



Universidad de Chile
Facultad de Economía y Negocios
Escuela de Economía y Administración

Capacidades para la internacionalización Asiática de las PyMEs
Chilenas

Seminario de título INGENIERO COMERCIAL,
Mención Administración

Autores: Daniela Cecilia Cornejo Marian
Tamara Alicia Müller Gilbert

Profesores: Luis Cortés Castro
Luis Riveros Cornejo

Santiago de Chile, Diciembre 2007

Capacidades para la internacionalización Asiática de las PyMEs Chilenas

Autores: Daniela Cecilia Cornejo Marian
Tamara Alicia Müller Gilbert

Profesores: Luis Cortés Castro
Luis Riveros Cornejo

SÍNTESIS

La apertura de Chile al mundo a través de las recientes firmas de distintos tratados de libre comercio, a traído repercusión en los distintas áreas de la economía chilena, una de ellas es la Pequeña y Mediana empresa PyME generadora de alrededor del 80% del empleo nacional.

En primera instancia se realiza un diagnostico de la situación actual de la PyME chilena. Entre los problemas detectados los principales son el bajo interés en la implementación de tecnologías de información, baja inversión en innovación, capacitación y gestión de calidad. Por otra parte se detecta que en Chile existen numerosos instrumentos de apoyo financiero, pero existe falta información producto de una promoción poco efectiva y procesos demasiado burocráticos.

Basándose en casos de empresas que han tenido una exitosa gestión de internacionalización y países que han realizado efectivas políticas de apoyo al sector de PyMEs se identificaron las características fundamentales que deben poseer las empresas para tener éxito en el mercado asiático estas son: capacitación de RR.HH, calidad, incorporación de TIC, la capacidad para desarrollar mercados y canales de exportación, innovación, diseño de una estrategia de internacionalización y asociatividad.

De la firma de los TLC con el mercado asiático se concluye que estos no han perjudicado a las PyMEs de manera importante y representan una gran oportunidad y desafío para las empresas chilenas ya que se trata de la apertura de un amplio mercado.

El estudio concluye con la propuesta de una entidad gubernamental, específicamente con una subsecretaría de PyMES dependiente del Ministerio de Economía, esta Subsecretaría tendría como función diseñar, implementar y supervisar políticas públicas con el objetivo de impulsar el desarrollo de las MiPyMes, a fin de avanzar hacia la integración de la estructura productiva de todas las regiones de Chile. La subsecretaría se dividiría en cuatro áreas funcionales: financiamiento, capacitación y asistencia técnica, estadísticas y comercio exterior.

La segunda propuesta concluyente del estudio es la creación de una plataforma virtual de E- commerce dedicada a las PyMEs, basándose en un exitoso modelo implementado en los países asiáticos, donde los empresarios PyMEs pueden promocionar sus productos en todo el mundo, contactar potenciales clientes/proveedores y hasta cerrar negocios de exportación/importación a muy bajo costo.

INDICE

SÍNTESIS.....	2
INTRODUCCION.....	7
1. MARCO TEORICO.....	9
1.1 Definición de conceptos utilizados en el trabajo.....	9
1.1.1 PyME.....	9
1.1.2 PyMEX.....	10
1.1.3 Capacidades para La Internacionalización.....	12
1.1.3.1 Internacionalización.....	12
1.1.3.2 Capacidades.....	12
1.1.4 Asociatividad.....	13
1.1.4 Mercado Remoto.....	15
1.1.5 Innovación.....	15
1.2 Referencias.....	15
2.1 Problemáticas que Enfrentan Actualmente las PyMES.....	18
2.1.1 Gestión de calidad e información.....	20
2.1.2 Marketing y Ventas, Dirección y Liderazgo, Finanzas y Dirección estratégica.....	23
2.1.3 Recursos Humanos.....	26
2.1.4 Producción y Operaciones.....	27
2.1.5 Análisis del Entorno.....	28
2.1.6 Problemáticas Relevantes para Regiones.....	30
2.2 Desafíos para el Desarrollo de Capacidades de las PyMEs.....	31
2.2.1 Capacitación.....	31
2.2.2 Calidad.....	32
2.2.3 Incorporación de Tecnologías de información y comunicación (TIC).....	34
2.2.4 Capacidad para Seleccionar el Mercado y los Canales de Exportación.....	37
2.2.5 Innovación.....	39
2.2.6 Diseño de una Estrategia de Internacionalización.....	42
2.2.7 Asociatividad.....	44
3.1 ARGENTINA.....	48
3.1.1 Identificación del éxito exportador.....	51
3.2 ALEMANIA.....	56
3.2.1 Modelo de Financiamiento Alemán.....	58
3.3 CHINA.....	62
3.4 MEXICO.....	65
3.5 Conclusiones.....	69
4.1 Tratado Libre Comercio Chile-Japón.....	72
4.1.1 Características del TLC.....	76
4.1.2 Conclusiones TLC Chile - Japón.....	79
4.2 Tratado Libre Comercio Chile - Corea.....	81
4.2.1 Características del TLC.....	85

4.2.2 Desarrollo Exportador de las Regiones	86
4.2.3 Conclusiones TLC Chile - Corea	88
4.3 Tratado Libre Comercio Chile-China	90
4.3.1 Desarrollo Exportador de las Regiones	92
4.3.2 Características del TLC	93
4.3.2.1 Productos Favorecidos	95
4.3.3 Conclusiones TLC Chile - China	96
5.1 ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan estas empresas para comenzar el proceso exportador?	99
5.2 ¿Cuáles son las capacidades que deben tener las PyMEs chilenas para internacionalizarse?	101
5.2.1 Capacitación de Recursos Humanos	101
5.2.2 Apoyo a la Gestión de Innovación	102
5.2.3 Calidad	103
5.2.4 Implementación de Tecnologías de Información	104
5.2.5 Asociatividad.....	105
5.2.6 Creación de una Estrategia Exportadora	108
5.3.1 Área Financiamiento	110
5.3.2 Área Capacitación y Asistencia Técnica.....	111
5.3.4 Área Comercio Exterior	112
6. BIBLIOGRAFÍA.....	116
6.1 Referencias Bibliográficas	116
6.2 Sitios Web Visitados	119

INDICE Gráficos, Figuras, Tablas y Cuadros

Gráficos

Gráfico 2.1: Diagnostico 2007 CCS	19
Gráfico 2.2: Factores que influyen la baja inversión en TIC por parte de la PyME.....	22
Gráfico 2.3: Numero promedio de Bancos según segmento de empresas.....	26
Gráfico 2.4: Productividad total de Factores.....	36
Gráfico 3.1: Exportaciones argentinas a países no asiáticos.....	50
Gráfico 3.2: Crédito MiPyME en Alemania.....	61
Gráfico 4.1: Intercambio Comercial de Chile con Japón.....	74
Gráfico 4.2 y 4.3: Estructura de las Exportaciones Chilenas al mundo Año 2006.....	75
Gráfico 4.4: Exportaciones por sector Productivo.....	78
Gráfico 4.5: Monto de Exportaciones de las empresas.....	91
Gráfico 4.6: Numero de Empresas Exportadoras.....	91

Figuras

Figura 5.1: Ubicación Subsecretaría PyME en Organigrama.....	110
--	-----

Tablas

Tabla 1.1: Clasificación PyMEs.....	10
Tabla 2.1: Estado de Certificación de las PyMEs.....	23
Tabla 2.2: Porcentaje de la deuda de las empresas en Chile.....	25
Tabla 3.1: Definición de la PyME según la UE a partir del 2005.....	57
Tabla 4.1: Exportaciones Chilenas a Corea Clasificadas de acuerdo a CIU	82
Tabla 4.2: Las 10 Principales Exportaciones de Chile a Corea 2006.....	82
Tabla 4.3. Estructura De las Importaciones Chilenas desde Corea.....	83
Tabla 4.4: 10 Principales Importaciones de Chile desde Corea.....	83
Tabla 4.5: Empresas PyMEs exportadoras a China por región.....	92

Cuadros

Cuadro 3.1: Datos de Bancos Privados e Instituciones Financieras del estado Alemán.....	59
Cuadro 3.2: Red de Tratados Comerciales Internacionales de México.....	67

INTRODUCCION

La firma de nuevos tratados de libre comercio más conocidos como TLC han despertado inquietudes en diversos sectores de la economía chilena especialmente en un sector tan importante y vulnerable como lo es la Pequeña y mediana empresa PyME.

El siguiente documento se trata del proyecto de investigación titulado “*Capacidades para la internacionalización asiática de las PYMEs chilenas*”, en el cual se intentará definir cual es la situación actual de las PyMEs chilenas frente a los nuevos tratados de libre comercio firmados por Chile con el mercado asiático, y como estas pueden beneficiarse de ellos, para ello se llevará a cabo una investigación sobre las capacidades que estas empresas deben desarrollar para tener éxito en el mercado exterior.

La primera etapa del estudio contempla el marco teórico donde se definirán los conceptos claves con los cuales se desarrollará la investigación, como una forma de aclarar la forma en que se utilizará cada concepto a lo largo esta investigación. Además se incluye un breve análisis sobre los principales artículos encontrados de estudios realizados anteriormente y que guardan relación con el tema a desarrollar, todo esto con la finalidad de aclarar la situación actual y acotar el tema de investigación.

En la segunda etapa del estudio se desarrolla un diagnóstico, de la situación actual de las PyMEs chilenas, a través de la identificación de las problemáticas que enfrentan estas empresas, poniendo especial énfasis en su llegada al mercado internacional; Por otra parte se investigaron casos de PyMEs exitosas, analizando cuales son las capacidades y fortalezas que estas presentan como

modo de identificar los factores claves para la internacionalización de una PyME

En el tercer capítulo se tomaron como ejemplo cuatro países que han realizado una exitosa gestión, esto es a nivel publico como privado, en el apoyo de las PyMEs. En este capítulo se deja entrever que para que las PyMEs sean capaces de desarrollar las capacidades anteriormente identificadas requieren del apoyo de su entorno para poder lograrlo.

En el cuarto capitulo se lleva a cabo una investigación de las principales características de los Tratados de Libre comercio firmados con los países asiáticos, estos son Corea, Japón y China, para esto se determinaron las ventajas y desventajas que presentan estos tratados para las PyMEs, tanto en su internacionalización como a nivel interno, además se muestran las oportunidades que estas empresas pueden aprovechar eventualmente para salir al mercado asiático.

Por ultimo en el quinto capitulo se desarrollan las conclusiones obtenidas a través de la información adquirida, planteando una serie de soluciones a la problemática existente, en las se determinan finalmente que capacidades deben desarrollar las PyMEs y como llegar a obtenerlas.

1. MARCO TEORICO

1.1 Definición de conceptos utilizados en el trabajo

Como una forma de evitar confusiones a continuación se definirán cada uno de los conceptos que se utilizarán en el desarrollo del estudio.

1.1.1 PyME

La Pequeña o Mediana Empresa es un concepto muy difundido en todo el mundo. Lamentablemente, este concepto encierra acepciones muy divergentes, en tanto cuáles son los factores que dan definición a una PyME, estos son considerados de diferente manera en cada país, es casi un hecho que existe una definición de PyME para cada país, sumándole a ellas las de los organismos internacionales, instituciones varias, congresos y convenciones, etc. No ha sido posible aún unificar criterios globales, esto es en parte lógico dado los diferentes escenarios en cada país, región, economías, significación y dimensiones de empresas a confrontar.

Los criterios para la clasificación que se utilizan son de carácter cuantitativos y/o cualitativos.

Los elementos cuantitativos comúnmente usados son: El número de empleados y/o el volumen de ventas de la empresa.

Los elementos cualitativos comúnmente usados se basan principalmente en las características internas de la empresa como por ejemplo: La administración o la propiedad; es en estos elementos cualitativos en donde se encuentra la mayor dificultad para unificar criterios.

Una definición general, aunque poco precisa de PYME es: Un tipo de empresa con un número reducido de trabajadores, y cuya facturación es moderada¹.

Actualmente en Chile se definen las micro, pequeñas y medianas empresas según sus niveles de ventas anuales o por el número de empleados que trabajen en ellas. El Ministerio de Economía define a las PyMEs como las empresas que venden anualmente entre 2.400 y 100.000 Unidades de Fomento (aprox. entre US\$ 81.000 y US\$ 3.400.000 a Abril de 2007), mientras que la SOFOFA las define como las empresas que tienen entre 5 y 199 trabajadores.

Para el estudio utilizaremos la clasificación según el volumen de ventas anuales que realizan, expresado en UF, ya que esta definición nos otorga datos sobre el nivel de actividad de cada empresa y su potencial acceso al sistema financiero.

La tabla 1.1 muestra la clasificación oficial de PyMEs según la CORFO.

Tabla 1.1

Clasificación PyMEs

TAMAÑO	VALOR VENTAS ANUALES EN UNIDADES DE FOMENTO
Microempresa	Menos de 2,400
Pequeña Empresa	De 2,401 a 25,000
Mediana Empresa	De 25,001 a 100,000
Gran Empresa	Más de 100,001

Según la Corporación de Fomento de la producción (CORFO 2001)

1.1.2 PyMEX

Se trata del acrónimo de pequeñas y medianas empresas exportadoras.

Nacen debido a la apertura económica de país, donde la PyME exportadora comenzó a diferenciarse de una PyME que actúa solo en el mercado interno y en

¹ Wikipedia en español. <http://www.wikipedia.com>

consecuencia sus necesidades de apoyo público, necesariamente tenían especificidades diferentes. Además según Rodrigo Cárcamo Gerente PyME de ProChile 2003 fue importante generar un cambio en la mentalidad empresarial, en la forma de hacer negocios y de incorporar los mercados externos en las estrategias empresariales.

Actualmente de acuerdo al análisis de ProChile, las PyMEX chilenas son empresas con ventas anuales netas de impuesto en el rango entre US\$ 50 mil hasta US\$ 7,5 millones y que tengan exportaciones de por lo menos US\$ 1. Las PyMEX representan el 59% de las empresas exportadoras a nivel nacional. En el año 2005 Las PyMEX representaron el 7,5% de las exportaciones nacionales².

Según las cifras 2005 detectadas en un estudio realizado por ProChile, Chile cuenta con 700.000 empresas de las cuales 128.000 son PyMES, 6.800 empresas son exportadoras y 4.000 de ellas cumplen las característica de una PyMEX.³

La PyMEX chilena se caracteriza porque sus exportaciones presentan un fuerte componente no tradicional. En efecto, se observa durante el período 2005 analizado que el 91,3% de las exportaciones de estas empresas corresponden a envíos no tradicionales.

Las PyMEX chilenas desarrollan actividades en dos sectores principalmente; el industrial y el agrícola, lo que en el primer caso constituye exportaciones por US\$ 2.146 millones, correspondiente al 74,5% (de lo exportado por las PyMEX), y de US\$ 583 en el segundo, concentrando el 20,2%. Ambos, dirigen

² Fuente de datos, ProChile

³ Estudio ProChile, "Apoyando a la PyMEX en su internacionalización", Seminario Iberoamericano sobre competitividad e internacionalización de la PyME, Maria Lorena Sepúlveda.

flujos exportadores a una variedad de mercados, con productos como vinos, uvas y servicios, entre otros.⁴

1.1.3 Capacidades para La Internacionalización

1.1.3.1 Internacionalización

La internacionalización de la empresa es una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo⁵.

La base de la internacionalización es la posesión de recursos de distintos tipos que permitan a la empresa extenderse fuera de las fronteras nacionales⁶.

1.1.3.2 Capacidades

Entenderemos como capacidades aquellas facultades que deben poseer las empresas interesadas en internacionalizarse, diversos estudios realizados anteriormente identifican como capacidades básicas:

- Formalización de la capacidad directiva de la PyME,
- Capacidad para generar recursos necesarios para internacionalizar su empresa, o bien la capacidad de establecer asociaciones con otras pequeñas y medianas empresas nacionales e internacionales.

⁴ PyMEX chilenas se proyectan al mundo: casos para aprender”, Fundes y ProChile.

⁵ Departamento de economía financiera, Oscar Villarreal Larrinaga.

⁶ Peng 2001.

Para competir con éxito en los mercados internacionales es preciso tener recursos estratégicos y, en particular, conocimientos valiosos que puedan proporcionar una ventaja competitiva sobre las empresas locales. Si esta ventaja puede aprovecharse desde el país de origen, la empresa exportará; en caso contrario la ventaja deberá explotarse en el país de destino. Es decir, que sólo la empresa que posea recursos y capacidades (como tecnologías, marcas, etc.) que le proporcionen una ventaja competitiva en su país puede plantearse la posibilidad de explotarlos en el exterior.

La expansión internacional se basa en el aprovechamiento de las oportunidades de explotar en otros países las ventajas competitivas que se tienen en el doméstico. Por el contrario la ausencia de recursos estratégicos, la incertidumbre y complejidad del proceso están usualmente en contra de ella. Dentro de los recursos estratégicos, encontramos la capacidad de estas empresas para obtener información sobre el mercado al cual quieren internacionalizarse, el que va acompañado con el manejo de idiomas de dominio mundial como es el inglés.

1.1.4 Asociatividad

La definimos como un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

Las empresas se asocian para lograr algún objetivo en común, como es compartir riesgos y disminuir costos. Para esto, lo ideal es buscar socios que tengan valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí, de manera tal de que todos tengan algo para contribuir y que todos tengan algo que llevarse del grupo. La asociatividad se denomina como voluntaria ya que

ninguna empresa es forzada a integrar un grupo, sino que lo hace cuando tiene la convicción de que puede generarle oportunidades de crecer y mejorar. Se mantiene la autonomía gerencial de las empresas porque cada empresa mantiene su autonomía, y decide qué hacer con los beneficios que obtiene del proyecto.

La asociatividad puede adoptar diversas modalidades, dependiendo del objetivo por el cual se produce. Cada modalidad implica diversas formas de participación de los actores y genera mayores o menores responsabilidades, es por esto que aquí definimos los distintos tipos de asociatividad existentes, esta son:

1. *Subcontratación*: Son relaciones verticales, entre los distintos eslabones de la cadena de valor. En muchos casos, se trata de pequeñas o medianas empresas que orientan su producción a clientes grandes.
2. *Alianzas estratégicas*: Son relaciones horizontales, entre empresas que compiten en el mercado, pero que se unen y cooperan en ciertas actividades, como pueden ser investigación y desarrollo, compras, comercialización, etc.
3. *Distritos Industriales*: Son aglomeraciones regionales de un número de empresas de una rama de la industria que se complementan mutuamente y cooperan de manera intensiva para fortalecer la competitividad de la aglomeración.
4. *Núcleos Empresariales*: Son equipos de trabajo formados por empresarios del mismo rubro o de rubros diferentes con problemas a superar en común, que se unen para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto.
5. *Redes de servicios*: Son grupos de personas de una misma profesión pero con diferentes especialidades, o un conjunto de instituciones que

organizan un equipo de trabajo interdisciplinario para cubrir integralmente las necesidades de potenciales clientes.

6. *Pools de compra*: Son grupos de empresas que necesitan adquirir productos o servicios similares y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación frente a los proveedores.

1.1.4 Mercado Remoto

Son Mercados que presentan características muy diferentes y/o complejas especialmente en los ámbitos culturales, administrativo, geográfico, grado de competitividad, y económico, que resultan claves para poder abordarlos.

1.1.5 Innovación

El concepto que más se asocia con innovación es aquel vinculado a desarrollo tecnológico y a la investigación científica, pero esta es mucho más amplia, también puede expresarse en nuevos modelos de negocios, de comercialización, de logística o en nuevas fórmulas para conquistar mercados, procesos que son vitales para el desarrollo exportador.

1.2 Referencias

El estudio llamado “La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar” de las autoras Zulima Fernández y Maria Jesús Nieto entrega una idea de la cual es la típica situación de la PyME y cuales son los principales factores por lo cual es difícil para ellas llegar al mercado internacional, a su vez entrega

pautas a desarrollar para definir cuales serían las capacidades y habilidades que deben conseguir las PyMEs para poder pensar en llegar al mercado exterior.

Otro trabajo realizado sobre este tema es un estudio realizado por el Sr. Osvaldo Rosales Director General de Relaciones Económicas Internacionales de Chile, titulado “TLC`s y PYMES: Oportunidades y desafíos”, el cual habla de los beneficios que puede tener para las PyMES los nuevos TLC y cuales son los desafíos que tanto las empresas como el gobierno deben enfrentar para sacar provecho de ellos, sin embargo solo de trata de una serie de diapositivas informativas para los microempresarios que incitan a informarse más sobre el tema, no se trata de un estudio mas profundo sobre la situación de las empresas, una de las conclusiones finales es que se necesita la asociatividad para lograrlo pero no expone como lograr esta asociatividad.

Dentro de la búsqueda de información sobre PyMES y PyMEX en Chile se encontró un estudio realizado por PROCHILE en conjunto con FUNDES llamado “PyMEX Chilenas se proyectan al mundo: Casos para aprender”, el cual examina casos exitosos de PyMEs que se han aventurado en otros mercados, en este estudio se revelan cuales han sido los principales factores del éxito de estas empresas para conquistar el mercado internacional, se cree que este trabajo fue de mucha utilidad para desarrollar el tema de esta investigación, sin embargo, este estudio aborda el mercado internacional en general sin hacer énfasis en ninguno en particular, como es el caso de esta investigación que se hará con respecto al mercado asiático específicamente.

2. DIAGNOSTICO PYME

Las pequeñas y medianas empresas constituyen un motor central del desarrollo del país, pues son las principales generadoras de empleo. Según datos oficiales, las PyMES en Chile representan cerca del 80% del empleo, pero menos de un 8% de las exportaciones, lamentablemente un 80% de las PyMES fracasan antes de los 5 años y el 90% no llega a los 10 años⁷. Esto significa que a pesar de la gran importancia que las PyMES tienen para la sociedad existen graves problemas internos y externos que no les permiten prosperar y expandirse.

Considerando que la mayoría de los microempresarios, se apoyan de una herramienta muy popular y peligrosa para dirigir su organización como lo es “la intuición unida a la improvisación.” no deberían de ser tan impresionante las cifras antes mencionadas. Hay que destacar que muchos han tenido éxito en una primera instancia, pero ha medida que van ganando experiencia se dan cuenta que hay muchos errores que podrían haber evitado si hubiesen tenido una mejor asesoría y mayor conocimiento.

Si se analiza la evolución de las PyMEs a través de la historia vemos que muchas de las actuales problemáticas, provienen de la mundialmente devastadora crisis asiática. En ese momento los créditos se hicieron más caros, el consumo disminuyó y las empresas comenzaron a despedir gente. Fue el periodo en que las empresas más chicas quebraron y las que sobrevivieron se endeudaron cayendo en Dicom. La banca se volvió muy rígida para tratar el endeudamiento de las PyMEs. Después del 2002 la economía chilena comenzó a mostrar signos de recuperación. Pero, esta vez, el crecimiento se acompañó de desempleo. Chile pagaba su deuda externa, firmaba tratados de libre comercio y

⁷ Cifras obtenidas del informe “La PyME en cifras” de CIPYME.

recibía divisas por un cobre alto, pero la retirada de la cesantía seguía demasiado lenta. Resurgía entonces la convocatoria a las únicas capaces de aglutinar gran parte de la fuerza laboral, las PyMEs.

Luego en marzo del 2003 un estudio del Comité gubernamental de Fomento de la Micro y Pequeña Empresa, señala que las PyMEs no alcanzan a generar el 13% de las ventas totales del país y que participan de manera marginal en las exportaciones.⁸

En el año 2006 se determinó que solo el 8% de las pequeñas empresas realiza exportaciones y solo un 2% son operaciones de comercio exterior regulares. Por su parte, un 17% de las medianas empresas exporta, y menos de un 7% lo hace regularmente. Respecto a los sectores, las PyMES industriales son las que más exportan (17.6%).⁹

En este capítulo se intentará encontrar las razones por las cuales el resto de ellas aun no se han aventurado a explorar el mercado mundial, basándose en casos exitosos de PyMEX y otros estudios se determinarán las capacidades claves que las empresas deben desarrollar para tener éxito en el extranjero y las principales dificultades que le impiden hacerlo.

2.1 Problemáticas que Enfrentan Actualmente las PyMES

En base al quinto diagnóstico de las PyMES nacionales realizado por el Centro de Estudios de la Economía Digital de la CCS, a partir de la información recolectada por Pyme 21, agente operador de fomento de CORFO, se pudo determinar que dentro de nueve áreas estratégico-operacionales, que incluyen

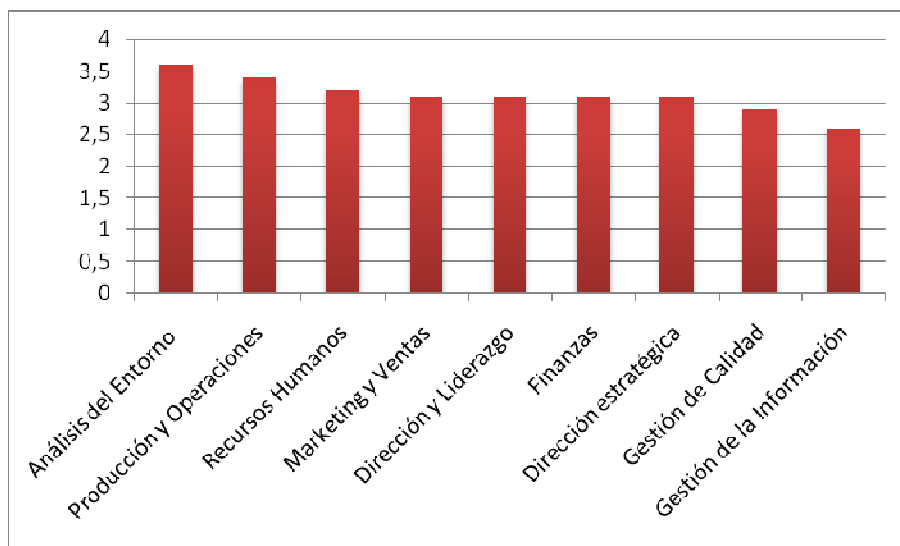
⁸ http://www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.2006-08-08.7810152165

⁹ http://www.economiaynegocios.cl/mis_finanzas/detalles/detalle_emp.asp?id=233

Gestión de Calidad, Análisis del Entorno, Estructura Organizacional, Dirección y Liderazgo, Marketing y Ventas, Producción y Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos y Gestión de la Información, los principales problemas se encontraban en la Gestión de la Información y Gestión de Calidad. Se evaluó cada área y sus 31 indicadores específicos en una escala de 1 a 5 donde la máxima puntuación es 5 y ámbitos con calificación menor a los 3 puntos se consideran ineficientes. La metodología de este estudio se basa en el diagnóstico que en terreno realizan los especialistas de PYME21.

Gráfico 2.1

Diagnóstico 2007 CCS



Fuente: Diagnóstico 2007, Cámara de comercio de Santiago.

A continuación se presenta un estudio sobre como afectan estas nueve áreas a la PyME agrupándolos según problemática similar estas serán:

- Gestión de Calidad e información
- Marketing y Ventas, Dirección y Liderazgo, Finanzas y Dirección estratégica.

- Recursos Humanos.
- Producción y Operaciones.
- Análisis del entorno.
- Problemáticas relevantes para regiones.

El gráfico 2.1 muestra en resultado arrojado en el estudio.

2.1.1 Gestión de calidad e información

Las materias consideradas en el ámbito de Gestión de la Información que fue el área peor evaluada, fueron las Comunicaciones y el Tratamiento de la Información Interna, evaluadas con un puntaje de 2.9 y 2.5 puntos respectivamente. Se observa una calificación menos que suficiente, dejando entrever problemas en materia de administración de la información, en la implementación de tecnologías de apoyo y soporte, y en general en todos los aspectos relacionados a la manipulación de la información dentro de la organización.

Es por esto que a pesar de que Chile ha mejorado su adopción tecnológica, no hay indicios de efectos en su productividad. Cuando la teoría indica que los beneficios de las TIC's son a escala creciente. Adicionalmente, también constituye una debilidad la falta de determinación por parte de las empresas para desarrollar y desplegar redes de comunicación entre los colaboradores que permitan el aprovechamiento de los activos de información para los procesos de toma de decisiones.

Todos estos temas son sumamente relevantes para poder ser competitivos, considerando que la información dentro de una empresa es uno de los factores de mayor valor. Una base de datos consistente de clientes por ejemplo, significa

una atención de mejor calidad al ser más personalizada, también la posibilidad de realizar un marketing dirigido y de esta forma no desperdiciar recursos al realizar promociones más certeras. Todo depende de cómo se manipule la información que posean.

El problema radica en que para las PyMEs las barreras de adopción no son solo un tema del costo de la tecnología, si no también la falta de interés ya que todavía no se hacen concientes del valor estratégico que invertir en TIC's significa.

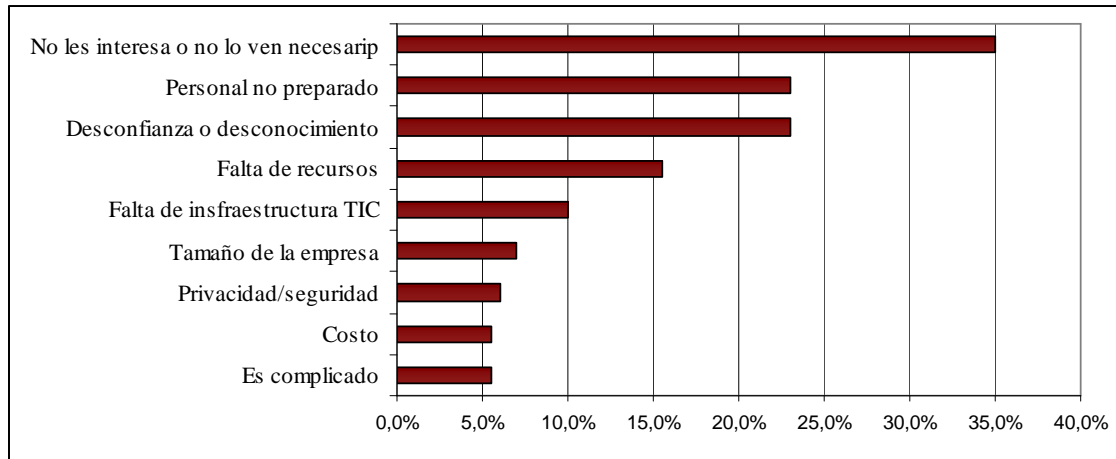
Otros factores que influyen en la debilidad de las PyMEs en el uso de TIC's según los datos generados por la Cámara de Comercio son la falta de interés y poca importancia que le dan, un personal poco preparado para enfrentar cambios tecnológicos junto a ellos una desconfianza a estos cambios, la falta de infraestructura y recursos entre otros. El gráfico 2.2 muestra estos factores mostrando que la falta de interés es la causa más importante, siendo el costo de implementación en contradicción de lo que se puede pensar, uno de los menos relevantes en la decisión de adopción de las TIC's.

La segunda área peor evaluada en el estudio se refiere al tema de Gestión de Calidad, específicamente a la falta de pro actividad en revisar y mejorar procedimientos de gestión internos y la implementación de sistemas de gestión de calidad. lo que disminuye enormemente su competitividad.

A pesar de las leyes existentes para regular este tema, aún no existe suficiente motivación para que las PyMES vean a los procesos de calidad como una forma de diferenciación útil para lograr competitividad y no como un gasto o un problema.

Gráfico 2.2

Factores que influyen la baja inversión en TIC por parte de las PyMEs



Fuente: Cámara de Comercio de Santiago

En general se ve que las dos áreas peor evaluadas son justamente las que van enfocadas a los clientes, es decir, desde la demanda. Por lo que se puede notar el atraso que presentan las PyMES chilenas en términos de estrategia, estas siguen aun enfocándose en la oferta, cuando está probado por estudios que el éxito radica en enfocarse en la demanda.

Con respecto a la calidad, Otro factor relevante para competir a nivel internacional es poseer certificados de calidad, en Chile solo el 6.6% de las pequeñas empresas y un 19.8% de las medianas posee algún tipo de certificación, la tabla 2.1 muestra la situación de las PyMES con respecto a las certificaciones.

Tabla 2.1

Estado de Certificación de las Pymes

Certificación	Tipo de empresas	
	Pequeña	Mediana
Tiene certificación	6,6%	19,8%
Está en proceso de certificación	2,4%	4,1%
no cuenta con certificación	90,5%	76,1%
No sabe/ No responde	0,5%	0,0%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: Primera encuesta longitudinal a Pequeñas y medianas Empresas (2005-2006)

Se aprecia que las PyMEs chilenas no han tomado conciencia de los beneficios que las certificaciones traen a la empresa. Siendo la calidad una herramienta fundamental para adquirir y mantener negocios con Asia.

2.1.2 Marketing y Ventas, Dirección y Liderazgo, Finanzas y Dirección estratégica

Todas estas áreas fueron evaluadas con la misma puntuación (3.1). Con respecto a Marketing y ventas se puede notar que las PyMES carecen de una estrategia de marketing. Este hecho provoca una actuación pasiva en la innovación de productos, procesos y formas modernas de venta. Tradicionalmente este tipo de empresarios se preocupa personalmente por la venta, el establecimiento de contactos con proveedores, pero no se preocupa, como debiera, de los temas relacionados al cliente particularmente.

Estos problemas muchas veces se deben a las características estructurales de las pequeñas y medianas empresas. Por ejemplo fruto del tamaño y del carácter familiar que generalmente presentan, es normal que existan problemas en el

desarrollo de las actividades directivas debido a que los trabajadores realizan múltiples funciones y el proceso de toma de decisiones está muy centralizado, ocurriendo muy a menudo que el empresario realiza múltiples funciones dentro de la empresa, desde gestión hasta productivas. Al no contar las empresas con grupos estructurados de trabajo, es muy probable que las funciones no se realicen de manera óptima, además de que el empresario no utiliza su tiempo para perfeccionarse en otras áreas ni para conocer las posibilidades de nuevas inversiones que podría realizar para su compañía a través de las diferentes formas de fomento que el gobierno pone a su disposición.

A partir de esto se identifica una importante problemática en las PyMES que es el escaso conocimiento técnico de la labor administrativa que poseen los directivos, éstos presentan un desconocimiento general de los conceptos básicos relativos a las técnicas gerenciales necesarias para operar como empresarios, tales como, fundamentos de comercialización nacional e internacional, manejo contable y financiero, elementos de producción y administrativos en general. Lo que es perjudicial si consideramos que es la escuela del comercio para muchos trabajadores sin estudios superiores.

Otra debilidad que se identifica en las PyMES es la estrecha relación capital-trabajo ya que normalmente la persona que aporta el capital es la misma que trabaja, confundándose la fuente de financiamiento de la empresa y la familia.

Con respecto al financiamiento de la PyME se dificulta por la falta de capital propio y de conocimientos adecuados; no se aprecia en ellas el uso eficiente de herramientas de gestión que les posibiliten un crecimiento planificado, además de la falta de estudios, planeación, actualización y ausencia de información

financiera histórica que facilite la proyección de posibles escenarios futuros para evaluar la viabilidad de su negocio en el largo plazo.

La mayoría de las veces la extenuada capacidad de ahorro y luego la baja rentabilidad sobre la inversión impide el desarrollo de PyMES producto de las grandes deudas.

Por otra parte los costos de las transacciones de los créditos bancarios pueden ser muy altos debido, entre otros, a que las PyMES son consideradas de muy alto riesgo, poseen insuficiente documentación contable-financiera y principalmente porque las instituciones financieras recién están comenzado a desarrollar créditos que se adecuan de una forma más realistas a empresas de menos tamaño.

Las PyMES concentran la segunda cantidad más alta de deudores para los bancos (Tabla 2.2), siendo altamente superior el porcentaje de microempresarios. Esto debido a que no cuentan con capital propio para invertir y una vez otorgado el préstamo no cuentan con las herramientas suficientes para administrarlo. El cuadro 2.1 muestra el porcentaje de las deudas de las empresas en Chile, donde se observa la gran diferencia de endeudamiento que presentan las empresas de menor tamaño en comparación de las grandes, por otra parte el gráfico 2.3 muestra que en este mismo año (2005) la cantidad de bancos adecuada para estos clientes era muy reducida

Tabla 2.2

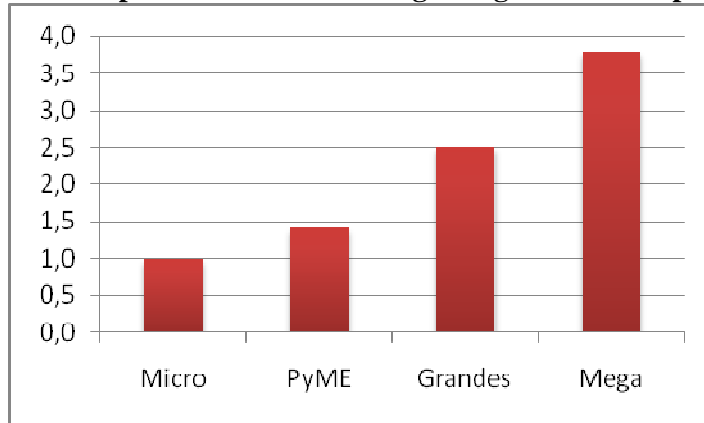
Porcentaje de las deudas de las empresas en Chile

	Monto Deuda MM\$	%	Número Deudores	%
Grandes	24,809,303	82%	9,654	2%
Pyme	4,919,567	16%	138,55	24%
Micro	502,524	2%	421,706	74%
Total	30,231,394	100%	569,91	100%

Fuente SBIF dic 2005

Gráfico 2.3

Número promedio de Bancos según segmento de empresas



Fuente SBIF dic 2005

Para solucionar el problema de deudas y financiamiento que aqueja a las PyMES, es necesario implementar un tratamiento especial para este tipo de cliente, acorde con su educación y riesgo. Como ya se ha comenzado a llevar a cabo a través, por ejemplo, del Banco Estado dando un apoyo extra a demás del capital.

2.1.3 Recursos Humanos

Solo con un punto más arriba (3.2) se encuentra el área de los Recursos Humanos, factor muy importante para la sociedad chilena debido a que la PyME posee una capacidad generadora de empleo 20 veces superior en promedio a la de las grandes empresas, ya que requieren poca inversión por unidad de empleo generado, por lo que incentivar el desarrollo de éstas, permitirá canalizar más rápidamente el desempleo, en comparación a la creación de grandes empresas.

La inversión en RRHH es escasa por la baja calificación del personal, generalmente las pequeñas y medianas empresas constituyen verdaderas fuentes

de capacitación para el personal, debido a la gran variedad de tareas que deben realizarse, en forma completa y en conjunto. Esto surge por el hecho, de no existir la mano de obra intensiva lo que transforma a la PyME en una forma de adiestramiento de la fuerza laboral inexperta del país.

El proceso de toma de decisiones dentro de las PyMES se encuentra concentrado en una o pocas personas normalmente con algún vínculo familiar entre si, entonces se corre el riesgo de que los conflictos familiares se trasladen a la empresa o en un alto ausentismo laboral.

Por otra parte, al estar conformadas principalmente por grupos familiares las relaciones laborales no se rigen por acuerdos contractuales. Lo que significa que gran parte de la población chilena actualmente no paga imposiciones lo que se traducirá en una gran carga para el gobierno cuando les llegue el momento de jubilar.

2.1.4 Producción y Operaciones

Aun que no se puede afirmar que este punto posee una alta evaluación, sin embargo, es superior a los antes mencionadas, los factores mejores evaluados fueron los relacionados a la maquinaria y a la mantención de estas, así como a la distribución en planta.

El emprendedor conoce muy bien su empresa y al estar normalmente en contacto directo con la parte productiva, se genera un buen trabajo operativo. A pesar de esto siguen existiendo problemas en este factor debido a que las maquinarias muchas veces son de segunda mano o baja calidad adaptada de otros procesos productivos, debido al bajo nivel de financiamiento que existe.

Como resultado se obtiene una baja productividad y sistemas de producción para operaciones a pequeña escala.

Otro problema es el bajo nivel de planificación, esto se observa en la ausencia de fijación de objetivos a mediano y largo plazo, inexistencia de plan de negocios o una planificación inadecuada, expectativas poco realistas e inexistencia de planes alternativos.

Además es muy recurrente que las PyMEs se encuentren con un crecimiento no planificado y una falta de previsión en este punto. Este es el punto crítico, ya que se muchas veces se estancan y se producen problemas en el desarrollo e implementación de otras áreas que se ven altamente perjudicadas como los sistemas de calidad y de información, fundamentales para prosperar.

Con este punto podemos adelantar como conclusión que la gran mayoría de las empresas no consideran, al momento de comenzar sus operaciones y su planificación estratégica a futuro, el proceso de internacionalización, esta se va considerando generalmente en el futuro o llega por accidente lo que las hace caer muchas veces en errores que se podrían evitar con una planeación internacional.

2.1.5 Análisis del Entorno

Este es el área que resultó mejor evaluada por los especialistas, que reconocen lo bien que los empresarios conocen su entorno especialmente a sus proveedores teniendo la mejor puntuación (4.0) de toda la evaluación.

Sin embargo, aún hay mucho por hacer ya que sigue existiendo un problema de falta de poder de negociación, ya que, entre otros, está en directa relación con el tamaño de la empresa medida en función a sus ventas. Esto hace que la PyME

disminuya su capacidad para ejercer presión y obtener mayores beneficios de parte de los proveedores, así como ante instituciones financieras.

Los vínculos que crean con sus proveedores y clientes aunque profundos son altamente dependientes, con dificultades de acceso a otros mercados.

A mayor poder de negociación hay mayor capacidad de expropiación en beneficio de quien posea mayor poder.

Las PyMES que actúan como proveedoras de grandes empresas se ven expuestas a un creciente poder de compra. Esto obliga a conceder condiciones especiales a los clientes más importantes, que manejan un mayor poder de negociación. En este caso los sectores más afectados son los comerciantes minoristas medianos y pequeños que hacen sus negocios en barrios de bajos ingresos.

Con respecto a los empresarios que buscan salir del país se encuentran con una gran cantidad de requisitos necesarios, pero la principal barrera a la cual se enfrenta es al problema del idioma, entre un 7.5% y un 10% del personal de pequeñas y medianas empresas habla inglés en algún nivel. Sin embargo, sólo entre un 0% y un 4% de los trabajadores considera que sabe hablar inglés en un nivel medio o avanzado¹⁰.

Las estadísticas son alarmantes considerando que el dominio del idioma inglés es una herramienta básica para abrirse a los mercados internacionales, sobre todo al asiático.

¹⁰ http://www.economiaynegocios.cl/mis_finanzas/detalles/detalle_emp.asp?id=233

2.1.6 Problemáticas Relevantes para Regiones

Un problema específico debido a la geografía de nuestro país es que la infraestructura, los servicios públicos, instituciones de fomento y las consultorías están cualitativa y cuantitativamente concentrados en la Región Metropolitana. Este hecho se presenta como un gran obstáculo para el desarrollo de las PyMEs en regiones.

Para poder competir con sus similares de la capital las PyMEs de provincia, se ven enfrentadas a una serie de desventajas, derivadas de los costos de transporte, plazos de entrega, abastecimiento, escasa información y otras dificultades de tipo legal y administrativas.

Por su parte la innovación constituye un elemento fundamental en las regiones menos desarrolladas, en la que las PyMEs que constituyen casi la totalidad de su tejido económico encuentran dificultades específicas, en particular en materia de financiación, pero también en cuanto a sus posibilidades de cooperación, acceso a las fuentes de competencias técnicas y de gestión.

El número de PyMES y su dispersión geográfica les dificulta actuar en forma colectiva y ubicarse en los grandes centros de decisión, aquí se encuentra un gran obstáculo para la asociatividad.

Según avanzamos hacia la globalización, más necesario e inminente se hace que las PyMEs utilicen el máximo de herramientas para poder tener una presencia significativa y con esta competir en los mercados.

A continuación se mencionaran las capacidades indispensables que se deben desarrollar en la PyMES para lograr un nivel competitivo con el cual logren la internacionalización y penetración en nuevos y variados mercados.

2.2 Desafíos para el Desarrollo de Capacidades de las PyMEs

En base al diagnóstico recientemente obtenido, a través de diversos casos exitosos en Chile y por la experiencia de otros países que han sabido enfrentar las problemáticas naturales de las PyMES, a continuación se mencionan las capacidades de mayor relevancia para superar los problemas y abordar el mercado internacional.

2.2.1 Capacitación.

La capacitación de los recursos humanos es una necesidad que tienen todas las empresas durante su vida. En el diagnóstico anteriormente realizado se observó que las PyMES no poseen en general políticas de capacitación ya que son consideradas como un gasto y no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que el aprendizaje de nuevas técnicas puede generar.

Las grandes empresas poseen unos sofisticados programas de capacitación de personal en todas sus líneas productivas, en los cuales invierten grandes cifras de dinero, muchas de estas capacitaciones no son tan necesarias, es por esto que las PyMES deben tener la capacidad de visualizar y seleccionar aquellos programas de capacitación específicos que les serán realmente útiles e invertir en ellos ya son necesarios para el proceso de internacionalización y gestión de la empresa.

Una de las características más importantes encontradas en los casos exitosos en las empresas PyMEX es que todas ellas han pasado por una etapa de capacitación de su personal tanto a nivel directivo como operacional.

La profesionalización de su gestión es una capacidad clave que deben desarrollar estas empresas para tener éxito en la misión de exportar, es por esto se recomienda que las PyMES busquen asesoría técnica de expertos en temas administrativos como evaluación de proyectos y estrategias competitivas. Toda empresa requiere de un líder que cumpla de forma sólida el proceso administrativo en el largo plazo, esto va tanto de la forma en que la organización maneja su cadena de valor, como la forma de hacer los negocios.

2.2.2 Calidad

Asegurar calidad en los productos ha sido un punto que se ha repetido en todos los casos de éxito estudiados, pero esto no se trata solo de una simple percepción del cliente, esta se debe respaldar con certificaciones, que es la tendencia actual del país y del mundo, muchas empresas que comienzan a exportar descuidan este punto y es muy frecuente que pierdan a sus clientes, además de perder su reputación en estos mercados.

En Chile existen ciertos mecanismos de subsidio y operación para la implementación y certificación (instrumentos de fomento a la calidad), los que son administrados a través de la plataforma de fomento de la CORFO, entre ellas se cuentan las normas chilenas de gestión 2909 e ISO 9001:2000 y el Sistema Escalonado de Mejora Continua (SEMC), basado en el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, que permiten enfrentar los problemas de las PyME desde la perspectiva de resolver las causas de éstos problemas y no sólo desde los efectos.

La certificación es una herramienta para entrar a nuevos mercados y presentarse como una empresa seria dentro de un nuevo país, es el caso de la empresa COESAM, que obtuvo su certificación según la norma Japonesa, lo que lo ha

llevado a un claro éxito en el mercado asiático, donde la calidad en los procesos es una característica muy valorada.

La mejora de competitividad de las PyMEs en los distintos sectores en los cuales opera, pasa por la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno. En este proceso de adaptación adquieren especial relevancia los aspectos relacionados con la calidad y la innovación.

Para alcanzar mejoras en la calidad de sus productos las PyMEs necesitan contar con herramientas que las orienten en la búsqueda de la mejora como una cultura instalada en todos los estamentos de la organización. En tal sentido, es absolutamente necesario que las organizaciones utilicen, por ejemplo, la herramienta “Autodiagnóstico de la gestión actual de la empresa (SIGA)”¹¹, diseñado para conocer el nivel actual de gestión de la organización y que orienta respecto de los pasos a seguir. Una vez realizado este diagnóstico las empresas deberían implementar las certificaciones de calidad para lo cual la implementación de la Norma Chilena NCh 2909 y/o del Sistema Escalonado de Mejora Continua (SEMC), constituyen un apoyo significativo.

Por otra parte se observa que la superación de los problemas de las PyMEs se relaciona directamente con la mejora de la gestión de los negocios. Esto implica la adopción progresiva –escalonada- de sistemas de gestión cada vez más exigentes, construidos sobre la base de un enfoque integral, es decir, que ve el desarrollo de la empresa como un todo. Los sistemas basados en los modelos de gestión de excelencia son una respuesta a esta necesidad.

¹¹ La herramienta SIGA está disponible en la página Web de Chile Calidad.

2.2.3 Incorporación de Tecnologías de información y comunicación (TIC)

Las TIC son una herramienta administrativa fundamental en cualquier empresa mas aun en las que desean llegar al exterior, a mercados tan remoto como Asia Pacifico.

Esto se debe a la gran cantidad de beneficios que la TIC's entregan a la empresa, entre ellos destacamos la posibilidad de ampliar su negocio, a través de las ventas por Internet que facilita la entrada a nuevos mercados geográficos o nuevos grupos de clientes.

Es cierto que para la PyME, tener un sistema informático de sus productos es muy complejo. Cuando se es pequeño, tener un libro en papel con el registro de clientes es casi tan útil como tener una planilla en Excel. Sin embargo, el sólo hecho de poder atenderlos vía mail o de poder comercializar los productos vía web, son tecnologías que a larga incrementan el crecimiento de un determinado segmento.

Los avances tecnológicos, ayudan también a mejorar el servicio ofrecido, disminuyendo el tiempo de espera de los clientes y entregando atención personalizada las 24hrs del día. Gracias a las TIC's se puede llevar un mejor control de inventario lo que permite entregar al cliente una mayor disponibilidad de productos en stock.

Por otra parte si la información almacenada es bien manipulada puede ayudar a mejorar la eficiencia y diferenciación de las empresas. También se pueden reducir los costes y tiempos, aprovechando la capacidad de las nuevas tecnologías a automatizar los procesos internos como compras, ventas, gestión comercial, etc.

A su vez la información existente y asequible por los usuarios de la Web ayuda a intensificar la colaboración con proveedores y clientes para mejorar el diseño de productos.

Sin embargo, un 37% de las PyMEs todavía no cuenta con un computador y del 63% que sí tiene un PC sólo el 26,6% utiliza algún tipo de software de administración¹², es necesario educar al pequeño y mediano empresario desde el punto de vista de su negocio. Explicarle que, por ejemplo, si integra un software de administración a la gestión de su empresa podrá dedicar su tiempo a tomar decisiones y analizar la información, en lugar de hacer informes basados en las anotaciones que mantiene en su cuaderno. Por otra parte podrá también analizar de forma automática la carga tributaria de su empresa mes a mes y tomar decisiones para disminuirla. Un software de gestión comercial podrá mostrar diferencias de cuál es el producto más vendido y cuál es el que genera más ganancias.

Aunque las TIC's, según los entendidos en el tema, a diferencia del factor trabajo y del factor capital, tienen rendimientos de productividad que son crecientes; en Chile no ha ocurrido este efecto

En el grafico 2.4 se muestra como han aumentado las TIC's en el país en comparación con la productividad.

Los problemas, como se mencionó en el punto anterior, radican en que el nivel de adopción de TIC aumenta pero no es suficiente y el uso que se les da no es el más adecuado.

Además como lo señalan Brynjolfsson y Lorin¹³ (2000), para que la introducción de las TIC's sea eficiente es necesario combinarlas con cambios

¹² Cifras obtenidas en estudio CEPAL.

¹³ Brynjolfsson y Lorin.

organizacionales, lo que significa combinar la nueva tecnología con nuevas prácticas de trabajo, una nueva estrategia, productos y servicios. Debe tenerse en cuenta sin embargo, que estos procesos no son instantáneos, y que el “path dependence”, es decir la historia de la empresa, influye sobre la velocidad y capacidad para transformarse y operar eficientemente.

Gráfico 2.4
Productividad Total de Factores



Fuente: Centro de estudio para la Economía Digital, CCS

El mejoramiento de la comunicaciones debe ser regularizado tanto de manera interna como externa, esto se refiere a que las distintas divisiones de la compañía deben ser consistentes unas con la otra, por ejemplo el área de marketing debe apoyar al área de operaciones ya que la información de los procesos de la compañía debe ser alcanzada para el mercado, el mercado asiático por ejemplo se preocupa mucho de este punto antes de realizar

negocios. La información que un empresario provea sobre su compañía debe ser siempre verdadera, ya que los clientes no tardaran en verificar esta información, si la realidad no coincide con la información proporcionada la empresa se “quema” en este mercado y pierde toda oportunidad de generar confianza con sus clientes.

El mejoramiento de la comunicación interna ayuda a crear dentro de la empresa un cambio en la actitud de conocimiento e información extranjera. Es necesario desarrollar una idea clara de la importancia de las operaciones externas, especialmente al inicio, cuando hay impacto en el volumen y las utilidades. El objetivo es crear un ambiente exportador.

2.2.4 Capacidad para Seleccionar el Mercado y los Canales de Exportación

Una correcta selección del mercado es clave, no sólo por el impacto en el volumen sino también por el aprendizaje que logra la empresa. La adaptación de los productos es esencial. Muchas compañías intentan generar un producto diferenciado con ventajas competitivas en el mercado de destino, el producto original rara vez permanece intacto, sin cambios, de ahí la necesidad de familiarizarse con el mercado.

La estrategia de entrada al mercado se debe evaluar en base a los canales de distribución; se entenderá por canales de distribución a las instituciones a través de las cuales un vendedor encauza sus productos hacia el cliente. Es decir, la distribución se centra en hacer efectivo el contacto con los consumidores o mercado meta. Los distintos canales presentan estructuras que difieren la una de la otra y producen efectos relevantes para el desempeño global de la empresa

exportadora. No todos se relacionan de la misma manera ni están en condiciones de ofrecer las mismas funciones a la empresa.

Dentro de la clasificación de los canales de distribución encontramos:

- *Canales directos*: es la misma empresa que tiene el total control de los recursos financieros, humanos, técnicos y las habilidades necesarias para desplegar en las operaciones de comercialización en el extranjero. Es la empresa quien tiene la responsabilidad en el establecimiento de contactos con el o los compradores, el desarrollo de las negociaciones contractuales y el cuidado de las labores de embarque del producto, lo que implica un mayor riesgo pero a su vez un mayor control de su gestión. A su vez existen distintos canales directos dependiendo del grado de control y las funciones que estos cumplan una vez ingresado el producto en el mercado extranjero, estos pueden ser: representante de ventas, agente extranjero, subsidiaria comercial, comerciante importador, distribuidor y comprador final.
- *Canales Indirectos*: Es cuando otra empresa sustituye a la productora en el en el desarrollo de las tareas o funciones relativas a la comercialización de sus productos en el exterior, desde el momento en que estos son despachados en bodega hasta que los adquieren los consumidores finales en el mercado de destino. El grado de control de la empresa productora se reduce considerablemente en relación a los canales directos. Los canales indirectos varían en su modalidad dependiendo del grado de control que tienen y la gama de servicios que ofrecen, estos pueden ser: tradings internacionales o multinacionales, comprador extranjero, compañía de

gestión de exportaciones, consorcios, comercializadora de exportación y Piggyback.

Una de las principales dificultades para exportar identificadas por las PyMES son la falta de contactos y las exigencias de los mercados. En general las PyMES carecen de contactos en el extranjero, es por esto que la participación en ferias internacionales es un buen paso a seguir para crear conexiones en el exterior, estas conexiones servirán bien para conseguir clientes iniciales, información de mercado al cual se quiere llegar o conseguir empresas aliadas que participen en el proceso de distribución en el exterior.

Estas son herramientas que ofrecen organismos como ProChile y CORFO, que se hacen cargo de la promoción y fomento, incentivando a las empresas a diversificar tanto los productos exportados como los mercados de destino.

Las empresas que salen al exterior, conocen mercados, participan en ferias y en misiones tecnológicas, son las que tienen mejores resultados. El 83% de las empresas que participa en este tipo de actividades, son exportadoras y/o importadoras¹⁴.

2.2.5 Innovación

La Innovación es un aspecto Vital en la competitividad de las empresas. Según el estudio realizado por CEPAL sobre la innovación de la industria exportadora en Chile¹⁵, las PYME's Chilenas y la industria Chilena en general utiliza una tecnología de segunda línea adaptándose a lo que es conocido en el exterior, la

¹⁴ Informe "La PyME en cifras" de Fundación Euro Chile & CiPYME.

¹⁵ Estudio titulado "Capacidad de innovación en industrias exportadoras en Chile: la industria del vino y la agroindustria hortofrutícola" autores Graciela Moguillansky, Juan Carlos Salas, Gabriela Cares.

copia sería su mecanismo esencial de innovación, además se identifica una gran debilidad en la capacidad de evaluación, selección e implementación de mejoras tecnológicas.

Dentro de los casos estudiados una de las características, claves en el éxito de todo emprendedor y sobre todo aquel que exporta esta la innovación tanto tecnológica como de productos, servicios y procesos. Los cambios constantes son los que mantienen vigente a las empresas en el extranjero.

En el caso de la empresa COESAM¹⁶, que afirma que una la innovación ha sido una clave en su éxito, de esta manera esta empresa ha consolidado su posición en el extranjero y ha logrado descubrir nuevos nichos de mercado se han convertido en nuevas grandes oportunidades de negocios.

Otro caso que reafirma lo aquí planteado es el caso de la empresa Agro-Mar (empresa exportadora de musgo), donde su dueño Edgar Shomaly afirma que la característica más importante de Agro-Mar es su capacidad innovadora al agregar valor al producto básico, lo que se ha logrado gracias a un seguimiento de información actualizada sobre éste, aportado además por las visitas a diversas ferias internacionales que ha efectuado Shomaly, ya sea como asistente o como expositor, marcando presencia mundial con sus productos.

Un caso interesante de destacar es el de la industria vitivinícola australiana quien es el principal competidor de Chile en el extranjero en este sector, además se encuentra en el cuarto lugar del ranking mundial. Australia a diferencia de Chile exporta un mayor porcentaje de su total en vinos de mesa, Premium y súper Premium; lo cual lo hace obtener una mayor ganancia a través del precio, para obtener un vino de calidad la industria Australiana concentra una gran parte de

¹⁶ Estudio de Pro Chile y Fundes “PyMEX Chilenas se proyectan al mundo: Casos para aprender”.

sus esfuerzos en el proceso de innovación lo cual lo hace a través de una fuerte organización, un compromiso con la innovación que se manifiesta en una estrategia de largo plazo, en planes quinquenales de investigación y desarrollo, recursos que la industria invierte en forma paritaria con el Estado y una institucionalidad que incentiva la colaboración. En las cifras queda demostrado la importancia que da este país a la innovación, el año 2005 mientras la industria vitivinícola Estadounidense invertía 6 millones de dólares anuales en investigación y desarrollo Australia gastaba 9 millones (4,5 millones aportados por el sector privado más un monto equivalente por el Estado) y Chile tan sólo 400 mil dólares¹⁷. Australia además posee una fuerte capacidad de comercialización y marketing la que es desarrollada por el conjunto de la industria y que forma parte de los programas de innovación. Con este extraordinario sistema de innovación la industria australiana ha tenido la capacidad de satisfacer el gusto de sus consumidores, inducir nuevos gustos en ellos y tener la capacidad de marketing para obtener éxito con la innovación.

El estudio de innovación de CEPAL¹¹ observa que dentro de las empresas que han tenido mejores resultados se destaca la importancia que le dan estas empresas a la gestión de la innovación esto a través del cuidado de los canales de comunicación entre las distintas áreas y niveles de la empresa, capacitaciones al personal y practicas muy simples de estímulo a los trabajadores para colaborar con la innovación, como concursos, lluvias de ideas, etc.

Como primera conclusión cabe recalcar que la innovación es un importante factor de éxito en la internacionalización de las empresas, por lo cual esta

¹⁷ Capacidad de innovación en industrias exportadoras de Chile: la industria del vino y la agroindustria hortofrutícola, Graciela Moguillansky, Juan Carlos Salas, Gabriela Cares CEPAL.

debería ser apoyada con programas, políticas y financiamiento con metas de largo plazo a través de una estrategia común entre todas las empresas, para así fortalecer la inserción internacional de todas ellas. En general las PyMEs consideran que las ayudas gubernamentales y acceso al crédito son de difícil acceso para empresas pequeñas.

Como segunda conclusión obtenida del estudio de CEPAL se vislumbra la necesidad de desarrollar un modelo que comprenda y promueva las especificidades del proceso de innovación en las PyME. Gran parte del proceso de innovación se debería realizar por organismos fuera de la empresa o bien por un ente común que surja de una asociación de las mismas empresas, aquí se observa que surge nuevamente la asociatividad como una solución a la problemática PyME, en este caso la asociación para la innovación se puede gestar dentro de las mismas asociaciones empresariales hoy existentes u otras que actúen en forma independiente, formando en conjunto una infraestructura de soporte y desarrollo de la innovación, si no es así, podría realizarse a través de políticas públicas quienes fomenten la articulación de este tipo de redes u organismos.

2.2.6 Diseño de una Estrategia de Internacionalización

Las empresas más que desarrollar una cultura exportadora deben crear una cultura de internacionalización, esto es, no actuar de forma reactiva ante cambios externos sino más bien tener una estrategia formulada para reaccionar antes las diversas situaciones que se presentan en el mercado, a esto le denominamos “actuar sobre la cultura”.

Se identifica a una empresa que actúa de forma reactiva en el exterior cuando exporta solo ante situaciones coyunturales en el mercado exterior, busca

beneficios de corto plazo, toma dediciones de manera improvisada o precipitada y sus exportaciones no se realizan de una manera regular.

Cumplir con los plazos y tiempos de entrega es otra característica que los empresarios exitosos de PyMEs han recalcado, clientes tan exigentes como los asiáticos valoran mucho esta cualidad en las empresas, esta es la forma de crear lazos de confianza con los clientes y asegurar su fidelidad, esto es lo que finalmente dará estabilidad en las ventas de las empresas.

Por otra parte vemos que las empresas que dirigen sus acciones para el cumplimiento de objetivos, enfocan su actuar a la obtención de ventajas de largo plazo y a su vez lo hacen de manera permanente y consistente, además realizan esfuerzos continuos en materia de conocimiento del entorno, formación, especialización, coordinación y presupuesto; son aquellas que actúan en base a una estrategia en pro de la obtención de su “ventaja competitiva”.

Si bien muchas empresas tienen éxito en el mercado basándose en ventajas comparativas, es su ventaja competitiva proveniente de su estrategia competitiva la que le dará un éxito sostenible en el tiempo.

Para que la empresa pueda tener éxito en su internacionalización debe construir su competitividad, desarrollando “una ventaja competitiva” sobre la base de los factores del país en que se encuentra ubicada, factores del sector industrial al que pertenece e internos de la propia empresa.

Una estrategia es una “serie de acciones que los administradores deben ejecutar con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa”¹⁸.

La estrategia varía según el mercado donde se sitúe y del tipo de rubro que se trate, de esta manera se logrará la diferenciación del resto del mundo.

¹⁸ Estudio Pro Chile y Fundes “PyMEX Chilenas se proyectan al mundo: Casos para aprender”.

A menudo las Pymes comienzan a exportar por accidente, en el estudio realizado por Fundes podemos ver algunos casos que han comenzado de esta manera y solo después de formular una estrategia han logrado el éxito sostenible en el tiempo.

Con todo esto se puede afirmar que una empresa debería considerar la internacionalización como parte de su ciclo de vida y esta estrategia se debería gestar desde el mismo momento en que la empresa nace, de esta forma la empresa de un principio trabaja en su imagen y plan de internacionalización.

Existen empresas que nacen para exportar las denominadas PyMEX, estas empresas nacen con un plan de internacionalización, como es el caso de la empresa COESAM, la cual comenzó a exportar en pequeñas cantidades y productos con escasa elaboración, pero con el transcurso del tiempo, con una estrategia de innovación y calidad, logro un buen plan de exportación con el cual ha tenido mucho éxito.

2.2.7 Asociatividad

La asociatividad se puede definir como “Un mecanismo de cooperación entre empresas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.”¹⁹

Debido a que en general las PyMES son empresas que no generan grandes volúmenes de producción, una de las capacidades claves a desarrollar para llegar al extranjero es la capacidad que tengan estas de crear alianzas estratégicas o asociaciones estratégicas, que las ayuden a generar volúmenes. En el estudio

¹⁹ Presentación “Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina”, S. Vergara, Div. Desarrollo Productivo y Empresarial, CEPAL, Perú, Nov. 2005.

realizado por Fundes verificamos que uno de los factores claves en el éxito de muchas PyMEX fue la capacidad de grupos de pequeños productores de asociarse para generar volúmenes importantes de producción, tal es el caso de la empresa APICOOOP, cooperativa exportadora de miel de abejas que cuenta hoy con 110 socios proveedores y con una plana bastante grande de proveedores no socios, quienes son pequeños productores agrícolas, de la provincia de Valdivia; esta compleja red de productores de miel debe cumplir con requerimientos de tipo legal y con las nuevas leyes para las cooperativas, esto junto a una eficiente administración, donde la organización y el orden son las piedras angulares para su correcto funcionamiento. Otro caso chileno exitoso de asociatividad es el caso de la Sociedad Vitivinícola “Sagrada Familia S.A.”, asociación que reúne a 16 agricultores los cuales eligen a su directiva de manera democrática, esta directiva esta conformada por un gerente general, un gerente de exportaciones y una secretaria, los cuales son controlados directamente por una unidad de auditoria de esta manera han tenido mucho éxito en la exportación de sus vinos de calidad principalmente a Bélgica, y a otros países de la Unión Europea.

De esta manera podemos ver que la asociatividad es una de las capacidades claves a desarrollar por la pequeñas empresas y más aun como hemos observado en los casos de éxito, este concepto puede ayudar a surgir a los pequeños productores tanto agrícolas como pesqueros en otras actividades primarias de Chile, los cuales pueden encontrar en la asociatividad una gran oportunidad para aumentar sus ingresos y surgir en su actividad.

Las empresas se asocian para lograr algún objetivo en común. Para esto, lo ideal es buscar socios que tengan valores comunes y cuyas habilidades se

complementen entre sí, de manera tal de que todos tengan algo para contribuir (que no existan “parásitos”), y que todos tengan algo que llevarse del grupo.

En función del objetivo que persigue el grupo, pueden generarse relaciones más o menos duraderas. En el largo plazo, en algunos casos, la asociación puede concluir en la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio, pero en este caso, ya deja de ser un modelo asociativo como se ha sido el caso de algunas empresas citadas anteriormente.

De manera general, los objetivos suelen ser compartir riesgos y disminuir costos. En particular, algunos de los propósitos por los cuales se recurre a estos modelos son: Financieros, organizacionales y de comercialización, entre otros.

3. FACTORES CLAVES PARA LA INTERNACIONALIZACION DE LAS PYMES

En esta sección se determinaran que factores han sido claves para el éxito de las PyMEs en ciertos países donde se ha tenido éxito en el rubro exportador, para este fin se expondrán los casos de cuatro países en los cuales se han implantado políticas para el fomento de la microempresa, y se han obtenido interesantes resultados, como son los casos de Argentina y México en Latinoamérica; Alemania y China en el resto del mundo.

Se integra el caso argentino por su extenuante crecimiento en el sector PyME durante los últimos 5 años, se exponen los casos de ciertas PyMES exportadoras consideradas como exitosas según una evaluación realizada por la CEPAL. La idea es identificar las capacidades que desarrollaron y las llevaron al éxito en los mercados internacionales, al identificar estos factores se incluyeron ejemplos específicos de PyMES que los han utilizado.

El caso alemán se expone debido al interesante modelo financiero que se ha desarrollado en este país a través de cooperativas de ahorro, lo que ha llevado a que las PyMEs sean el eje de la economía de este país.

El caso de China se analiza por ser una economía emergente que a partir de su apertura comercial ha realizado políticas de fomento para las PyMEs, apostando en la innovación y el desarrollo tecnológico, lo que ha llevado a estas empresas a crecer y exportar grandes cantidades al mundo con una fuerte ventaja competitiva en sus costos, en este caso se incluye además un innovador sistema instaurado en la región de Asia Pacifico, llamado ASEAN+3 Network,

plataforma virtual donde las PyMEs de esta región realizan transacciones con el resto del mundo.

Por último se incluye el caso de México por la importancia que tiene dentro de la economía Latinoamericana con el 42% de las exportaciones de la región²⁰. En la investigación se incluyen aspectos que hicieron de México un país dinámico en exportaciones y se le dará especial énfasis a la innovación logística que han realizado desde sus comienzos, lo que según estudios los ha llevado a poseer exportaciones más estables gracias a un aumento de la fidelidad de sus clientes²¹. Se finalizará el capítulo con una breve conclusión acerca de los factores que más se repiten y destacan en estos cuatro casos estudiados, los cuales serán expuestos como ideas a seguir por empresas que quieran salir próximamente al mercado mundial.

3.1 ARGENTINA

Para analizar la PyME argentina es necesario tener presente un resumen de la evolución que ha tenido a lo largo de su historia, los años 90` en Argentina fueron marcados por la apertura comercial, la desregulación y la implementación del régimen de convertibilidad que asignaron la dinámica económica nacional y a partir del 2002, por la gran crisis que acompañó a la salida del modelo de la convertibilidad lo que implicó una fuerte devaluación de la moneda local, después de esto la disminución de una gran parte de las deudas

²⁰ . Las PyMEs mexicanas y su participación en el comercio exterior, secretaría de Economía, Montevideo, Uruguay 12 de marzo de 2002.

²¹ www.economia.gob.mx

contraídas en dólares significó un cierto alivio financiero y numerosas industrias volvieron a ser competitivas.

En general se reconoce que los emprendimientos argentinos nacen orientados fundamentalmente hacia el mercado interno, ya que es una plataforma fundamental para quienes se lanzan a la aventura empresarial. Sin embargo, entre los más dinámicos se destaca un núcleo que, si bien no es mayoritario, rápidamente comienza a orientarse hacia la exportación, comportamiento que es mucho menos frecuente entre las nuevas empresas de menor crecimiento.

Cabe destacar que los emprendedores que encabezan las iniciativas de creación de nuevas empresas grupales o cooperativas se caracterizan por ser equipos con habilidades y roles que se complementan entre sí, lo que los hace tener ventajas sobre el empresario individual. La presencia de estos equipos emprendedores es más elevada que en el resto de los países de América Latina²².

Durante el 2006 las exportaciones PyMEX acumularon un total de 3.620 millones de dólares, superando en un 9% a las ventas realizadas por este grupo durante 2005.

El segmento de las PyMEX, con 11.046 firmas, representó en el último año el 73% del universo de empresas exportadoras, concentrando el 8% de las ventas externas totales.

Los principales destinos de las exportaciones PyMEX en 2006 fueron Brasil, Chile y Estados Unidos. El incremento de las ventas PyMEX (9%) estuvo liderado por las mayores ventas realizadas a Brasil, Venezuela, Uruguay y Rusia, que en conjunto explicaron el 58% del crecimiento de las exportaciones de este grupo de empresas.

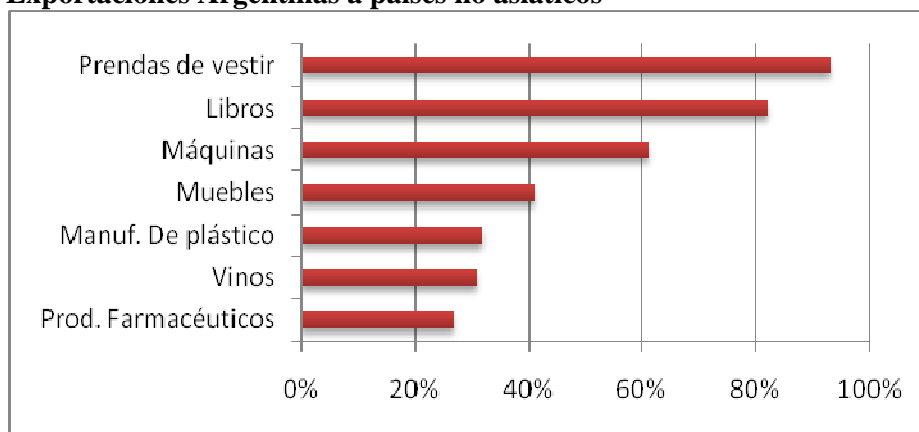
²² Lineamiento para una política PyME en la Argentina, Grupo de Políticas PyME.

Los principales destinos de la Unión Europea fueron España, Italia y Alemania. Las exportaciones a los países que la región Asia Pacífico, que mostraron un notable incremento, del 21% respecto del año anterior, impulsado por las mayores demandas de China, Hong Kong y Tailandia. Actualmente, el 98% de lo que Argentina exporta a Asia está compuesto de commodities que envían grandes empresas. El 2% restante es un conjunto de productos con distintos grados de transformación y valor agregado que son aportados mayormente por pequeñas y medianas empresas²³. La Fundación Cane estudió el desempeño exportador que tienen las PyMEs argentinas en el este del continente Asiático, y encontró que los sectores con mayor demanda son: alimentos y bebidas, metalmecánica, cueros y pieles, instrumental quirúrgico y especialidades farmacéuticas, entre los principales²⁴.

El Gráfico 3.1 muestra los sectores que tuvieron una participación relevante en las exportaciones de las PyMEx argentinas en el resto del mundo.

Gráfico 3.1

Exportaciones Argentinas a países no asiáticos



Fuente: CEP sobre la base de datos de DGA

²³ Monitoreo de pequeños y medianos exportadores – Año – 2006 - Centro de Estudios para la Producción Febrero 2007.

²⁴ Banco interamericano de desarrollo, Argentina

Como se puede apreciar los principales sectores donde tuvieron presencia las PyMEX durante el año 2006 fueron las exportaciones en prendas de vestir, los libros y maquinaria.

3.1.1 Identificación del éxito exportador

Un estudio de la CEPAL²⁵ realizado en agosto del 2007 identificó las ventajas competitivas de las PyMES exitosas. La información se obtuvo a partir de 300 encuestas a PyMES exportadoras Argentinas, que indagan en los factores comerciales, productivos, tecnológicos y de entorno.

Para identificar las PyMES con alto dinamismo y buen posicionamiento en los mercados externos se construyó un índice de desempeño exportador (IDE) que se aplicó al universo de PyMES exportadoras. El IDE califica la actividad exportadora de las empresas en 2001-2005 sobre la base de seis indicadores cualitativos y cuantitativos utilizados en otros estudios; estos indicadores son:

- La continuidad exportadora, que mide la estabilidad en el negocio exportador.
- El dinamismo exportador, que mide el crecimiento del monto exportado entre el primer año considerado y el año 2005.
- El dinamismo exportador sostenido, que mide la estabilidad del crecimiento del monto exportado
- La diversificación de mercados, que califica a la empresa en función del número de mercados externos atendidos

²⁵ Desarrollo de ventajas competitivas: PYMES exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia Dario Milesi, Virginia Moori, Verónica Robert y Gabriel Yoguel Revista de la CEPAL agosto 2007.

- La complejidad de los mercados, que califica a las empresas según el porcentaje de las exportaciones dirigidas a su mercado regional y a destinos fuera de este
- La evolución de la complejidad de los mercados de destino.

Se especifica que la continuidad, la diversificación de los mercados y la complejidad de ellos son los factores que mejor explican el desempeño exportador.

Una vez seleccionadas las empresas exitosas evaluando en cada una los conceptos antes mencionados, se determinó los factores que determinaron su buen desempeño exportador.

Cabe mencionar que hay factores que resultaron comunes a todas las empresas, tanto exitosas como no exitosas, lo que pone de manifiesto que existen prácticas empresariales necesarias para poder exportar con cierta regularidad pero no suficiente para lograr un posicionamiento exitoso en los mercados externos. Por ejemplo una variable estructural importante pero no significativa es el tamaño de la firma, existe la necesidad de disponer de umbrales mínimos para lograr escalas de operación que, tanto desde el punto de vista productivo como del comercial, permitan una inserción externa sustentable.

Por otra parte se concluyó que un factor asociado al éxito en las empresas argentinas es la “existencia de un aprendizaje exportador”, de cierta envergadura, para consolidar las ventas externas como una actividad más bien regular para la empresa. Esto vital para desarrollar capacidades operativas y habilidades para entender y satisfacer al cliente con necesidades y culturas diferentes a las del mercado interno, aunque los productos exportados tengan una clara ventaja en precios y se dirijan a mercados de fácil acceso.

Las PyMES exitosas estudiadas tienden a exportar en mayor medida desde sus inicios, es decir, incorporan más tempranamente la actividad exportadora en su estrategia de negocio.

Uno de los factores más importantes fue la “promoción de las exportaciones”. La intensidad de la promoción de las exportaciones distingue significativamente a las PyMES exportadoras exitosas. Mientras más complejo es el mercado atendido, mayor es la necesidad de una estrategia más integral y sistemática. Las empresas exitosas se caracterizan por el predominio de prácticas centradas en una comunicación fluida y constante con los clientes externos, que se manifiesta en un mayor número de visitas e invitaciones a clientes potenciales y una mayor presencia en ferias.

Un ejemplo de comunicación fluida y constante con los clientes resulta ser el caso del ganador del Premio Mercurio, otorgado a las más efectivas acciones de comercialización y estrategias de comunicación. El ganador en categoría PyME Carlos Enríquez S.A. licitó la concesión de la prestación de servicios del Parque Nacional Iguazú durante la década de los 90. Desde el año 1998 que ingresaban al parque 470 mil visitantes por año. El reto era lograr que el lado argentino de las cataratas se convirtiera en un parque que compitiera con el del lado brasileño. Se dotó el lugar con importante infraestructura turística y servicios, circuitos y senderos, paseos nocturnos y una esmerada calidad de atención, pero esto por sí solo no hubiera tenido tanto éxito si es que no se hubiera utilizado la intensa campaña de comunicación que se llevó a cabo. Se vendió el producto en ferias internacionales, agencias de viajes, etc. La estrategia de comunicación fue muy efectiva con publicidad, Internet, campañas de difusión y prensa, el resultado de esto fue que en el año 2003 la cantidad de visitantes se elevó a 640

mil y el ingreso per cápita a los \$26 diarios, con ventas totales por \$16 millones²⁶.

Se determinó en el estudio que otros factores que hacían diferencias entre las PyMES exitosas del resto tienen que ver con las “competencias tecno-organizacionales” como la disponibilidad de equipos de investigación y desarrollo (I+D) y la importancia del personal asignado al área; la inversión en maquinaria y equipo como proporción del total invertido por la empresa; la introducción de cambios en los procesos productivos y en el diseño de los productos, la certificación de normas de calidad, la capacitación técnica del personal y la participación de operarios en la mejora de los procesos, los productos y el diseño²⁷.

Por último cabe destacar otro factor fundamental de casos en que PyMES exportadoras sean consideradas como exitosas con poca o nula experiencia, según los especialistas, fue la existencia de grupos asociativos o consorcios, que colaboraron. Operar con los consorcios posibilita mejorar la escala de la oferta; contar con mayor poder de negociación, compartir costos y eventualmente acceder a programas oficiales de apoyo a la exportación.

3.1.2 Ejemplos de asociatividad en Argentina

- *Unión Industrial de Tres de Febrero*: Esta agrupación está formada por pequeños y medianos industriales radicados en el partido Bonaerense de Tres de Febrero. Una vez por mes, estos industriales se reúnen para analizar en conjunto la problemática que los afecta, y, a través del

²⁶ Premios MERCURIO de la A.A.M. Los grandes resultados en Marketing Argentino.

²⁷ Desarrollo de ventajas competitivas: PYMES exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia Dario Milesi, Virginia Moori, Verónica Robert y Gabriel Yoguel Revista de la CEPAL agosto 2007.

intercambio de experiencias, buscan el mejoramiento de las empresas y tareas individuales. Además, se organizan cursos y capacitaciones para guiar a estas pequeñas y medianas empresas en el proceso de formalización, ya que generalmente no poseen una gerencia profesionalizada que les permita contar con una operatoria eficiente y organizada. Por otra parte, se impulsó el programa “Compre Tres de Febrero”, por medio del cual se creó un espacio para que las distintas empresas pudieran poner en conocimiento de los demás miembros los productos y servicios ofrecidos, y se programaron rondas de negocios con representantes comerciales de varios países de Latinoamérica²⁸.

- *Grupos CREA*: Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola
CREA es un grupo de productores de una misma región de Argentina, que se unen para compartir experiencias, con el objetivo de capitalizar habilidades y conocimientos individuales, para encontrar mejores soluciones respecto a sus empresas agropecuarias. A través de reuniones mensuales, que son coordinadas por un asesor, los miembros de cada CREA analizan y recorren cada explotación, de manera tal que todos conocen la totalidad de los establecimientos del grupo, sus posibilidades y sus problemáticas. A su vez, estos consorcios se encuentran agrupados en AACREA (Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola), que funciona como nexo entre los distintos

²⁸ [http:// www.uomtresdefebrero.org.ar](http://www.uomtresdefebrero.org.ar)

grupos, que podría conceptualizarse como una asociatividad de segundo grado²⁹.

3.2 ALEMANIA

En Alemania las PyMEs son en núcleo y eje de su economía, la economía alemana debe su perfil a los cerca de 3,4 millones de pequeñas y medianas empresas, a los trabajadores autónomos y a los profesionales liberales. Alrededor del 99,7% de las empresas pertenece al segmento de las PyMEs. Se consideran tales las empresas con una facturación anual inferior a 50 millones de euros y menos de 500 empleados. En torno al 70% de las y los trabajadores trabajan en empresas de este tipo.

El desglose sectorial revela que el 48,9% de las PyMEs opera en el sector terciario, el 31,4% en la industria y alrededor del 19,7% en el comercio. La mayor parte de las PyMEs son dirigidas por sus propietarios, es decir, la mayoría del capital está en manos de la dirección empresarial. Frecuentemente las empresas se heredan de generación en generación. El porcentaje de las mujeres empresarias ha aumentado hasta el 22,5%. En torno al 37,4% de las PyMEs es de fundación reciente (posterior a 1995). Solo en el año 2004 empezaron a operar 572.500 nuevas PyMEs frente a 428.700 liquidaciones³⁰.

Los puntos más fuertes del sector son la agilidad con que pone en el mercado productos vendibles, su orientación internacional, su alto grado de especialización y la capacidad de cubrir con éxito los nichos de mercado.

²⁹ <http://www.aacrea.org.ar>

³⁰ PyMEs núcleo y eje de la economía Alemana, Fuente datos <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de>

Para poder lograr este éxito el factor clave fue la estrategia del gobierno alemán en cuanto a las medidas de apoyo en el campo financiero y los incentivos fiscales.

Desde el año 2005 la Unión Europea estableció una definición de PyME en la cual se establecieron elementos concernientes al balance anual total y el grado de asociación (es decir el grado de independencia de la PyME de un grupo empresario). La tabla 3.1 muestra la definición.

Tabla 3.1

Definición de la PyME según la UE a partir de 2005

Tamaño	Nº de ocupados	Ventas €	Balance Total €/Año
Micro	Hasta 9	Hasta 2 millones	Hasta 2 millones
Pequeña	10 hasta 49	2 hasta 10 millones	2 hasta 10 millones
Mediana	50 hasta 249	10 hasta 50 millones	10 hasta 43 millones
Grande	250 y más	50 millones y más	43 millones y más

Fuente: IfM Bonn, 2004

En la sociedad alemana existe un concepto más amplio de lo que es una PyME de lo determinado por la UE. Detrás del concepto PyME se encierran diferentes actividades económicas como industria, comercio, artesanado, servicios al igual que empresas, micro emprendimientos y/o actividades individuales y de ejercicio profesional libre. Para cada una de estas ramas se tiene una particularidad económica, por ejemplo su capital invertido, mano de obra ocupada, participación en el mercado, tecnología de producción, la relación con proveedores y clientes, etc. También está adquiriendo mayor importancia la responsabilidad y compromiso de la PyME con la economía. A través de adquisiciones, fusiones, compras y ventas de empresas se generan nuevas empresas con cambios significativos al integrar un grupo económico.

En Alemania las PyMEs entregan en 70% del empleo total del país, debido a que son intensivas en mano de obra existe un natural incentivo a invertir en capital humano a partir de la necesidad de contar con recursos humanos calificados y actualizados. Los principales factores cualitativos de las PyMEs en Alemania son:

- La identidad del propietario y la responsabilidad personal en las actividades de la empresa.
- La identidad del propietario y su responsabilidad contractual ante el financiamiento empresarial y de emprendimiento.
- La responsabilidad patrimonial en el éxito y/o fracaso de la empresa.
- La relación personal entre el empresario como empleador y sus empleados.
- Independencia o pertenencia a un grupo empresario controlador.

Pero sin duda el factor clave de éxito de la PyME en Alemania y por el cual estamos exponiendo su caso en este estudio es el modelo de financiamiento que este país posee.

3.2.1 Modelo de Financiamiento Alemán

En Alemania las PyMEs registran básicamente dos fuentes principales de financiamiento de sus actividades³¹ :

- Capital propio
- Crédito bancario

El sistema bancario alemán se compone principalmente de tres pilares, como lo muestra el cuadro 3.1 en el cual se destacan las cooperativas de crédito y las

³¹ Según el IfM Bonn, 2001

cajas de ahorro municipales que van en ayuda directa a las PyMEs. El sistema bancario cooperativo en Alemania es mundialmente conocido por su eficiencia operativa. Involucra a más de 2.000 instituciones con fuerte presencia local, los cuales se hallan relacionados a través de redes operativas y de acción estratégica. Normalmente logran economías de escala a través de asociaciones que concentran actividades y que coordinan las necesidades de liquidez de sus integrantes³².

Cuadro 3.1

Datos de bancos privados e instituciones financieras del estado alemán

	Bancos comerciales Privados S.A	Cooperativas de crédito	Cajas de ahorro Municipales
Origen	En el siglo XIX	En el siglo XVIII	En el siglo XVIII
Objetivos de la fundación	Financiamiento de operaciones comerciales y de la industria.	Servicios financieros para pequeños y medianos comerciantes y para campesinos.	Servicios financieros para las capas más bajas de la población y PyMEs
Orientación de intereses	Titulares de acciones, maximización de los beneficios -shareholder value-	Los socios	El bienestar común y la misión -stakeholder value-

Fuente: Handelsblatt 2004

Dentro de este sistema bancario cooperativo alemán se destacan dos instituciones subsidiarias del estado estas son: *KfW Mittelstandsbank* (Banco KfW para PyME) y *KfW Förderbank* (Banco KfW de fomento). En particular

³² Hauser, 2000; Günterberg y Wolter, 2002; Ruda 2004a; Paffenholz, 2001; Wallau, 2001

KfW apoya los planes de inversión de las PyMEs, con especial consideración a la creación de empleo, la protección del medio ambiente y la innovación³³.

En general la política de apoyo financiero a PyME en Alemania se concentra en fomentar el proceso de inversiones, dejando al sector bancario privado y cooperativo el financiamiento de corto plazo. Esta red institucional explica el elevado nivel de eficiencia de la banca cooperativa alemana en un sector ampliamente dominado por las economías de escala. También ha sido relevante la regulación que obliga a cada entidad local a ser controlada por los departamentos de auditoría de las asociaciones y/o redes que integran.

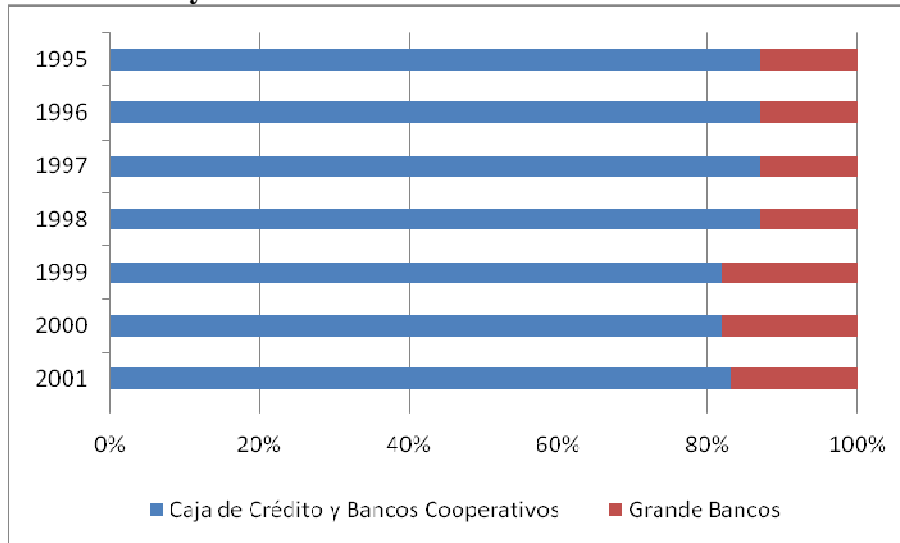
Como en otros países los microempresarios alemanes prefieren la deuda, generalmente créditos de corto plazo, a otro tipo de financiamiento ya que prefieren la independencia en la toma de decisiones en su negocio, el cuadro 3.4 muestra el gran apoyo que es para las micro empresas las cajas de crédito y los bancos cooperativos, ya que más de el 83% de los créditos solicitados por las PyMEs alemanas son obtenidos en este tipo de instituciones.

Como conclusión en el estudio de este país se puede identificar como factor clave las facilidades al financiamiento y la importancia que la sociedad le da a la entidad PyME. La gran cantidad del financiamiento obtenido por la PyMEs en Alemania se hace a través de las cooperativas bancarias de crédito, lo cual deja de manifiesto nuevamente que la asociatividad, en este caso financiera, unida a una estrategia de innovación acumulativa son las claves.

³³ Handelsblatt, 2004

Gráfico 3.4

Crédito a MiPyMEs en Alemania



Fuente: IfM Bonn, 2003

En cuanto a la estrategia de Innovación acumulativa que es la utilizada por las empresas alemanas³⁴, se puede decir que esta se basa en:

- Plataformas tecnológicas que fomenta la acumulación de conocimiento y las alianzas estratégicas con proveedores como partners de desarrollo.
- Producción diversificada de alta calidad esto es innovación en procesos, contacto “íntimo” con clientes y mejora continua.
- Reducida movilidad de empleados; retener empleados, asegurar intercambio de conocimientos.
- Formación específica para ocupaciones, sectores, empresas; conocimientos implícitos, distribución amplia de conocimientos.
- Transferencia cooperativa de tecnología; foros de intercambio, proyectos comunes.

³⁴ Innovación tecnológica en PyMES: el modelo Alemán, autores Klaus North y Eike Bieber, Universidad de Wiesbaden Alemania.

- Normas técnicas consensuadas.

3.3 CHINA

Las PyMEs de China han obtenido un crecimiento sin precedentes en los últimos 20 años. De acuerdo con los últimos datos de la Comisión Estatal de Economía y Comercio, en la actualidad, las PyMEs chinas superan ocho millones y ocupan el 99 por ciento de todas las empresas del país.

Las PyMEs se han convertido en un nuevo motor del desarrollo de la economía china.

Desde los años 1990, estas empresas han contribuido con el 76% al total del valor incrementado de la producción industrial del país.

En los últimos años, según los datos oficiales, las exportaciones de las PYMES superan el 60% del total nacional³⁵.

Al mismo tiempo, las PyMEs en China proporcionan el 75% de los puestos de trabajo creados en los últimos años en las ciudades chinas, "absorbiendo" un gran número de desempleados de grandes empresas estatales.

Para promover el sano desarrollo de las PyMEs, el Gobierno chino aportó, en 1999, recursos por valor de 1,000 millones de yuanes (125 millones de dólares USA) en apoyo de ellas como fondo de innovación tecnológica. Luego de esta gran inversión realizada por el gobierno, las PyMEs en China surgieron y comenzaron a crecer, exportando productos a diversos lugares del mundo.

Las PyMEs en China cuentan con un sistema de asistencia digno de imitación, existen innumerables instituciones que se dedican a prestar servicios de

³⁵ Datos obtenidos de la pagina Web <http://www.china.org>

asistencia, como la garantía financiera, capacitación de recursos humanos, selección de información, servicios relacionados con la estrategia exterior de las PyMEs, etc. Todas estas instituciones presentan un grado de madurez y profesionalidad muy notable, lo que ha ayudado al desarrollo del sector.

En la actualidad, en China hay 40 centros de innovación tecnológica al servicio de las PyMEs, 500 centros de promoción de productividad, más de 100 "incubadoras" de empresas de alta tecnología y más de 30 parques científicos de universidades.³⁶ Con estos antecedentes se puede ver que la inversión hecha por el gobierno chino en fomentar la innovación en las empresa chinas ha dado frutos, según datos entregados por Yuan Pu, director del Centro de Coordinación de la Cooperación con el Exterior de las Pequeñas y Medianas Empresas de China³⁷, las PyMEs constituyen un gran impulsor del avance y la renovación tecnológica de China. Según cifras gubernamentales, el 66% de las patentes son registradas por las PyMEs, y el 75% de la innovación tecnológica y el 82% de los nuevos productos se deben igualmente a las PyMEs.

Como en muchos países una de las principales problemáticas que enfrentan las PyMEs chinas es el acceso a los créditos bancarios, es por esta razón que el banco central de China ha pedido a todos los bancos comerciales nacionales establecer departamentos de créditos especialmente para las PyMEs, y hasta estos momentos tales departamentos se han establecido en más de 100 ciudades chinas.

Se identifican tres causas o pilares principales, para explicar el denominado "milagro chino" estas son:

³⁶ Datos obtenidos de la pagina Web <http://www.china.org>

³⁷ Articulo obtenido de pagina Web <http://espanol.cri.cn>

1. El primero ha sido la “introducción de mercados y la apertura de éstos al exterior”, importando tecnología y capital y exportando productos industriales basados en mano de obra barata.
2. El segundo pilar es que “las reformas se han hecho desde dentro”, sin imposición por parte de países ricos o de instituciones internacionales. También se ha conseguido que los municipios compitan entre ellos ya que se pueden quedar con el dinero de los impuestos una vez pagada al estado central una cuota establecida. La competencia entre gobiernos es una brillante estrategia para un país tradicionalmente ahogado por la burocracia y la corrupción.
3. Tercero, las reformas se están introduciendo lentamente, esto se ha hecho de manera que primero se prueba una política en una ciudad o región. Si funciona, ésta se extiende a todo el país y si no, se desestima y se introduce otra. Esta experimentación gradual, que los economistas llaman “learning by doing” o “aprender haciendo”, parece haber dado mejores frutos que los cosechados, por ejemplo, en Rusia donde las reformas se hicieron de golpe, estrategia que se dio en llamar el “big bang”.

En cuanto a la internacionalización de las PyMEs Chinas el gobierno chino estimula a las PyMEs a salir al exterior, el gobierno chino basa sus políticas en planes quinquenales y el que esta corriendo en la actualidad (2006-2010) tiene importantes objetivos en el desarrollo de las PyMEs y su internacionalización, dentro de estas políticas se destacan el perfeccionamiento del sistema de asistencia, un buen entorno jurídico-político, la elevación de la calidad de las empresas y la internacionalización de las PyMEs, es decir, la apuesta por su salida al exterior.

Como parte de la estrategia de internacionalización de sus PyMEs China forma parte de la plataforma ASEAN+3 Network³⁸, la cual fue creada por el sector público de los países integrantes del ASEAN (acuerdo comercial que incluye a Malasia, Singapur, Tailandia, Indonesia, Brunei, Filipinas, Laos, Camboya, Myanmar –ex Birmania- y Vietnam, todos del Sudeste Asiático) más los 3 gigantes del Nordeste Asiático: Japón, China y Corea del Sur. Esta plataforma electrónica ayuda a que las PyMEs de los países asiáticos interactúen entre si, de una manera muy económica y puedan cerrar incluso negocios, debido a la gran oportunidad que presentan para las PyMEs iniciativas como esta, es que más adelante en las conclusiones se darán mas detalles del funcionamiento de esta plataforma y los beneficios que podría generar en Chile la implementación de un modelo similar.

Con el ejemplo de este país asiático, se obtiene nuevamente como conclusión que la asociatividad en este caso en el esfuerzo promocional de exportación es un factor de éxito para las PyMEs, apoyado por políticas gubernamentales que fomentan la innovación y el desarrollo de las TIC´s.

3.4 MEXICO

México se convirtió en una de las economías más abiertas, llegando a ser el principal exportador e importador de América Latina con el 42% de las exportaciones de la región. El comercio exterior se volvió un factor vital para su economía, como fuente de materia prima, insumos industriales y como factor de crecimiento de la renta. Los tratados de libre comercio han favorecido

³⁸ <http://www.asean3.net>

enormemente al crecimiento, contribuyendo a mejorar la introducción de nueva tecnología y las relaciones con los países vecinos.

Sin duda las PyMEs Mexicanas no se han quedado atrás con este crecimiento, es más en el año 2000, de un universo de 36.500 empresas exportadoras, casi 34.000 fueron PyMEs o PyMEx y en el 2001 cuando las exportaciones de México alcanzaron casi 160 mil millones de dólares, el 95% de los exportadores fueron PyMEs.

El dinamismo exportador se debe al creciente número de empresas que se han incorporado a esta actividad, ya que los factores macroeconómicos favorecen a las PyMEs Mexicanas, a demás de que el entorno motiva a la inversión, posee acceso preferencial a 32 países en tres continentes a través de una red de 11 tratados comerciales, con reglas claras y transparentes³⁹.

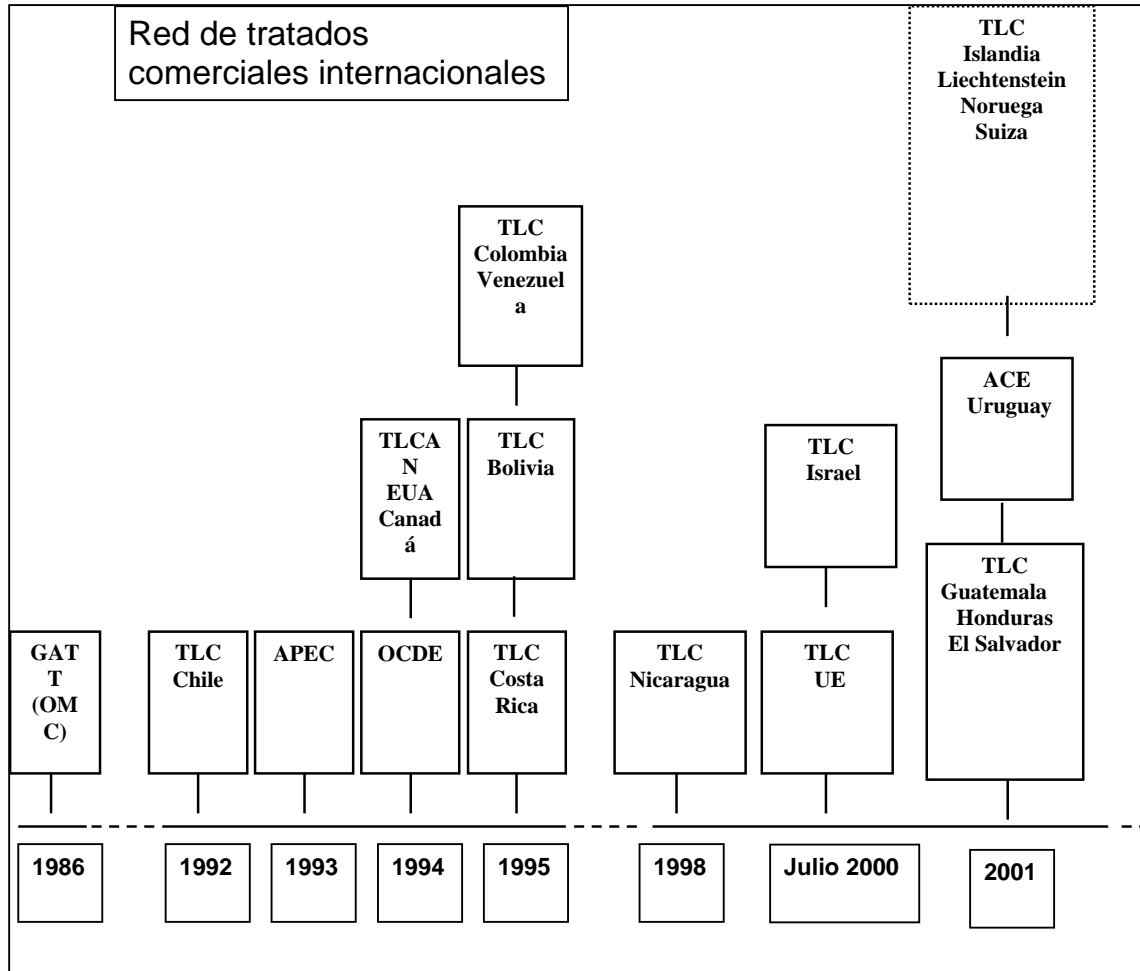
El cuadro 3.5 muestra la red de tratados de libre comercio (TLC's) que mantiene México con distintos países en el mundo, esta red comercial se traduce a un mercado potencial accesible de 850 millones de consumidores.

En general las PyMEs que intentan iniciarse en la actividad exportadora deben abordar 4 fases: una de pre-producción que comprende la investigación, el desarrollo y diseño de los productos o servicios, en segundo lugar la producción de éstos, para luego ser comercializarlos donde el marketing es el principal factor, con el tiempo se ha comprobado que ésta es una etapa fundamental dentro del proceso de la actividad exportadora y una última fase es referente a la logística de la exportación considerada también como un factor clave para el éxito de la exportación.

³⁹ Las PyMEs mexicanas y su participación en el comercio exterior, secretaría de Economía, Montevideo, Uruguay 12 de marzo de 2002.

Cuadro 3.2

Red de tratados Comerciales internacionales de México



Fuente: Las PyMEs mexicanas y su participación en el comercio exterior, secretaría de Economía, Montevideo, Uruguay 12 de marzo de 2002.

En general las PyMes que intentan iniciarse en la actividad exportadora deben abordar 4 fases: una de pre-producción que comprende la investigación, el desarrollo y diseño de los productos o servicios, en segundo lugar la producción de éstos, para luego ser comercializarlos donde el marketing es el principal factor, con el tiempo se ha comprobado que ésta es una etapa fundamental dentro del proceso de la actividad exportadora y una última fase es referente a la

logística de la exportación considerada también como un factor clave para el éxito de la exportación⁴⁰.

La cadena de abastecimiento es uno de los aspectos principales que se deben considerar en la logística de la exportación. La logística comercial abarca todas las etapas del suministro, trata de la gestión del flujo de materiales y del flujo de información en una empresa, desde su fabricación hasta su entrega al consumidor final, la idea es que el proceso sea lo más ágil posible orientando el posicionamiento de los recursos en relación con el tiempo, ya que minimizando el tiempo aumenta la probabilidad de mantener los productos en stock y con esto la fidelidad por parte del cliente, a demás mejora la atención, disminuyen los costos ya que la logística representa entre el 10-20% del costo final⁴¹. A través de la logística las PyMEs mexicanas buscan sus ventajas competitivas que resultan del claro conocimiento de las cadenas y canales de distribución y comercialización.

Una vez identificada una logística eficiente todos los esfuerzos de marketing se centran en ella, con el fin de maximizar los beneficios.

Las condiciones del mercado han obligado a las empresas mexicanas a ser altamente competitivas no solo en tiempos de entrega, sino también en calidad y precios. Lo que ha provocado que hayan incrementado su eficiencia y competitividad.

⁴⁰ Varela Sarmiento, L. D. 2004. *La participación de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMe's) en el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA)*. Tesis Licenciatura. Relaciones Internacionales. Departamento de Relaciones Internacionales e Historia, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla.

⁴¹ Marketing internacional. Mcgraw, Boston 1996

3.5 Conclusiones

Como conclusiones en este capítulo se puede decir que la inserción de políticas públicas que fomenten de manera concreta la formación de nuevas empresas, la búsqueda de financiamiento para ellas, y las asociaciones que las favorezcan a desarrollar los factores relevantes aquí encontrados como son la innovación, capacitación de recursos humanos, promoción de sus productos en el extranjero, además del traspaso y desarrollo de nuevas tecnologías de información.

La asociación e innovación son los factores más relevantes y que más se presentan en estos casos, como las cooperativas bancarias para el financiamiento de las PyMEs en Alemania, la plataforma virtual de transacciones en los países de Asia pacífico.

Por otra parte la innovación es un factor que se repite constantemente en los casos de éxito, el desarrollo de estas mismas asociaciones recién expuestas son ejemplos de innovación, la inversión realizada por el gobierno chino para fomentar el desarrollo de las TIC's en este país también es otro ejemplo de innovación que ha traído éxito en la gestión internacional de sus empresas.

Los factores aquí expuestos como relevantes para tener éxito en la internacionalización de las PyMEs son las condiciones mínimas que debe desarrollar las empresas empresa o el conjunto de ellas (como asociaciones), para aspirar a llegar a nuevos mercados, sin embargo, esto no garantiza el éxito, este se dará cuando las empresas logren la combinación adecuada de cada uno de estos factores, que variará en relevancia según al mercado que se quiera llegar, por ejemplo para llegar al mercado asiático se deberá poner especial cuidado en la calidad de los productos, lo que significa invertir constantemente en innovación, certificaciones de calidad internacionales y marketing; por otra

parte para llegar al mercado europeo se debe poner mayor énfasis en la logística de distribución para cumplir sagradamente con los plazos establecidos.

Como lo expuesto por el empresario Carlos Amin, cuando un mercado abre las puertas las empresas deben ser cuidadosas en la estrategia implementada, cumplir siempre con los plazos (logística), cuidar la calidad (innovación y certificaciones) y crear relaciones de confianza con los clientes.

Además podemos concluir que el entorno macroeconómico es fundamental para el éxito de las PyMEs, como en el caso mexicano los estudios indican que los TLC han sido sumamente beneficiosos para la pequeña y media empresa, es en éste tema donde profundizaremos en el próximo capítulo, debido a los recientes acuerdos pactados por Chile con Asia Pacifico.

4. IMPACTO DE LOS TLC SOBRE LAS PYMES CHILENAS

Con 46 tratados de libre comercio, cerrados o firmados, Chile se consolida como el país con el mayor número de ese tipo de acuerdos en el mundo, y tiene cubierto el 86% del producto interno bruto (PIB) del planeta a través de preferencias arancelarias.

Si se mide por el PIB de los socios con los cuales hay Tratados de Libre Comercio (TLC), los productos chilenos entran con aranceles nulos o rebajados al 81% del producto mundial, incluyendo el 9% que representa Japón⁴².

Los acuerdos comerciales suscritos por Chile intentan transformar a este en una plataforma de conexión en la cuenca del Pacífico y convertirlo en un país de economía de servicios.

El siguiente capítulo, expondrá las principales características de los acuerdos comerciales firmados con el área de Asia Pacífico, para esto se analizarán en particular los TLC's acordados con China, Corea y Japón, el cual entró en vigor recientemente en Septiembre de este año. Se observarán las principales características de estos tratados, dando a conocer las ventajas y desventajas que tienen las para empresas nacionales en especial las PyMEs.

Para obtener una visión práctica del impacto que tienen en las PyMES estos tratados, se llevó a cabo una entrevista con un empresario PyMEX, el Señor Carlos Amin, Presidente de Laboratorios COESAM, quien lleva cerca de 30 años exportando sus productos a distintos países entre ellos países asiáticos. El

⁴² "Chile logra acceso de libre comercio con el 86% del PIB del mundo", Artículo diario El Mercurio, Eduardo Olivares y Lina Castañeda.

Señor Carlos Amin, expuso su opinión acerca de las ventajas y desventajas que se presentan en la práctica los TLC's para una empresa de su tamaño, las cuales se irán presentando a lo largo de este capítulo.

Finalmente se expondrán las conclusiones acerca de cómo las PyMES Chilenas pueden aprovechar estos acuerdos comerciales, y de que manera se perjudicarían si no se cumplen las condiciones apropiadas para ellas; esto también como determinante de las condiciones que se deben dar en el entorno país para que estas empresas puedan surgir y aprovechar verdaderamente estos tratados de libre comercio que se les ha puesto a disposición.

4.1 Tratado Libre Comercio Chile-Japón

También mirando al Pacífico, Japón tiene una población aproximada de 128 millones de habitantes, con un ingreso per cápita seis veces superior al de Chile. Su cultura se caracteriza por el apego al trabajo y las tradiciones, lo que le ha valido convertirse en la segunda economía del mundo.

Gracias a la aplicación de políticas aplicadas desde el fin de la Segunda Guerra Mundial, las que se concentraron en la industrialización y modernización para competir con las grandes potencias, el crecimiento de Japón sobrepasó todo análisis en la década de los 80. Los japoneses se concentraron en el desarrollo de productos de alta tecnología y con alto valor agregado. Actualmente son los mayores productores de automóviles, equipos electrónicos, máquinas, herramientas, acero y metales no ferrosos, barcos, sustancias químicas, textil y productos de alimentación procesados.

Al concentrar su energía en desarrollar alta tecnología, redujeron los esfuerzos en el sector alimentario, lo que hoy implica que tienen que importar casi la

totalidad de los alimentos, al contar sólo con un 4,6 de la fuerza laboral dedicada a la agricultura. Actualmente sólo puede autoabastecerse de arroz.

A partir de 1984, Japón se convirtió en el mayor importador neto de productos agrícolas del mundo. Con el 2% de la población del planeta, hoy tiene el 9,3% de la importación mundial de alimentos⁴³. Es el mayor importador de trigo, maíz y carnes, y el segundo importador mundial de soja, luego de la Unión Europea. Es por esto que este país es un lugar atractivo para Chile que posee una amplia oferta de Productos agrícolas.

A pesar de ello, Japón es muy proteccionista respecto a productos importados que pueden afectar a sus productores agrícolas. Además de los altos subsidios que éstos reciben, debido al gran peso político que tienen, existen otro tipo de barreras al comercio, como las de tipo sanitario.

Otra particularidad, es que el Estado juega un rol activo en el desarrollo de los diferentes sectores industriales.

Las relaciones comerciales entre Japón y Chile se han mantenido estables en el tiempo, Japón es actualmente el tercer socio comercial de Chile, al exportarle un total de US\$7.184 millones, a la vez que importan al país US\$1.147 millones.

El grafico 4.1 señala el crecimiento que has presentado el intercambio entre Chile y Japón sobre todo el los últimos tres años, sobre todo el en crecimiento de las exportaciones de Chile a Japón.

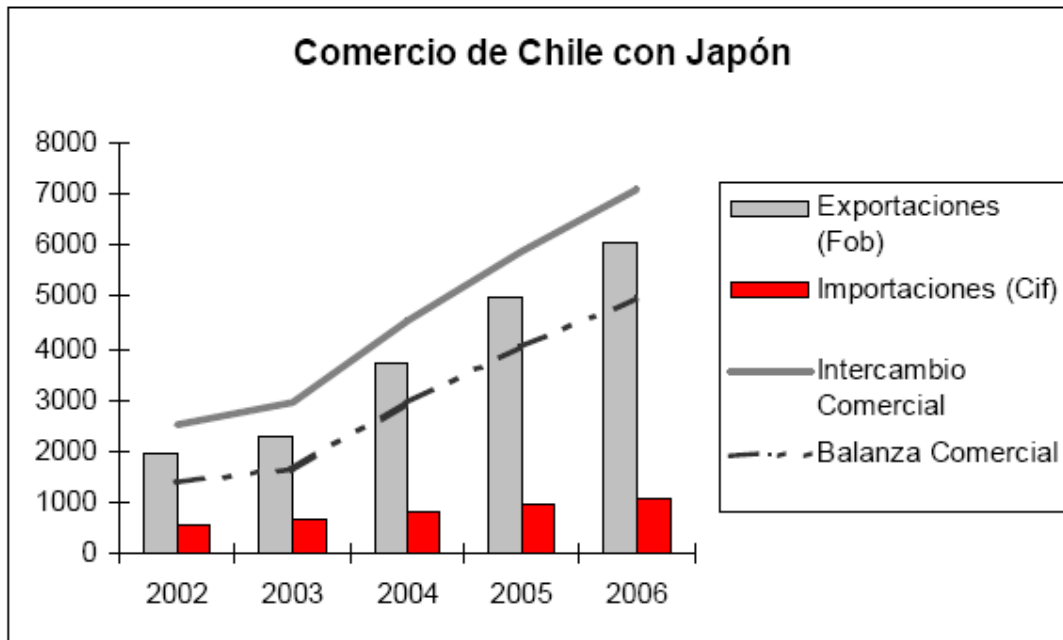
Por otra parte se observa que Asia es el primer destino de las exportaciones chilenos y que dentro de los países asiáticos Japón es el principal socio, los gráficos 4.2 y 4.3 muestran en detalle esta situación.

⁴³ TLC Japón – Chile, Las Claves del Intercambio, Magdalena Vergara Fundación AgroUC.

Grafico 4.1

Intercambio Comercial de Chile con Japón

Intercambio Comercial de Chile con Japón (en millones de US\$)



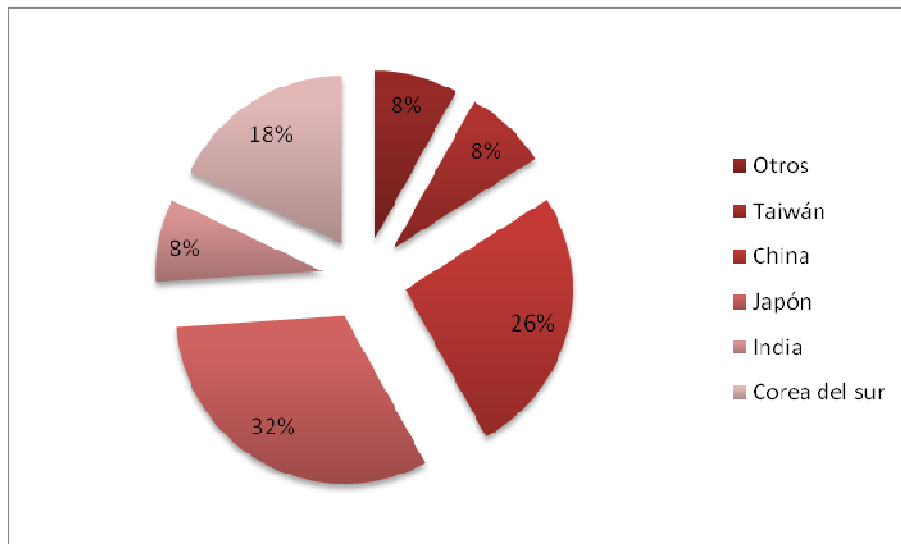
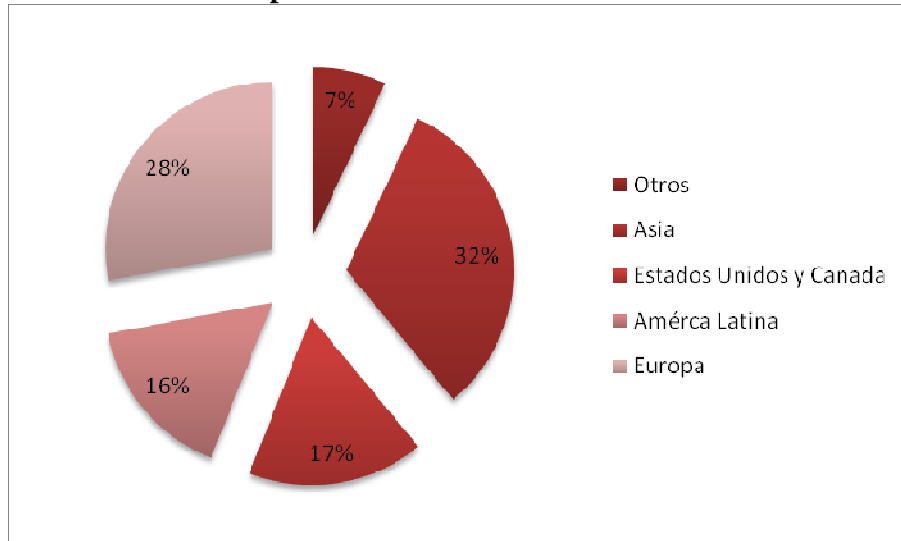
Fuente: DIRECON, Banco Central de Chile

Tras la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Japón, Chile podría transformarse en una plataforma de conexión en la cuenca del Pacífico y convertirse en una economía de servicios. Con este acuerdo, el país logra acceso al 86% del producto interno bruto (PIB) del mundo.

El tratado de libre comercio entre Chile y Japón se firmó el 27 de marzo del 2007 y entró en vigencia el 3 de Septiembre del mismo año. La negociación de este tratado fue bastante dura en el no se logró incluir arroz, trigo, naranjas, mandarinas y lácteos. Este tratado significa para Chile la apertura a un mercado de casi 128 millones de habitantes y se vincula con la región económica más dinámica del mundo. Mientras Japón, negocia por primera vez con un país que tiene agricultura.

Gráficos 4.2 y 4.3

Estructura de las Exportaciones Chilenas al Mundo 2006



Fuente: Banco Central de Chile

El director de la Dirección de Relaciones Económicas Internacionales (Direcon) de la Cancillería, Carlos Furche, indicó que las principales razones por las cuales Chile se interesó en este tratado son:

- 1.- Ampliar y diversificar la oferta exportable.

2.- Transformar a Chile en una plataforma para exportar a terceros mercados, debido a la red de acuerdos con que se cuenta en América Latina.

3.- Mejorar la oferta de servicios para facilitar el tránsito entre Asia y Sudamérica.

4.1.1 Características del TLC

A partir del 3 de septiembre del 2007, casi el 70% del total de las exportaciones chilenas a Japón quedaron con preferencia arancelaria. Lo que llegará a un 95% en un plazo de 10 años, cuando se complete el proceso.

Uno de los sectores más beneficiados con la negociación es el sector agrícola, donde el 53% de las exportaciones chilenas quedarán inmediatamente sin aranceles, mientras que el 35%, tendrán acceso preferencial a partir del día de vigencia del tratado. Además, cerca del 90% de las exportaciones agropecuarias quedarán desgravadas inmediatamente o con una preferencia arancelaria significativa.⁴⁴

Según Carlos Furche “El 99% de las frutas están incluidas en la negociación y algo menos del 1% no está excluida, sino que será negociada en cinco años más”.

En concreto, algunos de los productos favorecidos son:

- Arancel cero: limones, arándanos, moras, frambuesas y paltas, entre otros.
- Desgravación entre 5 y 7 años: nueces, kiwis, cerezas, duraznos, damascos, ciruelas, peras, higos, nísperos, chirimoyas y granadas.
- Desgravación en 10 años: salmones y cobre.

⁴⁴ Artículo económico publicado por el instituto Libertad y Desarrollo.

- Desgravación en 12 años: vino en botella con denominación de origen.
- Desgravación entre 10 y 15 años: pomelos, manzanas, cebollas, ajos y uva de mesa.
- Cuotas y rebaja parcial de aranceles: carne de cerdo, ave y bovina.⁴⁵

El arancel efectivo, es decir, los impuestos que pagarán las importaciones chilenas, llegarán a un mínimo histórico cercano al 1,5% promedio.⁴⁶

Por otra parte, el TLC beneficiará el mercado de bienes chileno al hacerlo más competitivo, y eficiente, aunque podría perjudicar a algunas industrias sensibles -como todo TLC- como las de los neumáticos, vehículos industriales, buses, repuestos de automóviles, manufacturas de vidrio, cocinas, refrigeradores y artículos de oficina.

El TLC también incluye las inversiones y servicios, entre otros aspectos. Con esto se busca promover el desarrollo sustentable de ambas economías, por lo cual es importante asegurar la estabilidad y calidad de la inversión, donde los temas de estabilidad legal y transparencia tuvieron un lugar relevante en las negociaciones. Se acordó establecer reglas con un alto grado de liberalización, y se incluirá en el TLC disposiciones del tratamiento nacional de las inversiones y tratamiento de nación más favorecida, además de estipulaciones sobre las transferencias de capital, nacionalidad de los directorios, prohibición de exigencias de desempeño, medidas de incumplimiento, negación de beneficios, expropiación y compensación, y solución de controversias entre una parte y un inversionista de la otra.

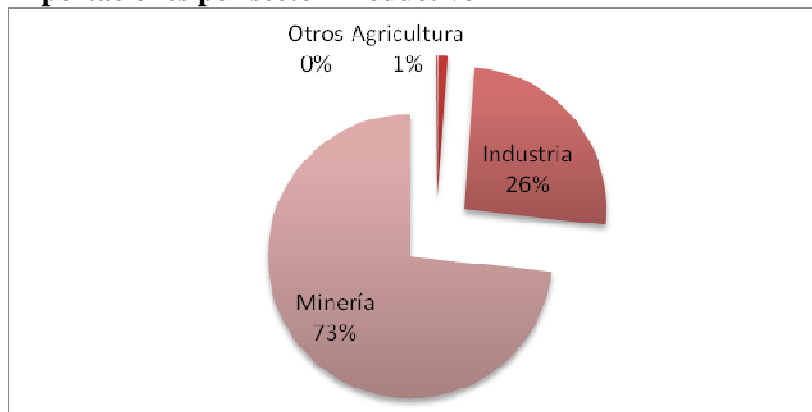
⁴⁵ Artículo “TLC con Japón: la puerta a la segunda economía del mundo”, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

⁴⁶ Cálculos del departamento de estudios de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS).

En general los productos exportados a Japón, son principalmente provenientes del sector minero e industrial, el grafico 4.4 muestra los detalles.

Grafico 4.4

Exportaciones por sector Productivo



Fuente: ProChile

En el año 2006, los principales veinte productos destinados a Japón concentraron un 95,5% del total exportado en dicho período, destacándose: Cobre con 59,6%, Salmones y truchas 10,8% y Concentrados tostados de molibdeno con 10,2%, los que acumularon en conjunto 80,6% del total exportado.

Entre los productos que presentaron mayor demanda en el mercado japonés se destacan:

Minerales de cinc y sus concentrados 468,3%, Carbonatos de litio 90,3% y Cobre 77%, en relación al año 2005.

Viendo el TLC desde el punto de los nuevos socios comerciales, casi el 90% de las exportaciones japonesas quedará con arancel cero en el mercado chileno, esto de manera paulatina. Según los expertos, esto supondrá un beneficio para los consumidores y para la economía del país, ya que los bienes de capital, que son claves para la modernización y ampliación de la base productiva nacional,

quedarán con liberalización inmediata, al igual que los automóviles y la mayoría de los bienes de consumo final. Los productos intermedios, industriales y más elaborados se desgravarán en diferentes plazos.

4.1.2 Conclusiones TLC Chile - Japón

En conclusión, el TLC Chile-Japón, es de real beneficio para ambos países, sobretodo en el caso de Chile, que al empezar la vigencia de éste, permitirá que nuestro país tenga este tipo de tratados con el 83% de sus socios comerciales, además de completar ya una serie de tratados con las economías mundiales más importantes y fortaleciendo al país como una plataforma comercial para la región.

Desde el punto de vista teórico es de gran beneficio, para la economía chilena pequeña y emergente integrarse más solidamente, con una economía grande, desarrollada, libre, competitiva e innovadora.

Según Carlos Amin, el TLC puede traer muchos beneficios para la PyME pero hay que tener cuidado, por que podría ser perjudicial, debido a las economías de escala que este país presenta por su gran capacidad tecnológica.

Las PyMEs deben apostar por productos novedosos, poniendo énfasis en este mercado en particular por la calidad de los productos, el sector agrícola es el que presenta mayor potencial en estos momentos para explorar este mercado, por supuesto cualquier iniciativa que se quiera emprender debe realizarse con apoyo extraordinario que tiene como principal característica la asociatividad.

Debido al poco tiempo que lleva este TLC en vigencia aun no se han observado los cambios en la conducta exportadora de las PyMEs.

En el mercado Japonés se identifica una oportunidad para la exportación de empresas chilenas, se trata del mercado de los productos orgánicos. Japón es el segundo mercado de alimentos orgánicos en el mundo, después de la Unión Europea. Con una tasa de crecimiento estimada en el 15% anual para los próximos tres años, se predice que Japón será pronto el país con mayor consumo de orgánicos per capita en el mundo⁴⁷, en Japón las condiciones para cultivar productos estrictamente orgánicos son difíciles, por lo cual se vislumbra una gran oportunidad para Chile, que sí reúne las condiciones favorables para la producción de este tipo de productos, por otra parte las autoridades Japonesas ha partir del año 2001 exigen a los productos orgánicos obtener el sello Organic JAS, norma de certificación para asegurar el carácter orgánico de los productos, por lo cual esta sería el principal obstáculo para exportar este tipo de productos, pero una vez completado este paso el camino es más expedito. Los consumidores típicos de orgánicos son amas de casa de clase media alta, con una edad entre los 30 y 50 años. Según encuestas, el 75% de los consumidores estarían dispuestos a comprar productos orgánicos con un sobreprecio del 20%. En este mercado, la categoría de alimentos más importantes es la de frutas y verduras frescas (63% de las ventas), seguida por el arroz (12,5%). Cabe recordar el carácter esencial de los productos frescos en la cultura culinaria japonesa.⁴⁸

El consumidor japonés suele preferir los productos domésticos frente a los importados, y dentro de éstos, no es diferente a las marcas comerciales y el país de origen. Sin embargo, en el caso de orgánicos, el sello JAS es el elemento

⁴⁷ Estudio del mercado orgánico Japonés, realizado por SAGPyA (secretaria de agricultura, ganadería, pesca y alimentos de argentina).

⁴⁸ Estudio del mercado orgánico Japonés, realizado por SAGPyA (secretaria de agricultura, ganadería, pesca y alimentos de argentina).

determinante que hace el producto confiable a los ojos del consumidor, independientemente de su origen. Por todo lo anterior se puede ver la gran oportunidad que representa este mercado en particular para las empresas chilenas.

4.2 Tratado Libre Comercio Chile - Corea

Corea se considera como un socio fundamental por sus características económicas, se trata de la 12^a economía a nivel mundial, según su PIB, llegando a ser una de las economías con mayor crecimiento en las últimas dos décadas⁶.

Las exportaciones a Corea del Sur, realizadas durante el año 2006, experimentaron un alza del 54% respecto del año 2005 y de 376,9% en relación al año 2002⁴⁹.

El TLC firmado con Corea fue el primero que concretó este país y el primero entre una economía asiática y otra extra-asiática, fue firmado el 1 de abril del 2004.

La complementariedad entre ambas economías se ha convertido en una característica fundamental para este acuerdo, trayendo solo beneficios a los países involucrados. Corea, se especializa en la producción intensiva en tecnología, la que se complementa con la producción chilena más intensiva en mano de obra y destinada a los mercados regionales.

El tratado abre un potencial para que se lleven a cabo joint-ventures y alianzas estratégicas empresariales de sectores de la actividad productiva que gozan de preferencias arancelarias en otros países sudamericanos y cuyos insumos

⁴⁹ Fuente informe comercio exterior Chile- Corea del Sur, ProChile Departamento de desarrollo estratégico.

provengan de una manera importante desde Corea. Chile les ofrece a los empresarios coreanos el atractivo de un mercado sudamericano ampliado, producto de los acuerdos comerciales negociados en la región, además del atractivo para las inversiones coreanas en el sector agroindustrial, silvícola, pesquero y minero.

El saldo de la balanza comercial entre ambos países refleja la complementariedad. Chile goza de superávit en el intercambio de bienes mineros, agrícolas, así como en silvicultura e industria forestal, los detalles se observan en las tabla 4.1 y 4.2, en contraparte Corea posee superávit en bienes industriales, en especial maquinaria, equipos y vehículos, los detalles se observan en las tablas 4.3 y 4.4.

Tabla 4.1

Exportaciones Chilenas a Corea Clasificadas de Acuerdo a CIU⁵⁰

	2003	2004	2005	2006
Agricultura, Fruticultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca	1,4%	0,9%	1,0%	1,0%
Minería	73,4%	79,0%	75,3%	79,1%
Industria	25,2%	20,1%	23,7%	19,9%
Otros	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de información del Departamento de Estudios

Tabla 4.2

Las 10 principales exportaciones de Chile a Corea (2006)

Glosa	US\$ FOB	% de total
Minerales de cobre y sus concentrados	1.113.568.474	31,4
Cátodos y secciones de cátodo, de cobre refinado	1.031.482.303	29,1
Cobre para el afino	324.595.906	9,2
Metanol	293.994.243	8,3
Los demás cobres refinados	148.462.577	4,2

⁵⁰CIU: Código industrial internacional uniforme.

Concentrados tostados de molibdeno	77.627.330	2,2
Pasta química de coníferas a la sosa	68.540.242	1,9
Ánodos gastados... contenido Cu< al 94% en peso	55.836.139	1,6
Matas de cobre	47.916.287	1,4
Tocino entreverad de panza (panceta), congelado	39.666.935	1,1
Total Principales* Productos	3.201.690.436	90,3
Otros Productos	344.513.087	9,7
Total exportados	3.546.203.523	100

Fuente: Departamento de estudios a partir de Información del Banco Central

Tabla 4.3

Estructuras de las Importaciones Chilenas desde Corea

	2003	2004	2005	2006
Agricultura, Fruticultura, Ganadería, silvicultura y Pesca	0,003%	0,005%	0,003%	0,003%
Minería	0,000%	0,000%	0,000%	0,001%
Industria	99,940%	99,933%	99,949%	99,961%
Otros	0,057%	0,062%	0,047%	0,035%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de información del Departamento de estudios

Tabla 4.4

10 principales importaciones de Chile desde Corea (2006)

Glosa	US\$ FOB	% de total
Aceites combustibles destilados (gasoil, diesel oil)	515.311.871	31,4
Automóviles de turismo > a 1500 cm3 <= a 3000 cm3	136.333.546	8,3
Teléfonos Celulares	122.780.811	7,5
Polietileno de densidad >= a 0.94%	93.257.443	5,7
Automóviles de turismo > a 1000 cm3 <= a 1500 cm3	72.647.708	4,4
Los demás vehículos transporte > a 2500 c3	71.545.949	4,4
Automóviles de turismo, encendido por compresión	58.216.992	3,5
Camionetas motor de émbolo (pistón)	52.307.564	3,2
Los demás vehículos automóvil, motor de émbolo	24.056.501	1,5
Automóviles de turismo, de encendido por chispa	21.769.733	1,3
Total 10 principales productos	1.168.228.118	71,1
Otros Productos	473.695.419	28,9
Total exportados	1.641.923.537	100

Fuente: Departamento de Estudios a partir de Información del Banco Central

El perfil de las importaciones da cuenta de que la mayoría de los bienes demandados por Chile son aquellos con alto componente tecnológico, que en la mayoría de los casos, no son producidos en Chile. Es decir, se trata de economías que refuerzan su convergencia productiva con el TLC, abriendo espacio a nuevas exportaciones e inversiones.

Para no afectar a productos industriales sensibles, estos son aquellos que se verían fuertemente afectados por la rebaja de aranceles debido a la ventaja competitiva externa, se ubicaron en la oferta arancelaria en categoría de desgravación de muy largo plazo con periodos suficientes para permitir un eventual ajuste frente a las nuevas condiciones de competencia provocadas por la suscripción del TLC.

Con respecto al sector de textiles y confecciones de vestir que se ha visto fuertemente golpeado por los TLC anteriormente suscritos con otros países, no se ha observado una gran amenaza con este nuevo tratado, debido a que Corea ha disminuido su oferta de este tipo de productos especializándose en el comercio de bienes industriales de alta tecnología⁵¹. En este sentido la PyME chilena no se ve amenazada debido a su poca participación en la industria tecnológica, principal exportación coreana.

Corea no solo aporta al país con nueva tecnología a precios asequibles para un mayor número de consumidores, si no que también Chile ha abierto su mercado a 48 millones de habitantes que superan los 18.000 dólares per cápita⁵².

Sin embargo, el patrón coreano de hábitos de consumo todavía está preso de sus propias tradiciones ancestrales, pero esto no ha impedido que muestre una rápida modernización. Por otra parte, la apertura coreana abre un margen muy amplio

⁵¹ Comercio Exterior Chile-Corea del sur ProChile Departamento Desarrollo Estratégico

⁵² Corea-Chile Departamento de Asia y Oceanía.

para la presencia de productos chilenos a precios muy bajos, por la fuerte reducción arancelaria, esto ha hecho que se muestre una fuerte tendencia del consumo interno coreano por productos importados.

4.2.1 Características del TLC

A partir de la entrada en vigencia del TLC, el 87% de los productos chilenos exportados a esa zona no pagaron más arancel, monto que asciende a 78% si consideramos solo el caso de las exportaciones que no son cobre, para el resto de los productos se establecieron tramos de desgravación que corresponden a cinco, siete, nueve, diez y 16 años.

Cuando se cumplan 5 años de vigencia del acuerdo, se liberará de arancel a un 6.3% de los ítems, que representa un 2.9% del valor de las exportaciones chilenas. Luego a los siete años Chile tendrá acceso libre de aranceles para el 97% del valor de las exportaciones al mercado coreano lo que es de gran importancia ya que cuando se firmó el tratado el arancel promedio que afectaban a las exportaciones era de un 14% en promedio, siendo la varianza del arancel muy elevada. Estos iban desde niveles del 7% en la industria hasta 50% en la agricultura. En este último sector, abundan los aranceles sobre 40%, y no son escasos aquellos superiores al 100%.

En el caso de las importaciones desde Corea el 41,8% de las importaciones quedaron libre de arancel desde el momento que se firmo el tratado, el resto de los productos se liberará de aranceles a un plazo de cinco, siete, diez y trece años según lo estipulado en la negociación⁵³.

⁵³ TLC Chile-Corea, febrero 2004 Dirección general de relaciones económicas internacionales

Además del beneficio evidente que significa la disminución o eliminación de los aranceles, el TLC con Corea ayuda, entre otros, a mantener los procedimientos aduaneros simplificados, a cooperar en el intercambio de distintos tipo de información pertinente, a mejorar la eficiencia y la transparencia de los procedimientos⁵⁴.

Según el Sr. Carlos Amin (COESAM), es fundamental que los empresarios dueños de PyMEs viajen y salgan a conocer los mercados, la visita a ferias y futuros clientes se reconoce como un punto muy importante para llegar de manera optima a otros mercados, a favor a este punto el TLC establece procedimientos especiales para facilitar el ingreso temporal de personas de negocios, prestadores de servicios e inversionistas, cuando viajen a realizar transitoriamente tales actividades.

Muy importante fue lograr una apertura real y recíproca de los respectivos mercados públicos, en forma transparente. A los productores y exportadores chilenos se les garantiza una participación no discriminatoria en los procesos de contratación pública de Corea, el tratado busca asegurar a los proveedores de ambas partes significativas oportunidades de negocios⁵⁵.

4.2.2 Desarrollo Exportador de las Regiones

Chile intenta realizar su inserción internacional utilizando la oferta productiva de todo el territorio nacional y el Tratado con Corea abre grandes posibilidades para estimular y afianzar el desarrollo exportador de las regiones, incorporando

⁵⁴ Evaluación del tercer año de vigencia del tratado de libre comercio Chile-Corea del sur. Departamento Asia y Oceanía

⁵⁵ Tratado Libre comercio Chile- Corea, febrero 2004, DIRECON

a un mayor número de pequeñas y medianas empresas de la cadena agropecuaria, forestal, pesquera y minera que permitirían estimular fuertemente el desarrollo exportador de las PyMES.

Las autoridades y actores regionales deben definir sus acciones para potenciar el aprovechamiento de las oportunidades de desarrollo que abre el TLC.

Las PYMES regionales debieran prestar principalmente atención en los siguientes sectores y productos:

- *Sector Forestal*: De acuerdo a un análisis del Instituto forestal, Corea posee recursos forestales escasos por lo que debe importar grandes volúmenes de madera para cubrir sus necesidades. Por ello se estima que las rebajas arancelarias permitirán al sector aumentar y consolidar competitividad en pulpa, y también abrirá posibilidades para la industria de tableros de madera y para la madera aserrada y elaborada. Esto significa oportunidades concretas, para las regiones VIII, IX y VII.

- *Productos del mar*: Estos productos representan un mercado en Corea de casi US \$ 700 millones⁵⁶, por lo que la desgravación del sector promete generar un impacto exportador expansivo importante. Los productos del mar, que en la actualidad enfrentan tarifas del 10%, tienen el siguiente calendario de desgravación arancelaria:

- *Cinco años*: Pescados planos congelados; congrio, cojinova, brotula y pejerrey de mar, favoreciendo a la X y XII región.
- *Diez años*: Harina de pescado, las sardinas y sardinelas; los filetes de trucha congelados; los demás filetes de pescados, congelados; y las demás carnes de pescado congeladas todos con arancel del 10% más algas

⁵⁶ TLC Chile-corea, DIRECON

glacilarias. Las regiones favorecidas con este cambio de arancel serán la: I, II, IV, VIII y X.

- *Vinos, frutas y Hortalizas*: El vino tendrá una desgravación en 5 años, a partir de un arancel del 15% y estimulará al desarrollo exportador de la VI, VII y Región metropolitana. Hortalizas frescas y productos deshidratados observarían una expansión menor. Las PyMEX de las regiones III, IV, V, VI, VII y Metropolitana, se verán favorecidas por la desgravación a 10 años plazo de los kivis y uvas frescas, productos que se encontraban sujetos a un arancel del 47% en el año 2003.

Por otra parte las 50 principales exportaciones industriales y textiles que Chile realiza al mundo se beneficiaron con la supresión arancelaria inmediata en el mercado coreano. Como los tejidos de mezclilla, tejidos de lana peinada, trajes de lana, panty-medias, prendas y complementos de vestir, los que verán caer el arancel de 13% a cero.

4.2.3 Conclusiones TLC Chile - Corea

Además de los beneficios antes mencionados, Chile ha logrado diversificar su canasta exportadora. En el año 2006, se exportó una variedad de 286 productos a través de 397 empresas exportadoras. Esto significa que el número de empresas se incrementó en 3,4% respecto al año 2005 y en 58,2% respecto al año 2002. En cuanto a los productos, éstos mostraron una variación del 18,2% en el período 06/05. Por otra parte las exportaciones a Corea del Sur, realizadas durante el año 2006, experimentaron un alza el 54% respecto del año 2005 y de

376,9% en relación al año 2002⁵⁷. En contraparte las importaciones registradas durante el año 2006, crecieron un 52,5% respecto al año 2005⁵⁸.

Estos datos son muy importantes para las PyMEs ya que aunque las pequeñas y medianas empresas exportadoras representen solo un pequeño porcentaje, las PyMEs han jugado un rol muy importante en ser proveedoras de empresas exportadoras, lo que con una buena administración y protección gubernamental antimonopolios entre empresas, podría ser una posibilidad de surgimiento de las pequeñas y medianas empresas para desarrollarse posteriormente como exportadoras.

En general se puede afirmar que los productos coreanos beneficiados con el Tratado de Libre Comercio no compiten directamente con las PyMES de nuestro país, más bien abre una oportunidad para que éstas mejoren sus tecnologías de información, maquinarias y procesos, ámbitos donde Corea ejerce liderazgo a nivel mundial por lo que depende de las pequeñas y medianas empresas que saquen todo el provecho posible a éste nuevo socio. Cabe mencionar que sería interesante que el gobierno se preocupara de que las PYMES sean más concientes de los beneficios que pueden obtener implementando estas nuevas TICs.

Por otra parte Corea es proveedor de una amplia gama de productos industriales, por consiguiente, el tratado abarata los insumos de bienes intermedios y de capital para la industria, la agricultura, minería, pesca forestal, construcción, transportes, comunicaciones y actividades de servicios, como también para una amplia variedad de insumos industriales para la metalmecánica donde corea es

⁵⁷ Impacto de los TLC para el desarrollo regional de las PYMES, Dpto. Comercio Exterior, Ministerio de Economía.

⁵⁸ Comercio exterior chile-corea del sur, ProChile Departamento Desarrollo Estratégico.

un importante abastecedor de máquinas, bombas, ascensores, palas mecánicas, motores y tornos, generando un avance evidente en competitividad para la estructura productiva chilena.

4.3 Tratado Libre Comercio Chile-China

Chile es el primer país en negociar un TLC con China fuera de la región. Al firmar el TLC con China, Chile amplió su mercado a 1.300 millones de habitantes (cuatro veces EEUU y dos y Media veces UE). Los beneficios de este tratado radican en que China se posiciona como la quinta economía en tamaño, posee un crecimiento del PIB de 9% desde hace más de 10 años⁵⁹ y se transformará en el segundo mayor consumidor del mundo para el año 2014 ya que el consumo casero aumentará un 18% hasta ese año.⁶⁰ China fue el tercer socio comercial de Chile 2004 y el segundo en el 2005⁶¹.

El intercambio comercial entre ambos países ha crecido de manera sostenida en los últimos 5 años, en relación con el monto total de las exportaciones chilenas al mercado chino el año 2005, un 1.2% fue realizado por PyMEX. En cuanto al número de empresas exportadoras un total de 523 empresas realizaron envíos a china, de las cuales 217 son Pymex, lo que representa un 42% del total⁶². El grafico 4.5 muestra el detalle de esta observación.

⁵⁹ <http://www.mcx.es/turismo/infopais/china/China.htm>

⁶⁰ Estudio Banco Credit Boston

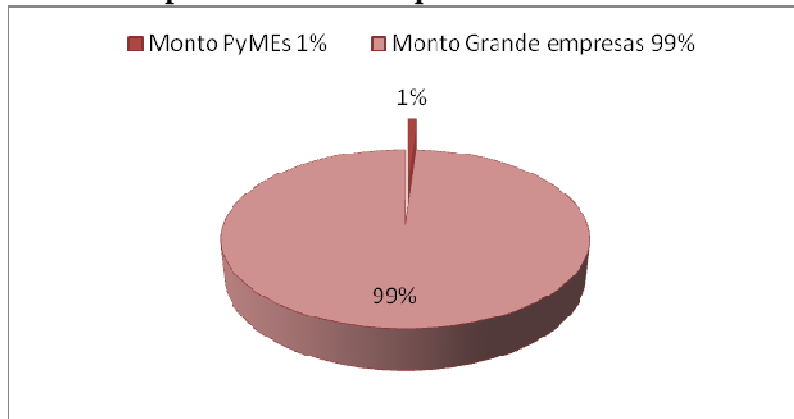
⁶¹ Tratado de Libre comercio Chile china, Carlos Furche, director general de Relaciones Económicas Internacionales.

⁶² Tratado de Libre Comercio Chile-China, Dirección general de relaciones económicas internacionales, Ministerio de relaciones exteriores de Chile. Mayo 2006

Estos resultados se deben a que parte importante de los productos exportados a china corresponden al sector minería y lo realizan unas pocas empresas exportadoras del sector.

Gráfico 4.5

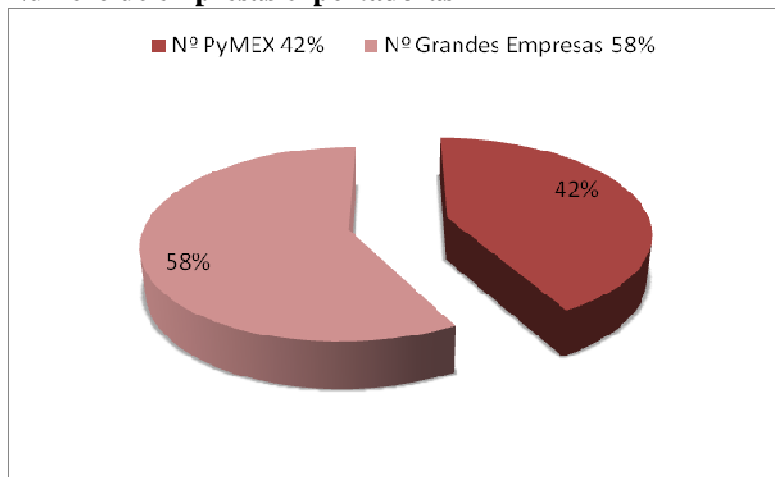
Monto de exportación de las empresas



Fuente: DIRECON en base a cifras de servicio Nacional de aduanas

Gráfico 4.6

Número de empresas exportadoras



Fuente: DIRECON en as a cifras de servicio Nacional de aduanas

4.3.1 Desarrollo Exportador de las Regiones

El mayor porcentaje de las exportaciones que se registran hacia a China se tratan de productos del sector minero y son realizadas por grandes empresas, esto se ve reflejado principalmente en las regiones I, II y III, en las cuales sólo el 0.1%, 0.0% y 0.2% del valor exportado por la región lo efectúan PyMEX.

En aquellas regiones que presentan una canasta exportadora dominada por productos no cobre, la participación de las PyMEX aumenta tanto en valor como en número de empresas. En este sentido es relevante el rol que estas empresas juegan en las regiones con claro predominio del sector agroindustrial, incluidos la acuicultura y pesca. La tabla 4.5 muestra la participación que tienen las PyMEX en las exportaciones efectuadas a China por regiones, en el se aprecia que la mayor participación de PyMEX sobre el monto total exportado por región, se presentan en las regiones XI, X, XII y RM.

Tabla 4.5

Empresas PyMEX Exportadoras a China por región

	Total exp. China (MM US\$)	Nº Empresas Exportadoras	Monto total Exportado por PyMEX (MM US\$)	Nº de Pymex a china	% Monto Exportado por PyMEX a China	% Empresas PyMEX a China
I	489,7	19	0,32	4	0,1%	21,10%
II	1659,4	27	0,44	5	0,0%	18,5%
III	389,4	16	0,89	2	0,2%	12,5%
IV	653,6	31	4,57	14	1,3%	45,2%
V	634,9	44	2,71	23	0,4%	52,3%
VI	266,2	33	3,64	15	1,4%	45,5%
VII	62,3	53	4,11	32	6,6%	60,4%
VIII	369,7	57	1,09	15	0,3%	26,3%
IX	56	6	0,55	1	1,0%	16,7%
X	36,6	68	3,66	24	10,0%	35,3%
XI	11,5	15	0,81	3	7,0%	20,0%
XII	25,5	23	10,34	11	40,5%	47,8%
RM	33,6	131	20,69	68	61,6%	51,9%

Fuente: DIRECON en base a cifras de Servicio Nacional de Aduanas

Considerando la constitución de las exportaciones por tipo de empresa, el TLC con China representa una interesante oportunidad para el desarrollo exportador de las PyMEX regionales. Aprovechando la experiencia exportadora que estas empresas ya tienen adquirida, el acuerdo entrega la posibilidad de diversificar la canasta exportadora hacia China fomentando de esta manera la participación de las PyMEX.

4.3.2 Características del TLC

Al igual que en el TLC con Corea los aranceles de exportación quedaron clasificados en cinco grupos, unos con liberación inmediata 2.805 productos que representan un 37% y un 92% del monto total exportado en el año 2004, a 1 año 1.947 productos que representan un 0% del monto exportado, a 5 años 973 productos que durante el 2004 también significaron el 0% sobre el total y por último a 10 años quedaron 1.611 productos que representan al 7% del monto total exportado durante el año 2004.

Por su parte de las exportaciones chinas el 75% quedó con liberación automática a entrar en vigencia el tratado, lo que representa un 50% del total del monto exportado hacia Chile, a 5 años se liberará el 13% de los productos Chinos y a 10 años el 10% que representan al 26% del monto total exportado por el país asiático.

Los productos estrellas de Chile como el vino, las manzanas y el salmón llegarán al arancel cero en diez años más. El mismo plazo tendrán en nuestras aduanas las exportaciones de textiles y calzados.⁶³

⁶³ <http://teletrece.canal13.cl/t13/html/Noticias/Chile/240239.html>

Por otra parte en el plazo de dos años ambos países implementarán un sistema de certificación de origen electrónico que aumentará la eficiencia de los procesos.⁶⁴

El tratado mantiene los derechos OMC en salvaguardias y antidumping, y establece una salvaguardia bilateral frente a aumentos de importaciones resultantes de la desgravación, asimismo establece medidas sanitarias y fitosanitarias basados en el Acuerdo SPS de la OMC.

El tratado evita también que estándares y regulaciones técnicas aplicables a productos se conviertan en obstáculos innecesarios al comercio, además se pacto la constitución de un comité TBT y un mecanismo expedito de Solución de controversias, que permitirá resolver las disputas en el marco del TLC⁶⁵ lo que favorece en todo momento a la pequeña y mediana empresa exportadora.

En el tratado se han fijado también acuerdos de cooperación, especialmente para las PyMES, se desarrollará un trabajo completo que incluirá Intercambio de Información, Seminarios, entrenamientos, Promoción de contactos entre operadores cuyos temas a tratar serán entre otros, Mecanismos para generar sociedades y conexiones productivas, Desarrollo de cluster, Programas de transferencia de tecnologías, ayuda a nuevas Pymes exportadoras e Identificación de áreas para potenciales mejoramientos,⁶⁶ de esta forma se podrán mejorar las capacidades de la PyMES chilenas que se han visto enfrentadas a este nuevo escenario de alta competencia.

⁶⁴ Tratado de Libre Comercio Chile China, Rodrigo Contreras, Dirección general de Relaciones Económicas Internacionales

⁶⁵ Tratado de Libre Comercio Chile-China, Dirección general de relaciones económicas internacionales, Ministerio de relaciones exteriores de Chile. Mayo 2006

⁶⁶ DIRECON

Con este Tratado se han desarrollan disciplinas comerciales que fijan reglas para el comercio, entre las que se encuentra un sistema de verificación en aduana para controlar aspectos de valoración, calidad, marcado, entre otros, sin embargo, es necesario que se siga trabajando en este aspecto, con el fin de cuidar la calidad de los productos importados para un mejor servicio a los usuarios chilenos.

Al igual que en los otros tratados, los productos sensibles, es decir, aquellos con alta producción nacional, han quedado protegidos en listas de excepciones o en listas de desgravación largas.⁶⁷

4.3.2.1 Productos Favorecidos

Dentro de la industria alimenticia, China podría ser un mercado interesante para los vinos chilenos, dado que Asia es la región con mayor consumo de licores en el mundo, lo que es consistente con la occidentalización de las costumbres de sus habitantes y la aparición de sectores económicos con mayor poder adquisitivo.

Actualmente, el vino está sujeto a un arancel general de 180%, que para Chile se reduce en torno al 29%, dependiendo del tipo de vino⁶⁸.

China es un importante exportador de muebles de madera desarmables. No obstante, la sobreexplotación del recurso y del uso de la tierra para fines agrícolas ha hecho escaso este producto, con el consiguiente aumento de sus precios. Esta situación abre una ventana a las exportaciones forestales y de productos de la madera.

⁶⁸ TLC con China permitirá abrir mercado a la PyME, ALOG (asociación logística A.G Chile), taller de oportunidades de negocios con China, Cámara de Comercio de Santiago.

Entre los sectores nacionales más beneficiados está el avícola, que en los últimos años ha tenido un desarrollo gigantesco.

4.3.3 Conclusiones TLC Chile - China

Además de la rebaja arancelaria el TLC impulsa la apertura de un espacio político- cultural que los respectivos gobiernos garantizan con su firma. Eso es lo que, finalmente, facilita a los ciudadanos de los países firmantes a desarrollar su creatividad y espíritu emprendedor, originando negocios que crean riqueza y bienestar para sus pueblos.

Gracias al Tratado, hoy en día existe la posibilidad de comprar bienes más baratos lo que aumenta a la vez el ingreso disponible para consumir un mayor número de bienes nacionales, con los productos más económicos se podrá optar a un mejor nivel de vida.

Por otra parte, debido a las rebajas arancelarias surge la posibilidad de desarrollar importaciones indirectas y al aumentar la actividad económica, aumentan las oportunidades internas.

Identificar oportunidades de negocios y los sectores productivos nacionales con mayor potencial de desarrollo en China, será un gran desafío para el país, especialistas aseguran que las PyMEs deben asociarse para poder sacar todo el provecho al tratado de Libre Comercio con China⁶⁹. Las Pequeñas y Medianas empresas chilenas necesariamente tienen que establecer cadenas productivas, esfuerzo que se debe realizar como país. En China, no solamente las políticas

⁶⁹ Tratado de Libre comercio Chile china, Carlos Furche, director general de Relaciones Económicas Internacionales.

públicas, sino que organismos específicos del Estado se dedican a ayudar, a organizar a todas las PyMEs chinas para suplir las demandas internas.⁷⁰

En general las empresas están consientes de las grandes oportunidades que el TLC les trae pero a su vez, saben que deben ser precavidos debido a la alta exigencia de los nuevos mercados.

⁷⁰http://www.cooperativa.cl/p4_noticias/antialone.html?page=http://www.cooperativa.cl/p4_noticias/site/artic/20060821/pags/20060821191337.html

5. CONCLUSIONES FINALES

Como se ha demostrado, Chile a través de la firma de los actuales Tratados de libre comercio ha demostrado preocupación por el tema internacional, pero lamentablemente en sus políticas no se ven incluidas las PyMEs de una manera directa, lo que no debería de suceder si se piensa que son estas empresas las que generan alrededor del 80% del empleo nacional⁷¹.

Las conclusiones obtenidas en este estudio se resumen en la necesidad de la creación de una entidad gubernamental que vele por la correcta aplicación de políticas que favorezcan la creación y el desarrollo nacional e internacional de las PyMEs Chilenas, que las ayude a obtener beneficios de los TLC firmados por el país con otras naciones y a formar una cultura de internacionalización dentro de las mismas.

Además se expone de manera concluyente las capacidades que las Pequeñas y medianas empresas deben desarrollar para aprovechar las oportunidades existentes en mercados mundiales y como deben aplicarlas en su gestión.

La propuesta entregada en este estudio pretende incentivar el desarrollo sectorial a través de cadenas de valor, la creación de nuevas empresas y la generación de más y mejor empleo. Para ello se sugiere la utilización de diversas herramientas adaptadas a cada necesidad: asistencia financiera según tamaño de empresa, apoyo a la capacitación y asistencia técnica, e instrumentos de promoción de exportaciones.

⁷¹ Radiografía de las PyMEs 2006, Biblioteca Congreso Nacional

5.1 ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan estas empresas para comenzar el proceso exportador?

Hoy en día las PyMEs se ven enfrentadas a una serie de problemáticas que dificultan su desempeño tanto a nivel nacional como internacional.

Los principales problemas que enfrentan los empresarios PyMEs son la falta de conocimiento para identificar las capacidades que deben desarrollar para lograr éxito en el extranjero, dentro de ellas se destacan la importancia en el desarrollo de tecnologías, promoción de sus productos y la innovación; factores fundamentales que deben poseer las empresas que buscan expandir sus horizontes fuera del país.

Otro problema radica es la poca cultura de internacionalización presente en las PyMEs, la mayoría de las PyMEs chilenas son creadas para abastecer a un mercado local sin considerar la internacionalización como una posibilidad viable, esto se debe a que existen barreras fundamentales como lo son el idioma, el financiamiento y la falta de redes de contactos. Las PyMEs en su mayoría no cuentan con personal capacitado, lo que dificulta aun más superar las deficiencias antes mencionadas.

De todos estos factores el gobierno ha intervenido principalmente en lo que de financiamiento se trata, el problema es que no ha tratado los temas de fondo, por lo que las PyMEs se ven estancadas al no hacer buen uso del dinero.

Es muy importante que el gobierno tome conciencia de que el capital por si solo no hace el éxito de la empresa, potenciar las capacidades a nivel administrativo es esencial así como también lo es encontrar una solución a las barreras para la internacionalización.

Para poder internacionalizarse en el mercado asiático es indispensable conocer la competencia existente en este mercado y las características de los potenciales consumidores, sin el manejo de por lo menos el idioma inglés, realizar este trabajo se vuelve sumamente difícil, el conocimiento de idiomas es una herramienta básica que deben poseer los directivos de PyMEs para lograr el éxito a nivel internacional.

Se identifica una falta de eficiencia en la difusión de los programas de fomento que ofrece el gobierno a través de sus respectivas entidades, ya que a través de este estudio se encontró que existen programas de apoyo a las PyMES pero dispersos con información poco clara, por lo cual se recomienda la formación de una plataforma donde se den a conocer de manera clara y sencilla los programas de financiamiento, orientación y capacitación que las empresas necesitan para comenzar el proceso exportador. En la actualidad, se pudo observar una importante crítica de parte de las PyMEs hacia los mecanismos de acceso a los beneficios otorgados por el Estado, los cuales señalan, son más fáciles de usar por las grandes empresas.

Empresarios reconocen fuertes problemas para la obtención de créditos siendo consideradas empresas de alto riesgo, inclusive empresarios exitosos como el Sr. Carlos Amin (COESAM) denuncia haber tenido problemas recientes en la obtención de créditos bancarios, ya que en sus ingresos influyen factores de riesgo como el precio del dólar o clientes únicos en algunos mercados, pero no se toman en cuenta la trayectoria de la empresa en estos mercados o las bases de confianza que ha logrado establecer con ciertos clientes, lo cual les asegura estabilidad en los ingresos.

5.2 ¿Cuáles son las capacidades que deben tener las PyMEs chilenas para internacionalizarse?

En el estudio se expusieron casos de empresas y países, donde la gestión exportadora de las PyMEs ha sido exitosa, de esto se desprenden ciertos factores tanto internos a las empresas como de su entorno-país (políticas gubernamentales de fomento financiero, investigación, capacitación emprendedora entre otras), que en distinta combinación han configurado la exitosa internacionalización de estas empresas.

Estas capacidades relevantes son: la capacitación de los recursos humanos, el apoyo a la gestión de innovación, calidad de los procesos y productos, implementación de tecnologías de información, asociatividad y la creación de una estrategia exportadora.

A continuación se da una pequeña reseña de cada una de estas capacidades de gestión.

5.2.1 Capacitación de Recursos Humanos

En el capítulo II, se realizó el diagnóstico de las PyMEs, en él se detectó que una de las grandes falencias que presentan las empresas al momento de exportar, es la baja capacitación del personal de estas empresas, tanto a nivel operacional como directivo.

En los casos extraídos del estudio de ProChile de PyMEs exitosas, se observa que la inversión en capacitación ha sido una de las estrategias a seguir por estas empresas.

Los programas de capacitación deben ser seleccionados de manera cuidadosa, de modo de que esta inversión sea bien aprovechada. Para esto se detecta la necesidad de una entidad que provea de todo tipo de capacitaciones, en formato especializado para empresas de menor tamaño como las PyMEs. Una forma de facilitar el uso de las capacitaciones, es ofrecer paquetes flexibles con las temáticas de relevancia para el desarrollo de las capacidades aquí planteadas, de esta manera los empresarios PyMEs podrán optar a programas de capacitación que abarquen temas que ellos a veces no tienen el conocimiento de que son necesarios de desarrollar. La idea es hacer un oferta de una serie de capacitaciones adaptadas al tamaño de su empresa.

5.2.2 Apoyo a la Gestión de Innovación

De la investigación realizada, se observó la fuerte relación mostrada entre el desarrollo exportador de ciertas naciones y la innovación.

La inversión en innovación no solo se puede realizar en el desarrollo tecnológico o investigación científica, también se puede realizar con exitosos resultados en nuevos modelos de negocios, de comercialización, de logística o en nuevas fórmulas para conquistar mercados, procesos que son vitales para el desarrollo exportador.

Para poder crear una estrategia de innovación exitosa se debe implantar un cambio de actitud, esto es pasar de una actitud existente de tipo reactiva a una preactiva, es decir, que se antepone a los ciclos y los remonta con la innovación. La innovación debiera ser apoyada con programas y políticas de financiamiento con metas a largo plazo que surjan de una estrategia consensuada y permitan así, el fortalecimiento de todas las empresas y en sus cadenas de exportación.

En este mundo crecientemente globalizado, la habilidad para inventar, diseñar y producir nuevos productos y servicios es más vital para el futuro que en el pasado. Las industrias y los países que invierten de forma considerable en innovación pueden competir en mejores condiciones en la economía global, lo que genera un crecimiento mayor y, al parecer, también que este sea más equitativo que el promedio, dado el fuerte vínculo existente entre la innovación, el aumento de la productividad y la calidad de los recursos humanos.

5.2.3 Calidad

Como se determino en el capítulo de diagnóstico, se observa que solo un 9% de empresas pequeñas y un 24% de las medianas cuenta o están en trámite para adquirir algún tipo de certificación de proceso calidad⁷²; de esto se puede inferir que pocas empresas cuentan con uno de los requisitos básicos para su internacionalización como es la certificación en sus procesos de calidad, por otra parte esta situación revela la baja importancia que le están dando las PyMES a este factor y que estas no están incorporando a su estrategia primaria la internacionalización futura.

Para fomentar el aumento en la calidad de los productos chilenos generados por PyMEs, se debe mantener a los empresarios informados sobre los nuevos procesos, esto a través de capacitaciones y con la creación de una entidad que realice esta función. La entidad encargada, debe identificar los potenciales productos exportables para la PyMEs y poner un mayor énfasis en la obtención de certificados de calidad internacional para estos procesos productivos, como se mencionó anteriormente la calidad es un factor clave para el éxito de la

⁷² Radiografía PyME, Economía y Negocios EMOL.

internacionalización en Asia, el problema es que las pequeñas y medianas empresas no visualizan esta herramienta como una ventaja competitiva.

La calidad de los productos fabricados en Chile, debe ser integrada como una estrategia a nivel país, como parte de la marca país, para ser consistente con ella y mostrar a Chile y sus productos como especies de muy buena calidad, es por esta razón que el gobierno debería generar ayuda en la obtención de certificaciones y tener especial cuidado en la calidad de los productos que están saliendo para ser comercializados en el extranjero.

5.2.4 Implementación de Tecnologías de Información

Las TICs se han convertido en otro elemento clave para el éxito de las PyME, en el estudio se detectó que los empresarios no poseen mayor conocimiento respecto de los beneficios que conllevan la utilización de este tipo de tecnologías y debido a esto no invierten en ellas, las cuales los podrían ayudar en los procesos de gestión y administración.

El solo hecho de poder atender clientes por mail, o poder comercializar los productos vía Web abre un nuevo mercado para las PyMEs y marca un primer paso hacia la internacionalización.

La falta de conocimiento y la falta de capital para invertir en TICs han hecho que las PyMEs se estanquen en desarrollo tecnológico, carezcan de base de datos confiables que los ayuden a crear una ventaja competitiva esencial para tener éxito en el extranjero.

Las tecnologías de información debieran ser una herramienta de negocio para las PyMEs, un elemento que proporciona dinamismo y facilita mejorar la eficiencia.

Debido a alto costo de implementación de las TIC's en la empresa, el empresario PyME debe evaluar muy bien las alternativas existentes, para tomar la correcta decisión en cual de ellas invertir, de esta forma esta inversión se realizará de manera eficiente, trayendo múltiples beneficios para la empresa que la adquiera.

5.2.5 Asociatividad

Como se ha planteado a lo largo de este estudio, la asociatividad es una de las soluciones más eficientes que las PyMEs pueden utilizar para internacionalizarse. Los modelos asociativos no son nuevos. En muchos lugares del mundo, e incluso en algunos sectores muy específicos del país, son desde hace años una filosofía de hacer negocios. Sin embargo, en Chile, no es algo común. Esto se debe en gran parte a dos cuestiones:

- La falta de incentivos por parte del Estado
- La falta de cultura de cooperación existente en la mayoría de las PyMEs

La asociatividad es uno de los factores claves que se identifican para lograr la internacionalización de las PyMES, esto para obtener volúmenes, información de los mercados a los que se quiere llegar, capacitación, etc. Pero no existen programas dirigidos específicamente al tema asociativo, falta cultura de cooperación dentro de las empresas chilenas lo cual solo se puede lograr con un aumento de la red de comunicaciones y sistemas de información, así como programas legislativos que faciliten este tipo de asociaciones y que garanticen la transparencia de los procesos.

Para implantar un modelo de asociatividad se requiere de ayuda de estamentos gubernamentales pero además es necesario un cambio cultural mayor.

Las PyMEs pueden aprovechar específicamente los beneficios de asociarse para obtener ventajas:

Financieras:

- Acceso a mayor financiamiento debido a la cobertura conjunta
- Compras conjuntas
- Inversión conjunta

Organizacionales:

- Mejora en los procesos productivos
- Aplicación de nuevas formas de administración
- Implantación de planeamiento estratégico
- Intercambio de información productiva o tecnológica
- Capacitación conjunta

Comerciales:

- Lanzamiento de nuevos productos al mercado
- Apertura de nuevos mercados
- Intercambio de información comercial
- Investigación de mercados
- Alianzas para vender
- Servicios post venta conjuntos
- Inversión conjunta

- Logística y distribución
- Consorcios de exportación

Las ventajas que pueden obtener las PyMEs implementando estos modelos de asociatividad, en alguno o varios de los procesos recién descritos, son principalmente que les permite mantener su autonomía gerencial y jurídica ya que les brinda la seguridad de conservar el poder sobre sus recursos más valiosos; son más flexibles al no existir en la mayoría de los casos contratos que generen responsabilidad entre las partes ya que son acuerdos voluntarios y generalmente informales por lo tanto el ingreso y salida de miembros es sencillo y poco conflictivo; se obtienen ventajas económicas ya que los recursos utilizados son principalmente el tiempo de los miembros; se obtienen positivos efectos secundarios como el cambio a una mentalidad más abierta, mayor confianza en los demás, una visión más a largo plazo, mayor integración, mayor positivismo y más dinamismo.

Para lograr que la asociatividad se convierta en un mecanismo de desarrollo sustentable, es importante que se involucre en el proceso a los agentes económicos locales.

Entre los agentes que pueden tener un papel importante en la proliferación de estos modelos, se destacan: El Estado, los gremios empresariales, las asociaciones o cámaras de comercio e industria, las universidades, los entes que establecen estándares u otro tipo de organizaciones no gubernamentales. Estos además de generar un ambiente propicio para la creación de los grupos pueden brindar servicios específicos de promoción de asociatividad, financiamiento, asesoramiento, capacitación y generación de ámbitos de mediación para la resolución de conflictos.

5.2.6 Creación de una Estrategia Exportadora

Como se descubrió en el análisis anterior, hay empresas que surgen siendo exportadoras desde un principio, pero otras realizan el proceso de internacionalización a medida que el mercado interno se les va haciendo pequeño o les surgen oportunidades de venta al exterior por demanda inesperada de clientes internacionales que se interesan en sus productos.

Se cree que la forma óptima de configurar una exitosa estrategia de internacionalización es incorporarla desde la gestación de la empresa como parte del ciclo de vida de la misma, de esta manera la empresa puede trabajar en el desarrollo de su ventaja competitiva con la que llegará a hacerse un espacio en otros mercados, el proceso de internacionalización requerirá de menores esfuerzos inmediatos y se realizará de manera mas eficiente, tanto a nivel interno como externo, a nivel interno se traducirá en mayor capacitación y preparación del personal, mayor adaptación de los productos, conocimiento de los mercados, entre otras cosas. A nivel externo se traducirá en mayor y mejor conocimiento de los mercados internacionales, mayor red de contactos establecidos y mejor calidad de los productos guiados por los estándares internacionales.

5.3 ¿Cómo puede el gobierno otorgar ayuda eficaz para la promoción de las PyMEs en el proceso de internacionalización?

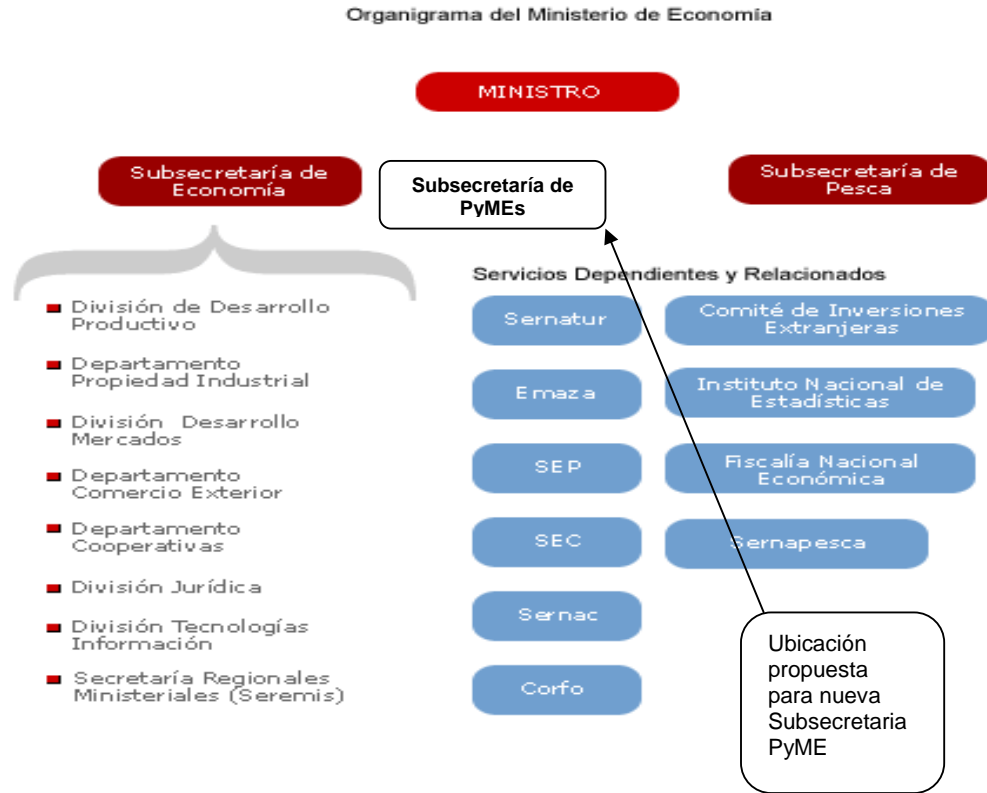
Para un correcto desarrollo de las capacidades claves determinadas en las secciones anteriores, que determinan el surgimiento y éxito nacional e internacional de las PyMEs, es necesaria la implementación de una “Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa” dependiente del Ministerio de Economía, la figura 5.1 muestra el lugar donde se ubicaría la subsecretaría dentro del organigrama del Ministerio de Economía, esta Subsecretaría tendría como función diseñar, implementar y supervisar políticas públicas con el objetivo de impulsar el desarrollo de las MiPyMes, a fin de avanzar hacia la integración de la estructura productiva de todas las regiones de Chile.

Este modelo ya fue implementado en Argentina con óptimos resultados, el desarrollo de la PyMEs en este país se ha acelerado y ha ayudado a mejorar la gestión de las mismas, sobre todo la de internacionalización.

Esta subsecretaría se dividiría en cuatro áreas funcionales fundamentales en el desarrollo de las PyMEs, estas serían de financiamiento, capacitación y asistencia técnica, estadísticas y comercio exterior.

Figura 5.1

Ubicación de Subsecretaría PyME en Organigrama



5.3.1 Área Financiamiento

En esta área funcional la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, deberá integrar las actuales instituciones e instrumentos de fomento, eliminar la burocracia y simplificar los trámites de postulación a los créditos.

Este nuevo organismo debe poner especial énfasis en la promoción de los instrumentos financieros existentes, ya que actualmente las instituciones cubren todas las posibilidades de futuras inversiones: tecnología, innovación, incubadoras, concurso de emprendimiento, entre otros; pero los empresarios tienen poco conocimiento de ellos, por que no existe una institución que los

integre a todos con lo cual se puedan enterar de manera fácil de todas las posibilidades con las que cuentan, asimismo se debe fortalecer la participación de las PyMEs en la utilización de los instrumentos financieros que fomenten el desarrollo de las capacidades claves descubiertas a lo largo de este estudio.

Otra característica de esta área funcional es determinar y resguardar la forma en que se otorgan los créditos a las PyMEs, idear un mecanismo que integre un criterio más amplio para reconocer las oportunidades de inversión y negocios, de esta forma se puede dar espacio a más proyectos que fomenten el desarrollo del país, por otro lado junto con la entrega del crédito, se debe iniciar un proceso de seguimiento, consultaría y capacitación, para que la mayoría de las inversiones lleguen a buen puerto.

5.3.2 Área Capacitación y Asistencia Técnica

Esta área estaría encargada de facilitar la asociatividad entre PyMEs para que capaciten a su personal en temas que son de interés común, según sector de empresas, así se podrían abaratar costos para la obtención de capacitaciones. La subsecretaría debe mantener informadas a las empresas sobre actualidad y ayudarlas a la formación de sus ventajas competitivas, como ocurre con el tema financiero, existen entidades gubernamentales que ofrecen capacitación a las PyMes pero muchas de ellas se encuentran repartidas con poca conexión entre ellas, la función en este sentido de la subsecretaría es crear una oferta completa con información sobre todos estos programas existentes en el país, crear un nexo entre ellos, y ofrecer los inexistentes, todo con un enfoque para empresas de menor tamaño (PyME).

Por otra parte la subsecretaría se encargaría de ofrecer asistencia técnica a las PyMEs, apoyándola en la gestión de implementación de nuevas Tecnologías que hagan de su gestión más eficiente.

5.3.3 Área Estadísticas

Para poder fortalecer la competitividad del sector exportador de las PyMEs es fundamental conocer el comportamiento de las mismas, sus debilidades y fortalezas. Sin embargo hay muy pocas estadísticas disponibles sobre este sector de empresas en particular.

El objetivo de esta área funcional se basa en aportar valiosa información sobre el comportamiento de las PyMEs en ventas, empleos, activos y exportaciones de los distintos sectores productivos, regiones y provincias del país, esto con el fin de entregar informes confiables y continuos sobre el sector de manera continua.

5.3.4 Área Comercio Exterior

Esta área funcional es en la cual se ha centrado el estudio, y la manera como se pueden lograr los objetivos anteriormente analizados.

El objetivo de esta área es hacer que las PyMEs sean competitivas a nivel global y terminar con el pensamiento de las actuales pequeñas y medianas empresas de cubrir solo un mercado local. Ampliarle los horizontes a las PyMEs favorecerá a toda la nación, ya que se traducirá en mejores procesos productivos, incorporación de nuevas tecnología, certificaciones de calidad, mayor valor agregado a los productos y calidad, en consecuencia un mejor servicio al cliente nacional e internacional.

Para motivar a las PyMEs a formar una estrategia de internacionalización desde sus gestación esta entidad propuesta debe ofrecer capacitaciones orientadas al

manejo de habilidades directivas fundamentales para el proceso exportador, como son el manejo de idiomas, información y conociendo de normativas sobre los nuevos mercados, entre otras cosas; por otra parte esta estrategia debe ir acompañada por la facilidad de accesos instrumentos financieros que apoyen la gestión de internacionalización de la empresa. Una de las formas de capacitar a los empresarios PyME en el manejo de idiomas es contar con una programación de cursos de inglés para los negocios, de manera constante durante todo el año.

En conjunto con estas actividades la Subsecretaría PyME de ayudar a la empresas a crear redes de contactos a nivel internacional, esto se puede realizar a través de la creación de una plataforma virtual interactiva donde las PyMEs tengan acceso a inscribirse y den a conocer sus productos para que posibles inversionistas, clientes o socios de otras nacionalidades tengan acceso a ellas.

Recientemente en Chile la SOFOFA junto a PNU, realizaron el lanzamiento de una nueva página Web (<http://www.inviertaenchile.cl>), que abre una ventana para que extranjeros realicen nuevas inversiones en Chile, en ella se dan a conocer las oportunidades que brinda el TLC entre otras cosas, lo que va en pro del desarrollo de Chile como país plataforma de exportaciones a Latinoamérica, la subsecretaría debería hacer que plataformas virtuales como la recientemente señalada abran un espacio para la promoción de las PyMEs chilenas, esto se identifica como una oportunidad que se debería aprovechar, ya que para que extranjeros puedan invertir en Chile por ley necesitan un socio comercial por lo cual es fundamental que la página posea una base de datos de PyME para que puedan ser contactadas por los inversionistas interesados.

En el capítulo 3 se mencionó una interesante experiencia que se está llevando a cabo actualmente en la región del Asia Pacífico. Se trata de la plataforma

ASEAN+3 Network, creada y administrada por el sector público de los países integrantes del ASEAN (acuerdo comercial que incluye a Malasia, Singapur, Tailandia, Indonesia, Brunei, Filipinas, Laos, Camboya, Myanmar –ex Birmania- y Vietnam, todos del Sudeste Asiático) más los 3 gigantes del Nordeste Asiático: Japón, China y Corea del Sur. Esta plataforma, valiéndose de las modernas tecnologías del e-commerce, ha creado un e-marketplace (mercado electrónico on-line) para que las empresas PyMEs de sus respectivos países puedan promocionar sus productos en todo el mundo, contactar potenciales clientes/proveedores y hasta cerrar negocios de exportación/importación.

ASEAN+3 Network agrupa alrededor de 1 millón de empresas que promocionan desde allí sus productos para exportar a todo el mundo. Es decir, una especie de gran consorcio de exportación, multisector, pero administrado desde el sector público, que se vale de Internet y modernos software hoy disponibles en el mercado para cumplir su función. Es bueno hacer notar que dicha plataforma busca negocios para sus PyMEs registradas en todo el mundo, organizada en más de 50.000 categorías de productos y cuyo servicio, al ser financiado por los sectores públicos de los 13 países, es gratuito para todos sus usuarios registrados y previamente verificados.

Chile podría aplicar este modelo asociativo a través de la subsecretaría de PyME, una excelente idea es unir fuerzas con países vecinos que también estén interesados en promover la internacionalización de sus PyMEs como puede ser Argentina, de esta manera se podrían lograr sinergias y economías de escala en dicho esfuerzo exportador en mercados previamente seleccionados. Por ejemplo se podrían consorciar Argentina y Chile a través de una plataforma de e-

commerce, que permitiera que sus respectivas empresas PyMes puedan desde promocionar sus productos hasta cerrar negocios con empresarios del Asia.

El e-commerce para el comercio exterior tiene importantes ventajas: reduce costos administrativos en la negociación comercial y también reduce asimetrías/inexistencias informativas en materia de oportunidades de negocio entre regiones distantes (como Sudamérica y el Asia Pacífico). Se podría pensar también en algún tipo de alianza estratégica entre el potencial sitio argentino-chileno y la plataforma ASEAN +3 Network para facilitar los negocios entre ambas regiones y aprovechar los know hows respectivos.

Con esta serie de propuestas se pretende hacer un aporte en el desarrollo exportador de las empresas de menor tamaño de Chile y Latinoamérica, que contribuyen de manera importante en el bienestar de las personas, generando mayores puestos de trabajos de manera más equitativa. El potencial de los recursos exportables en Chile es amplio, solo falta incentivar a que más y más chilenos se conviertan en emprendedores e intenten llegar a nuevos mercados aprovechando las ventajas entregadas por los TLC.

La zona Asia Pacífico presenta un mercado potencial inmenso, donde se detectan un sinnúmero de oportunidades, lo que trae consigo un importante desafío para las PyMEs chilenas. Estas pueden concentrar su oferta en productos con mayor valor agregado, llevar al mundo productos novedosos con el sello propio de Chile. De esta manera se estará aportando para el desarrollo del país.

6. BIBLIOGRAFÍA

6.1 Referencias Bibliográficas

1. Albornoz Labra, Patricio; Bastian Vergara, Emerson; Failla Ponce, Fabiola. 2002. Tecnologías de Información en la Pequeña y Mediana empresa y el papel del Estado. Seminario para optar al título de Ingeniero en Información y Control de Gestión. Universidad de Chile. Santiago, Chile.
2. Arriagada M, Gustavo. Algunas reflexiones en torno a la problemática del acceso a las PYMES a los Servicios Financieros. 2006. Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras Chile. Santiago, Chile.
3. Bieber Eike: North, Klaus Innovación tecnológica en PyMES: el modelo Alemán, 2003 Universidad de Wiesbaden, Alemania.
4. Cámara de Comercio de Santiago. Diagnóstico de la PYME. 2007. Santiago, Chile.
5. Cámara de Comercio de Santiago. TLC con China permitirá abrir mercado a la PyME, ALOG (asociación logística A.G Chile) 2004. Santiago Chile.
6. Cámara de exportadores de la República Argentina. Las PYMEX una visión de la última década 1993-2003. 2004. Buenos Aires, Argentina.
7. CEP-Secretaría de Industria, comercio y PYME. Monitoreo de Pequeños y Medianos Exportadores 2007. Centro de Estudios de la Producción. Buenos Aires, Argentina.

8. Dirección General de Relaciones económicas Internacionales. Evaluación del tercer año de vigencia del Tratado de Libre Comercio Chile - Corea del sur. Departamento de Asia y Oceanía. Santiago, Chile.
9. Dirección general de relaciones económicas internacionales. Tratado de Libre Comercio Chile-Corea 2004. Santiago, Chile.
10. Flores K, Adrián Alejandro. Metodología de gestión para la micro, pequeña y medianas empresas en Lima metropolitana. 2003 Las empresas y Las PYMES. Lima, Perú.
11. FUNDES, ProChile. PyMEx Chilenas se proyectan al mundo: Casos para aprender. 2007. Santiago, Chile.
12. Lauterbach J. Rodolfo Ignacio y Henríquez, María Francisca. La PyMe en Cifras. Informe caracterización regional, provincial de la PYME0 2007. Santiago, Chile.
13. Leal José, Necesidades de bienes y servicios ambientales de las PyME en Chile Identificación y diagnóstico. 2002. Proyecto CEPAL/GTZ. Santiago, Chile.
14. Moori, Virginia: Robert, Verónica: Yoguel, Gabriel. Desarrollo de ventajas competitivas: PYMES exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia. 2007. Revista de la CEPAL.
15. Ministerio de relaciones exteriores de Chile. Tratado de Libre Comercio Chile-China. 2006. Dirección general de relaciones económicas internacionales. Santiago Chile.
16. Moguillansky Graciela, Salas Juan Carlos, Cares Gabriela. Capacidad de innovación en industrias exportadoras en Chile: la industria del vino y la agroindustria hortofrutícola. 2006. CEPAL. Santiago, Chile.

17. Remolins, Eduardo. PYMEs y desarrollo de negocios: ¿Qué tipo de proyecto elegir?. 2005 Montevideo, Uruguay.
18. Rocha, Hernan E: Barría, Andrea B.: Quevedo, Eduardo A. 1997. Innovación y Exportación. La soledad de las PYME. Universidad Central de Chile. Santiago, Chile.
19. Román G. Enrique. La PYME en Chile, fuerza emprendedora para la modernización productiva. 2000. Santiago. Chile.
20. Rosales, R. Estrategias Gerenciales para la Pequeña y Mediana Empresa. 1996. Caracas, Venezuela
21. Secretaria de agricultura, ganadería, pesca y alimentos de argentina. Estudio del mercado orgánico Japonés. 2004. Proyecto de Cooperación para la Promoción del Comercio Exterior en los Países en Vías de Desarrollo. Argentina.
22. Secretaría de Economía, Las PyMEs mexicanas y su participación en el comercio exterior. 2002. Montevideo, Uruguay.
23. Secretaría de economía de México. Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México. 2002. Ciudad de México, México.
24. Sepúlveda V Lorena. Impulsando el desarrollo exportador de la MYPE. 2007. ProChile, Santiago, Chile.
25. Olamendi Gabriel, La Internacionalización y la globalización de los mercados. España.
26. Vallina Ana María, Impacto de los TLC para el desarrollo regional de las PYME. 2006 Ministerio de Economía. Santiago, Chile.

27. Varela Sarmiento, L. D. La participación de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMe's) en el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA). Tesis Licenciatura. Relaciones Internacionales. 2004. Departamento de Relaciones Internacionales e Historia, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla.
28. Vergara S Presentación. Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina. 2005. Desarrollo Productivo y Empresarial, CEPAL. Perú.
29. Villarreal Larrinaga Oskar. La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. Departamento de economía financiera. Septiembre, 2005

6.2 Sitios Web Visitados

1. www.prochile.cl “Exportaciones Totales y No Tradicionales” Primer Semestre 2005, “Informe PyMEX” Departamento de informática 2005.
2. www.diariopyme.cl “Sector PyME recibe exhaustivo Diagnóstico” Octubre de 2007.
3. <http://arca-consultores.blogspot.com/2006/03/diagnostico-de-la-pyme-para-el-2006.html> “Diagnóstico de la PyME para el 2006”
4. www.emprendedores.cl El 80% de las PyMES fracasa antes de los 5 años y el 90% no llega a los 10 años ¿Por qué? Autor: Dr. Claudio L. Soriano / Director Ejecutivo – RGPyme.
5. <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/20/asociatividad.htm> “La asociatividad en las PYMES” Andrés Fernando Ruiz.
6. <http://www.wikipedia.com> Wikipedia definiciones.
7. http://www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.2006-08-08.7810152165

8. http://www.economiaynegocios.cl/mis_finanzas/detalles/detalle_emp.asp?id=233 Radiografía de las PYMES 2006 Economía y Negocios Online.
9. http://www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.2006-08-08.7810152165 Radiografía de las PYMES 2006
10. <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de> PyMEs núcleo y eje de la economía Alemana
11. <http://www.pyme21.cl>. Sección noticias: “Certificación de Calidad ISO”. “Instrumentos de Fomento: PROFO”
12. http://www.bcn.cl/carpeta_temas_profundidad/tlc-con-japon “TLC con Japón: la puerta a la segunda economía del mundo”
13. <http://www.china.org> PyMEs núcleo y eje de la economía Alemana
14. <http://www.asean3.net>
15. http://independent.typepad.com/elindependent/2006/09/chile_logra_acc.html Chile logra acceso de libre comercio con el 86% del PIB del mundo

