



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PYMES DEL FUTURO: FACTORES QUE HAN LLEVADO A EMPRESAS
INTERNATIONAL NEW VENTURES AL ÉXITO EN LOS ÚLTIMOS CINCO
AÑOS.

Autor

SOFÍA ABEDRAPO GALLARDO

TESIS PRESENTADA A LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: DANIEL FERREIRA.

Santiago, Agosto de 2016

Agradecimientos

A mi profesor guía, Daniel Ferreira con quien conté en cada etapa de este proceso.

A mi familia que con paciencia me apoyó en este camino, especialmente mi hermano Cristóbal quien fue mi segundo profesor guía.

A todos aquellos amigos que hasta el cansancio preguntaron por esta tesis para causar presión

Resumen

El fenómeno de internacionalización acelerada de las PYMES ha tomado más fuerza gracias a uno de los principales factores de éxito, el enfoque exportador que han tenido los administradores de estas pequeñas y medianas empresas quienes con experiencias anteriores en el área y con redes de contacto ya formadas han hecho posible esta internacionalización temprana. Principalmente este fenómeno se da en países desarrollados y con alto nivel tecnológico, es por esto que la literatura respecto a este tipo de PYMES en Latinoamérica y específicamente en Chile es escasa. El siguiente informe presenta un estudio de caso de tres empresas exportadoras chilenas que han sido exitosas como International New Ventures y describe como han obtenido el éxito.

Abstract

The phenomenon of accelerated internationalization of SME's has taken more strength thanks to one of the key success factors, the exporter approach that have had managers of these small and medium-sized enterprises, they have previous experience in the field and networking already formed. This phenomenon occurs mainly in developed countries and high technological level, which is why the literature on this type of SMEs in Latin America and specifically in Chile is scarce. This report presents a case study of three Chilean export companies that have been successful as International New Ventures and describes how have achieved success.

Palabras Clave: Internacionalización, PYME (SME's), International New Ventures

Índice

Resumen.....	3
Abstract	3
Introducción	5
Capítulo I: Aspectos Metodológicos.....	8
Objetivo General:	8
Objetivo Específicos:	8
Metodología del estudio	9
Capítulo II: Marco Teórico	12
Capítulo III: Desarrollo de la investigación.	16
1. Enfoques Secuenciales	18
2. Enfoque de internacionalización acelerada	20
Características que llevan al éxito a una INV.....	23
Exportaciones en Chile.	25
Caso de estudio.....	35
Fruta fresca	36
Nuez	37
Nut	38
Conclusiones	45
Anexos: Encuesta para empresas que califican como INV.....	58

Introducción

En Chile, las empresas son clasificadas según ventas anuales y número de trabajadores, el Ministerio de Economía considera como pequeñas empresas a aquellas que venden entre UF 2.400 y UF 25.000 al año y como medianas empresas a las que venden sobre UF 25.000 pero menos de UF 100.000, por lo tanto para ser clasificadas como PYME deben tener una venta anual entre UF 2.400 a UF 100.000. (SII, 2015). En cuanto a la clasificación por número de trabajadores, el criterio utilizado por SOFOFA en el sector industrial indica como empresa pequeña a aquella que tiene entre 1 y 50 trabajadores y mediana empresa aquella entre 51-200 trabajadores. (SOFOFA, 2005)

La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs, nombrada en la literatura internacional como small and medium-sized enterprises SME's) a lo largo del tiempo se ha visto tradicionalmente estudiado como un proceso basado en etapas que preparan a la empresa para alcanzar el éxito en mercados internacionales, la internacionalización tradicional se estudia a través del modelo Uppsala que explica este proceso como una acumulación de conocimientos e información sobre los mercados internacionales que permite que la empresa vaya superando barreras que obstaculizan la internacionalización, así entonces la empresa enfoca sus recursos en un comienzo a exportar a países con cercanía cultural y geográfica y con prácticas comerciales afines, para posteriormente ir de forma progresiva aumentando los riesgos, exportando a través de representantes en el país objetivo, para después instalar una sede comercial en algún país extranjero y finalmente colocar unidades productivas en el país objetivo (Johanson & Vahlne, 1977) (Mesa, 2005). Sin embargo, hace ya varios años comenzó un

fenómeno de internacionalización temprana de las PYMES que ha llamado la atención de numerosos estudiosos del área, desde donde surgen las denominadas firmas *International New Ventures*, las cuales inician su internacionalización poco después de su fundación, exportando gran parte del total de sus ventas a países con lejanía geográfica y cultural.

La mayor parte de la literatura que está dedicada a este fenómeno habla de empresas en países desarrollados que tienen alto nivel tecnológico y gran cantidad de redes de contacto, sin embargo llama la atención la poca literatura existente respecto el tema en países latinoamericanos y por supuesto en Chile. Estos países a pesar de no contar con un alto nivel tecnológico, han tenido la capacidad para innovar en cuanto a la propuesta de gestión de envasado y conservación de los productos (Cancino & La Paz, 2010)

A nivel global las PYMES cumplen un rol importante en cuanto al desarrollo económico (Ayyagari, Beck, & Demirguc - Kunt, 2007) (Cancino & La Paz, 2010), en Chile cada año aumentan los esfuerzos del estado para prestar ayuda que potencie la creación de nuevas PYMEs, ya que son consideradas empresas en potencia que una vez consolidadas pueden producir fuentes de empleo y desarrollar la innovación (Poblete & Amorós, 2013)

Si bien la literatura relacionada a *International New Venture* en Chile es limitada, existe un estudio de caso realizado por (Cancino & La Paz, 2010) llamado "International New Ventures en Chile: Tres casos de éxito". Esta investigación logra dar con ciertas aristas para encontrar estos factores, sin embargo a más de 5 años de esa investigación ¿Los

factores de éxito de una empresa de internacionalización acelerada son los mismos en Chile?, ¿Hay algún factor que sea de mayor relevancia para el éxito de estas empresas?. El autor de la investigación que se llevará a cabo a continuación pretende investigar estos factores y desarrollarlos para así responder a estas preguntas

Capítulo I: Aspectos Metodológicos

Objetivo General:

- Identificar aspectos que llevan al éxito a empresas de internacionalización acelerada en Chile en los últimos cinco años

Objetivo Específicos:

1. Describir el fenómeno de internacionalización acelerada.
2. Determinar formas de innovación en países en desarrollo.
3. Verificar International New Ventures en Chile y determinar los factores influyentes en su éxito.

Metodología del estudio

Esta investigación se llevará a cabo mediante un estudio de caso en el que luego de contactar a múltiples empresas, gremios, asociaciones y federaciones de compañías exportadoras, se han seleccionado las que según el criterio ya descrito en este artículo han sido consideradas como International New Ventures, de las cuales finalmente tres cumplen de mejor forma estos requisitos, para así también replicar el modelo utilizado por (Cancino & La Paz, 2010) quienes serán la guía principal de esta investigación. Según (Rialp, Rialp, & Knight, 2005b) la investigación basada en múltiples casos puede servir como base para realizar pruebas empíricas a teorías anteriores, tomando información secundaria de la literatura que explica el fenómeno de internacionalización acelerada de forma conceptual y teórica a nivel internacional, además de entrevistas directas a las empresas seleccionadas. La información recaudada se enfocará para realizar este estudio de caso de la forma más formal y certera posible, siendo necesario destacar que este tipo de metodología ha sido utilizada por diversos investigadores (Tabares, Alvarez, & Urbano, 2015) (Graterol-López & Sigala-Paparella, 2014) (Cancino & La Paz, 2010) (Poblete & Amorós, 2013) debido que logra una buena descripción de las variables que influyen en la intensidad y la velocidad exportadora de las empresas (Cancino & La Paz, 2010) (Rialp, Rialp, & Knight, 2005b)

Esta investigación está orientada a determinar los factores que influyen en el éxito de International New Ventures en Chile, para analizar si coinciden con los factores que la literatura internacional destaca como influyentes en los resultados de empresas de internacionalización acelerada, todo esto con el objetivo de destacar este tipo de

empresas chilenas que ayudan al país a entregar el estatus de exportador ante la mirada mundial. Finalmente este documento pretende difundir las características y funcionamiento de las International New Ventures, para que las próximas generaciones de emprendedores que cuenten con las capacidades y características del fundador que son destacadas en este informe opten por realizar emprendimientos con estas características, por otro lado a través de la presentación de esta investigación se desea llegar a aquellos jóvenes investigadores que quieran descubrir nuevas aristas a este tema, principalmente en lo que respecta a la investigación cuantitativa a nivel nacional de este tipo de empresas.

Este estudio de caso reporta resultados de tres empresas chilenas exportadoras que han sido seleccionadas tras un arduo trabajo de investigación que se vio dificultado por la falta de información entregada por organismos como ProChile, quienes denegaron nuestra solicitud de información mediante la ley de transparencia, además cabe destacar la baja participación de las empresas al responder preguntas de un estudiante tesista. Se aclaran estos hechos para dejar constancia de lo difícil que es para un estudiante que está optando a su título profesional conseguir información de primera fuente, se espera que mediante este informe se puedan abrir oportunidades de investigación a futuros estudiantes.

Entre 158 empresas a las cuáles se contactaron vía mail (anexo1),se seleccionaron tres que cumplen los requisitos ya descritos para calificar como International New Venture y que además forman parte del sector frutícola.

Si bien la muestra seleccionada no es representativa del total de International New Ventures en Chile, debido a la poca respuesta e información obtenida de las entidades contactadas, este caso de estudio de tres empresas de internacionalización acelerada es más bien una muestra de la existencia de este tipo de empresas en nuestro país.

Capítulo II: Marco Teórico

La internacionalización de las empresas ha sido estudiada por la literatura con un amplio desarrollo en los últimos 20 años. Dos enfoques son los principales, siendo el primero el de la teoría clásica, conocida también como modelo Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977). Este modelo describe la internacionalización como un proceso gradual y por etapas, en el que a medida que pasa el tiempo hay un aumento progresivo del conocimiento, la experiencia y la confianza internacional que permite a la empresa superar barreras culturales y reducir riesgos asociados a la internacionalización (Mesa, 2005). Las etapas por las que pasa cualquier empresa que se desee internacionalizar en el modelo clásico son, (1) Exportación esporádica o no regular, (2) Exportación a través de representantes independientes (Exportación Indirecta), (3) Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero (Exportación Directa), (4) Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. (Johanson & Vahlne, 1977) (Mesa, 2005). Este proceso se denomina gradual debido a las distancias psicológicas que (Johanson & Vahlne, 1977) definen como los factores que impiden o alteran el flujo de información entre la empresa y el mercado, entre los cuales se encuentran las diferencias en el idioma, la cultura, los sistemas políticos, el nivel educacional o el nivel de desarrollo industrial. Sin embargo existen otros autores en la literatura que indican que las barreras psicológicas no son un impedimento para la expansión de la empresa (Rialp, Rialp, & Knight, 2005b) existiendo algunas organizaciones que se orientan al mercado internacional desde sus inicios. A estas firmas de rápida internacionalización se les conoce en la literatura como Born Globals (BG) o International New Ventures (INV),

las cuales se definen como una empresa que desde el inicio intenta derivar su ventaja competitiva desde el uso de recursos y la venta en varios países (Oviatt & Mc Dougall, 1994), siendo también conocidas como pequeñas compañías con orientación tecnológica que operan en mercados internacionales desde los primeros días de su creación (Knight & Cavusgil, 1996) Para efectos de este trabajo utilizaremos la denominación International New Ventures (INV).

Características de International New Ventures

Los requisitos para determinar una empresa como INV son diversos en la literatura, si bien son de estrategia de internacionalización acelerada, para entrar en esta categoría se toman en cuenta los años que se demora la empresa en comenzar a exportar desde la creación y la cantidad exportada del total de las ventas. Hay literatura que toma estos factores de forma muy exigente indicando a las empresas de internacionalización acelerada como aquella que en los primeros dos años desde su fundación exporta una cantidad superior al 75% de sus ventas (Chetty & Campbell-Hunt, 2004), hay otros menos exigentes y que consideran como International New Ventures a aquellas empresas que previo al tercer año desde su fundación exportan cifras mayores al 25% del total de sus ventas (Knight, Madsen, & Servais, 2004) (Ripollés, Menguzzato, & Iborra, 1999). Para términos de esta investigación utilizaremos el concepto de International New Venture más exigente entregado por (Chetty & Campbell-Hunt, 2004).

En Chile, los estudios relacionados con empresas de internacionalización acelerada son escasos, encontrándose solamente dos (Cancino & La Paz, 2010) (Poblete & Amorós, 2013) ambos enfocados al estudio de los factores determinantes para el éxito de las BG Chilenas, principalmente factores relacionados a las características del fundador (conocimiento y experiencia internacional previa, redes de contacto y capacidad de innovación), capacidades organizacionales (participación en ferias internacionales) y focos estratégico (Cancino & La Paz, 2010). Por otro lado, los estudios en Chile consideran el apoyo de instituciones públicas como la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y PROCHILE y se entiende que los esfuerzos en política pública se han enfocado en temas institucionales y elaboración de tratados comerciales, sin embargo en la presente investigación no consideraremos la ayuda de CORFO y PROCHILE debido a que no se pudo obtener información a través de estas entidades.

Para potenciar las INV es necesario enfocarse en potenciar las características del emprendedor (Poblete & Amorós, 2013). Estas conclusiones de estudios en Chile son muy similares a las conclusiones que se han tenido en literatura internacional, principalmente relacionadas a la experiencia y conocimientos que el fundador de estas empresas debe tener, debido que sólo un empresario que haya tenido experiencia anterior en negocios internacionales y por ello redes de contacto y conocimiento podrá formar International New Ventures (Mc Dougall, Shane, & Oviatt, 1994). Estos atributos del fundador son también considerados como activos intangibles que crean un nuevo capital para exportar con mayor fluidez y menor costo (Rialp, Rialp, & Knight, 2005b). Incluso estudios de casos latinoamericanos determinan como fundamental las

características y habilidades del empresario/fundador, considerando también la aparición de las INV a través de tres componentes (Escandón, 2009)

- Nuevas condiciones del mercado
- Desarrollo tecnológico
- Capacidad de emprendimiento empresarial.

A pesar de que la literatura relacionada a la investigación de las International New Ventures es amplia a nivel internacional, la mayor parte está centrada en descubrir e investigar los factores que pueden influir en el éxito de estas empresas (Andersson & Wictor, 2003) (Cancino & La Paz, 2010; Escandón, 2009; Andersson & Wictor, 2003; Mc Dougall, Shane, & Oviatt, 1994; Nummela, Saarenketa, Jokela, & Loane, 2014) (Rialp, Rialp, & Knight, 2005b; Mesa, 2005), sin embargo es importante verificar si los factores que llevan al éxito estudiados por (Cancino & La Paz, 2010), se mantienen 6 años después de su investigación o se han ido modificando. Además es importante conocer los factores de éxito que tienen relación a los trabajadores de estas empresas, para así poder en un futuro incrementar la cantidad de International New Venture en Chile, potenciando de esta forma nuestro país exportador.

Capítulo III: Desarrollo de la investigación.

Posterior a la Guerra Fría comienza un fenómeno mundial al que se le denominó Globalización, este es definido en la literatura como un proceso de interconexión financiera, económica, social, política y cultural que abre la oportunidad a los pueblos que desarrollen su economía al abrirse al exterior (Paz, 2005), si bien respecto a este concepto existen versiones en contra que indican que los países en desarrollo son perjudicados debido a que la Globalización agrava la desigualdad económica, dejando a los países más pobres fuera de este impacto mundial (Lee & Vivarelli, 2006), sin embargo lo cierto es que la Globalización es un proceso en el que el mundo está inmerso.

(Beck, 1998) hace la distinción entre Globalismo y Globalidad, la primera la considera una visión economicista del proceso de globalización, siendo la reducción y aproximación tendenciosa del liberalismo económico, en cuanto al segundo lo describe como el concepto que implica el incremento de las relaciones internacionales en un sentido amplio en múltiples aspectos de la vida social, económica, política, cultural, ecológica, etc.

La Globalización si bien es un proceso que afecta directamente la economía mundial no puede ser considerado solo como tal, debido que ha repercutido en un desarrollo tecnológico, que ha impactado al mundo con el ya conocido internet que ha permitido la intercomunicación de los países, pudiendo obtener información de lo ocurrido en

cualquier lugar del mundo prácticamente en tiempo real, así entonces produciendo consecuencias a nivel global.

El proceso anteriormente nombrado también ha afectado a los países del mundo de la siguiente manera según (Paz, 2005):

- ✓ Gradual generación de libre comercio
- ✓ Creciente presencia de transnacionales a nivel mundial.
- ✓ Expansión y considerable movilidad de los capitales
- ✓ Tendencia a la homogeneización de los modelos de desarrollo.

Así es posible aclarar la Globalización como un proceso complejo que ha permitido la intercomunicación global, permitiendo a los países el intercambio comercial de sus productos.

Dentro del contexto globalizado y con la interdependencia de la economía mundial, la internacionalización de empresas ha llamado la atención convirtiéndose en un hecho fundamental para las mismas (Martín, Rastrollo, & González, 2009) (Tabares S. , 2012). La internacionalización forma parte de la estrategia de las empresas y consta en ampliar los horizontes para expandirse a mercados extranjeros, este fenómeno se comprende como un proceso a través del cual las empresas incrementan gradualmente su compromiso con las actividades y los negocios internacionales, es decir expanden de forma creciente sus actividades más allá de las fronteras nacionales (Otero, 2008) (Tabares S. , 2012), así a su vez (Galván, 2003) explica la internacionalización como aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos

estables en la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional. Sin embargo al existir formas de internacionalización rápida se entiende que el fenómeno de internacionalización no es un proceso lineal, incremental y unidireccional como argumentan las primeras teorías, las empresas además de internacionalizarse de forma gradual o acelerada también pueden hacer el proceso inverso denominado des-internacionalización donde dejan los mercados internacionales para simplemente enfocarse en el nacional (Sigala & Mirabal, 2011)

Las empresas han integrado la internacionalización a sus procesos administrativos como una estrategia de incursión en mercados extranjeros, debido a esto la internacionalización se ha convertido en materia de estudio para el área de negocios internacionales (Tabares S. , 2012)

A continuación se explican los enfoques de internacionalización revisados por (Sigala & Mirabal, 2011).

1. Enfoques Secuenciales

- Escuela Uppsala: señala que la internacionalización de las empresas se realiza de forma gradual dependiendo de la acumulación de conocimientos de los mercados externos y de un compromiso progresivo de los recursos dirigidos hacia esos mercados. (Johanson & Vahlne, 1977). Este modelo comprende las siguientes etapas: 1) Exportación esporádica la cual se realiza por medio de una petición específica del producto y/o servicio; 2)

Exportación Indirecta, esa se realiza a través de un representante independiente; 3) Exportación Directa, esta tiene sub-etapas en la que incluso puede llegar a tener una sucursal que depende de la casa matriz; 4) Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero, finalmente tenemos este último escalón de la internacionalización Uppsala en la que la empresa coloca fábricas de producción en el mercado extranjero. (Mesa, 2005)

- Modelo de innovación empresarial: si bien este tipo de internacionalización también es de forma lenta y progresiva tiende a analizar esto como una forma de hacer negocios utilizando un método innovador para la empresa, así entonces considera la decisión de internacionalizarse como parte estratégica en el cual influyen más las condiciones y circunstancias individuales del directivo de la PYME que de factores estructurales de la empresa. La innovación empresarial consta de fases que conllevan a la exportación: 1) Toma de conciencia de las actividades exportadoras, donde se reconoce que existe un problema u oportunidad en la pyme y se ve la exportación como posible solución; 2) Intención de exportar; 3) Primera actividad exportadora; 4) Evaluación de la actividad exportadora; y 4) Aceptación de la actividad exportadora. De esta forma finalmente los directores de las pymes inician una expansión a nuevos mercados cada vez más desconocidos.

2. Enfoque de internacionalización acelerada

- International New Ventures: Estas empresas se caracterizan por tener una importante presencia en los mercados foráneos desde los inicios de su actividad empresarial. Son organizaciones sin límites fronterizos y con una gran proyección empresarial. A pesar que hay distintas definiciones en cuanto la cantidad que las empresas de internacionalización acelerada deben vender en sus primeros años, para el caso de esta investigación utilizaremos la definición de INV para aquellas pymes que previo a sus tres años desde la inepción vendan más del 75% de sus ventas anuales (Chetty & Campbell-Hunt, 2004).

El fenómeno de Internacionalización acelerada representado en International New Ventures puede ser explicado por la tendencia de interdependencia económica de los mercados dominada por la globalización internacional, basándose en la utilización de las capacidades más competitivas para generar productos y/o servicios de mejor calidad y precios, para así satisfacer las exigencias internacionales que son cada vez mayores en los mercados globales. Otros factores pueden explicar este fenómeno, como la inquietud de emprendedores que ofrecen un valor agregado en sus productos y/o servicios y/o proceso tecnológico. (Sigala & Mirabal, 2011)

Lo anterior puede ser englobado en tres grandes aspectos relacionados entre sí.

- Nuevas condiciones de los mercados
- Desarrollos tecnológicos en áreas de producción

- Capacidades de la gente, sobre todo del fundador y/o administrador.

Para lograr entender de mejor forma las diferencias entre una empresa de internacionalización acelerada y una empresa de internacionalización gradual, se muestra a continuación un cuadro comparativo basado en (Chetty & Campbell-Hunt, 2004), (Cancino & Coronado, 2014)

CUADRO 1

Internacionalización Acelerada V/S Internacionalización Gradual

Atributos	Internacionalización Gradual	Internacionalización Acelerada
Mercado Doméstico	Fuerte presencia en mercados domésticos, alta dependencia de ellos.	Débil presencia en estos mercados, empresas enfocadas a los mercados internacionales, así diversifican su mercado, disminuyendo los riesgos provocados por la dependencia del mercado local.
Curva de Aprendizaje	Aprendizaje gradual, basado en su propia experiencia y procesos.	Rápido aprendizaje sobre las características de los mercados objetivos.
Distancia Cultural	Exportan a países de igual o similar idioma y condiciones, generalmente países vecinos, evitando los riesgos.	No consideran las diferencias culturales , prefieren países con altas diferencias culturales.

Redes de contacto	Carencia de contactos en otros países.	Redes de contacto tanto en el sector privado como en el público
Experiencia previa	Emprendedor o administrador sin experiencia previa en empresas internacionales/transnacionales y no han vivido en otro país.	Emprendedor o administrador con experiencia previa en empresas extranjeras o con experiencia viviendo fuera de su país de origen.
Foco estratégico	La empresa no tiene una orientación internacional, va internacionalizándose a medida que aparece la oportunidad.	Empresa con orientación internacional, desde su fundación miran los mercados extranjeros como mercados objetivos.

(Fuente: Elaboración propia)

Como se puede observar en el cuadro 1 las diferencias entre una empresa tradicional con internacionalización gradual y una International New Venture son principalmente atributos ligados al foco estratégico y orientación de la PYME dándole un enfoque internacional desde su creación, esta visión estratégica proviene del emprendedor/administrador, debido que este cuenta con experiencias en empresas internacionales o empresas nacionales con orientación internacional, además en muchos casos este administrador ha vivido previamente fuera del país, así obtiene una visión más amplia sobre las oportunidades que la empresa puede tener en el mercado internacional, de esta forma para él y su visión no existen las distancias culturales.

Características que llevan al éxito a una INV.

En la literatura se habla sobre aquellas características que tienen las International New Ventures que ayudan a que estas logren el éxito, sin embargo la mayoría de esta literatura está enfocada al estudio de estos factores en empresas de países desarrollados, si bien se puede creer que las empresas de internacionalización acelerada responden todas a los mismos patrones que las llevan al éxito es importante hacer la diferencia entre International New Venture en países desarrollados y en países en desarrollo, es en este último donde la mayor diferencia está ligada al nivel tecnológico de la empresa y su sector industrial. En países desarrollados las PYMEs se enfocan en el desarrollo del producto en cuanto a la innovación tecnológica, por otro lado las PYMEs de países en desarrollo no tienen un alto nivel tecnológico es por esto que sus ventajas competitivas están basadas en el cultivo y extracción de recursos naturales, así también como en la innovación de envasado. El Cuadro 2 a continuación grafica algunas similitudes y diferencias de INV en países desarrollados y en desarrollo (Cancino & La Paz, 2010) (Cancino & Coronado, 2014)

CUADRO 2

Comparación entre INV en países desarrollados y en vías de desarrollo

Factores	País Desarrollado	País en Desarrollo
Redes de contacto	✓	✓
No afectan a barreras culturales	✓	✓
Ventaja Comparativa	Nivel tecnológico	Extracción y cultivo de recursos naturales
Ubicación geográfica	No Influye	Mayor oportunidad en la capital

(Fuente: Elaboración propia)

Las claves para lograr el éxito pueden ser abordadas en cuanto a dos formas:

- **Características del fundador:** El emprendedor que lleve a cabo una INV debe tener habilidades y características distintas a cualquier otro emprendedor, este debe ser muy proactivo y con capacidad de visualizar oportunidades de negocio donde otros no ven, generalmente el fundador de una INV tiene experiencia previa en negocios internacionales o algún otro tipo de emprendimiento, posee alto nivel educacional y redes sociales internacionales. (Mc Dougall, Shane, & Oviatt, 1994; Ripollés, Menguzzato, & Iborra, 1999; Sigala & Mirabal, 2011)

- Competencias de las INV: Estas empresas son internacionales desde el primer momento de su creación, debido a que evitan la dependencia de los mercados locales, desarrollando fuerza de trabajo multicultural, coordinando recursos localizados en distintos países y dirigiéndose a consumidores de distintos lugares del mundo (Sigala & Mirabal, 2011).

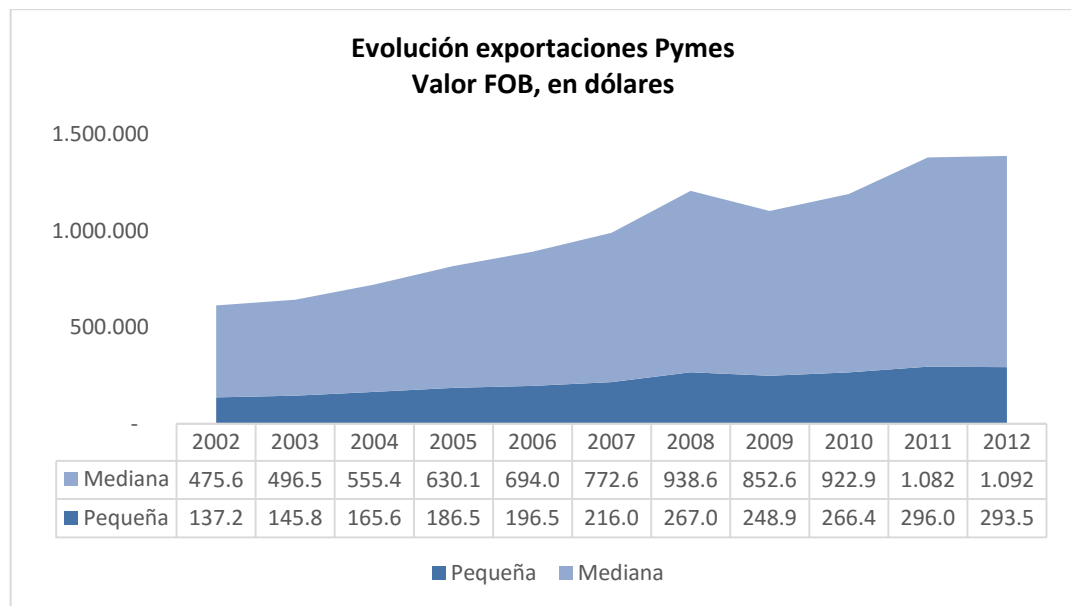
Las INV deben contar con elementos necesarios como: La internalización dentro de las organizaciones de aquellas transacciones que son regidas ineficientemente por los mercados, las INV tienden a usar estructuras como franquicias, licencias o estructuras de redes debido a la carencia de recursos suficientes, otro elemento necesario es la localización internacional, esta es una ventaja respecto a otras empresas domésticas, por último las INV deben tener un elemento sostenible, este es su ventaja competitiva que requiere la posesión de recursos únicos y diferenciados que no puedan ser copiados ni igualados. (Oviatt & Mc Dougall, 1994)

Exportaciones en Chile.

Chile es una de las economías a nivel mundial más abiertas, teniendo como estrategia la apertura comercial basado en distintos tipos de acuerdos comerciales (Arellano, Schuster, & Jiménez, 2015). Actualmente nuestro país posee 26 acuerdos comerciales con 64 mercados, que representan el 64,1% de la población mundial y el 86,3% del PIB global (Direcon, 2016),

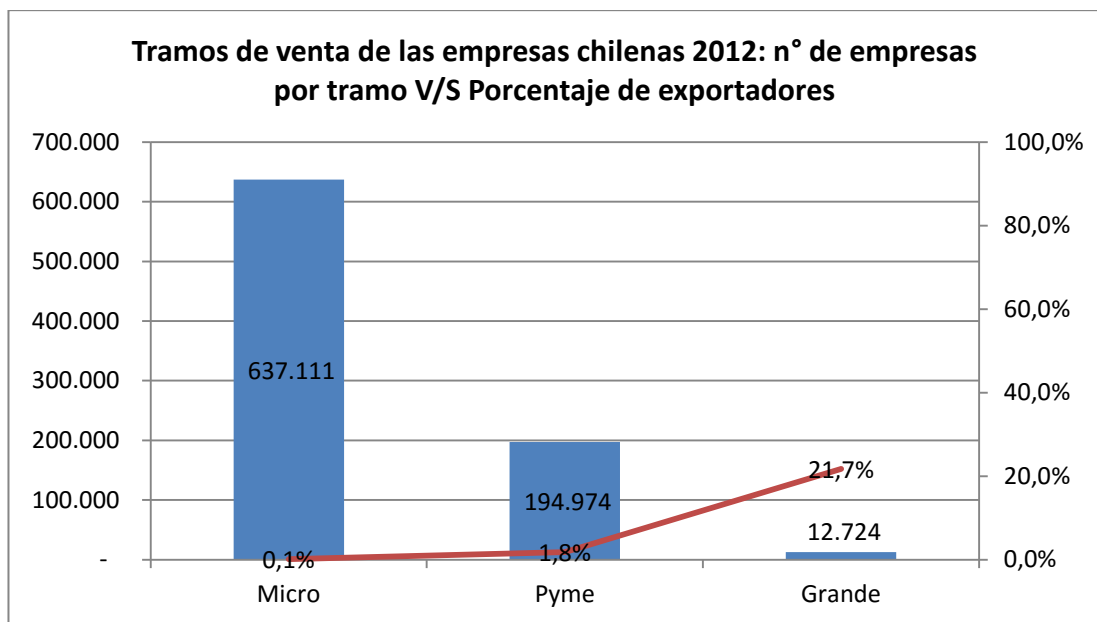
Las exportaciones son de gran importancia para el crecimiento económico, es por esto que a nivel gubernamental se realizan diversos esfuerzos para potenciar la capacidad exportadora. Según (Banco Central, 2013) durante el periodo 2008-2011 las pymes representaron cerca del 17,5% de la producción bruta, 36,3% del empleo y 25,2% del total de empresas en el país. (Arellano, Schuster, & Jiménez, 2015)

Las exportaciones de las pymes en Chile respecto a las grandes empresas son significativamente inferiores, esto se debe principalmente a que el sector productivo predominante en nuestro país es el sector minero, el cual está dominado por las grandes empresas.



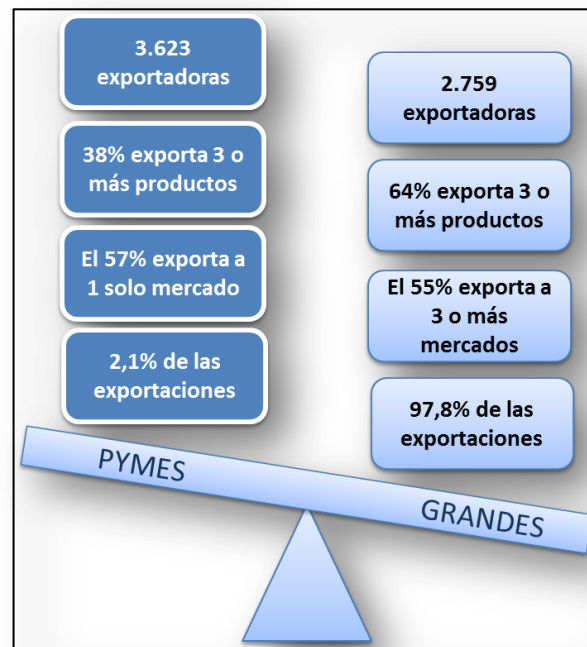
Fuente: (Arellano, Schuster, & Jiménez, 2015)

Al año 2012 Chile contaba con un total de 194.974 PYMEs, de las cuales sólo 3.623 son exportadoras, lo que representa tan sólo el 1,8% del total de pymes para ese año. (ProChile, Taller atrévete a exportar, 2015)



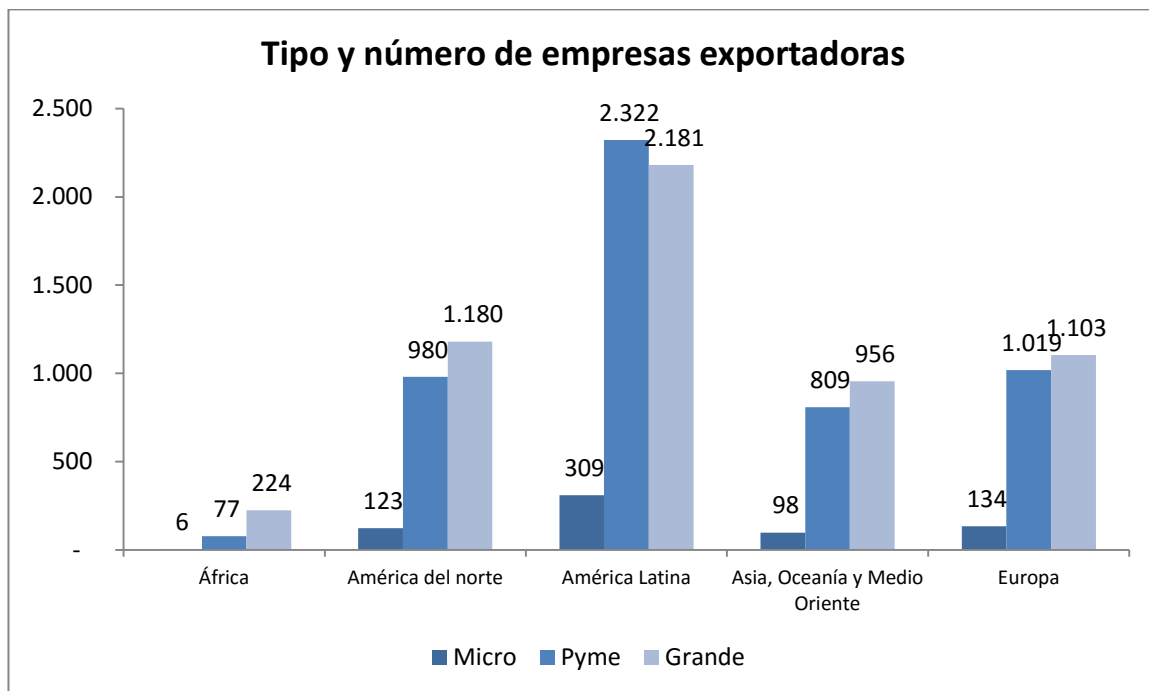
Fuente: (ProChile, Taller atrévete a exportar, 2015)

La siguiente gráfica muestra una comparación entre Grandes empresas y Pymes respecto a su nivel exportador.



Fuente: (ProChile, Taller atrévete a exportar, 2015)

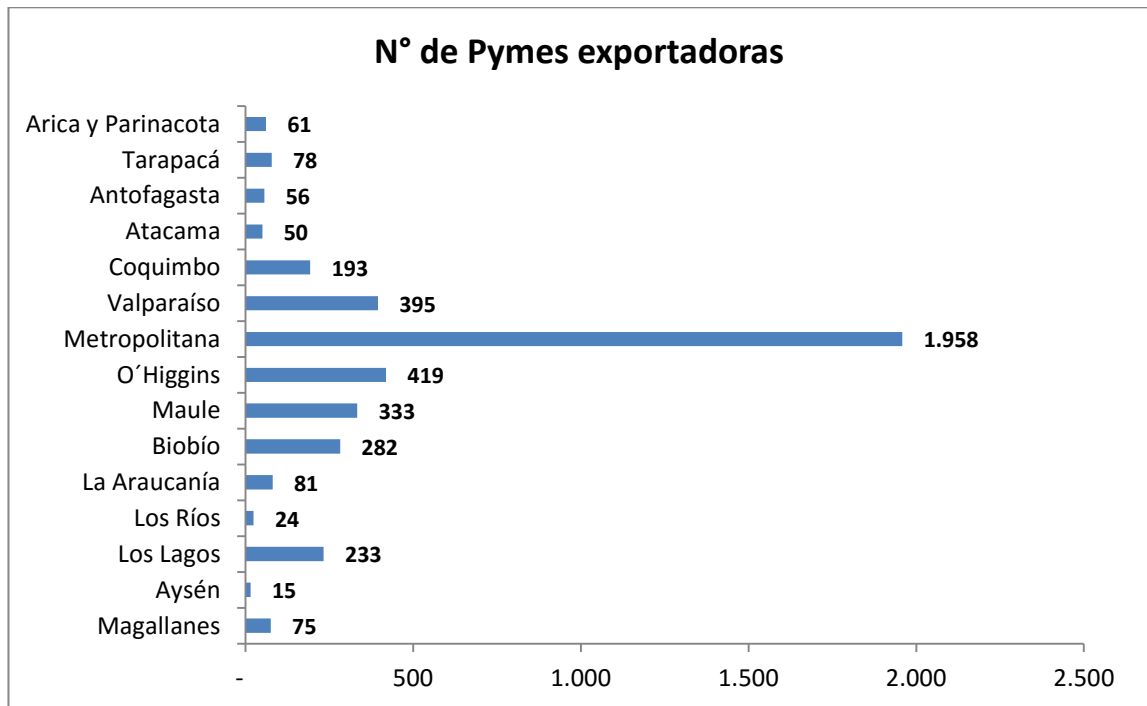
Las pequeñas y medianas empresas que llegan a ser exportadoras no logran ser consideradas International New Venture no sólo debido a que en su mayoría no logran la internacionalización acelerada sino además el 64% de las PYMEs chilenas exporta a América Latina, considerando que estos destinatarios son con los que Chile cuenta con mayor cercanía cultural, esto ayuda a que la internacionalización acelerada sea considerada como un fenómeno. A continuación se muestra un gráfico de las exportaciones de PYMEs chilenas según zona geográfica para el año 2012.



Fuente: (ProChile, Taller atrévete a exportar, 2015)

Otro punto importante a considerar de una International New Venture es la de un factor que diferencia este tipo de empresas en un país desarrollado a uno en desarrollo, la ubicación geográfica de la empresa en el país de origen. En países desarrollados las INV pueden estar ubicadas en cualquier lugar del país y obtener las mismas oportunidades de exportar, sin embargo en un país en desarrollo la ubicación de la empresa es fundamental para poder obtener la oportunidad de exportar, si bien hay algunas que logran hacerlo desde regiones o sectores rurales, la gran mayoría de INV se encuentran en la ciudad principal del país (Cancino & Coronado, 2014). Chile cae en esta categoría debido a que es un país con altos niveles de centralización y un país en desarrollo, por lo que las mayores oportunidades se encuentran en la capital (Santiago).

(ProChile, Taller atrévete a exportar, 2015) logra graficar lo anteriormente explicado con la cantidad de PYMES exportadoras al año 2012.



Fuente: (ProChile, Taller atrévete a exportar, 2015)

La economía chilena se ha visto afectada por el patrón de la economía China que es el principal consumidor de cobre chileno (producto representante de más del 50% de las exportaciones del país), lo que ha provocado cierta desaceleración, sin embargo sectores primarios como la silvicultura, agricultura y acuicultura siguen teniendo gran importancia para la economía (Oficina de información diplomática, 2016)

Las exportaciones FOB durante el periodo Enero-Junio 2015 alcanzaron US\$34.525 millones, las exportaciones no mineras acumularon envíos por US\$16.311 millones con una disminución de 9,6% respecto al mismo periodo 2014, lo anterior se explica por la caída del 12,6% de las exportaciones industriales, debido principalmente a la reducción

de exportaciones de alimentos, productos químicos y maquinarias, sin embargo productos como carne de cerdo y ave, fruta congelada, madera contrachapada, crustáceos y moluscos lograron resistir la caída general de las exportaciones industriales (Oficina de información diplomática, 2016).

A continuación se muestra un cuadro de la distribución de exportaciones según productos.

(DATOS EXPORTACIONES CHILENAS EN M USD FOB)

Columna1	2011	2012	2013	2014	2015*
Cobre	44.670	41.987	40.158	37.872	16.955
Total Minería	49.083	46.302	43.937	41.918	18.214
Agropecuarias	4.961	5.056	5.749	5.783	4.067
Industriales	27.386	26.607	26.997	28.946	12.245

*Junio

Fuente: (Oficina de información diplomática, 2016)

- *Exportaciones Mineras*

Las exportaciones de los minerales concentrados de cobre y hierro el año 2015 disminuyeron un 17% respecto al año 2014 y su participación respecto al total de las exportaciones del país alcanzó un 54%, dado que las embarcaciones respecto el año anterior casi no tuvo variación, se entiende que el valor de las exportaciones se redujeron debido a una disminución en el precio.

Los principales destinos de las exportaciones de la minería, en cuanto a los embarques físicos, el 85% de los concentrados de cobre se enviaron a Asia (la mitad a China y el

resto a Japón e India), 12% a Europa. El cobre refinado se dirigió a Asia (65%), a Estados Unidos (21%) y a Europa (13%). (Aduanas, 2015)

- *Exportaciones no Mineras*

Las exportaciones no mineras de nuestro país son una parte importante debido que representan el 46% del monto total exportado, alcanzó para el año 2015 un monto de US\$ 28.540 millones, 15% menos de lo registrado para el año 2014.

Dentro de los principales productos del sector frutícola se encuentra la uva, siendo enviada principalmente a Estados Unidos (46%) y China (12%), teniendo un incremento del 3% de los embarques físicos para el año 2015, similar al 4% de incremento obtenido por los arándanos frescos (Aduanas, 2015)

La exportación de salmones aumentó su embarque físico cercano al 7%, siendo los mayores destinos Estados Unidos (26%) y Japón (22%).

El sector vitivinícola destaca exportando a más de cien países, siendo los principales Estados Unidos (13%), Reino Unido (12%) y Japón (11%), sin embargo la cantidad total embarcada disminuyó un 4%.

Con una importante disminución del 26% en la cantidad total embarcada la harina de pescado tuvo como principales destinos China (30%) y Estados Unidos (17%). (Aduanas, 2015)



Fuente: (Aduanas, 2015)(Elaboración propia)

Exportaciones de fruta fresca

La fruta fresca chilena se ha posicionado internacionalmente como un producto altamente preferido por los consumidores más exigentes a nivel mundial por su calidad . Chile es el principal exportador de uvas, ciruelas, manzanas, arándanos y duraznos a nivel mundial, representando el 60% de las exportaciones de estos productos en el Hemisferio Sur.

Nuestro país es un gran productor de fruta fresca debido a sus óptimas condiciones de clima y suelo, además se producen en contra estación respecto de países del Hemisferio Norte, quienes son los mayores consumidores. (ProChile, ProChile, 2016)

Chile tiene una superficie frutícola que alcanza a 294.000 hectáreas, entre las regiones de Atacama y Los Lagos, exportando como fruta fresca 2,6 millones de toneladas que generan más de USD 4.000 millones anualmente. (ODEPA, 2016)

Según estadísticas de ASOEX durante la temporada 2014-2015 Chile exportó 2.399.976 toneladas de fruta fresca al mundo, teniendo un aumento de 1,35% respecto al periodo 2013-2014 (SimFRUIT, 2015)

Por otro lado, el cultivo de los frutos secos ha tenido una gran transformación en Chile, nueces, almendras, avellanas y castañas han aumentado su producción, perfilándose como país productor líder del Hemisferio Sur, considerando volumen y calidad del producto. La producción y exportación de estos frutos secos se han visto beneficiados de la contra estación respecto al Hemisferio Norte, además de la baja presencia de plagas y enfermedades durante la producción. (ProChile, ProChile, 2016)

Pymes Frutícolas

De los 28.000 productores frutícolas del país el 70% tiene menos de 5 hectáreas, superficie de huertos que no reúne los volúmenes suficientes para ser de interés de los compradores internacionales. Es por esto que ProChile junto a Fedefruta realizan esfuerzos de asociatividad entre pequeños y medianos empresarios frutícolas con el fin de aglutinar volúmenes de fruta, reducir costos, acceder a financiamiento y mejores precios en el mercado, de esta forma potencian las Pymes frutícolas nacionales. (Fedefruta, 2015)

Caso de estudio

Las tres empresas que para este caso de estudio han sido identificadas como International New Ventures según los estándares más exigentes para esta clasificación, corresponden a empresas exportadoras de fruta fresca y frutos secos.

La muestra utilizada en esta investigación no es representativa del total de pequeñas y medianas empresas que se internacionalizan tempranamente en Chile, ni tampoco muestra distintos rubros comerciales, debido a la escasa entrega de información por parte de los organismos involucrados, sin embargo este documento busca entregar información certera acerca de Pymes Chilenas que han cumplido con el objetivo de internacionalización acelerada y demostrar que este fenómeno también se encuentra en países en desarrollo sin gran innovación tecnológica.

Las empresas contactadas para hacer entrega de la información que se presenta en este documento han solicitado que sus nombres se mantengan en confidencialidad, es por esto que las empresas serán denominadas según el producto comercializado, la primera empresa es exportadora de fruta fresca (Fruta Fresca), las dos siguientes corresponden al mismo rubro, dedicándose a la comercialización de nueces, estas últimas serán identificadas como (Nuez) y (Nut).

A continuación se describen las empresas, su historia y características, para luego dar énfasis en los factores que llevaron a estas empresas al éxito.

Fruta fresca

Esta empresa fue fundada en Septiembre de 2014, y comenzaron el mismo año con las exportaciones de frutas como kiwis, kiwis orgánicos, manzanas orgánicas, zarzaparrillas, membrillos, baby kiwi, granadas y caquis. Actualmente sus principales consumidores se encuentran en Europa (Italia, Francia, España, Bélgica), Asia (Japón, China) y Estados Unidos, realizando envíos internacionales del 99% de sus ventas anuales.

Fruta Fresca es una Pyme de sólo 9 trabajadores que se ha financiado por medio de aportes de los socios y anticipo de sus clientes.

Para poder surgir y obtener el éxito esta empresa asistió a ferias internacionales como Fruit Logística que se realiza cada año en Berlín en la que asisten más de 2.890 expositores y 70.000 visitantes donde se potencian los negocios internacionales de todos los espectros del sector hortofrutícola (Fruit-Logística, 2016):

- Frutas y hortalizas frescas
- Frutos secos y frutas deshidratada
- Embalaje y etiquetado
- Transporte y sistemas logísticos
- Gestión de stock y almacenamiento
- Técnicas de cultivo

Además asistió a Asia Logística (feria internacional similar a Fruit Logística, sin embargo esta es realizada en la ciudad de Hong Kong), PMA fresh summit feria internacional realizada en Orlando, Estados Unidos, entre otras.

El fundador y/o administrador es un hombre mayor con amplia experiencia laboral en comercio exterior, con estudios universitarios, título de Ingeniero Agrónomo y conocimiento de tres idiomas, si bien no estudió ni trabajó en el extranjero, fue socio de una exportadora por 30 años, en este tiempo aprendió el funcionamiento de este tipo de empresas y creó redes de contacto, además el equipo humano de esta empresa está compuesto por ex trabajadores de empresas exportadoras con más de 20 años de experiencia.

Nuez

Esta Pyme fue fundada el año 2012, produce y exporta nuez con cáscara y nuez sin cáscara. La primera de ellas, nuez con cáscara, se comercializa en las variedades de Chandler, Serr, Howard, Astorga, Hartley, semillas, entre otros, por otro lado, las nueces sin cáscaras son partidas manualmente, estas se venden en formatos de mitades, cuartos y cuartillos, además son clasificadas según su color desde el más claro al más oscuro en extra light, light, light ámbar y ámbar. Las nueces chilenas son reconocidas internacionalmente por su color, sabor y calidad.

Esta pyme, empresa familiar, financiada por aporte de los socios, compuesta por 36 personas comenzó su comercialización de manera internacional el año 2013, exportando

para ese año el 90% de su producción anual. Si bien esta empresa participó en un par de ferias internacionales, no especificó en cuáles.

Los mercados internacionales que esta INV ha captado en estos años ya forman parte de tres continentes, Europa (Austria, Finlandia, Alemania, Países Bajos, Portugal, Rusia, España, Francia, Polonia y Suiza), Asia (Hong Kong, Emiratos Árabes Unidos, Turquía, Kuwait, Singapur), Latinoamérica (Brasil, Ecuador, Uruguay)

En cuanto al administrador de la firma, miembro de esta familia, hombre mayor de 50 años, con estudios universitarios de Administración de empresas, trabajó en una empresa internacional, vivió en el extranjero donde perfeccionó por completo su inglés. Este hombre con 34 años de experiencia laboral y 15 años de experiencia en el rubro de comercio internacional, tuvo un intento anterior de emprendimiento el cual finalmente fracasó, él indicó que esto fue producto de haber indagado en un rubro que no era del todo conocido para él, sin embargo actualmente está muy feliz con su emprendimiento y el éxito que ha obtenido.

Nut

Creada el año 2013, esta Pyme comienza a exportar a partir del mismo año de su fundación, comercializando nueces sin cáscara en las variedades extra light en mitades y en pedazos, light ámbar en mitades y extra light en pedazos, todas estas variedades al momento de ser empacadas se les realiza un "lavado de nitrógeno" que permite desplazar el oxígeno del empaque para evitar la ranciedad y oscurecimiento del producto, esta característica es considerada como el valor agregado de su producto.

Nut exporta el 95% del total de sus ventas anuales, tiene actualmente 26 trabajadores y se han financiado mediante aporte de socios y créditos bancarios.

Los principales mercados a los que Nut llega se encuentran en Europa (Alemania, Polonia, Suiza y Francia), Estados Unidos, Asia (Hong Kong, Turquía), y Latinoamérica (Ecuador, Brasil).

Esta pyme está al mando de un hombre mayor que cuenta con estudios universitarios de Administración, 30 años de experiencia laboral y 19 años de experiencia en comercio exterior. Anteriormente tuvo un emprendimiento que fracasó al poco tiempo de ser creado.

Si bien este emprendedor no ha vivido ni trabajado en el exterior, tiene conocimientos avanzados de inglés obtenidos a través de cursos y puesta en práctica en el ambiente laboral, además de conocimientos intermedios de portugués que obtuvo mediante viajes a Brasil por ocio y por trabajo.

Es necesario notar que estas tres Pymes chilenas de internacionalización acelerada ofrecen productos relacionados a la extracción y comercialización de recursos naturales y no productos de nivel tecnológico como la literatura internacional plantea.

Es admirable observar estas empresas que en poco tiempo desde su fundación hayan logrado la internacionalización, llegando a países tan lejanos cultural y geográficamente, es necesario comentar que los tres emprendedores y/o administradores

indican que el éxito de sus firmas tiene directa relación a lo aprendido durante su experiencia laboral y sus habilidades personales.

A continuación el cuadro 3 muestra de forma clara las características de la empresa, sus elementos comparativos están basados en (Cancino & La Paz, 2010).

CUADRO 3
Características de la Empresa.

	Fruta Fresca	Nuez	Nut
Año de Fundación	2014	2012	2013
Año de inicio de la actividad exportadora.	2014	2013	2013
Porcentaje de producción exportado al segundo año de fundación.	99%	90%	95%
Mercados Objetivos	Europa, Asia, USA	Europa, Asia, USA	Europa, Asia, USA
Nº de trabajadores	9	36	26
Financiamiento	Aporte de Socios y Anticipo de Clientes.	Aporte de los socios	Aporte socios y crédito bancario
Participación en Ferias Internacionales	Fruit Logística, Asia Logística, PMA.	Participó pero no especificó	No Indica

Fuente: (Elaboración propia)

Principales factores para lograr el éxito

Cómo se observa en la literatura internacional correspondiente a las INV revisada anteriormente en este documento, la principal característica de este tipo de empresas es que comercializan internacionalmente sus productos desde la misma fundación o en los dos primeros años a partir de esta.

Esta característica tiene directa relación con la orientación estratégica que el administrador/fundador ha dado a la empresa, para verificar que la estrategia está orientada a la internacionalización de la pyme desde sus comienzos es necesario considerar las características que posee el administrador y/o fundador.

Para identificar de mejor forma estas características se muestra a continuación un cuadro resumen, basado en (Cancino & La Paz, 2010).

CUADRO 4

Características del Administrador

Características	Fruta Fresca	Nuez	Nut
Formación profesional	Estudios Universitarios	Estudios Universitarios	Estudios Universitarios
Años de experiencia laboral	32	34	30
Años de experiencia en comercio exterior	32	15	19
Experiencia laboral en el extranjero	NO	Trabajador en empresa	NO

		internacional	
Años vividos fuera del país	0	5	NO
Creación anterior de negocios	1 éxito (socio)	1 fracaso	1 fracaso
Idiomas	Inglés, Alemán, Español	Inglés, Español	Inglés, Español, Portugués

Fuente: (Elaboración propia)

A través de este cuadro es posible observar ciertas similitudes entre los administradores de las tres pymes en cuestión, primero en los tres casos son hombres cercanos a los 50 años de edad con alrededor de 30 años de experiencia laboral y con gran experiencia en el rubro de comercio exterior, este factor es fundamental en cuanto a los conocimientos que se debe tener para administrar un negocio, otra similitud que existe es que los tres fundadores tuvieron intentos previos de emprendimiento lo que les dio más capital intelectual respecto a lo que se enfrentan al momento de decidir formar una pyme, intentando siempre reducir al máximo los riesgos, es importante considerar que estas personas tienen estudios universitario que les entregó las herramientas y conocimientos relacionados con los pasos a seguir para iniciar actividades y enfrentarse con menor miedo al riesgo de formar un emprendimiento, además han hecho del Inglés su segundo idioma, este es otro factor que les ha abierto más oportunidades, el fundador de Nuez indica que logró ampliar sus conocimientos de inglés durante su estadía en el extranjero, mientras los otros emprendedores comenzaron a adquirir este idioma durante la época escolar, universitaria y a través de cursos.

Si bien en los casos presentados en este estudio no ha sido un determinante del éxito el vivir o trabajar en el extranjero, si lo es la experiencia laboral en el rubro, donde obtuvieron un capital intelectual que los enriqueció y permitió desarrollar de manera exitosa su actual emprendimiento.

En el caso del fundador de Fruta Fresca, él obtuvo éxito en un emprendimiento anterior correspondiente al mismo rubro en el que participó como socio, así cuando decidió independizarse ya contaba con los conocimientos respecto a una empresa exportadora de fruta fresca, este administrador también tenía redes de contacto para comenzar de forma rápida la exportación de sus productos.

Los emprendedores de las empresas Nuez y Nut no obtuvieron éxito en sus intentos previos de formar una empresa, sin embargo indican que el fracaso les dio a entender los errores que cometieron y de los que aprendieron, así al momento de realizar este nuevo proyecto lograron integrar los conocimientos y dar forma al negocio.

Estrategia de internacionalización

El mercado chileno frutícola es amplio y variado, sin embargo los administradores de las empresas de este caso optaron por ampliar los horizontes y dirigir la estrategia de la empresa a la internacionalización de sus productos, optando así a un mercado de mayor volumen, con consumidores que aprecian la calidad de los productos chilenos, esto se debe a que lograron entender el funcionamiento del mercado nacional e internacional y han cumplido con sus estándares de calidad y certificaciones.

Como ventaja competitiva, las empresas estudiadas en este informe, aprovecharon la contra estación de producción para comercializarlos a los países del Hemisferio Norte, principalmente países de Europa, Asia y América del Norte, entre los que destacan Austria, Finlandia, Alemania, Portugal, Rusia, España, Francia, Polonia, Suiza, Hong Kong, Turquía, Singapur y Estados Unidos, con los que también Chile tiene acuerdos comerciales. A pesar que estos países son de gran lejanía cultural y geográfica son quienes valoran más la calidad de las materias primas provenientes de tierras chilenas.

Conclusiones

Chile ha reconocido la importancia de las Pymes para la economía del país, es por esto que a través del Ministerio de Economía se han impulsado reformas que permiten acelerar la productividad, impulsar el crecimiento potencial y transitar a una mayor diversificación productiva basada en productos y servicios de alto valor agregado, este esfuerzo se tradujo el 2015 en un aumento significativo de los recursos del presupuesto público. (Ministerio de Economía, 2015)

Para el periodo 2014-2018 se lanzó una Política de Emprendimiento que apunta a convertir a Chile en un ecosistema de emprendimiento dinámico, para esto cuenta con dos principales líneas de acción: Instrumentos de apoyo financiero directo a los emprendedores y el impulso de un ecosistema social y regulatorio que facilite el emprendimiento dinámico. (Ministerio de Economía, 2015)

- **Financiamiento**

En esta línea de acción destaca el instrumento Capital Semilla que entrega Corfo para fomentar la creación y puesta en marcha de emprendimientos dinámicos, cada año esta iniciativa atrae más interesados y emprendedores. El año 2014 se recibieron más de cuatro mil postulaciones, de las cuales se seleccionaron 182 iniciativas por un total de 4.204 millones de pesos, además para reforzar la inversión se creó el programa Semilla Expansión que el 2014 apoyó a 42 proyectos de éxitos en su etapa de expansión con un total de 2.924 millones de pesos.

Además esta iniciativa cuenta con el Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento que aporta a que las regiones mejoren la competitividad de los sectores priorizados. Para emprendimientos que tengan impacto en alguna dimensión social se cuenta con el programa de subsidio semilla para emprendimientos sociales.

- Ecosistema y cultura de emprendimiento

Para el incentivo a la cultura de emprendimiento existe el Programa de Apoyo al Entorno para el Emprendimiento y la Innovación regional Corfo además del programa de apoyo a través de Redes de Mentores y el Premio Pyme.

Las micro y pequeñas empresas son generadoras de empleos, mueve las ventas del país y participa en mercados internos y externos, o sea, dinamiza la economía conservando la familiaridad. Cuando se habla de micro y pequeñas empresas se hace referencias a todos aquellos negocios que se pueden observar en la cotidianeidad: Almacenes, artesanos, pequeños hoteles, restaurantes y otros varios, son personas que han decidido trabajar de forma independiente, ayudando a sus familias y comunidades.

En Chile existen alrededor de 1,5 millones de micro y pequeñas empresas, responsables del 49,3% de la ocupación privada. La participación formal de este tipo de empresas en las ventas totales del país es de un 8,9%.

Estas empresas se caracterizan por su alta heterogeneidad, desde el punto de vista de su estructura productiva y administrativa, presentando realidades muy diversas, desde

empresas de un trabajador a empresas de 49 trabajadores, si bien estas empresas se encuentran en todos los sectores productivos, predominan en el sector terciario del comercio, siendo restaurantes y hotelería los predominantes. (SERCOTEC, 2013)

Si bien las empresas consideradas en este caso de estudio no optaron a financiamiento público, son consideradas en la categoría importante de pequeñas empresas que han logrado desarrollar emprendimiento y además potenciarlo internacionalmente.

Se seleccionaron tres Pymes entre 158 empresas contactadas que cumplen los requisitos más exigentes de acuerdo a la definición de International New Venture (internacionalizarse en sus primeros dos años, exportando sobre el 75% de sus ventas totales anuales (Chetty & Campbell-Hunt, 2004)), las tres empresas examinadas corresponden al rubro frutícola (fruta fresca y frutos secos).

Si bien este caso de estudio no es representativo del total de empresas de internacionalización acelerada existentes en Chile actualmente, debido a que no se logró obtener la información exacta de primera fuente, es útil dar a conocer la real existencia de estas empresas que son parte de un fenómeno de internacionalización acelerada, además explica los factores de éxito que ya han sido estudiados internacionalmente y que hace pocos años se comenzaron a estudiar en nuestro país.

De acuerdo con los informes investigativos realizados en Chile sobre empresas International New Ventures, existen algunas diferencias que son importantes de mencionar.

En el documento de (Cancino & La Paz, 2010), el cuál fue utilizado de guía para la creación de este informe, se utilizaron casos de empresas que si bien eran productoras de materias primas se diferenciaban con innovación en cuanto a la elaboración y presentación del producto, en cambio en el presente estudio de caso se encontraron tres pequeñas empresas que exportan con éxito materias primas sin gran innovación.

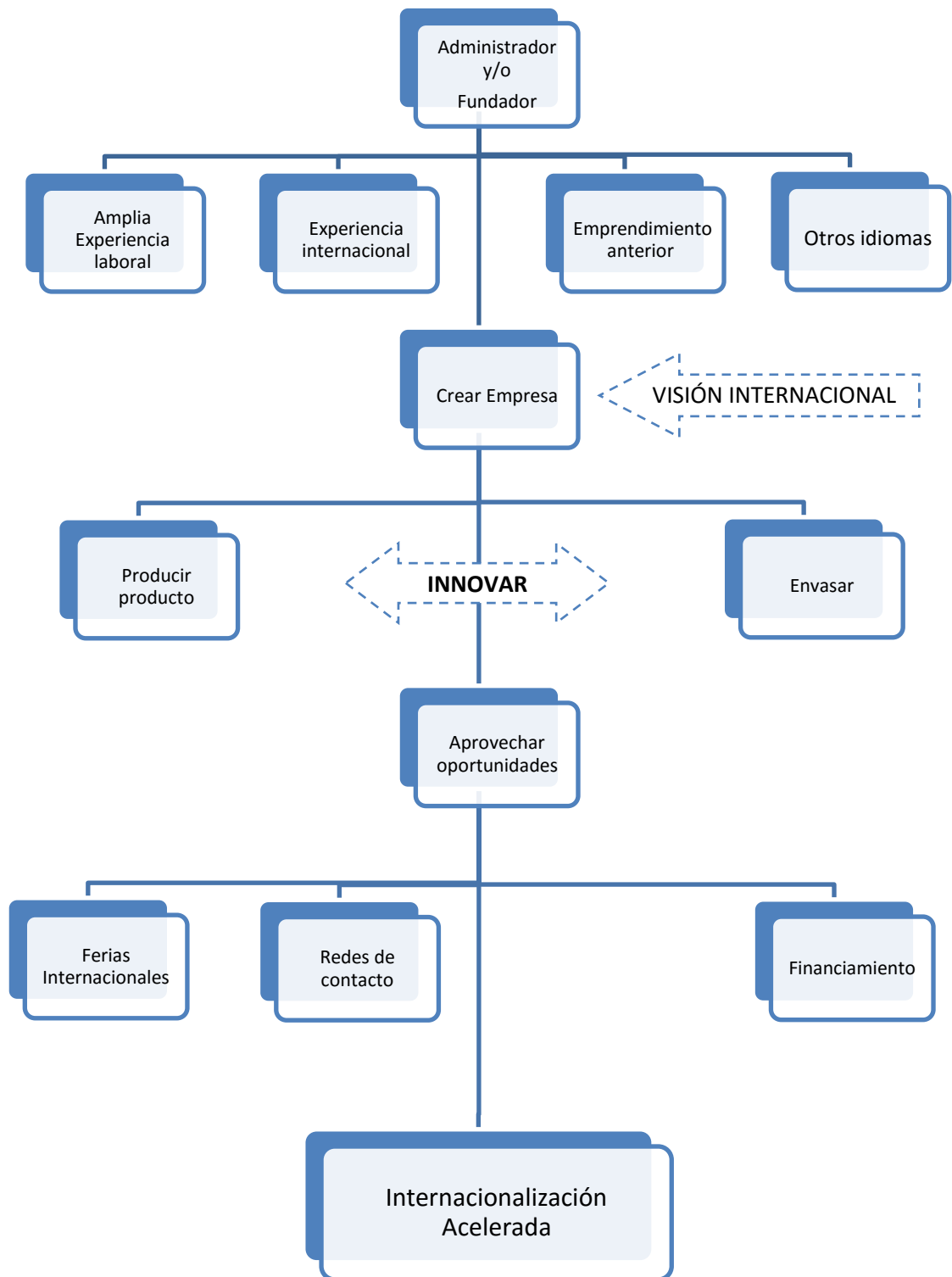
Las características que llevan al éxito a las International New Ventures tanto a nivel internacional como nacional se encuentran principalmente relacionadas con el Fundador y/o Administrador de la firma, es este quién desde la creación entrega un foco estratégico con orientación internacional basado en sus experiencias previas, ya sea haber vivido y/o estudiado fuera o trabajado en empresas internacionales o multinacionales, esto junto a intentos anteriores de emprendimientos que pudieron ser éxitos o fracasos, entregan al emprendedor los conocimientos necesarios que superan las barreras de entradas (principalmente la distancia cultural) y las redes de contacto que son fundamentales para realizar con éxito la internacionalización temprana de la empresa que administran.

Debido a que el factor principal de éxito de las International New Ventures tiene directa relación con el fundador y/o administrador, además de que actualmente las micro, pequeñas y medianas empresas son prioridad en los esfuerzo públicos realizados a través del Ministerio de Economía, es importante observar a través de este informe la posibilidad de aumentar este tipo de emprendimientos que potencian la capacidad

exportadora del país, dando énfasis en crear buenos y nuevos administradores con visión estratégica basada en la internacionalización.

Las ofertas académicas relacionadas al tema han ido en aumento, como lo es la carrera universitaria de Administrador de Negocios Internacionales, actualmente denominada Ingeniería de Negocios Internacionales, sin embargo aún existe desconocimiento de lo que es posible lograr y potenciar con las herramientas entregadas a través de los estudios. Este informe pretende lograr abrir la visión de este tipo de profesionales del área y entregar información útil para permitirles realizar un emprendimiento con altura de mira, también abre nuevas aristas de investigación para aquellos estudiantes que deseen profundizar la investigación de las empresas de internacionalización acelerada, pudiendo enfocar los esfuerzos en una investigación cuantitativa de empresas de este tipo en Chile con y sin financiamiento de entidades gubernamentales o investigación cualitativa enfocada en empresas con estas características que sean del área de Servicios, esta última arista es la más interesante, debido que no existen precedentes de este tipo de investigación en el área de Servicios.

Finalmente de este estudio se concluye que no solo las empresas de alto nivel tecnológico utilizan la internacionalización acelerada, países en desarrollo que no cuentan con alta tecnología también forman parte de este fenómeno, ya sea por la innovación de una materia prima en cuanto a envasado o simplemente la exportación de productos sin mayor innovación pero dirigidos por un administrador con visión internacional.



El esquema anterior (elaboración propia) muestra los pasos para que las empresas logren la internacionalización acelerada, cabe destacar que debido a un sinnúmero de factores macroeconómicos que afectan a la firma, esto no puede ser considerado como un manual a seguir, sin embargo es una muestra de los factores más relevantes que han hecho de una PYME una International New Venture.

Para comenzar el administrador y/o fundador debe seguir ciertos patrones que harán de él la persona indicada para llevar la firma a la internacionalización acelerada.

- **Amplia experiencia laboral:** quienes dirigieron las empresas que se estudiaron en esta investigación cuentan con alrededor de 30 años de experiencia laboral, factor que entrega conocimientos y habilidades necesarias para posteriormente emprender.
- **Experiencia Internacional:** Este no es un factor imprescindible, sin embargo entrega gran valor al administrador. Esta experiencia puede ser trabajando en una empresa internacional, viviendo en el exterior y/o siendo cofundador de una empresa internacionalizada (caso administrador Fruta Fresca)
- **Emprendimiento anterior:** Tanto en esta investigación como en la literatura internacional referida al tema, indican que algunos administradores ya habían realizado emprendimientos, algunos con éxito y otros no, sin embargo la experiencia y los errores anteriormente cometidos les permitió obtener el éxito en su nuevo emprendimiento.

- Otros Idiomas: Como estos emprendimientos están orientados a la internacionalización, tener conocimientos avanzados de al menos un idioma distinto al nativo genera un plus para la empresa y el administrador.

Al momento que el Fundador crea la empresa, lo hace con una visión estratégica de internacionalización, que permite dar orientación exportadora al emprendimiento, para esto crea un producto que puede ser innovador en cuanto a su propiedad o envasado, si se desea exportar servicios, estos también deben ser innovadores. El valor agregado que la innovación entrega facilita una entrada exitosa a los mercados objetivos.

Debido a los conocimientos del emprendedor y la experiencia empresarial que ha obtenido a través de los años, logra aprovechar las oportunidades que le son brindadas, algunas de ellas pueden ser:

- Ferias internacionales: El administrador puede elegir si asistir o no a estos eventos que abren las puertas a la internacionalización, si decide formar parte de estas ferias, puede hacerlo a través de organismos como ProChile que se encargan de fomentar y contribuir a la inversión extranjera y que cuentan con programas de ayuda al exportador.
- Redes de Contacto: Generalmente estas redes han sido creadas por el emprendedor en sus experiencias anteriores y que le permiten llegar con mayor facilidad a distribuir su producto/servicio a los países objetivos.

- **Financiamiento:** Si bien existen diversas formas de financiar una firma, se debe tener conocimiento de las posibilidades existentes, ya sea por aporte de los socios, por créditos bancarios o ayuda de instituciones. CORFO, cuenta con programas de financiamiento a la PYME y que puede ayudar a un emprendedor a realizar su proyecto.

Por todo lo ya expresado anteriormente, basado en esta investigación se recomienda aprovechar las oportunidades de financiamiento para el emprendimiento, utilizar los conocimientos obtenidos por la experiencia internacional que se tenga para innovar en ámbitos que entreguen un valor agregado a un producto o servicio.

No existen límites para lo que se puede lograr, sin embargo es necesario buscar información al respecto y aprovechar cada oportunidad que pueda existir para emprender.

Bibliografía

Aduanas, S. N. (2015). *Anuario Estadístico*. Santiago: Chile Aduanas Customs.

Andersson, S., & Wictor, I. (2003). Innovative internationalization in new firms: Born Globals, the Swedish case. *Journal of international entrepreneurship* , 249-276.

Arellano, P., Schuster, T., & Jiménez, E. (2015). *Evolución de exportaciones por tamaño de empresa periodo 2002-2012*. Santiago: Unidad de Estudios, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

Ayyagari, M., Beck, T., & Demircuc - Kunt, A. (2007). *Small and Medium enterprises across the glob*. small business economics.

Banco Central, C. (2013). Estimación del aporte de las pyme a la actividad en Chile, 2008-2011. *Estudios económicos estadísticos* .

Beck, U. (1998). *¿Qué es la Globalización?: Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*.

Cancino, C., & Coronado, F. (2014). Exploring the determinants of Born Global in Chile. *Academia revista Latinoamericana de administración* , 386-401.

Cancino, C., & La Paz, A. (2010). International New Ventures en Chile: Tres casos de éxito. *Revista Latinoamericana de Administración* , 140-162.

Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: A traditional versus a born-global approach. *Journal of international marketing* , 57-81.

Direcon, D. G. (18 de Mayo de 2016). Página principal. www.direcon.gob.cl .

Escandón, D. (2009). Factores que influyen en la creación de Born Global en Colombia. *Estudios Gerenciales* , 55-73.

Fedefruta. (2015). Replanteamiento de los sistemas de conducción para uva de mesa: La "Y" toma color en Chile. *Revista Fedefruta*, nº 141 .

Fruit-Logística. (2 de Junio de 2016). *Breve descripción Fruit logística*. Recuperado el 2 de Junio de 2016, de sitio web de Fruit logística:

<http://www.fruitlogistica.de/es/APrimeraVista/BreveDescripciN/>

Galván, I. (2003). Capítulo II: Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas. En I. Galván, *La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas* (págs. 93-140). Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

Graterol, H., & Sigala, L. (2014). Empresas de internacionalización acelerada: Estudio de casos en Venezuela. *Estudios Gerenciales* , 461-468.

Graterol-López, H., & Sigala-Paparella, L. (2014). Empresas de Internacionalización Acelerada: estudio de casos en Venezuela. *Estudios Gerenciales* , 461-468.

Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies* , 23-32.

Knight, G., & Cavusgil, S. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in international marketing* , 11-26.

Knight, G., Madsen, T., & Servais, P. (2004). An inquiry into Born-Global firms in Europe and the USA. *International marketing review* , 645-665.

Lee, E., & Vivarelli, M. (2006). Impacto social de la Globalización en los países en desarrollo. *Revista internacional del trabajo* , 187-206.

Martín, J., Rastrollo, Á., & González, E. (2009). La internacionalización de la empresa: el conocimiento experimental como determinante del resultado en mercados exteriores. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa* , 123-149.

Mc Dougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. (1994). Explaining the formation of International New Ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of business venturing* , 469-487.

Mesa, A. (2005). LA Globalización y la internacionalización de la empresa: ¿Es necesario un nuevo paradigma? *Departamento de economía y dirección de empresas de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria (España)* , 127-137.

Ministerio de Economía, F. y. (2015). *Cuenta Pública 2015*. Santiago.

Nummela, N., Saarenketa, S., Jokela, P., & Loane, S. (2014). Startegic Decision-Making of a Born Global: A comparative study from three small open economies. *International Marketing Review* , 527-550.

ODEPA. (30 de Mayo de 2016). *Rubro: Fruta fresca*. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de Sitio Web ODEPA: <http://www.odepa.cl/rubro/frutas-frescas/>

Oficina de información diplomática. (2016). Ficha país Chile. *Ministerios de asuntos exteriores y de cooperación* .

Otero, M. (2008). Internacionalización: como iniciar la expansión de sus empresas en el mercado interno. *España: Netbiblio* .

Oviatt, B., & Mc Dougall, P. (1994). Toward a theory of International New Ventures. *Journal of International business studies* , 45-64.

Paz, J. (2005). La Globalización: más que una amenaza es una oportunidad. *Revista EIA* , 21-34.

Poblete, C., & Amorós, J. (2013). Determinantes en la estrategia de internacionalización para las Pymes: El caso de Chile. *Journal of technology Management & Innovation* .

ProChile. (30 de 05 de 2016). *ProChile*. Recuperado el 30 de 05 de 2016, de ProChile: <http://www.prochile.gob.cl/int/colombia/productive-sectors/fruta-fresca/>

ProChile. (30 de 05 de 2016). *ProChile*. Recuperado el 30 de 05 de 2016, de Oficina Comercial de Chile en Colombia: <http://www.prochile.gob.cl/int/colombia/productive-sectors/frutos-secos/>

ProChile. (2015). *Taller atrevete a exportar*. Obtenido de <http://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2015/01/ATREVETE-A-EXPORTAR-2015.pdf>

Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. (2005b). The Born-Global phenomenon; A comparative case study research. *Journal of International entrepreneurship* , 133-171.

Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. (2005a). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International business review* , 147-166.

Ripollés, M., Menguzzato, M., & Iborra, M. (1999). Empresas internacionales de reciente creación e intensidad empresarial. *Revista europea de dirección y economía de la empresa* , 127-138.

SERCOTEC. (2013). *Situación de la micro y pequeña empresa en Chile*.

Sigala, L., & Mirabal, A. (2011). Velocidad en el proceso de internacionalización de las empresas: Revisión de teorías divergentes. *Compendium* , 61-79.

SII. (2015). *www.sii.cl*. Recuperado el 18 de Agosto de 2016, de http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_tamano/pymes.pdf

SimFRUIT. (23 de Octubre de 2015). *Proyecciones simfruit*. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de sitio Web simfruit: <http://www.simfruit.cl/proyecciones/1316-temporada-2015-2016-asox-preve-volumenes-de-exportacion-de-frutas-frescas-similares-a-la-temporada-pasada-2.html>

SOFOFA. (2005). *www.sofofa.cl*. Recuperado el 18 de Agosto de 2016, de Preguntas frecuentes: http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_tamano/pymes.pdf

Tabares, A., Alvarez, C., & Urbano, D. (2015). Born Globals from the resource-based theory; a case of study in Colombia. *Journal of Technology Management & Innovation* , 154-165.

Tabares, S. (2012). Revisión analítica de los procesos de internacionalización de las PYMES. *Pensamiento y Gestión* , 67-92.

Anexos: Encuesta para empresas que califican como INV

FRUTA FRESCA

Basado en las características de la empresa

1. Año de fundación de la empresa: Se fundó en Septiembre 2014
2. Año de inicio de la actividad exportadora: En el 2014
3. Productos exportados: arándanos, kiwis, kiwis orgánicos, manzanas orgánicas, zarzaparrillas, membrillos, baby kiwis, granadas, caquis
4. Porcentaje de producción exportado al segundo año desde la fundación de la empresa: 99%
5. Mercados internacionales objetivos (Enumere): Italia, Francia, España, Bélgica, Japón, China y Estados Unidos
6. Números de trabajadores al segundo año desde la fundación y número actual de trabajadores: Solo 9 trabajadores
7. Forma de financiamiento (Patrimonio, crédito y/o ayuda gubernamental mediante programas de financiamiento, otros): Aporte de socios y anticipo de clientes.

Basado en las características de fundador y/o administrador.

1. Formación profesional del emprendedor/gerente: Ingeniero Agrónomo
2. Años de experiencia laboral: 30 años
3. Años de experiencia laboral en comercio exterior: 30 años
4. ¿Ha vivido o trabajado fuera de Chile? ¿Cuánto tiempo? No
5. Creación anterior de negocios (éxitos y fracasos): socio de otra exportadora durante 30 años

6. Idiomas que habla el fundador y/o administrador: Inglés Alemán, Español
7. ¿Ha participado en ferias internacionales? ¿Cuáles? Fruit Logistic, Asia Logistic, PMA, etc.
8. Si desea agregar alguna observación y/o comentario puede hacerlo aquí.
Todo el equipo viene de otra exportadora y tenemos más de 20 años de experiencia.

NUEZ

Basado en las características de la empresa

8. Año de fundación de la empresa: 2012
9. Año de inicio de la actividad exportadora: 2013
10. Productos exportados: Nueces con cáscara (Chandler, Serr, Howard, Astorga, Hartley, semillas, etc) y nueces sin cáscaras (extra light, light, light ámbar y ámbar), las sin cáscaras se venden en mitades, cuartos y cuartillos.
11. Porcentaje de producción exportado al segundo año desde la fundación de la empresa: 90%
12. Mercados internacionales objetivos (Enumere): Kuwait, Singapur, Austria, Finlandia, Hong Kong, Alemania, Emiratos, Países Bajos, Portugal, Rusia, Brasil, Uruguay, España, Francia, Turquía, Polonia, Suiza, Ecuador
13. Números de trabajadores al segundo año desde la fundación y número actual de trabajadores: 36
14. Forma de financiamiento (Patrimonio, crédito y/o ayuda gubernamental mediante programas de financiamiento, otros). Somos empresa familiar, aporte de socios.

Basado en las características de fundador y/o administrador.

9. Formación profesional del emprendedor/gerente: Administrador de empresas.
10. Años de experiencia laboral: 34
11. Años de experiencia laboral en comercio exterior: 15
12. ¿Ha vivido o trabajado fuera de Chile?¿Cuánto tiempo?: si, en empresa internacional durante 5 años
13. Creación anterior de negocios (éxitos y fracasos): 1 fracaso
14. Idiomas que habla el fundador y/o administrador: Inglés, Español
15. ¿Ha participado en ferias internacionales?¿Cuáles?: Si
16. Si desea agregar alguna observación y/o comentario puede hacerlo aquí.
El intento de emprendimiento anterior fue en un rubro desconocido para la familia y por eso fracasó, hoy en día hacemos lo que sabemos y estamos muy orgullosos de los resultados.

NUT

Basado en las características de la empresa

15. Año de fundación de la empresa: 2013
16. Año de inicio de la actividad exportadora: 2013
17. Productos exportados: nueces, sin cáscaras extra light en mitades y en pedazos, light ámbar en mitades y extra light en pedazos
18. Porcentaje de producción exportado al segundo año desde la fundación de la empresa: 95%
19. Mercados internacionales objetivos (Enumere): Alemania, Polonia, Suiza, Estados Unidos, Francia, Turquía, Hong Kong, Brasil y Ecuador.

- 20. Números de trabajadores al segundo año desde la fundación y número actual de trabajadores: 26
- 21. Forma de financiamiento (Patrimonio, crédito y/o ayuda gubernamental mediante programas de financiamiento, otros): crédito bancario y aporte de socios.

Basado en las características de fundador y/o administrador.

- 17. Formación profesional del emprendedor/gerente: Administrador
- 18. Años de experiencia laboral: 30
- 19. Años de experiencia laboral en comercio exterior: 19
- 20. ¿Ha vivido o trabajado fuera de Chile?¿Cuánto tiempo?: no
- 21. Creación anterior de negocios (éxitos y fracasos): Hubo uno pero no duró suficiente.
- 22. Idiomas que habla el fundador y/o administrador: Español, inglés avanzado y portugués por viajes y vacaciones.
- 23. ¿Ha participado en ferias internacionales?¿Cuáles?
- 24. Si desea agregar alguna observación y/o comentario puede hacerlo aquí: nuestro valor agregado es el poder mantener fresco nuestros productos con un lavado de nitrógeno al momento de envasar.