhui para que fue el destino finalmente seleccionado. Lo anterior, dio muestra de que Consorcio Seismic A&E necesitó cerca de dos años para entender el mercado chino y conformar una marca que pudiera encuadrar dentro del mercado de destino.

Los entrevistados a cargo de este proyecto coincidieron que la demora en el proceso de elaboración de un modelo de negocios definido, tenía que ver con la ignorancia frente a las formas de relacionamiento empresarial que tienen en China. “Lo que en Chile consideramos un negocio cerrado, allá puede estar recién comenzando (...) la creación de confianza es clave, y acciones que para nosotros podrían ser consideradas como corrupción, en China son parte ineludible de hacer negocios” (Marín, 2014; Ramírez, 2014). En esto, se aludió constantemente al *Guanxi* que refiere al modelo de relaciones heredadas del confucianismo, se analizan como el “grupo de relaciones que funciona en un marco de reciprocidad”, entendiéndolo como una forma de capital social, que

conlleva los conceptos de “conexiones sociales” y “redes sociales”...existe la idea de inversión en relaciones sociales con expectativas de rentabilidad en el mercado y por lo tanto, de reciprocidad latente” (Labarca, 2009).

Al tercer año, con una idea más clara del modelo de negocios desarrollado para el mercado chino, se resta una de las oficinas de arquitectura del proyecto ya que su especialidad no lograban beneficiarse de la estructura de captación de proyectos, lo que significó para esta PYME una pérdida financiera considerable en la inversión realizada hasta el momento. El mismo año, se traslada la gerencia a una pareja de chilenos con residencia y estudios en China, otorgando mayores garantías de confianza con el beneficio que conocían la ciudad y conocían en entorno cultural desde cerca. De esta forma, se apostaba por un método de comunicación más fluido con quienes serían los interlocutores en el mercado de destino, y la consecución de acciones más concretas para la participación en concursos de infraestructura pública en la ciudad.

Durante los primeros tres años de ejercicio, la oficina captadora de proyectos sólo invirtió en la elaboración y perfeccionamiento del modelo de negocios. “La alianza público-privada con CORFO, nos da por medio de su normativa, un espacio de cinco años y asigna específicamente financiamiento para actividades que estén dirigidas al perfeccionamiento del modelo de

negocios, de esta manera no estábamos obligados al primer año a mostrar resultados de exportaciones concretas” (Ramírez, 2014).

Al término del ciclo de la APP, el Consorcio logra establecer el mercado, producto y cliente preferencial, y por lo tanto, comenzaron a tener los primeros avances sustanciales. El producto, constaría de la elaboración de -proyectos preliminares- para la presentación de concursos, que incluye la elaboración conjunta del material audiovisual correspondiente, para su posterior desarrollo por arquitectos chinos. Desde el año 2014, comenzaron a costear el funcionamiento de la oficina con los anteproyectos desarrollados, y que por tanto, se proyectan ganancias a fines del término de esta primera etapa de la alianza con dos años restantes.

ii. Marca Sectorial: “Arquitectura de Chile”

Con el primer acercamiento experimentado en China, la AOA decide concursar, el año 2009, en el programa a cargo del Departamento de Servicio de ProChile denominado Marcas Sectoriales. El objetivo es la formación de una alianza público-privada asociativa para la exportación de un determinado sector productivo nacional, en este caso la “Arquitectura de Chile”, a través del financiamiento compartido de planes en un 40% para los privados y en un 60%

para el Estado³⁴.

Se diseña una estrategia de Marca con el objetivo de penetrar uno o más mercados internacionales, desarrollando economías de escala para la difusión y posicionamiento del sector, trabajando su imagen bajo los atributos asociados a la marca país por medio del Consejo de la Fundación Imagen de Chile. Este tipo de APP tiene la particularidad que es de carácter asociativo, lo cual se fomenta a nivel gubernamental con el objetivo de obtener economías de escala en *branding* compartiendo costos en estudios de mercado, definición de atributos, publicidad y difusión, tácticas y estrategias comunes de posicionamiento, mejoras en la recordación e identificación del sector, así como en la capacidad de negociación, entre otros múltiples beneficios (ProChile, 2014).

Los requisitos a nivel gubernamental para el apoyo en la construcción de estas Marcas, son que el “sector contribuya al posicionamiento de la imagen de Chile y que cuenten con una estrategia internacional de mediano-largo plazo. A nivel proyecto, que posean una alta representatividad sectorial; que generen estrategias; se justifique el alto crecimiento del sector en el mercado objetivo; y que trabajen con un equipo experimentado y con un líder validado por el sector” (ProChile, 2014). Tomando como referencia la cooperación en otras APP, en el Cuadro 4 se identifican los siguientes mecanismos de apoyo:

³⁴ Para mayor información acceder a: <http://www.prochile.gob.cl/herramientas/herramientas-prochile/marcas-sectoriales/>

Cuadro 4: Tipos de apoyo para la promoción de exportaciones

Tipo de Apoyo	“Arquitectura de Chile”
Información (Oportunidades de negocio, estudios de mercado, regulación de mercados, solvencia de clientes...)	✓
Promoción (Misiones, ferias, encuentros empresariales, promociones punto venta, publicidad...)	✓
Financiamiento (Crédito circulante, crédito a corto, medio y largo plazo, capital riesgo...)	X
Apoyo local en el Exterior (Identificación de oportunidades, contacto con clientes potenciales, gestiones ante las administraciones, organización de agendas de viajes...)	✓
Capacitación	X

Fuente: Elaboración autora en base a Bonet (2010)

Una vez evaluados los requisitos³⁵, durante la visita oficial a China de la Presidenta Michelle Bachelet se lanza el “Plan de Posicionamiento de la arquitectura chilena en China”, otorgando un respaldo político- institucional a la promoción de las exportaciones de servicios bajo la profundización del Tratado de Libre Comercio del año 2006, con la firma de un Acuerdo Suplementario sobre el Comercio de Servicios, el cual entrega un marco legal para el intercambio de servicios profesionales en China, y facilita la realización conjunta de proyectos por oficinas chinas y chilenas.

³⁵ Para mayor información sobre los objetivos, requisitos y bases de las Marcas Sectoriales acceder a: <http://www.prochile.gob.cl/herramientas/herramientas-pro-chile/marcas-sectoriales/>

El primer año de la Marca Sectorial, fue bastante activa debido a que al año siguiente se llevaría a cabo la Exposición Universal de Shanghai (2010), y por tanto, los esfuerzos al exterior estaban concentrados en la preparación de su participación, para lo cual se invirtió casi exclusivamente en la generación de material de difusión, y gestión de actividades como seminarios y charlas, que ayudaran al posicionamiento de la Marca. Se editaron publicaciones en español y chino y se concretó la visita de algunas oficinas miembro de la AOA a dicha exposición. De acuerdo al presidente de la AOA en ese momento, Patrick Turner, a través de dos encuestas desarrolladas por AOA a fines de 2010, efectivamente hubo “un mayor conocimiento de la Marca “Arquitectura de Chile” (...) de hecho, en menos de un año el nivel de conocimiento de la arquitectura chilena en China aumentó un 13% (...) donde el atributo que más captó la atención en los chinos ligados al rubro, fue la tecnología antisísmica de la arquitectura chilena”, influido por la experiencia chilena en el terremoto del 27 de febrero de 2010.

Si bien las actividades de internacionalización estaban fijadas, se observa una divergencia respecto a lo que se ejecutó, en cuanto las prioridades, presupuesto y recursos humanos de la AOA se trasladan en su totalidad a las necesidades internas como resultado de la catástrofe producida por el terremoto de 8,8 a inicios de año. Además, tal como fue señalado, el desempeño de las construcciones del país frente a este fenómeno natural hizo

que los atributos técnicos tomaran un mayor valor en la estrategia comunicacional hacia el exterior³⁶ (Besançon, 2014).

El año 2011, para la construcción de los atributos diferenciadores de la Marca Sectorial, se adjudicó como parte del concurso, el proyecto -Plan de Difusión y Reforzamiento para la Marca “Arquitectura de Chile” en China y Nuevos Mercados de Exportación- por un monto de 216.282.000 pesos. El resultado, fue principalmente la entrega de herramientas audiovisuales de carácter general basado en cuatros pilares identificados por la consultora internacional Ogilvi S.A.: seguridad antisísmica; diversidad climática, es decir, capacidad de los arquitectos de proyectar en cualquier tipo de geografía y clima; eficiencia energética y el desarrollo habitacional y urbano.

Al año siguiente, se volvió a concursar al programa de Marcas Sectoriales, con un plan de trabajo más difuso en términos de focalización de mercado. El principal proyecto a financiar para el año siguiente, sería el desarrollo de una plataforma virtual “dedicada de manera exclusiva a la difusión de concursos, licitaciones y premios que se publican en Chile como en el extranjero, y abriendo oportunidades en ferias, bienales, consultorías o estudios” (CNCA, 2013). Este proyecto, se ajustaba completamente a los objetivos de la Marca Sectorial, porque conseguía un impacto que trascendía

³⁶ Tras el terremoto del 27 de febrero de 2010, la AOA “se organizó tres áreas de trabajo. La primera fue participar en la reconstrucción de Juan Fernández; la segunda fue el proyecto Caletas del Maule, donde con la colaboración de Antofagasta Minerals se rehicieron siete caletas en la séptima región; y por último, con la fundación Teletón se participó en la reconstrucción de 300 escuelas a lo largo de todo Chile” (AOA, 2015).

los socios de la AOA, por lo tanto, lo que generó una gran aceptación por parte de los arquitectos y el sector gubernamental, adquiriendo no sólo el apoyo de ProChile sino también del Consejo Nacional de las Artes y la Cultura para su implementación. Durante el 2013, se materializó el acuerdo con la empresa de diseño de la plataforma web³⁷, sin embargo, al año siguiente se mantuvo desactualizada hasta el momento de desaparecer, ya que no se magnificó adecuadamente los costos de mantención de la página.

Otro de los proyectos que dio cuenta de la expansión del apoyo público a las iniciativas de la APP, fue la exposición de la muestra en Chile y Berlín de la muestra audiovisual “Blanca Montaña” que reúne 12 proyectos de los últimos 20 años de la arquitectura chilena, liderada por Ediciones Puro Chile y en colaboración del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, la Facultad de Arquitectura, Arte y Diseño (FAAD) de la UDP, y la marca sectorial Arquitectura de Chile (AOA - ProChile).

Por otro lado, la difusa estrategia de internacionalización se evidencia en el destino de las misiones tecnológicas que decide realizar la AOA desde su inicio (Cuadro 5). Si bien el objetivo de las misiones tecnológicas y participación en ferias internacionales, cumple múltiples funciones, tales como la creación de conocimiento avanzado de proyectos con adopción de tecnologías de punta, la capacitación de los profesionales en las áreas y desafíos a los que se enfrentan

³⁷ Plataforma que tomó el dominio de: www.antenarquitectura.cl

social y geográficamente en otros países, y la identificación de oportunidades, y la generación de redes y oportunidades de negocios en mercados internacionales. Sin embargo, incluso cuando se trasladó el programa desde CORFO a ProChile, es decir, la noción de transferencia tecnológica hacia la promoción de exportaciones, no se evidencia una consistencia en las misiones y los objetivos de internacionalización en términos de elección de los mercados. Los objetivos de las misiones se mantienen constantes hacia el fortalecimiento de capacidades técnicas, sumado al incremento de la asociatividad del gremio, y en segundo plano el rol que pudiesen ejercer en la elaboración de un modelo de negocios específico o identificación de barreras para la elección de mercados.

Cuadro 5: Misiones tecnológicas AOA

Año	Alianza	Tipo de Apoyo	Destino
2006	Innova-Chile/ CORFO	Apoyo Financiero Apoyo Logístico	China Japón Estados Unidos
2007	Innova-Chile/ CORFO Organizada por la Corporación de Desarrollo Tecnológico de la Cámara Chilena de la Construcción	Apoyo Financiero Apoyo Logístico	Inglaterra (Londres) Holanda (Amsterdam)
2007	Innova-Chile/ CORFO	Apoyo Financiero Apoyo Logístico	Emiratos Arabes Unidos India
2008	Innova-Chile/ CORFO	Apoyo Financiero Apoyo Logístico	Tailandia Vietnam Singapur
2009	Innova-Chile/ CORFO	Apoyo Financiero Apoyo Logístico	Israel Jordania Egipto
2011	AOA- ProChile	Apoyo Financiero Apoyo Logístico	Suecia Finlandia Noruega

2012	AOA- ProChile	Apoyo Logístico	Dinamarca
		Apoyo Financiero	Alemania (Berlín) Francia (París) España (Bilbao)
2013	AOA- ProChile	Apoyo Logístico	Nueva Zelanda (Oakland) Australia (Sidney, Melbourne)
2013	AOA- ProChile	Apoyo Financiero Apoyo Logístico	MIPIM- Francia (Cannes)
2014	AOA- ProChile	Apoyo Logístico	Qatar Emiratos Árabes Unidos Omán
2015	AOA- ProChile	Apoyo Logístico	Italia: Expo Milán;

Fuente: Elaborado por la autora, en base a datos proporcionados por Ríos (2014)

De acuerdo a la gerente de AOA, la Etapa II del proyecto de Marca Sectorial se presentó sin tener mucha claridad hacia qué mercado se quería ingresar. “Si bien, podemos sacar lecciones de la participación de los arquitectos en ferias o misiones, si no definimos una estrategia dirigida, los beneficios van a terminar siendo sólo para aquellas oficinas que se pueden dar el tiempo y tienen los recursos para viajar a determinadas instancias internacionales” (Ríos, 2014).

En este mismo sentido, el plan estratégico sufriría de la influencia del entorno político debido a que una de las prioridades descritas en el programa de gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet (2014), en el marco de la política exterior, se promovería de manera transversal aquellas iniciativas dirigidas a la región. De esta manera, desde el sector público se solicitó a la AOA examinar la posibilidad de internacionalizar hacia mercados de América

Latina, lo cual se traduce en la invitación a ferias, seminarios, y misiones comerciales especialmente a América Central. Si bien, esto no significa que los mercados de la región sean destinos errados, sí evidencia que dichas recomendaciones no fueron respaldadas por estudios de mercado para la industria de la arquitectura, sino más bien en consideraciones políticas. Aun así, esta problemática podría haberse previsto en la medida de que se contara con estudios de mercados adecuados, no obstante, ni el sector privado ni público, se hizo cargo del costos asociados para la identificación de oportunidades y la realización de estos estudios. Hubo esfuerzos por parte de las oficinas comerciales de ProChile en exterior de realizar estos estudios, sin embargo, el sector privado no se decidió finalmente sobre la focalización hacia dichos mercados (Olavarría, 2014).

Dado este nuevo contexto político, y las acciones realizadas contrastadas con el plan inicial, se observa que las iniciativas durante la segunda etapa carecerían de coherencia en términos de focalizar los esfuerzos hacia un mercado objetivo e identificar el servicio a ofertar. La presencia de la Marca “Arquitectura de Chile” en ferias con mercados muy disimiles como el chino o europeo (MIPIM³⁸ Francia), en la que Chile participó con un *stand* en el pabellón central y la conferencia “Chile: la plataforma estratégica” que se organizó como una mesa redonda donde se expusieron las ventajas de usar a Chile como puerta de entrada a América Latina y el Caribe, y por otro lado, la

³⁸ Chile participa en el Boulevard de Chile (con motivo de la Cumbre CELAC -Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños) y el mismo año en el Mercado Internacional de Profesionales Inmobiliarios (MIPIM) en Cannes Francia.

solicitud desde el gobierno a participar más activamente del mercado latinoamericano, dan cuenta de un nuevo foco que no estaba considerado en los objetivos del programa y plantea desafíos en torno a la coordinación de la APP.

Por el mismo motivo, es que en el año 2014 se complejiza la participación de la AOA para Etapa III del programa de Marcas Sectoriales, donde ProChile le notificó de mayores estándares necesarios en términos de indicadores que dieran cuenta de los avances. No obstante, el motivo práctico por el cual no se renovó la Marca fue la presentación fuera de plazo por parte de la AOA como parte de los requisitos del concurso público, perdiendo la posibilidad de reanudar el proyecto³⁹.

³⁹ Para un resumen de los hitos de las actividades desarrolladas por la APP, ver Anexo 3.

CAPÍTULO III. Análisis de la APP “Arquitectura de Chile”

En el capítulo anterior, se describió la historia de la APP, la Marca Sectorial “Arquitectura de Chile” (etapa I y II) en la que se observó no hubo avances significativos en la tarea de exportación. En otras palabras, no hay evidencia empírica que atribuya a la APP una expansión de mercados o volúmenes de intercambio. Para entender los motivos por los que la APP no logró los resultados esperados, el presente capítulo contrasta las variables de éxito que identifica la literatura en torno a la internacionalización de empresas de servicios frente a la experiencia del caso estudiado.

Para determinar cuáles de los factores de éxito fueron claves a la hora de explicar el rendimiento de la Marca Sectorial, se codificó⁴⁰ la información de campo recolectada a través 23 entrevistas semi-estructuradas, sumada a las fuentes secundarias de información disponible. Un 26% de las entrevistas fue realizada a actores del sector público, un 48% al sector privado que incluye algunas Pymes no miembros de la AOA, y en un 22% dirigidas a académicos relacionados a la actividad estudiada.

Este proceso generó por medio de la transcripción del contenido de las entrevistas se obtuvieron palabras claves que sirvieron para dar un “marco para organizar y describir lo que se recolectó, sentando las bases para la fase

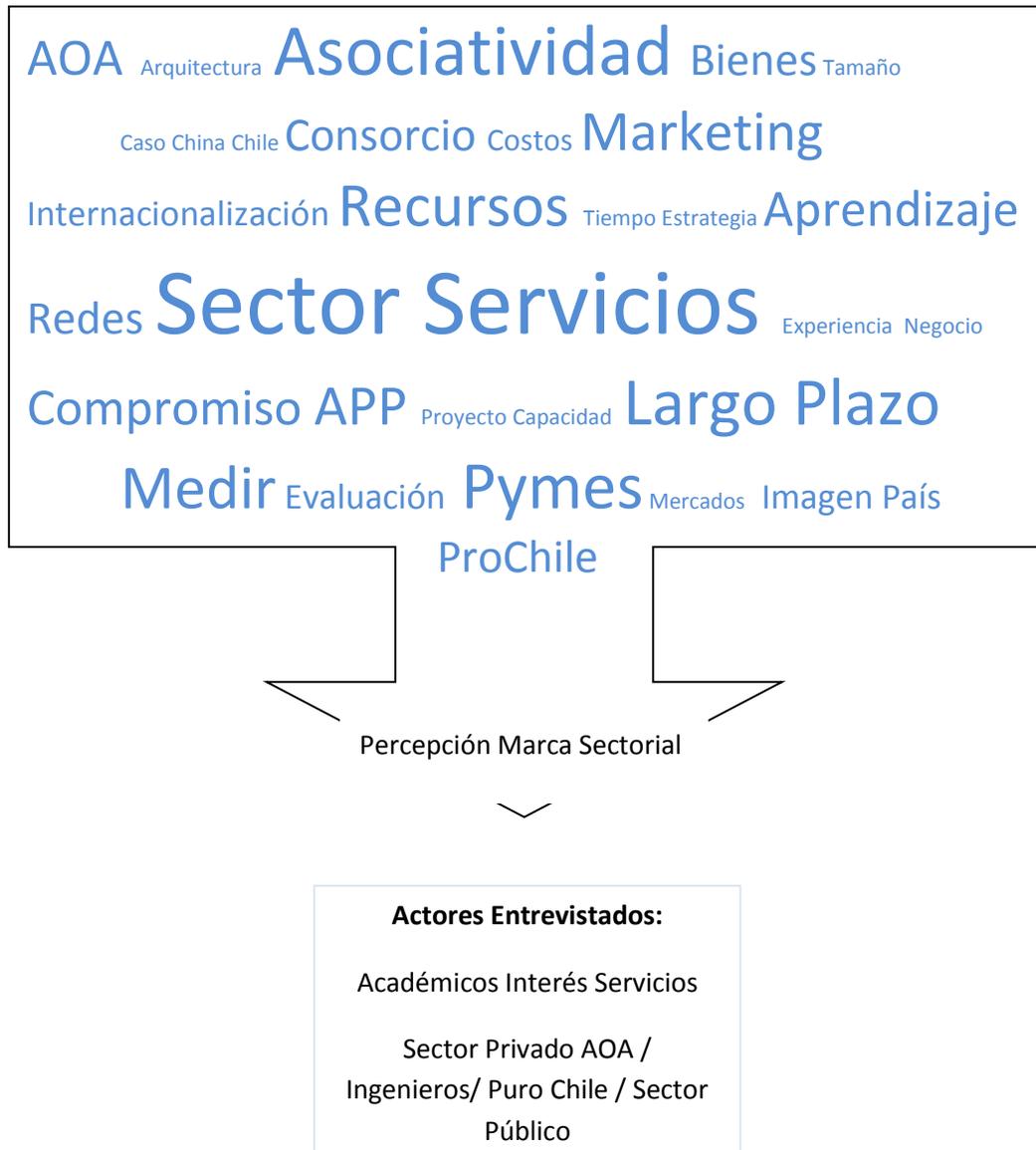
⁴⁰ Se codificó por medio del programa NVivo.

interpretativa en la cual se extraen los significados de los datos, hacer comparaciones, y construir los marcos interpretativos, determinando la importancia relativa para así sacar conclusiones” (Fenández, 2006).

Al codificar las entrevistas se obtienen palabras claves, que en la Figura 1 están representadas de acuerdo a la cantidad de veces que fueron utilizadas por los actores claves. Es decir, a mayor tamaño de la palabra, más veces fue reiterada a lo largo de la investigación. En la Figura 1, se observa que las palabras claves fueron coincidentes con determinadas categorías desarrolladas en el marco teórico, que tuvieron como base el modelo de análisis los factores de éxito desarrollados por D. López and Muñoz (2011a) pero que fueron complementados de acuerdo a los resultados de las entrevistas.

Según los informantes clave no todos los factores de éxito tienen la misma relevancia a la hora de explicar el limitado éxito de la APP. Se asignó una mayor tendencia a la falta de asociatividad, el modelo de negocios, a la incapacidad de generar mecanismos de medición, adaptabilidad del marketing y falta de compromiso del sector privado con la Marca Sectorial; es decir, a modo general, primaron las consideraciones económicas e institucionales.

Figura 1: Palabras Claves entre los entrevistados



Fuente: Elaborado por la autora

De esta manera, en la próxima sección se desarrollará cada una de las consideraciones del modelo de análisis, para profundizar en los factores de éxito dando énfasis en las palabras claves descritas, con objeto de entender los motivos por los cuales la APP no tuvo los resultados esperados en esta etapa.

I. Consideraciones Económicas

a. Estudios de Mercado- Planificación

Según la literatura, a la hora de evaluar un programa de promoción es necesario considerar el entorno económico financiero en el cual se enmarca (Devlin & Moguillansky, 2009). En este punto, se presenta la primera barrera de la política pública abordada, en cuanto a que el programa de Marcas Sectoriales dirigido al sector servicios en general, encuentra grandes dificultades financieras para hacer frente a los objetivos que se plantean. En gran medida, esto responde a que el presupuesto asignado a servicios no considera los costos de aprendizaje del mercado por parte del sector privado, entre ellas la inversión necesaria para la elaboración de planes económicos estratégicos y un modelo de negocios, y los costos de ingresar a un nuevo mercado.

Sobre esto último, se observa que la APP no asumió los costos de entrada del sector servicios al mercado chino. De acuerdo a datos preliminares de la AOA, algunas oficinas contaban con algún tipo de experiencia en mercados como Perú, Argentina, Brasil, México, Estados Unidos, España, República Checa o Marruecos, pero ninguna había ingresado a China previamente. Dado que el mercado de destino seleccionado, China, era completamente nuevo para las APP de servicios chilenas, así como destino de exportaciones para las oficinas miembro de la AOA, se reafirma la necesidad de incorporar en el análisis y en los recursos asignados, dichas barreras ante el nuevo mercado.

Por otro lado, quedó en evidencia que la APP ha contado desde su creación con montos muy reducidos en comparación al sector bienes, donde efectivamente han mostrado mayor impacto las herramientas de promoción. De acuerdo al ex Jefe del Departamentos de Servicios de ProChile, el Departamento de Servicios de ProChile y el Programa de Marcas Sectoriales para servicios cuentan con un presupuesto “infinitamente menor al del sector de bienes, sin poder compararnos en impacto con la ejecución de proyectos que realizan las marcas de vinos o alimentos” (Marinao, 2014).

Para efectos de la investigación no se obtuvieron los datos desagregados para cada una de las Mercas Sectoriales por bienes y servicios,

pero si se observa una marcada diferencia que inevitablemente se traslada en el presupuesto anual gubernamental asignados a la Promoción de las Exportaciones. El Cuadro 6, muestra la diferencia entre el presupuesto asignado a las Marcas Sectoriales en su totalidad para los años 2013 al 2015 frente al resto de las líneas programáticas, en la que resalta el Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarios (Fondo Agrícola) transferido desde el Ministerio de Agricultura. Las Marcas Sectoriales responden al 0,3% del Fondo Agrícola y a un 0,08% del presupuesto total anual para la promoción de exportaciones, ambos para el año 2015. En definitiva, el marco de acción que poseen los servicios dependientes del programa de Marcas Sectoriales, poseen un marco de acción financiero muy reducido en comparación al de bienes.

**Cuadro 6: Presupuesto para Promoción de Exportaciones
al Ministerio de Relaciones 2013-2015**
(en miles de US\$)

	2013		2014		2015	
	Presupuesto	Variación	Presupuesto	Variación	Presupuesto	Variación
Promoción de Exportaciones	22.979	9,1%	30.170	31,3%	32.998	9,4%
ProChile	5.456	-3,8%	6.456	18,3%	12.694	80,3%
Fondo Agrícola	15.056	7,4%	14.578	-3,2%	7.698	-47,2%
Marketing y Difusión	584	0	584	0	-	-
Marcas Sectoriales	1.883	2168%	27	-98,6%	27	0
Expo Milán	-	-	8.525	-	12.579	47,6%

Fuente: Elaborado por la autora en base a datos de la DIPRES (2015)

No obstante lo anterior, la mera existencia del programa entrega incentivos para que el sector público presione por desarrollar iniciativas que muestren resultados inmediatos, tangibles y medibles, con un presupuesto que no da cuenta de los procesos iniciales de la entrada a un mercado desconocido. Según la mayoría de los entrevistados del sector público, la Marca Sectorial estaba constantemente exigida a presentar resultados similares al sector bienes, sin contar con herramientas similares, recursos financieros equiparables, ni con el camino recorrido en términos de redes con el sector privado. En definitiva, se evidencia una insuficiencia en los recursos asignados, poco flexibles frente a las particularidades del sector y mal dirigidos al enfrentar los desafíos de internacionalización.

Según datos del Banco Central (2015), para el año 2013 China y los países del Asia no aparecen entre los principales mercados de destino de los servicios nacionales, al menos en los primeros lugares de la exportación de servicios profesionales chilenos, entre los que destacan Perú, Estados Unidos y España (Cuadro 7). Si bien los datos no aparecen desagregados exclusivamente para servicios de arquitectura, es fundamental reconocer el impacto que genera para el sector público, así como para las PYMES, los costos de ingreso al mercado, ya sea en aprendizaje, recursos o tiempo, especialmente si para el sector de arquitectura se trata de un mercado completamente nuevo, y donde los costos son mucho mayores que para

aquellos mercados que ya han sido incursionados por las oficinas de arquitectura.

Cuadro 7: Principales Destinos de Exportación de Servicios Empresariales, Profesionales y técnicos (2013)
(en millones de US\$, y variación promedio anual, %)

País	2013	Variación Promedio Anual 2008-2013
1. Perú	260	20,4%
2. Estados Unidos	175	6,6%
3. España	73	1,9%
4. Colombia	55	29,4%
5. Argentina	53	-4,9%
6. Canadá	28	-2,0%
7. Reino Unido	27	21,1%
8. México	24	16,3%
9. Suiza	24	32,4%
10. Ecuador	20	20%
Total	867	7,4%

Fuente: Departamento de Estudios, DIRECON⁴¹.

De acuerdo a uno de los directores de la AOA, este aspecto fue tomado en consideración superficialmente ya que como sector se realizaron esfuerzos por adquirir mayor conocimiento del mercado chino, como mostraron los acercamientos con la Cámara Chileno-China de Comercio, Industria y Turismo

⁴¹ En base a cifras del Banco Central (2015).

(CHICIT)⁴², porque reconocían la carencia de contactos y experiencia en este tipo de iniciativas. No obstante, hoy reconocen que “mirando en retrospectiva, está claro que no magnificamos los costos que significaba emprender un proyecto en un mercado en el cual teníamos nula experiencia” (Ramírez, 2014). De esta manera, dando cuenta de los datos del Banco Central sumado a lo señalado por los entrevistados, especialmente del sector privado, se observa que el diseño de la APP no consideró en su formulación los costos de entrada que significaba para el sector ingresar al mercado chino.

Lo anterior, se relaciona con la capacidad de generar adecuados estudios de mercado, los cuales se realizan para estimar la potencial rentabilidad de un servicio ofertado en un mercado determinado. Al ser mercados internacionales, la incertidumbre es mayor por lo que muchas veces aquellas marcas que exportan por primera vez, lo hacen a países cultural y geográficamente cercanos al mercado doméstico, así los gerentes de dichas firmas logran reducir la incertidumbre y costos de ingreso ya descritos (De Clercq, Sapienza, & Crijns, 2005).

De acuerdo a lo investigado, se revela una discrepancia entre lo realizado y la percepción de los arquitectos sobre sus proyecciones en torno a

⁴² Si bien la AOA no se asoció a la Cámara Chileno-China de Comercio, Industria y Turismo - CHICIT-, ésta le proporcionó asesoría empresarial la cual se centró en profundizar en las diferencias en la cultura de negocios y el manejo de estas diferencias.

los mercados de destino y las experiencias previas acumuladas individualmente. Según lo señalado, los mercados predilectos eran: Perú, Colombia y Uruguay. Dando como argumento, la cercanía geográfica con dichos mercados y la confianza en las instituciones jurídicas de dichos países.

La justificación para seleccionar el mercado chino como el destino de los esfuerzos de promoción de las exportaciones de servicios de arquitectura, se basó en las proyecciones generales del país, sin considerar la demanda específica de las ciudades son mercados de la magnitud de algunos países. Según lo expuesto por uno de los ex Directores de la AOA, "se veía a China como un mercado occidental, pero allí hay que cultivar la confianza y tiene un tamaño inmenso. En China, el apoyo gubernamental tiene un papel fundamental. Veíamos que la población urbana de China irá del 45 al 70% en los próximos diez años, por lo que necesitará millones de casas nuevas. Vimos las similitudes con China en arquitectura: el contexto geográfico, la necesidad de sustentabilidad, la seguridad antisísmica y el crecimiento urbano" (Nación, 2010)⁴³. En definitiva, la decisión de ingresar al mercado chino, si bien respondía a la magnitud del mercado y la potencial demanda, no fue una decisión respaldada económicamente, es decir, carente de estudios económicos.

⁴³ Entrevista realizada para el -CPAU-Consejo Profesional de Arquitectura y Urbanismo (CPAU), organismo gremial argentino creado el año 1944 encarado de matricular a los profesionales que estén en condiciones de ejercer la profesión, atender los casos de ética y aplicar sanciones y dictaminar sobre el ejercicio profesional cuando la ley lo permita.

Esta situación se mantuvo constante durante todo el periodo estudiado, donde la incapacidad de invertir en la elaboración de estudios afectó la capacidad para enfrentar alternativas de ingreso a nuevos mercados. La actual coordinadora de ProChile de los subsectores de la construcción, entre ellos los servicios arquitectónicos, explica que “hay un costo de generar estudios de mercados y análisis que no ha sido cubierto ni por la AOA ni el sector público con especificidad. Sin duda al crear la marca, se hacen estudios sobre los atributos y fortalezas del sector, pero al crear un modelo de negocios, las decisiones deben ser basadas en datos con los que, hasta día de hoy, no contamos” (Olavarría, 2014). A este tipo de descoordinaciones, Devlin and Moguillansky (2009) las denomina “vacíos de cobertura” los cuales suelen ocurrir en actividades que son críticamente interrelacionadas, lo que va en detrimento de las sinergias necesarias para una cabal consecución de objetivos estratégicos.

Sumado a la ausencia de estudios, según el sector privado, no hay una mirada de mediano y largo plazo en la Marca⁴⁴. Esto responde, por un lado, a que dentro del diseño institucional de la APP la temporalidad del concurso es anual, es decir, tanto los objetivos como metas a cumplir tienen un marco

⁴⁴ De acuerdo a Devlin and Moguillansky (2009), las estrategias deben ser concebidas a mediano y largo plazo, con consideraciones flexibles y dinámicas a lo largo del tiempo capaces de responder a la variación de las condiciones internas y externas, que les permitan sustituir y retroalimentar estrategias.

temporal reducido. Esto asigna incentivos para generar estrategias de mayor impacto y carácter tangible, por lo que se termina desarrollando iniciativas dirigidas a un grupo acotado de oficinas que gozan de mayores recursos, porque se concentran en actividades como las misiones tecnológicas en el extranjero o la participación en exposiciones internacionales, que son costeadas en un alto porcentaje financiadas por las mismas oficinas. Por otro lado, se reconoce desde la AOA que aún no hay una asociatividad madura que permita generar planes de acción con una mirada de largo plazo. Como explicaría la gerente de la AOA:

"No hemos hecho un estudio de mercado sobre qué oficinas son más adecuadas para determinados proyectos. La planificación de la estrategia se ha realizado año a año, como un proyecto anual más. Pero, ¿cuál es el objetivo final? Que "x" arquitectos a tal año tengan porcentaje de proyectos fuera. Que se haga reconocida la marca a nivel internacional en los distintos mercados de interés, ¿cuáles son esos mercados? Nunca se ha pensado la Marca Sectorial 2015-2030" (Ríos, 2014).

b. Modelo de Negocios

Las estrategias de internacionalización de bienes y servicios, siempre cuentan con un modelo de negocios que determina las acciones de las empresas para lograr ser competitivos. En este sentido, los directores de AOA plantearon transversalmente la incapacidad del gremio de generar estrategias competitivas para otros mercados. “Por ejemplo, los honorarios chilenos son más caros que el promedio de América Latina, por tanto no somos competitivos, y tenemos que aprender a serlo. Hay algunos chilenos exitosos en la industria que saben cómo hacerlo, pero su prestigio es tal que no necesitan a la AOA como ventana” (Pérez, 2014). Otro explica: “Quienes han dado a conocer la arquitectura chilena son los Alejandro Aravena, Mathias Klotz, quienes entendieron conceptualmente como salir. No es que no tengamos la capacidad, porque nuestra formación es privilegiada a nivel internacional, pero hay que entender cómo funciona el mercado global, qué es lo que se necesita para salir. En ingeniería, René Lagos lo maneja a la perfección. Él hace la mitad del trabajo y le pagan la mitad de los honorarios, lo cual hace posible el ejercicio de salir a otros mercados; que es la misma estrategia que ha empezado a obtener resultados en el caso del Consorcio de Arquitectos en China” (Besançon, 2014).

Dentro del ejercicio de competitividad, igual de importancia adquiere determinar qué es lo que se ofertará y dónde se ofertará. La definición del

producto, también es fundamental en cuanto a mayores niveles de interacción con los clientes, los servicios requieren mayores niveles de adaptación sobre lo ofertados ofrecido para resolver las necesidades específicas de los clientes, lo que lleva a incrementar los costos de entender la cultura local (Lovelock & Yip, 1996). Durante la creación de la Marca Sectorial, la contratación de la agencia Ogilvi SA⁴⁵ tuvo como principal objetivo establecer los atributos del sector, pero posteriormente la marca no invirtió en generar e identificar qué tipo de servicios sería el apropiado para el tipo de mercado al cual se ingresaba. Los atributos identificados por la consultora internacional fueron de carácter genérico y no necesariamente para el mercado chino u otro específico. En una primera etapa, es pertinente en cuanto otorga una línea de trabajo base para el ingreso a distintos mercados, sin embargo en el proceso posterior, no se planteó como necesario entender lógicas culturales empresariales o redes para la adecuación de dichos atributos a las actividades en los mercados de destino.

Al no contar con una oferta clara, rápidamente esto se convirtió en una barrera a la hora de coordinar adecuadas estrategias de internacionalización. De acuerdo a la gerente de AOA, cuando se decidió como asociación no mantener activa la oficina abierta en China por medio del concurso de las municipalidades de Santiago y Beijing, y posteriormente se resolvió avanzar en la creación de una marca sectorial “se perdió coherencia entre los objetivos del

⁴⁵ Consultora de relaciones públicas inglesa instalada en Chile desde el año 1997, que se dedica a proyectos de publicidad, lobby, relaciones públicas, ente otros.

programa, ya que nunca hubo claridad en el mercado objetivo y tampoco estrategias coordinadas definidas entre nosotros y ProChile” (Ríos, 2014).

En el caso del Consorcio a China, luego de tres años en funcionamiento, se logró establecer dentro de su modelo de negocios que podrían ser competitivos e ingresar al mercado ejecutando lo que se conoce como -arquitectura preliminar- o -conceptual-, en donde se concursaba por proyectos del sector público en la ciudad de Chongqing. Una vez ganado el proyecto, las oficinas chilenas miembros del Consorcio, participan en mayor o menor medida dependiendo de los requerimientos y especialidades, desarrollando el anteproyecto junto a todo el material audiovisual que ello implica. Posteriormente, otras oficinas de arquitectura y organismos correspondientes locales, terminan de elaborar el proyecto sobre estas ideas preliminares.

Luego de cuatro años de funcionamiento, al año 2015 recién el Consorcio argumenta que ha encontrado su modelo de negocios. "Este año hemos podido desarrollar nuestra ventaja frente a otras firmas internacionales que se han posicionado en distintas regiones de China. Nosotros ofrecemos anteproyectos, y hemos generado todas las herramientas multimedia en torno a eso. Salirnos de eso ya es muy difícil y poco rentable" (Marín, 2014).

c. Dificultad de medición

Desde la dimensión institucional y económica se confirma la barrera expuesta por la literatura en donde la incapacidad de medir adecuadamente los servicios afecta el ciclo de política pública, especialmente el establecimiento de objetivos y la retroalimentación⁴⁶. A esto se suma que para la generación de proyectos del sector público, su mantención y adaptación en el tiempo depende del logro de avances cuantitativos (D. López & Muñoz, 2011a). De acuerdo a lo argumentado por el ex presidente de la AOA:

“Las expectativas de ProChile no fueron alcanzadas en la primera parte del proyecto. ProChile siempre nos pedía que midiéramos los resultados de lo que hacíamos. Lo que pasa es que para quien exporta naranjas es fácil, sabemos exactamente cuántas vendimos y cuánto dinero retorna. Nosotros no podemos medir eso, y nuestras proyecciones son a muy largo plazo. Te doy dos ejemplos: yo estoy tratando de hacer un proyecto en Perú y Colombia, llevo un año. Y quizás sale en 3 y tenemos honorarios de 1 millón de dólares. En esta etapa no debería medirse sobre cuánto se ha obtenido, sino más bien cuánto ha invertido” (Besançon, 2014).

⁴⁶ La dificultad de medir adecuadamente el comercio de servicios es un problema a nivel global, ya que hay aún no se cuenta con una tipificación común para las industrias (ONU, 2002). De acuerdo a Samiee (1999) la imposibilidad de tener datos confiables incluso ha dificultado la posibilidad de negociación de acuerdos internacionales en la materia.

Desde el punto de vista de ProChile, se reconoce este problema de manera similar, argumentando la incapacidad del sector privado de intercambiar información para cuantificar montos, y de establecer mecanismos de evaluación de metas. No por voluntad, sino porque los plazos, evaluaciones y prioridades no coinciden con las expectativas de volúmenes cuantificables que pretende el sector público (Trammer, 2014).

Desde el punto de vista de los privados, coinciden que hasta ahora el comercio internacional de servicios de arquitectura han sido empresas privadas autónomas e individuales las que han salido, incluso aquellas que son parte de la AOA. “Si nos tomáramos el compromiso serio como agrupación, de salir conjuntamente a otros mercados, podríamos establecer como política interna que cada vez que se realicen proyectos en el exterior, se aporte un determinado porcentaje al proyecto de Marca Sectorial. Sin embargo, no funcionamos con este tipo de directrices al interior de la AOA, lo cual también dificulta la capacidad de medir el impacto que han tenido las iniciativas” (Besançon, 2014) Otro socio explica, "la única forma de medir actualmente es a través de la facturación, y nadie te va a decir cuánto factura. Nadie va a dar los números abiertamente. Pero tampoco cuando se factura hay subcategorías por áreas. En el caso de bienes, está minuciosamente desglosado el tipo de producto, pero en nuestro caso no es así. Las mismas oficinas por tema tributario, a veces si

hacen proyectos afuera pasan como servicios de la constructora y les pagan acá, quien aparece como exportador es la constructora y no las oficinas de arquitectura" (Ríos, 2014).

Sumado a esto, las implicancias de considerar la Marca Sectorial desde una perspectiva anual ha complejizado el poder generar una línea base de metas para evaluar adecuadamente. El funcionamiento interno también incide en que no se puede medir este tipo de exportación como otras marcas, ya que es la gestión particular de cada arquitecto la que permite actualmente medir exactamente cuánto exportó. Sin tener las atribuciones para exigir a sus miembros transparentar o medir esos montos esta tarea se hace impracticable.

De acuerdo a la actual gerente de la AOA, estas limitaciones administrativas y de gestión están asociadas a la falta de credibilidad en el proyecto, carencia de liderazgo y representatividad: "Si fuese por ejemplo, un gran directorio del sector de arquitectura que hubiese representante de la AOA, del Colegio de Arquitectos, otros referentes, es decir, una mesa de trabajo conjunta se podrían generar lineamientos para incorporar la marca a tu trabajo. Porque hasta ahora, a mi juicio, la Marca Sectorial lamentablemente no ha logrado validez para la mayoría" (Ríos, 2014).

II. Factores Institucionales

a. Inercia Institucional (*Path Dependency*)

Dentro de las consideraciones institucionales, la literatura destaca la necesidad de que las instituciones consideren en su funcionamiento las particularidades del sector por el cual abogan. Especialmente, cuando se generan instrumentos de promoción para el sector de servicios, donde el carácter de intangibilidad es determinante en la elaboración de estrategias. En este sentido, los actores fueron consistentes en reconocer que tanto desde el sector público como privado, hubo una incapacidad para absorber dichas particularidades dentro de sus esferas a la luz de las estrategias elaboradas conjuntamente.

Por un lado, según los directivos de la AOA, el carácter intangible de los servicios no fue considerado inicialmente en el diseño, y por ende, menos aún en los procesos posteriores de análisis de avances del programa. Para el gremio, esto fue uno de los principales problemas:

“ProChile nos miraba como bienes y no como servicios, hubo que aclararles muchas veces que no somos una industria como el vino. Generalmente, cuando nuestras oficinas comercializan fuera es porque

nos contrata un mandante chileno en el extranjero o porque uno es tan buen arquitecto, que clientes del exterior te contratan, siendo la primera la más recurrente. Por eso generar estrategias para la inserción a un mercado era nuevo para nosotros. Nuestro producto no se puede tocar, y por ende, venderlo tiene otras lógicas. Requiere más tiempo, y un gasto financiero y de recursos humanos que muchos de los socios no están dispuestos a realizar” (Besançon, 2014).

El proceso de aprendizaje sobre la internacionalización de servicios, para ambos sectores fue tardío, reconociendo la inexperiencia en iniciativas de este tipo. Por un lado, el sector gubernamental, falló en adecuar las estrategias que se habían desarrollado para el programa de Marcas Sectoriales en el momento en que dicho programa se expandió desde el sector de bienes hacia el de servicios, aun cuando inicialmente ProChile había identificado problemas en las estrategias emprendidas.

Esta resistencia institucional a los cambios que proponía la expansión del programa, es denominada en la literatura como *path dependency*⁴⁷. Este término da cuenta de la importancia de la cultura institucional en las acciones, el cual es utilizado para “describir la poderosa influencia del pasado sobre el

⁴⁷ Como explica Saarenketo (2004) por causa del *path dependency*, por ejemplo, la historia de las empresas y su efecto en el desarrollo futuro de las firmas es un concepto importante al analizar el crecimiento de las empresas. La ventana de oportunidad de las empresas está ligado a las rutinas y capacidades existentes.

presente y el futuro (...) El aprendizaje entonces es un proceso incremental filtrado por la cultura de la sociedad, el cual determina la percepción de los pagos, sin que nada garantice que la experiencia acumulada de la sociedad la capacite para resolver los nuevos problemas a los que se enfrentará” (North, 1993).

De esta manera, el análisis no sólo entrega un tipología para este fenómeno que refiere al traslado de prácticas probadas como efectivas y conocidas, que se replicaron en el tiempo, y dan cuenta de una incapacidad de modificar comportamientos institucionales; sino que la institucionalidad pública fue un fiel reflejo de una ideología que primó internamente los primeros veinte años luego de la restablecimiento de la democracia. De acuerdo Rodríguez (2014), quien participó en la creación del Departamento de Servicios de ProChile, “nos costó mucho convencer al interior, dentro del mismo aparato público, sobre la necesidad de invertir en exportaciones como éstas, que no daban como resultado números netos y que tenían un horizonte temporal mucho mayor. Si estás haciendo algo bien, difícilmente te vas a comprometer y apostar por sectores que hasta ese entonces poco se sabía y no tenían una relación histórica con el aparato público”.

En este sentido, hay que recordar que para ProChile, la Marca Sectorial de “Arquitectura de Chile” sería una de las primeras experiencias que tendría

con el sector servicios. Esto se relaciona con la cultura institucional interna de ProChile, donde se reconoce que los primeros años con mayor fuerza, pero incluso hasta actualidad, el Departamento de Servicios tiene dificultad de traspasar a las autoridades las necesidades específicas que tiene el sector en términos de herramientas exportadoras, que se diferencian desde su concepción de las existentes para el sector de bienes. En definitiva, la cultura institucional responde fuertemente a la ausencia de liderazgo, recursos y respaldo político para el caso estudiado.

Por otro lado, el *path dependence* también afecta al sector privado en cuanto se reconocería una carencia de *expertise* comercial, lo cual dificulta la asociatividad, la creación de modelos de negocios e identificación del producto a ofertar:

“Los arquitectos somos muy multifacéticos en nuestro actuar profesional. No sólo somos diseñadores, sino que tenemos iluminadores, tasadores, expertos en obras públicas, gestores, constructores, la gama es enorme. Entonces, ofrecer nuestros servicios no es fácil, porque ¿qué es lo que estamos ofreciendo a la larga? Para los arquitectos diseñadores lo más usual es que muestren su trabajo, su currículum, ¿pero el resto? Entonces llevar para afuera ese tipo de esfuerzos como organización es muy difícil. Información, recursos, catálogos,

presentaciones, lo intentamos hacer en MIPIM⁴⁸ pero era un camino muy caro, y finalmente iba enfocado a unas pocas oficinas de las AOA. Que a la larga, al evaluarlo no traía un gran beneficio a todos. Que es a lo que nos debemos a todos nuestros socios y no a un grupo reducido que quiera viajar. Se nos fue diluyendo el proceso de internacionalización, pero ahora lo queremos retomar" (Besançon, 2014).

Este aspecto relativo a la ausencia de *expertise* comercial, trató de ser enfrentado a través de la contratación de un gerente de la AOA que liderara los esfuerzos de internacionalización. Sin embargo, al poco la asociación priorizó las iniciativas internas, por no contar con los recursos suficientes, pero además, porque hubo al interior del directorio una percepción mayoritaria de que las iniciativas resultantes de la APP no traerían beneficios para la mayoría de los socios, sino más bien para aquellos con mayor capacidad de gestión y recursos.

b. Capital Humano

De acuerdo a Navarro, Llisterri, and Zúñiga (2010), el comportamiento de las operaciones de comercio internacionales dependen en gran medida de los

⁴⁸ El Mercado Internacional de Profesionales Inmobiliarios (MIPIM), realizada el año 2013 en Cannes Francia, es una de las ferias más influyentes a nivel mundial que reúne a los principales inmobiliarios internacionales.

recursos financieros, gerenciales y de recursos humanos que dedican. Básicamente, porque éstos permiten mejorar la profundidad de la planificación de los procedimientos (por ejemplo, en términos de estudios de mercado), y los gerentes a implementar estrategia de marketing que son adaptables a las necesidades de diferentes mercados (Aaby & Slater, 1989; T. Cavusgil & S. Zou, 1994).

La APP en este sentido, tiene el capital humano tienen la capacitación técnica adecuada pero no cuenta con la cantidad de recursos humanos suficientes, ni la capacidad financiera para llevarlo a cabo de manera efectiva. Hay coincidencias en reconocimiento de que la falta de financiamiento imposibilita que los esfuerzos sean liderados de manera adecuada. En la práctica, quien lidera la gestión del proceso de internacionalización es el gerente de la AOA que por mandatos asignados de la asociación se hace impracticable una dedicación de manera exclusiva. Según, Marín (2014), arquitecto miembro de AOA y participante del Consorcio de oficinas exportadoras a China, “cuando se han realizado esfuerzos de focalización a la internacionalización, como AOA, no ha resultado sostenible por la dificultad que significa encontrar a alguien que sepa cómo funciona el sector de la arquitectura y el aparato público. Esto es algo que en el caso del Consorcio, hemos podido instaurar dentro del modelo bajo la contratación que hemos hecho con los gerentes chilenos de nuestra oficina de China, ya que como

miembros de Consorcio, caracterizadas por ser oficinas pequeñas, se necesita personas que se hagan cargo del proyecto de manera exclusiva, y con los aportes de CORFO lo hemos podido hacer” (Marín, 2014).

Respecto a la percepción sobre la capacidad del sector público, se observa que hay una evaluación positiva en torno a los profesionales a cargo de encomendarse a esta iniciativa. Sin embargo, se critica la importancia que le asignan a otras herramientas de apoyo con las que cuenta la esfera gubernamental, como los agregados comerciales donde “se descansa en la idea de tener profesionales muy bien preparados a nivel internacional, pero sin entregarles lineamientos adecuados que permitan sacar mayor provecho de cercanía con los mercados” (Ramírez, 2014). Y en segundo lugar, se critica que la institucionalidad presenta “un problema de incentivos para los agentes ya que están invocados a *tickear* metas, revisar logros cuantitativos y no una medición adecuada para un sector como el nuestro” (Pérez, 2014). Aun así, se realiza una autocrítica desde el sector privado, sobre el rol poco activo que ha desempeñado la AOA en la comunicación de estrategias específicas para su industria al sector público.

c. Tamaño de las empresas - Acción Colectiva

Dentro de la literatura, el tamaño de las empresas es determinante en la decisión de comprometerse en estrategias de internacionalización. Básicamente, porque las firmas más pequeñas no tienen los recursos para cubrir los costos iniciales; en cambio, las firmas de mayor tamaño son más proclives al riesgo de inversión inicial necesario para explorar potenciales oportunidades (Frazer & Patterson, 1998; Morgan et al., 2004). De acuerdo a Maldifassi and Chacón (2014), “en orden de insertarse a los mercados internacionales, las PYMES necesitan comprometerse a planes estratégicos, aun cuando muchas de ellas son renuentes a hacerlo debido a las diferencias estructurales que presentan con las grandes empresas la implementación por parte de las PYMES de planes genéricos son limitados por las realidades y restricciones que este tipo de empresas tienen”.

Como argumenta D. López and Muñoz (2011a), las estrategias y compromiso van a diferir de acuerdo a los subsectores y las potencialidades de las empresas para poder implementarlos, es muy diferente la reacción de las empresas en relación con su tamaño, potencialidades y participación en el mercado.

De acuerdo, a las experiencias comparativas de la AOA y el Consorcio para China, se confirma que aquellas PYMES de menor tamaño tienen mayores dificultades para crear planes estratégicos a largo plazo, complejizando la coordinación (asociatividad) y compromiso para la internacionalización. Aquellas que lograron coordinación fueron las que contaban con porcentajes de ingresos y recursos humanos mayores que el promedio de la AOA. Asimismo, la AOA al contar con una gran cantidad de socios, tiene que velar por gestionar sus recursos para producir de manera eficiente beneficios para el conjunto y coordinar decisiones lo cual complejiza la coordinación y compromiso con la MS.

En la mayoría de las oficinas de menor tamaño que han tenido experiencia en otros mercados, ha sido a través de mandantes chilenos que desarrollan proyectos en el exterior o chilenos residentes en el exterior. Es decir, no es que no logren salir, sino que es el compromiso en abrir mercados el que no puede ser costado por la totalidad de los miembros. Este aspecto resultó fundamental para ProChile, quienes para corregir dicho fenómeno promueven la asociatividad del sector para paliar los costos de entrada (Olavarría, 2014). Lo que nos lleva al siguiente factor de éxito a ser evaluado: la asociatividad.

d. Asociatividad

La literatura muestra que para el caso de la exportación de PYMES en servicios, es fundamental una fuerte asociatividad. El Director del Departamento de Servicios de ProChile recalca la importancia de la asociatividad en el empresariado porque: a) se crea valor a través de la solución de problemas comunes originados fundamentalmente, por la falta de escala; b) son el ente interlocutor para la inclusión en negociaciones internacionales y estrategias de política pública; c) capaces de desarrollar modelos de negocios que se inserten en las cadenas globales de valor; d) alcanzar mayores niveles de competitividad internacional, basada en la independencia jurídica de los participantes y autonomía gerencial de cada una de las empresas.

De acuerdo a Maldifassi and Chacón (2014) debido a la creciente competitividad, las PYMES que exportan necesitan especializarse y asociarse con otras complementarias en orden de obtener “eficiencia colectiva”, y establecer fuertes relaciones con los distribuidores en los mercados de destino.

Respecto de la APP hay tres argumentos referentes a la asociatividad que se repitieron durante las entrevistas:

a) Existe la necesidad mejorar la asociatividad entre los miembros AOA:

Se evidenció un compromiso inestable por parte de los socios. No todos participan de manera activa, porque no tienen la misma motivación o interés en este proyecto. Las iniciativas muchas veces son dependientes de las personas, más que la institución, lo cual aplica tanto para el sector privado como público.

En el caso del Consorcio, el compromiso de recursos públicos y privados es 50/50, así como el establecimiento de estrategias de mediano plazo por parte de CORFO, permitió varias cosas: "En primer lugar, sostener un compromiso en el proyecto que de lo contrario con nuestro nivel de aprendizaje (que considerábamos alto) del mercado chino hubiese muerto a estas alturas. Por otro lado, tener un diálogo constante con el sector público para evaluar nuestros lineamientos y reajustar nuestra agenda. Y además, porque una mirada de mayor plazo nos obligó, como oficinas, trabajar en conjunto hacia un objetivo común futuro ya que como oficinas particulares estamos acostumbrados a la retribución inmediata de nuestro trabajo y tiempo, siendo ésta la única instancia en que realmente nos deteníamos en mirar hacia adelante y compartíamos costos para beneficios futuros" (Ramírez, 2014).

A lo anterior, se suma una reflexión realizada por los mismos arquitectos en cuanto a la dificultad de actuar colectivamente, por una ausencia de "espíritu gremialista"⁴⁹. Se exigen resultados de beneficio inmediato como consecuencia del aporte individual en tiempo o recursos. Repetidamente en las entrevistas se criticó a los socios su escasa experiencia internacional, y una falta de visión empresarial frente a la Marca. "Nunca se logró mirar a la Marca como una inversión al sector" (Ríos, 2014).

Asimismo, desde el sector público se criticó la incapacidad de los directores de AOA de transmitir la Marca a sus miembros, no sólo en sus reuniones, sino que en el material de divulgación: boletines, revistas, noticias, publicaciones, anuarios, etc. "Hay muchas personas dentro de la organización que no están al tanto de las iniciativas de exportación, y desde la directiva tampoco tenemos reuniones establecidas para ver los avances o estrategias lo cual demuestra una intención intermitente de salir a otros mercados que no tiene efectos a largo plazo" (Pérez, 2014). Por tanto, hay una percepción difusa del proyecto, en donde "no estamos haciendo una oficina afuera, ni tampoco estamos haciendo

⁴⁹ Otros arquitectos lo asocian a un tema cultural, donde pocos tienen nociones de la actividad gremial, menos los jóvenes. "Pocos trabajan en función de un bien común sin querer tener una tajada importante por hacer ese trabajo. Es casi un tema cultural también. Los arquitectos trabajan de manera individual y te asocias con otros en la medida que puedas sacar ventajas. No hemos sido capaces de ver la marca como un facilitador, responsabilidad o inversión, sólo como un proyecto más de financiamiento" (Besançon, 2014).

exclusivamente imagen país.... ...en ese intermedio nos quedamos sin tener efectividad” (Besançon, 2014).

b) Mayor representatividad dentro del gremio: Si bien el sector de la arquitectura cuenta con un nivel de representatividad mayor que otras Marcas Sectoriales, para la siguiente fase (Etapa III), ProChile expuso a la Asociación que establecerá como requisito para la participación en el concurso público mayor representatividad del sector, lo que en la práctica se traduce en la necesidad de asociar a la AOA junto al Colegio de Arquitectos de Chile⁵⁰ (Marinao, 2014). Lo anterior, con objeto de asignar una mayor visibilidad y respaldo a la APP, como agentes públicos, de opinión, mejorando de manera indirecta el peso de la Marca Sectorial. Esto fortalecería los argumentos para los tomadores de decisión en torno a la entrega de recursos públicos para la exportación.

c) Potenciar alianzas con otros sectores productivos: Este tipo de coordinación se basa en que Chile al ser un mercado muy reducido, no puede ofertar este tipo de sectores que requieren una significativa inversión de manera individual. Los entrevistados de ambos sectores concuerdan en la necesidad de salir a otros mercados conjuntamente con otros sectores productivos complementarios, como es el caso de los

⁵⁰ Actualmente la nómina del Colegio de Arquitectos de Chile cuenta con 48.869 colegiados, de los cuales 15.004 están al día.

servicios de ingeniería. Y que justamente, es cómo funciona la APP de CORFO vigente en China con la oficina A&E.

Recién, desde el año 2015, este aprendizaje ha sido considerado durante la Exposición Universal “ExpoMilan”, donde la AOA en conjunto con la Cámara Chilena de la Construcción -CChC-, coordinó su participación en el Pabellón de Chile aun cuando mantuviesen actividades separadas durante el evento y fue positivamente evaluada por los asistentes de la delegación chilena. Aun así, fueron cautos en exponer que esperaban que este tipo de coordinaciones se mantuvieran para otro tipo de ferias y exposiciones, y no sólo la Exposición Universal.

e. Percepción de los socios a la internacionalización- Compromiso

Los autores (Brito & Silva, 2008) analizaron los factores que inciden en la salida grupal en los procesos de exportación, y determinan dos grandes factores de éxito en la exportación colectiva. El primero, refiere a la actitud que tienen los miembros en términos de cohesión y compromiso, donde tanto el tamaño como la composición de las empresas son clave. En la medida que el tamaño se expande, la cohesión y compromiso se vuelven más complejos. Al mismo tiempo, en la medida en que las firmas cuenten con productos que sean

sustituibles entre ellas, es más probable que se promueva la competencia más que la cooperación. Los mismos autores explican que:

“una acción colectiva surge cuando una variedad de actores se unen esfuerzos para hacer frente a una cuestión colectiva reconocida a influir en la estructura y evolución de los sistemas a los que pertenecen a través de un mayor control sobre las actividades, recursos y otros actores. Esto es claro en Wilkinson al. (1998) “...para que la cooperación se desarrolle, los miembros del grupo deben reconocer y valorar las posibles ganancias que hicieron”. Sin embargo, estos pueden ser superados por los costos potenciales. Deben darse cuenta de que los beneficios potenciales superan a los costos y las contribuciones que se harán”. Utilizando una terminología acción colectiva, lo que Wilkinson y sus colegas quieren decir es que las empresas se adherirán a un sistema que les proporcionan un bien colectivo que compensa sus costos individuales para la prestación del beneficio colectivo” (Brito & Silva, 2008).

En este sentido, se observa que el Consorcio en China funciona justamente bajo el principio de complementariedad, por lo tanto, se hace menos probable la competencia entre ellas. Lograr una mirada similar dentro de la AOA, con la cantidad de oficinas asociadas es una tarea mucho más compleja.

La percepción de los socios AOA sobre la Marca, se asocia a un mecanismo de financiamiento de gestión interna más que una inversión para la coordinación de estrategias de ingreso a mercados. Quienes tienen una mayor participación, no observan tampoco un compromiso de parte de los socios, porque no se ha logrado dar credibilidad al proyecto. Se observa como un camino muy confuso, ya que para muchos los costos de coordinación e inversión superarían los beneficios, en cuanto los beneficios serían para un grupo reducido y no para la mayoría de sus asociados.

f. Adaptabilidad - *Marketing*

Un aspecto clave para la internacionalización de los servicios, es la adecuada adaptabilidad de las estrategias de *marketing* internacional en base a las fortalezas del servicio para el mercado objetivo. Para Albaum and Tse (2001) y Albaum, Tse, Hozier Jr, and Baker (2003) las firmas que adaptan sus tácticas de *marketing* perciben que obtienen mayores ventajas competitivas que sus rivales en los mercados internacionales. Esto quiere decir que hay una relación entre la adaptabilidad de los programas de *marketing* y la satisfacción de los *managers* con el logro de objetivos para los mercados vía percepción de las ventajas competitivas.

Considerando los dos esfuerzos de internacionalización cooperativos realizados en Chile, se confirma la hipótesis de (Navarro et al., 2010) en cuanto a que las firmas más comprometidas a sus mercados internacionales tienen mayor disposición a adaptar elementos en su programa de *marketing*. De acuerdo a Marín (2014):

"Al crear una oficina conjunta y tener a una persona dedicada a esta iniciativa de forma exclusiva hemos podido ir dando forma a nuestro servicio y los pasos que hemos ido dando en la promoción del mismo...
...Como había una convicción común de que esto iba a funcionar a mediano plazo, tuvimos que establecer el método de funcionamiento interno diera respuesta a los obstáculos que se nos iban presentando y no quedarnos estancados por los cuestionamientos de una u otra oficina. Es por esto, que el Directorio rotativo es quien va tomando las decisiones en la estrategia e informa constantemente a los miembros".

Las estrategias de la AOA no han sido sostenibles, y tampoco adaptables. Esto se muestra, por ejemplo, con uno de los proyectos más importantes de la Marca Sectorial y con efectos a todo el sector: la creación de la plataforma Antena Arquitectura. No se logró autofinanciar, y al poco andar de su puesta en marcha, quedó desactualizada e inutilizable. Aun cuando, era una de los proyectos mejor evaluados por parte de los socios respecto a la MS. Por

otro lado, en un inicio de la MS la identificación de atributos del sector, fue muy acertado pero se continuaron las etapas siguientes que referían a las estrategias de marketing para el servicio ofrecido, dificultado el manejo de la adaptabilidad de los proyectos.

La dificultad de establecer objetivos claros, también entorpece la adaptabilidad de las estrategias ya que éstas deben estar en coherencia con las metas generales. En este sentido, la ausencia de mecanismos de evaluación efectivos desde el sector público y privado, obstaculizan la posibilidad de retroalimentar la política pública. De acuerdo a la AOA, para la próxima Marca Sectorial III, existe la oportunidad de establecer objetivos definidos y con mayor proyección. La única manera para poder ir cumpliendo metas como cualquier otro proyecto es ir evaluado las etapas, y viendo qué funciona mejor y que no. Hasta ahora, la mirada es muy cortoplacista y carente de metas.

III. Factores Políticos

a. Liderazgo

Para las estrategias de internacionalización es fundamental la generación de liderazgos creíbles, así como la percepción de los gerentes a cargo del proyecto ante la exportación de sus servicios (Morgan et al., 2004). La

personalidad y la experiencia de quienes lideran las empresas también es considerado como un factor determinante (Matlay, Hutchinson, et al., 2006).

En el caso de AOA, se evidenciaron barreras en torno a la capacidad de liderazgo al interior de la asociación. La orgánica administrativa del gremio no permite que la gerencia asigne dedicación suficiente para un proceso de tal magnitud. Durante el periodo estudiado, a diferencia de lo que ocurre con el Consorcio u otras Marcas Sectoriales, como Cinema Chile, el gremio no cuenta con alguien a cargo del proyecto ciento por ciento. Según la gerente de AOA, "el objetivo real del programa requiere de un liderazgo que establezca y coordine los esfuerzos por salir a otros mercados. La realización de ferias y actividades en el exterior no es lo mismo que internacionalizar el sector. Se necesita a alguien creíble, de peso, para que aquellos que también tienen la capacidad de salir de manera individual, les sea válida la marca Arquitectura de Chile. Un líder que sea válido para ellos y para el resto de los arquitectos en la mesa de trabajo. Alguien reconocido, que tenga redes en AOA como en el Colegio, conocido y respetado, para que esta iniciativa no sea un proyecto acotado a la AOA" (Ríos, 2014).

Otra experiencia tuvo el Consorcio, donde experimentaron una reestructura de la gestión al interior de la nueva oficina conjunta. "Estamos en un sector que si bien está acostumbrado a trabajar con otras especialidades,

cada uno en este caso es dueño de su empresa y la dirige bajo sus condiciones. En este caso, teníamos reuniones y tomas de decisiones conjuntas que se hacían muy difíciles avanzar al ritmo que nos pedía el negocio. Por eso, establecimos un gerente y directores que dieran cuenta de los avances. Este gerente está casi exclusivamente dedicado a nuestra oficina en el exterior, lo cual ha sido fundamental. Si no hay un liderazgo, no funciona, y menos si no hay alguien constantemente encima de los proyectos” (Ramírez, 2014).

Por otro lado, tal como se explicó en el marco teórico el éxito de los programas dependerá de la existencia de un liderazgo político del más alto nivel y un organismo coordinador que logre diseñar, implementar y vigilar las políticas industriales (Rodrik, 2004). En el caso de Chile, para el sector servicios se observa que si bien los esfuerzos dedicados en la última década han proliferado a la vez que han aumentado las exportaciones de servicios, no hay una correlación en el marco de políticas públicas que dé cuenta de la prioridad política asignada a este sector exportador. Ejemplo de ello, es que en la cuenta presidencial ante el Congreso chileno la presidenta el año 2006, señaló que se redoblarían los esfuerzos “para hacer de Chile una plataforma exportadoras de servicios, especialmente hacia América Latina. Nuestros logros en exportación de bienes ahora los debemos complementar exportando servicios, ya sea de ingeniería y construcción, financieros o informáticos, transportes o

telecomunicaciones”. Si bien, se evidencia un incremento en el presupuesto asignado a los programas para la exportación de servicios, no hay una correlación entre las herramientas existentes y la prioridad política a nivel discursivo.

b. Ciclo Político

Durante la implementación de la Marca Sectorial se observó que los ciclos políticos afectaron el establecimiento de prioridades y objetivos, tanto desde el sector público como privado. Uno de los aspectos más evidentes, desde la esfera estatal, se evidenció en el último periodo de la Marca Sectorial II debido a que el cambio de gobierno en el año 2014, generó una reestructuración de las prioridades políticas. En el marco de la política exterior, se estableció como prioritaria la relación con los países de América Latina y el Caribe, lo cual se materializó en que el gobierno ejerció cierta presión para la revaluación de los mercados para dirigirlos a la región. Esto, si bien pudiese ser beneficioso para la Marca en términos económicos, se reconoció que la decisión se basara en un lineamiento de política exterior, en que se proponía dar preferencia a las acciones y acercamientos con América Latina y el Caribe. De ahí, que uno de las primeras iniciativas del año 2015, aun sin Marca Sectorial renovada constó en el apoyo de ProChile para generar una misión tecnológica a Centroamérica.

Este fenómeno no fue exclusivo del sector público, ya que la permeabilidad que presente la APP frente a este tipo de acciones depende del nivel de institucionalización y funcionamiento que presente. La variación en el apoyo de la Marca al interior del Directorio da cuenta de la reticencia que produce el emprendimiento colectivo y la institucionalización de nuevas iniciativas al interior de la Asociación. Lo anterior, por un lado, como resultado de la falta de asociatividad, y por otro, que tal como el sector público tuvo una tarea inicial de convencer a las autoridades de las oportunidades y potencialidad del sector, el sector privado aún tiene una deuda en términos de convencer a sus afiliados del potencial exportador que posee no sólo en términos de capacidades técnicas, sino más bien en las posibilidades económicas reales que se generarían a través de la internacionalización de la arquitectura chilena.

IV. Factores Culturales

a. Culturales:

La idea de incluir los factores culturales es integrar la crítica que se hace de la literatura al estudiar los servicios desde un punto de vista funcionalista, y darle una mirada más cercana al constructivismo, donde la internalización está

fuertemente definida por el proceso de aprendizaje hacia los nuevos mercados, por lo tanto se integra no solo la subjetividad del proceso de aprendizaje sino que al mismo tiempo este proceso está socialmente situado y bajo un determinado ambiente de interacción socio-cultural (Reihlen & Apel, 2007).

La diferencia cultural entre ambos mercados, fue un factor que no fue considerado dentro de la formulación e implementación de APP con el peso necesario tanto en el sector público como privado. De acuerdo a Marín, "hay diferencias entre el individualismo occidental y el colectivismo chino, entre el trato igualitario y la valoración de la jerarquía, entre la informalidad y la importancia de las relaciones públicas, entre negociar y regatear, entre correr una carrera corta y una maratón, entre ser agresivos o interrogativos, entre ser impacientes o pacientes, entre buscar un buen negocio o el largo plazo" (CPAU, 2010). Como se explicó en el capítulo II, uno de los principales motivos en la demora del proceso de elaboración de un modelo de negocios fue ignorancia frente a las formas de hacer negocios en China. El denominado *Guanxi*, modelo de relacionamiento heredado del confucianismo, donde prevalece la idea de inversión en relaciones sociales con expectativas de rentabilidad en el mercado y por lo tanto, de reciprocidad latente (Labarca, 2009). Por consiguiente, la prioridad concedida a determinados valores, y la conceptualización que se tiene sobre ellos, varía de tal manera, que el lenguaje y acciones termina siendo un proceso de aprendizaje que las estrategias deben considerar. En el caso de la

Marca Sectorial, no es que no se tomara conciencia de ellas, sino que la institución creada no se adecuó al desafío particular que planteaba el mercado chino.

Esta experiencia fue uno de los aspectos principales que frenó la decisión del Directorio de la AOA, de mantener colectivamente en funcionamiento la oficina con la que habían sido premiados por medio de las municipalidades. La inversión en el aprendizaje sobre la cultura de negocios de la industria, se evidenció al poco andar, y se identificó como prioritario invertir financieramente en el establecimiento de redes locales como una acción imprescindible para el éxito del emprendimiento, la cual no estuvieron dispuestos a asumir. Dimensión de la cual finalmente se ocupó el Consorcio, por oficinas con mayor capacidad financiera que tenían incentivos para no desechar los avances obtenidos, y al mismo tiempo, adjudicarse mayores beneficios si las ganancias se repartían entre menos actores.

b. Redes Locales

Sobre esta dimensión Kingshott and Pickering (2005) sostienen que los exportadores exitosos necesitan de aliados estratégicos en los lugares de destino. Este último hecho es consistente con los hallazgos de otros autores

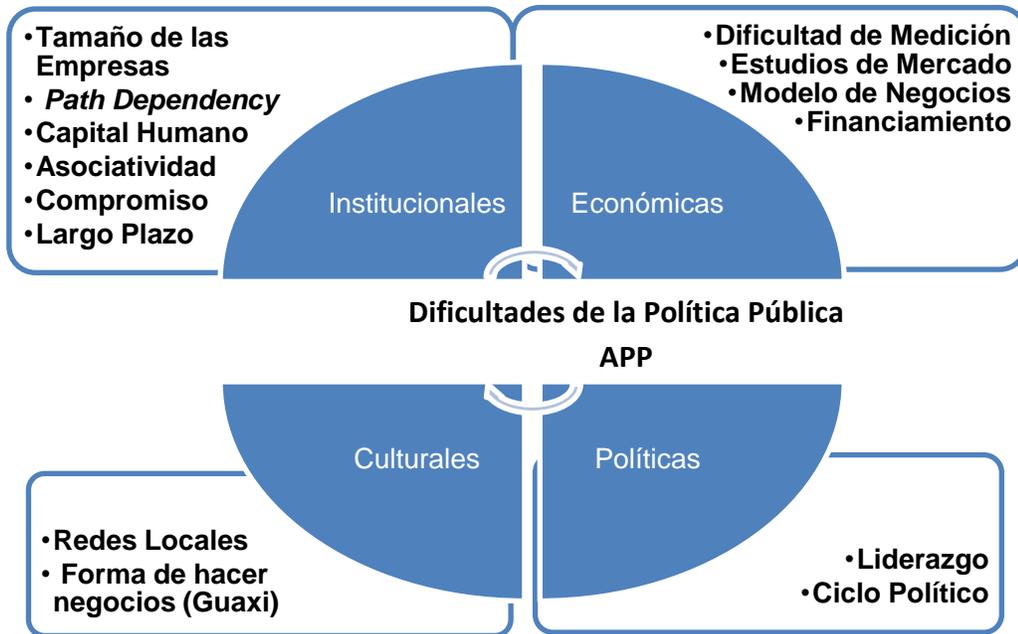
que atribuyen un gran valor a la asociatividad estratégica⁵¹ y la recopilación de información sobre las condiciones locales del mercado de destino (De Clercq et al., 2005; Devlin & Moguillansky, 2009).

Según la percepción de los entrevistados, la generación de redes locales fue sin duda una de las barreras más grandes a la hora de exportar. Como fue argumentado anteriormente, quienes han logrado exportar de manera individual en su mayoría ha sido por redes de chilenos mandantes en el extranjero o empresas chilenas que se instalan fuera y contratan a los arquitectos para el desarrollo de proyectos en ese mercado. Crear nuevas redes es lo complejo, donde las oficinas del Consorcio aprendieron a punta de errores y costos individuales: “Crear redes en un mercado tan distinto al nuestro no nos ha sido fácil. Tuvimos la mala experiencia incluso de ser estafados por nuestro primer gerente en China. Esto se tradujo en la pérdida de ganancias, el retiro de una de las oficinas y en incalculables costos en tiempo. Ahora se trabaja con chilenos establecidos en otras ciudades de China, donde se sabe exactamente la cultura empresarial y el funcionamiento de las redes de contacto” (Ramírez, 2014). Este aspecto muestra que los factores de éxito están profundamente interrelacionados entre sí, ya que los factores culturales no pueden tomarse en consideración una vez decidido el mercado de destino, sino más bien desde el origen de la elaboración de la APP.

⁵¹ Para mayor información, ver: Gumedde and Rasmussen (2002) y Lussier and Halabí (2008).

A modo de cierre del capítulo, en el Cuadro 8 se presenta un resumen de los factores que resultaron determinantes para explicar el frustrado proceso de internacionalización durante el periodo estudiado. En sintonía con las percepciones de los entrevistados expuestas en la Figura 1, destaca la debilidad en términos de asociatividad y compromiso en el liderazgo; la incapacidad de incorporar en la APP el carácter de intangibilidad que presentan los servicios a diferencia de los bienes, con distintas necesidades para el sector y estrategias para los potenciales clientes; la ausencia de estrategias que impliquen una temporalidad de mayor extensión; la capacidad en términos de recursos financieros y humanos de las PYMES que integran la asociación; y la dificultad de medición tanto de los volúmenes reales de exportación como del impacto de las estrategias emprendidas. Los factores de éxito presenten en la literatura que fueron contrastados con la experiencia de APP para la exportación de servicios de arquitectura, dieron cuenta de problemáticas tanto en el diseño como en la implementación de la política pública. En el próximo capítulo se detallan las principales conclusiones del estudio.

Cuadro 8: Principales factores que explican el funcionamiento de la APP



Fuente: Elaborado por la autora

Conclusiones

Las intervenciones selectivas para la promoción de las exportaciones en Chile, ha estado históricamente enfocada el sector de bienes. Dando el dinamismo global mostrado en las últimas décadas por sector servicios, sumado a la necesidad de diversificación de la economía chilena, este sector se ha convertido en un prioridad para para el gobierno dentro de su política comercial. Por este motivo, el siguiente estudio tuvo como objetivo explicar los factores de éxito que evaluar los resultados e identificar los factores de éxito que explican el desempeño de la APP.

Sobre los resultados de la Marca Sectorial “Arquitectura de Chile”, se observa que los esfuerzos de internacionalización se diluyeron al poco andar, moviéndose en un espacio gris de participación de Chile en el exterior sin una estrategia cierta de exportación. En términos concretos, desde la creación de la APP no hay ningún proyecto arquitectónico desarrollado por la AOA atribuible a la Marca “Arquitectura de Chile”. El limitado impacto de la APP en la internacionalización de la marca, es percibido por los actores como un problema de diseño, sin embargo, bajo la evaluación del entorno en el cual se desarrolla la política pública, se observan problemáticas asociadas a la implementación, las cuales impidieron una retroalimentación virtuosa para la corrección de los problemas identificados oportunamente por la APP. Los avances más

significativos se evidenciaron por medio del Consorcio creado al alero de la AOA, quienes focalizaron sus iniciativas en China, y donde se ha logrado en dos oportunidades un segundo lugar en llamados a concursos desde instituciones gubernamentales.

Como explica Devlin & Moguillansky (2009), la investigación reafirma la noción de que no sólo importa evaluar las estrategias en sí mismas, sino el entorno en el cual se formulan y se proyectan. En este sentido, si bien los actores claves identificaron factores de éxito que respondían esencialmente a consideraciones institucionales y económicas; es necesario observar, dónde se ubica la APP en el marco de la policía comercial. En este sentido, destaca que la Marca Sectorial “Arquitectura de Chile” debió asumir los costos de aprendizaje, tanto en el sector público como privado, que significaba ser uno de las primeras industrias del sector servicios en crear una APP de este tipo.

Dentro de las consideraciones institucionales, el peso de la inercia institucional (*path dependence*) fue determinante en el diseño de la APP. El sector público, con un aprendizaje históricamente relacionado en estrategias de promoción con el sector bienes, traslada las herramientas que se habían mostrado como exitosas hacia el sector servicios, que posee particularidades específicas a la industria, clientes y mercado a explorar. Durante el periodo estudiado, el sector público fue incapaz de absorber las barreras que se

presentaron como resultado de las diferencias sustantivas con el sector bienes. Y por otro lado, la debilidad asociativa de la AOA que no permitió un liderazgo interno y un compromiso sostenible, hizo impracticable que el sector privado pudiese transmitir adecuadamente las necesidades del sector en su tarea de internacionalización.

Sobre las consideraciones económicas, se observa que los factores asociados al financiamiento, estudios de mercado, dificultades de medición y ausencia de un modelo de negocios fueron claves. Sin embargo, la falta de financiación tuvo un impacto menor en la medida en que la APP tuvo suficiente apoyo financiero cuando establecieron estrategias acotadas hacia el objetivo de exportar, como se evidenció en las misiones realizadas al exterior o la creación de la plataforma virtual captadora de concursos en todo mundo. Si bien quedó en evidencia, que el programa no contó con los mismos montos asociados a la exportación de bienes, la ausencia de estudios de mercado para la focalización de estrategias, y el desarrollo de un modelo de negocios que diera cuenta de las necesidades del mercado, un producto asociado a la capacidad de la asociación y la cultura de hacer negocios, fueron las barreras centrales dentro de las consideraciones económicas que en la práctica no pudieron ser superadas.

En la implementación de la APP, destaca la capacidad tanto del sector público como privado, de identificar aquellas barreras en el ejercicio de ingreso a otros mercados, que incluso fueron expuestas en documentos públicos de la APP. Esto demuestra que si bien, se presentaron dificultades al salir, fue aún más determinante la incapacidad de la APP de absorber dichas barreras y la ausencia de iniciativa comprensivas. De allí, la necesidad de fortalecer aquellos mecanismos que promuevan el quiebre de la inercia institucional en la cual se ejecutan. En este sentido, uno de los factores que presentó mayor debilidad para la toma de decisiones, fue la necesidad de mejorar la asociatividad del gremio para evitar la vulnerabilidad a tanto de la agenda contingente de la organización, como a los vaivenes políticos. Estos se vieron reflejados dentro de la AOA, frente al cambio de directorios y la consecutiva variación de prioridades, y por otro lado, en el aparato público, que incidió en la generación de nuevos enfoques para la elección de nuevos mercados de destino sin mayores respaldos económicos. Es más, cuando el sector público intentó romper la inercia institucional, presionando al sector privado para elevar sus estándares y requisitos del programa en términos de compromiso del sector, esto se tradujo en una parálisis que respondió, en parte, a la pausa o término de la Marca Sectorial.

Otro de las hipótesis que se relaciona con las consideraciones mencionadas, es que se confirma por medio del estudio que el tamaño de las

empresas sí importa a la hora de exportar. Aquellas empresas con mayor respaldo financiero y de capital humano calificado, tienen mayores posibilidades de internacionalizarse, aun cuando sean PYMES, tal como se observa en el Consorcio de arquitectos que comparativamente a la AOA, posee una mayor dotación de capital humano, mayor experiencia individual en el exterior, asociación con oficina de ingeniería, mayor capacidad financiera, entre otras. Por lo tanto, se presenta una situación de “auto-selección”, donde las empresas con mayores recursos se orientan hacia la formación de comités, y por su parte, las agencias OPEs seleccionan las mejores empresas.

Desde una mirada holística, si bien no se logró una inserción evidente de la AOA a un nuevo mercado, la APP gozó de un proceso de aprendizaje de gran utilidad prospectiva, tanto para los actores públicos como privados. Una vez culminada la Etapa II de la Marca Sectorial, hay un reconocimiento por parte del aparato gubernamental en la necesidad de fortalecer los mecanismos de difusión de las oportunidades para el sector exportador, y la cultura de hacer negocios en el mercado de destino. Además, queda en evidencia para el sector privado que las limitantes que entran en juego más allá de propiamente económicas, legales o culturales, es decir las propias, son aquellas restricciones o barreras internas del gremio para desarrollar emprendimientos conjuntos en el exterior, y al mismo tiempo, se verificaron en la prácticas las capacidades con las que cuenta la asociación para potenciales iniciativas de

internacionalización. Y por último, se da cuenta de que la inercia institucional al interior de la APP comienza a quebrarse, en la medida que se ha fortalecido la relación entre la industria arquitectónica y las OPEs nacionales.

Por otro lado, adquiere relevancia el requisito impuesto por ProChile para la participación en el programa de Marcas Sectoriales, en torno a la necesidad de establecer la APP junto a asociaciones privadas relativamente consolidadas. En el caso de la AOA, si bien llevaba más de una década funcionando cuando se postuló al programa de Marcas Sectoriales, se evidencia una falta de maduración de la asociatividad del sector. Sin embargo, la experiencia de la APP tuvo un efecto de profesionalización del gremio, que se evidenció entre otras cosas, en la contratación de un gerente ejecutivo que se haría cargo del proyecto, aun cuando en la práctica sus funciones se trasladarían a otras actividades de mayor prioridad para la asociación.

Parte del aprendizaje también radicó en el reconocimiento, por parte del sector privado, de la necesidad de realizar acercamientos y desarrollar iniciativas en conjunto con otros sectores productivos complementarios, como el de ingeniería o la construcción. Esto recién se vio reflejado al margen de la Marca Sectorial el año 2015, donde por primera vez los arquitectos trabajaron de manera asociativa para promocionar sus respectivos sectores en conjunto

con diseñadores e inmobiliarios, en el marco de la misión apoyada logísticamente por ProChile a la Expo Milán. Si bien, no es la primera vez que coinciden en las mismas ferias internacionales, sí es la primera vez que lo hacen de manera coordinada desde su ciudad de origen.

Finalmente, se extrae que la APP logró beneficiar a la industria por medio del incremento en la difusión de sus capacidades como industria nacional con potencial exportador, lo cual eleva las posibilidades de apoyo de otros privados relacionados al sector y justifica el apoyo gubernamental que en un inicio era reticente por la incapacidad de medir los impactos de las exportaciones del sector. Además, se crearon las capacidades técnicas en el sector público que hacen difícil que este organismo tenga incentivos para desechar las inversiones realizadas estos años para la APP.

A modo de cierre, para futuros estudios sería interesante comprobar algunas hipótesis que se desprenden de esta investigación. Por ejemplo, observar si efectivamente los costos asumidos por la Marca Sectorial “Arquitectura de Chile” como una de las primeras APP del sector servicios, fueron superados en el diseño e implementación de las posteriores Marcas Sectoriales de servicios. Por otro lado, en torno al marco general en el cual se inscribe esta política pública se hace necesario evaluar la política comercial

para la promoción de este sector en la última década, en la medida, que se evidencia desde el sector público un discurso político que sitúa a los servicios como una prioridad dentro del modelo de desarrollo de la economía chilena, lo cual es cuestionable a la luz de los hallazgos de esta investigación.

Bibliografía

- Aaby, N.-E., & Slater, S. F. (1989). Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. *International Marketing Review*, 6(4).
- Agosin, M. (2001). *Reformas, crecimiento y políticas sociales en Chile desde 1973*.
- Agosin, M., & Bravo-Ortega, C. (2007). The emergence of new successful export activities in Chile. *Latin American Research Network, Inter-American Development Bank, Washington, DC*.
- Agosin, M., & Ffrench-Davis, R. (1999). La liberalización comercial y el crecimiento: experiencias recientes en América Latina. In R. Ffrench-Davis (Ed.), *Macroeconomía, comercio y finanzas para reformar las reformas en América Latina* (pp. 29). Santiago: McGraw-Hill Interamericana/CEPAL.
- Albaum, G., & Tse, D. (2001). Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: a study of Hong Kong exporters. *Journal of international marketing*, 9(4), 59-81.
- Albaum, G., Tse, D., Hozier Jr, G., & Baker, K. (2003). Extending marketing activities and strategies from domestic to foreign markets. *Journal of Global Marketing*, 16(3), 105-129.
- Alborta, G., Stevenson, C., & Triana, S. (2011). Asociaciones público-privadas para la prestación de servicios: Una visión hacia el futuro: Inter-American Development Bank.
- Alborta, G. R., Stevenson, C., & Triana, S. (2011). Asociaciones público-privadas para la prestación de servicios: Una visión hacia el futuro: Inter-American Development Bank.
- Álvarez, R., & Crespi, G. (2000). Efecto de las políticas de fomento en el dinamismo exportador chileno. *El trimestre económico*, 62(268(4)), 557-577.
- An, G., & Iyigun, M. (2004). The export skill content, learning by exporting and economic growth. *Economics Letters*, 84(1), 29-34.
- AOA. (2009). AOA Architecture China. Santiago: AOA.
- AOA. (2015). Quienes somos. from <http://www.aoa.cl/sobre-aoa/>
- Assael, H., Casaburi, G., Tussie, D., & Aggio, C. (2001). *Las políticas comerciales y el empleo en América Latina: Aspectos conceptuales y los casos de Argentina y*

Chile (Vol. 132): Oficina Internacional del Trabajo, Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

Banco Central. (2015). *Estadísticas económicas*.

Banco Mundial. (2014). La costosa 'adicción' de América Latina a las materias primas. *Banco Mundial*. from <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2014/01/09/maldicion-materias-primas-latinoamerica>

Barrutia, J., Landeta, J., & Churruca, E. (1995). Dirección estratégica de las PYMES ante la globalización económica. *Harvard Deusto business review*(66), 30-39.

Baruj, G., Kosacoff, B., & Ramos, A. (2009). Las políticas de promoción de la competitividad en la Argentina: principales instituciones e instrumentos de apoyo y mecanismos de articulación público-privada *Documentos de Proyectos* (Vol. 257). Santiago: CEPAL.

Bastos, S., Perobelli, F., & de Souza, K. (2012). Análisis de la estructura productiva del sector servicios en países con diferentes niveles de desarrollo. *Revista CEPAL*, 108, 91-113.

Bateson, J. (1992). *Managing services marketing: Text and readings*. Orlando: Dryden Press.

Bekerman, M., Wiñazky, M., & Moncaut, N. (2014). Productive Policies to Strengthen the International Insertion of SMEs: Export Consortia in Argentina. *Revista Integración y Comercio (Integration and Trade Journal)*, 37(17), 55-70.

Belloc, M., & Di Maio, M. (2011). Survey of the literature on successful strategies and practices for export promotion by developing countries.

Besançon, Y. (2014). Entrevista realizada por la autora a Yves Besançon *Julio 2014*. Santiago.

Bonaglia, F., & Fukasaku, K. (2003). Export diversification in low-income countries: an international challenge after Doha.

Bonet, A. (2010). *Alianza público-privada. Fomento de la exportación e innovación en PYMES: el caso de España*: CEPAL.

Brito, C., & Silva, S. C. (2008). Understanding export grouping schemes as issue-based nets.

Bustillo, I., & Ocampo, J. A. (2003). *Asimetrías y cooperación en el Área de Libre Comercio de las Américas* (Vol. 13). Nueva York: United Nations Publications.

- Carazo, P. C. M. (2007). Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso del desarrollo exportador de las Pymes: Un estudio de caso. *Pensamiento & Gestión*(23).
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *The Journal of Marketing*, 1-21.
- Cavusgil, T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *The Journal of Marketing*, 1-21.
- CCS, C. d. C. d. S. (2013). 15% Crecen Exportaciones de Servicios No Tradicionales en Primer Trimestre. from <http://www.chilexportaservicios.cl/ces/Estadisticas/Chile/tabid/612/Default.aspx>
- CEPAL. (2012). *Panorama de la Inserción Internacional de América Latina y el Caribe 2012*. Santiago: CEPAL.
- CES, C. d. E. d. S. (2015). ¿Qué es? , from <http://www.chilexportaservicios.cl/ces/ChilePaisdeServicios/CoaliciondeExportadoresdeServicios/tabid/406/Default.aspx>
- CNCA. (2013). Nace plataforma web de difusión de concursos y licitaciones en arquitectura tanto en Chile como en el extranjero. from <http://www.cultura.gob.cl/eventos-actividades/nace-plataforma-web-de-difusion-de-concursos-y-licitaciones-en-arquitectura-tanto-en-chile-como-en-el-extranjero/>
- Copeland, B. R. (2007). Is there a case for trade and investment promotion policy? *Trade policy research*, 1-64.
- CORFO. (2011). ProChile, Corfo y Cámara de Comercio de Santiago analizan las potencialidades de Chile como exportador de servicios. from <http://www.corfo.cl/sala-de-prensa/noticias/2011/octubre-2011/prochile-corfo-y-camara-de-comercio-de-santiago-analizan-las-potencialidades-de-chile-como-exportador-de-servicios>
- CORFO. (2015). Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO). from <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/proyectos-asociativos-de-fomento-profo>
- Culpepper, P. D. (2001). Employers, public policy, and the politics of decentralized cooperation in Germany and France. *KSG Working Paper No. 01-002*, 1(2).
- Cutler, T. (2008). Public and private sector alliances for innovation and export development: The Australian experience. *Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*, inédito.

- Chaves, H., & Segura, J. (2008). Alianzas público-privadas, estrategias para el desarrollo exportador y la innovación. Caso de Costa Rica: la industria electrónica y de software en el Valle Central. Santiago: CEPAL.
- De Clercq, D., Sapienza, H., & Crijns, H. (2005). The internationalization of small and medium-sized firms. *Small Business Economics*, 24(4), 409-419.
- de Piñeres, S., & Ferrantino, M. (1997). Export diversification and structural dynamics in the growth process: The case of Chile. *Journal of development Economics*, 52(2), 375-391.
- Devlin, R., & Moguillansky, G. (2009). Public-private alliances for long-term national development strategies. *CEPAL REVIEW*(97), 95-113.
- Devlin, R., & Moguillansky, G. (2010). *Alianzas publico-privadas: para una nueva visión estratégica del desarrollo* (Vol. 108): United Nations Publications.
- Di Tommaso, M., & Dubbini, S. (2000). *Towards a theory of the small firm: theoretical aspects and some policy implications*: United Nations Publications.
- DIPRES. (2015). Presupuesto para Promoción de Exportaciones al Ministerio de Relaciones Santiago: DIPRES.
- DIRECON. (2015). *Servicios: Evolución reciente y oportunidades*
- Dodaro, S. (1991). Comparative advantage, trade and growth: export-led growth revisited. *World development*, 19(9), 1153-1165.
- Engel, E. M., Fischer, R. D., & Galetovic, A. (2014). *Economía de las asociaciones público-privadas: Una guía básica*: Fondo de Cultura Económica.
- Erramilli, M. (1990). Entry mode choice in service industries. *International Marketing Review*, 7(5).
- Evans, P. B., Rueschemeyer, D., & Skocpol, T. (1985). *Bringing the state back in*. Cambridge: Cambridge University Press.
- FAO. (2013). Alianzas Público-Privadas para el desarrollo de agronegocios. Informe de país: Chile. Santiago: FAO.
- Faruq, H., & López, R. A. (2007). New Products in Export Markets: Learning from Experience and Learning from Others.
- Fernández, L. (2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos? .
- Ffrench-Davis, R. (2007). América Latina después del consenso de Washington. *Quórum: revista de pensamiento iberoamericano*, 18(18), 141-151.

- Foxley, A. (2012). La trampa del ingreso medio: El desafío de esta década para América Latina. Santiago: CIEPLAN.
- Foxley, A., & Sossdorf, F. (2011). Transición de países de ingreso medio a economías avanzadas: lecciones para América Latina. Santiago: Documento de Trabajo Corporación de Estudios para Latinoamérica (CIEPLAN).
- Frazer, K., & Patterson, P. (1998). Internationalization of services: the service exporting decision. *Journal of Services Marketing*, 12(4), 294-311.
- García, P., Meller, P., & Repetto, A. (1996). Las exportaciones como motor del crecimiento: la evidencia chilena. P. Meller (comp.), *El modelo exportador chileno: crecimiento y equidad*, Santiago de Chile, Corporación de Investigaciones Económicas para Latinoamérica (CIEPLAN), mayo.
- Giles, J., & Williams, C. (2000). Export-led growth: a survey of the empirical literature and some non-causality results. Part 1. *Journal of International Trade & Economic Development*, 9(3), 261-337.
- Gómez, H., Botiva, M. A., & Guerra, A. (2010). Institucionalidad y estrategias para el desarrollo exportador y la innovación en Colombia: diagnóstico inicial *Documentos de Proyectos* (Vol. 294). Santiago: CEPAL.
- Goswami, A. G., Mattoo, A., & Sáez, S. (2012). *Exporting Services: A Developing Country Perspective*: World Bank Publications.
- Greenwood, R., Li, S., Prakash, R., & Deephouse, D. (2005). Reputation, diversification, and organizational explanations of performance in professional service firms. *Organization Science*, 16(6), 661-673.
- Gumede, V., & Rasmussen, K. (2002). Small manufacturing enterprises and exporting in South Africa: a preliminary assessment of key export success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(2), 162-171.
- Harrison, A., & Rodriguez-Clare, A. (2009). Trade, foreign investment, and industrial policy for developing countries: National Bureau of Economic Research.
- Hausmann, R., & Hidalgo, C. (2011). The network structure of economic output. *Journal of economic growth*, 16(4), 309-342.
- Hausmann, R., Hwang, J., & Rodrik, D. (2007). What you export matters. *Journal of economic growth*, 12(1), 1-25. doi: 10.1007/s10887-006-9009-4
- Hausmann, R., & Rodrik, D. (2003). Economic development as self-discovery. *Journal of development Economics*, 72(2), 603-633.

- Herzer, D., Nowak-Lehmann, F., & Siliverstovs, B. (2006). Export-led growth in Chile: Assessing the role of export composition in productivity growth. *The developing economies*, 44(3), 306-328.
- Hesse, H. (2006). *Export diversification and economic growth*. Washington D.C.: World Bank.
- Hodge, G. A., & Greve, C. (2005). *The challenge of public-private partnerships: Learning from international experience*: Edward Elgar Publishing.
- Hoekman, B., & Mattoo, A. (2008). Services trade and growth. *World Bank Policy Research Working Paper Series*.
- Kahn, M. E., & Matsusaka, J. G. (1997). Demand for environmental goods: Evidence from voting patterns on California initiatives. *JL & Econ.*, 40, 137.
- Kingshott, R., & Pickering, P. (2005). The internationalization strategy of the New Zealand VSE: a social exchange relationship building perspective. *Journal of Asia Pacific Marketing*, 4(1), 53-75.
- Kosacoff, B., & Ramos, A. (1997). *Consideraciones económicas sobre la política industrial* (Vol. 76). Buenos Aires: CEPAL.
- Kuwayama, M., & Rosales, O. (2012). *China y América Latina y el Caribe: hacia una relación económica y comercial estratégica*: CEPAL.
- Labarca, C. (2009). El capitalismo confuciano en la era de la globalización: nuevas bases para construir xinyong y guanxi-Lecciones para Chile/Confucian capitalism and globalization: new bases for xinyong and guanxi-Lessons for Chile. *Estudios Internacionales*, 23-46.
- Lahera, E. (2004). *Política y políticas públicas* (Vol. 95): United Nations Publications.
- Lederman, D., Olarreaga, M., & Payton, L. (2010). Export promotion agencies: Do they work? *Journal of development Economics*, 91(2), 257-265.
- Liendo, M., & Martínez, A. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES. *Sextas Jornadas de Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas*.
- López, A., Ramos, D., & Torre, I. (2009). Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor. *Documento de Proyecto LC/W*, 240.
- López, D., & Muñoz, F. (2011a). Key success factors for trade in services.
- López, D., & Muñoz, F. (2011b). Key success factors for trade in services. *APEC-Gos*.

- López, D., & Muñoz, F. (2014). *Export strategies and public policies: The Chilean global services cluster*. Santiago.
- Lovelock, C. H., & Yip, G. S. (1996). Developing global strategies for service businesses. *California management review*, 38(2), 64.
- Lozano, F. (2010). La Asociatividad como Modelo de Gestión para promover las exportaciones en las Pequeñas Y Medianas Empresas en Colombia. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 5(2), 161-191.
- Lund-Thomsen, P. (2009). Assessing the impact of public-private partnerships in the global south: The case of the Kasur tanneries pollution control project. *Journal of Business Ethics*, 90(1), 57-78.
- Lussier, R. N., & Halabí, C. E. (2008). An analysis of small business in Chile: a correlational study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 490-503.
- Maldifassi, J., & Chacón, J. (2014). Export success factors of small-and medium-sized firms in Chile. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 450-469.
- Marín, F. (2014). Entrevista realizada por la autora Sr. Fernando Marín Agosto 2014. Santiago.
- Marinao, O. (2014). Entrevista de la autora a Osvaldo Marinao Septiembre 2014. Santiago.
- Martincus, C. V., & Carballo, J. (2010). Entering new country and product markets: does export promotion help? *Review of World Economics*, 146(3), 437-467.
- Matlay, H., Hutchinson, K., Quinn, B., & Alexander, N. (2006). The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs: Evidence from the UK retail sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 513-534.
- Matlay, H., Neupert, K., Baughn, C., & Thanh, T. (2006). SME exporting challenges in transitional and developed economies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 535-545.
- MINREL, & BID. (2009). *Caminos al Desarrollo: Lecciones de Países Afines Exitosos*. Santiago: Uqbar Editores.
- Mitchell-Weaver, C., & Manning, B. (1991). Public-private partnerships in third world development: A conceptual overview. *Studies in Comparative International Development*, 26(4), 45-67.

- Morgan, N., Kaleka, A., & Katsikeas, C. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90-108.
- Muñoz, F., López, D., Hernández, R., Mulder, N., Fernández-Stark, K., & Sauvé, P. (2014). *Latin America's emergence in global services A new driver of structural change in the region?* Santiago: ECLAC.
- Nación, L. (2010). Consejos para latinoamericanos que quieran lucrar en China, *La Nación*.
- Navarro, J. C., Llisterri, J. J., & Zúñiga, P. (2010). La importancia de las ideas: innovación y productividad en América Latina. In C. Pagés (Ed.), *La era de la productividad: cómo transformar las economías desde sus cimientos*: Inter-American Development Bank.
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Olavarría, P. (2014). Entrevista de la autora a Pamela Olavarría *Diciembre 2014*. Santiago.
- OMC. (2006). *Informe sobre el Comercio Mundial 2006*. Ginebra: OMC.
- OMC. (2012). *Informe sobre el Comercio Mundial 2012*. Ginebra: OMC.
- ONU, N. U. (2002). *Manual de estadísticas del comercio internacional de servicios*. Nueva York: ONU.
- Pérez, M. (2014). Entrevista de la autora Mónica Pérez *Enero 2015*. Santiago.
- Poliak, R. (2001). Asociatividad como grado de autonomía gerencial. *IDEA*.
- Prieto, F. (2003). *Fomento y diversificación de las exportaciones de servicios*: United Nations Publications.
- ProChile. (2014). Marcas Sectoriales. from <http://www.prochile.gob.cl/herramientas/herramientas-pro-chile/marcas-sectoriales/>
- Ramírez, J. (2014). Entrevista de la autora a Jorge Ramírez *Marzo 2014*. Santiago.
- Reihlen, M., & Apel, B. (2007). Internationalization of professional service firms as learning-a constructivist approach. *International Journal of Service Industry Management*, 18(2), 140-151.
- Reinert, E. (1999). The role of the state in economic growth. *Journal of Economic Studies*, 26(4/5), 268-326.

- Ríos, L. (2014). Entrevista de la autora Lucía Ríos *Noviembre 2014*. Santiago.
- Rivas, G., & Sierra, P. (2009). "Chile Puede": El Desarrollo de Nuevas Industrias en Chile: Los casos del cine y la biotecnología. In O. Muñoz (Ed.), *Desarrollo productivo en Chile* (pp. 177-217). Santiago: CORFO, Flacso Chile, Catalonia.
- Rivera, F., Marinao, O., & Mulder, N. (2012). Los servicios de tecnologías de información en Chile: ¿ Un nuevo nicho exportador? In D. López, F. Muñoz, P. Sauvé, R. Hernández, N. Mulder & K. Fernández-Stark (Eds.), *Latin America's emergence in global services A new driver of structural change in the region?* Santiago: CEPAL.
- Rodríguez, R. (2014). Entrevista de la autora a Regina Rodríguez *Octubre 2014*. Santiago.
- Rodrik, D. (1993). Taking trade policy seriously: export subsidization as a case study in policy effectiveness. *National Bureau of Economic Research*.
- Rodrik, D. (2000). Institutions for high-quality growth: what they are and how to acquire them. *Studies in Comparative International Development*, 35(3), 3-31.
- Rodrik, D. (2004). Industrial policy for the twenty-first century.
- Rodrik, D. (2008). *One economics, many recipes: globalization, institutions, and economic growth*. Princeton University Press.
- Rosas, P. (2012). *Análisis de una alianza público-privada chilena: El caso de Consorcios del Vino Vinnova S.A. y Tecnovid S.A.* (Magíster en Estrategia Internacional y Política Comercial), Universidad de Chile, Santiago.
- Saarenketo, S. (2004). Born global approach to internationalization of high technology small firms—antecedents and management challenges. *New technology-based firms in the new millennium*, 301-317.
- Salomon, R. (2006). Spillovers to foreign market participants: assessing the impact of export strategies on innovative productivity. *Strategic organization*, 4(2), 135-164.
- Samiee, S. (1999). The internationalization of services: trends, obstacles and issues. *Journal of Services Marketing*, 13(4/5), 319-336.
- Schuster, C., & Lundstrom, W. (2002). Public-private partnerships in international trade: a lobbying effort from passive to aggressive in the USA? *Journal of Public Affairs*, 2(3), 125-135.
- SEPC, S. E. P. C. (2015). Statistics. from <http://www.servicesepec.org/statistics/>

- SII. (2015). Convenios Tributarios Internacionales. Retrieved 25-11, 2014, from <http://www.sii.cl/pagina/jurisprudencia/convenios.htm>
- Teisman, G. R., & Klijn, E. H. (2002). Partnership arrangements: governmental rhetoric or governance scheme? *Public administration review*, 62(2), 197-205.
- Times, T. S. (2015). Services now account for 25% of Singapore's total exports, growing faster than those of goods, *The Strait Times*. Retrieved from <http://www.straitstimes.com/news/business/economy/story/services-now-account-25-singapores-total-exports-growing-faster-those-go#sthash.SUaoudLh.dpuf>
- Trammer, V. (2014). Entrevista de la autora Verónica Trammer Mayo 2014. Lima.
- Van Ham, H., & Koppenjan, J. (2001). Building Public-Private Partnerships: Assessing and managing risks in port development. *Public Management Review*, 3(4), 593-616.
- van Stijn, E., Klievink, B., Janssen, M., & Tan, Y.-H. (2012). Enhancing business and government interactions in global trade.
- WTO. (2012). *Trade Policy Review - Singapore*. Geneva: WTO.
- WTO. (2014). El acuerdo general sobre el comercio de servicios (AGCS): objetivos, alcance y disciplinas. Retrieved 05-12, 2014, from http://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/gatsqa_s.htm
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46. doi: 10.2307/1251563
- Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.

Anexos

Anexo 1: Listado de entrevistados por sector y año

	Entrevistado	Sector –Cargo	Mes	Año
Sector Público	Osvaldo Marinao	Ex Jefe Departamento de Servicios de ProChile	Septiembre	2014
	Verónica Tramer	Ex Coordinadora Sectorial: Arquitectura	Mayo	2014
	Pamela Olavarría	Coordinadora Sectorial: Arquitectura y Tecnologías de la Información	Diciembre	2014
	Paola Céspedes	Subdepartamento de Marcas Sectoriales de ProChile	Febrero	2014
	Pedro Pablo Aresti	Agregado comercial de ProChile en Nueva York	Mayo	2014
	Regina Rodríguez	Ex Jefa del Departamento de Servicios de ProChile	Octubre	2014
Sector Privado	Mónica Pérez	Directora AOA	Enero	2015
	Fernando Marín	Ex Director AOA	Agosto	2014
	Yves Besancon	Past-President AOA	Julio	2014
	Jorge Ramírez	Director AOA	Marzo	2014
	Lucía Ríos	Gerente Ejecutiva AOA	Noviembre	2014
	Fernando Guarello	Miembro AOA	Marzo	2014
	Ignacio Pérez	Miembro AOA	Diciembre	2014
	Andres Poch	Directorio POCH Ex Presidente de la Asociación de Ingenieros Consultores de Chile (AIC)	Octubre	2014
	Luis Valenzuela	Ingeniero	Septiembre	2014
	Patricio García	Director Cámara Chileno-China de Comercio	Diciembre	2014
	Mauricio Banchieri	CEO- Puro Chile Nueva York	Mayo	2014
	Joaquín Piña	Académico	Noviembre	2014
Academia	Dorotea López	Académica	Abril	2015
	Felipe Muñoz	Académico	Marzo	2014
	Patricio Navia	Académico	Junio	2014
	Francisco Prieto	Académico	Diciembre	2014

Anexo 2: Listado de Clasificación Sectorial de los Servicios

<p>1. SERVICIOS PRESTADOS A LAS EMPRESAS</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Servicios profesionales B. Servicios de informática y servicios conexos C. Servicios de Investigación y Desarrollo D. Servicios inmobiliarios E. Servicios de arrendamiento o alquiler sin operarios F. Otros servicios prestados a las empresas 	<p>7. SERVICIOS FINANCIEROS</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Todos los servicios de seguros y relacionados con los seguros B. Servicios bancarios y otros servicios financieros C. Otros
<p>2. SERVICIOS DE COMUNICACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Servicios postales¹ B. Servicios de correos C. Servicios de telecomunicaciones D. Servicios audiovisuales E. Otros 	<p>8. SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Servicios de hospital B. Otros servicios de salud humana 9319 C. Servicios sociales D. Otros
<p>3. SERVICIOS DE CONSTRUCCION Y SERVICIOS DE INGENIERIA CONEXOS</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Trabajos generales de construcción para la edificación B. Trabajos generales de construcción para ingeniería civil C. Armado de construcciones prefabricadas y trabajos de instalación D. Trabajos de terminación de edificios E. Otros 	<p>9. SERVICIOS DE TURISMO Y SERVICIOS RELACIONADOS CON LOS VIAJES</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Hoteles y restaurantes B. Servicios de agencias de viajes y organización de viajes en grupo 7471 C. Servicios de guías de turismo D. Otros
<p>4. SERVICIOS DE DISTRIBUCION</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Servicios de comisionistas B. Servicios comerciales al por mayor C. Servicios comerciales al por menor D. Servicios de franquicia E. Otros 	<p>10. SERVICIOS DE ESPARCIMIENTO, CULTURALES Y DEPORTIVOS (excepto los servicios audiovisuales)</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Servicios de espectáculos B. Servicios de agencias de noticias 962 C. Servicios de bibliotecas, archivos, museos y otros servicios culturales

	<p>D. Servicios deportivos y otros servicios de esparcimiento</p> <p>E. Otros</p>
<p>5. SERVICIOS DE ENSEÑANZA</p> <p>A. Servicios de enseñanza primaria</p> <p>B. Servicios de enseñanza secundaria</p> <p>C. Servicios de enseñanza superior</p> <p>D. Servicios de enseñanza de adultos</p> <p>n.c.p. 924</p> <p>E. Otros servicios de enseñanza</p>	<p>11.SERVICIOS DE TRANSPORTE</p> <p>A. Servicios de transporte marítimo</p> <p>B. Transporte por vías navegables interiores</p> <p>C. Servicios de transporte aéreo</p> <p>D. Transporte por el espacio</p> <p>E. Servicios de transporte por ferrocarril</p> <p>F. Servicios de transporte por carretera</p> <p>G. Servicios de transporte por tuberías</p> <p>H. Servicios auxiliares en relación con todos los medios de transporte</p> <p>I. Otros servicios de transporte</p>
<p>6. SERVICIOS RELACIONADOS CON EL MEDIO AMBIENTE</p> <p>A. Servicios de alcantarillado</p> <p>B. Servicios de eliminación de desperdicios 9402</p> <p>C. Servicios de saneamiento y servicios similares 9403</p> <p>D. Otros</p>	<p>12.OTROS SERVICIOS N.C.P.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a WTO (2014)

Anexo 3: Hitos de APP para la exportación de servicios de arquitectura

Año	Iniciativas
2008	<ul style="list-style-type: none"> • AOA se adjudica el premio “Concurso de Emprendedores Municipalidad de Santiago y Municipalidad de Beijing- Hefei”, para la apertura de oficina en Beijing por 6 meses. • Apertura de oficina de la AOA en China: AOArchitecture. • Ganadores premio Imagen País (CORFO): AOA - Desarrolla Arquitectura S.A – DASA (ingeniería).
2009	<ul style="list-style-type: none"> • AOA gana concurso de -Marca Sectorial (ProChile): se crea marca “Arquitectura de Chile” (Etapa I). • M. Bachelet lanza durante su visita oficial en China se anuncia el “Plan de Posicionamiento de la arquitectura chilena en China”, como una alianza público- privada Alianza con organismos estatales: Pro-Chile, Direcon, CORFO (Comité Imagen País). • Acuerdo Suplementario sobre el Comercio de Servicios entre Chile y China, profundización el Tratado de Libre Comercio entre ambos países del año 2006. • Creación de Consorcio Seismic A&E, dando continuidad a la oficina AOArchitecture en China.
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en Expo- Shanghai: Marca la agenda el impacto generado por el terremoto en Chile y las capacidades antisísmicas de la industria.
2011	<ul style="list-style-type: none"> • Misión Tecnológica a Países Nórdicos • Plan de Difusión y Reforzamiento para la Marca Sectorial “Arquitectura de Chile” en China y Nuevos Mercados de Exportación. Asigna financiamiento desde ProChile a la consultora Oglivi S.A para desarrollo de atributos de la Marca.
2012	<ul style="list-style-type: none"> • Renovación de la Marca Sectorial (Etapa II): Creación y lanzamiento de plataforma online que publica concursos, licitaciones, premios y bienales en todo el mundo (www.antenaarquitectura.cl).
2013	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de AOA en la Feria internacional MIPIM (Mercado Internacional de los Profesionales en Inmuebles en Cannes, Francia.). Participación con stand en el pabellón central y la conferencia “Chile: la plataforma estratégica”. • Misión Tecnológica: Oceanía- Sidney, Melbourne, Auckland • Participación en la muestra Blanca Montaña en el Instituto Aedes en Berlin, junto a seminario sobre Arquitectura de Chile.

2014	<ul style="list-style-type: none"> Misión Tecnológica: Ciudades de Doha (Qatar), Abu Dahbi, Dubai (Emiratos Árabes Unidos), Nizwa y Muscat (Omán).
2015	<ul style="list-style-type: none"> Marca Sectorial Etapa III: AOA pierde la posibilidad de participar por ingresar la postulación fuera del periodo asignado en el concurso público.
	<ul style="list-style-type: none"> AOA con apoyo logístico de ProChile asiste como misión a Expo Milán por primera vez de manera coordinada con la Cámara Chilena de la Construcción de Chile (CChC).

Fuente: Elaboración de la autora, en base a datos proporcionados por AOA