



**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**DIAGNOSTICO DE LAS LIMITANTES QUE ENFRENTAN LAS PYMES DE
SERVICIOS TICS DE LA V REGIÓN AL MOMENTO DE LA
INTERNACIONALIZACIÓN.**

Estudio de casos.

**Autor
GABRIELA CERNA CONTRERAS**

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

PROFESOR GUIA: GERARDO CASTILLEJO.

Viña del Mar, Julio de 2012

Índice

Índice de Cuadros.....	7
Índice de Figuras.....	8
Siglas.....	9
Introducción.	10
Capítulo 1: Antecedentes de Práctica Profesional.....	13
1.1 Descripción de ProChile.	13
1.1.1 Reseña histórica.	13
1.1.2 Misión de ProChile.	14
1.1.3 Organigrama y divisiones regionales.	14
1.1.3.1 Nivel central.....	15
1.1.3.2 Nivel regional.....	16
1.1.3.3 Red internacional.....	17
1.1.4 Principales servicios.	18
1.2 Descripción de las funciones realizadas.	19
1.2.1 Ubicación y organización de ProChile V Región.	19
1.2.2 Trabajo Realizado.	20
1.2.3 Razones que impulsan a desarrollar el tema.	24
Capítulo 2: Aspectos Metodológicos.....	25
2.1 Objetivos de la investigación.	25

2.1.1 Objetivo General.	25
2.1.2 Objetivos Específicos.	25
2.2 Metodología de la Investigación.	25
2.3 Viabilidad de la investigación.	26
2.4 Marco Teórico.	28
2.4.1 Servicio.	27
2.4.1.1 Características de los servicios.	29
2.4.1.2 Componentes del Mercado de Servicios:	30
2.4.2 Servicios de Tecnologías de la Información y la Comunicación.	31
2.4.2.1 Características de los servicios TICs.	32
2.4.3 Pyme.	33
2.4.4 Exportación.	34
2.4.4.1 Servicios calificados para exportación.	35
2.4.5. Estrategia.	37
2.4.5.1 Estrategia de marketing.	38
2.4.6 Estrategias de Internacionalización.	39
2.4.6.1 Ventajas y Riesgos de la Internacionalización.	40
2.4.6.2 Selección del mercado internacional.	43
2.4.6.3 Estrategia de ingreso al nuevo mercado.	46
2.4.6.4. Orientación administrativa de la organización.	50
2.4.6.5. Posicionamiento en mercados internacionales.....	52
2.4.7 Planificación.	53

2.4.7.1 Planificación estratégica.	54
2.4.8. Innovación.	55
Capítulo 3: Antecedentes generales de la industria de TICs.....	56
3.1 Industria de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.	56
3.1.1 Características de la industria TIC.	57
3.1.2 Industria TI en Chile.	60
3.1.2.1 Exportaciones de TIC.....	60
3.1.2.2 Servicios Globales.	61
3.1.3 Industria TIC V región.	64
3.2 Integración Comercial.	66
Capítulo 4: Limitantes que enfrentan las Pymes de servicios TIC al momento de exportar: casos de éxito e infructuosos.	69
4.1 Problemas en pymes de servicios TICs de la V región.....	71
4.1.1 Rigidez ante tendencias de la industria.....	72
4.1.2 Incapacidad de ejecutar planes estratégicos.....	74
4.1.3 Resistencia a la asociación.....	76
4.2 Propuestas correctivas a limitantes de estrategias de internacionalización para optimizar el proceso exportador de empresas pymes de servicios TICs.....	81
4.2.1 Crear y fortalecer misiones comerciales tecnológicas.....	81
4.2.2 Generar habilidades en los directivos.....	82
4.2.3 Reducir barreras idiomáticas.....	83

4.2.4 Aprovechamiento de herramientas públicas.....	84
Capítulo 5: Conclusión.....	86
Bibliografía.....	91
Anexos.....	95

Índice de Cuadros.

Cuadro N° 1: Oficinas Comerciales, ProChile en el mundo.....	16
Cuadro N° 2: Comparación de bienes y servicios.....	29
Cuadro N° 3: Matriz de Selección de Mercados.	43
Cuadro N° 4: Aplicación Matriz de selección de mercado.	44
Cuadro N° 5: América Latina, Crecimiento Inversión en TI 2007-2011.....	58

Índice de Figuras.

Figura N°1: Organigrama ProChile.	14
Figura N°2: Oficinas Regionales de ProChile.	15
Figura N° 3: Organigrama Oficina Regional V Región, ProChile.	19
Figura N° 4: Exportaciones Servicios Globales en Chile 2006-2010.	63

Siglas.

ACTI: Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de Información.

AGCS: Acuerdo General de Comercio de Servicios.

BPO: Business Process Outsourcing.

DIRECON: Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales.

EITO: Observatorio de Tecnologías de la Información Europeo.

ENEXPRO: Encuentro Exportador de ProChile.

EPRG: Etnocéntrico, Policéntrico, Regiocéntrico y Geocéntrico.

ITO: Information Technology Outsourcing

KPO: Knowledge Process Outsourcing

Mipyme: Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development.

Pyme: Pequeñas y Medianas Empresas.

RUT: Rol Único Tributario.

TI: Tecnología de la Información.

TIC ó TICs: Tecnologías de la Información y Comunicación.

UF: Unidad de Fomento.

Introducción.

En el presente informe se exponen las diversas experiencias adquiridas en la realización de la práctica profesional en la Dirección de Promoción de Exportaciones, institución pública más conocida como ProChile. Durante este periodo se trabajó directamente con empresas pymes de la V región de Valparaíso apoyando las diversas tareas realizadas por los sectorialistas de esta institución.

Durante la realización de la práctica profesional, ProChile lanza una nueva herramienta llamada CONTACTChile, la cual consistió en un concurso de proyectos creado específicamente para ayudar a resolver las problemáticas comerciales que impiden el normal desarrollo de la internacionalización que realizan las pymes de servicios de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) de la V región de Chile. Debido a esto, se tuvo contacto directo con empresas que por diversos factores, no podían desarrollar un exitoso proceso de internacionalización.

Durante las reuniones sostenidas con las empresas postulantes, se entró en directo conocimiento de las problemáticas comerciales que deben enfrentar las distintas empresas de servicios TICs al momento de iniciar proceso de internacionalización. A raíz de esta situación, se realizó una investigación sobre la problemática a través de un estudio de seis casos de empresas del área que han iniciado el proceso de internacionalización con diversos resultados. Se realizaron entrevistas con las empresas para diagnosticar y enumerar las problemáticas que no son capaces de resolver por sí

solas. A su vez, se establecen algunas recomendaciones generales para afrontar de mejor manera estas problemáticas.

Los objetivos de este informe radican en diagnosticar las limitantes que enfrentan las pymes de servicios TIC de la V región, al momento de la internacionalización por medio de un estudio de seis casos de empresas TICs.

A continuación se presenta una recopilación de estadísticas que reflejan la realidad de la industria en la V región, se describe la situación comercial de las empresas entrevistadas, se determinan las limitantes para iniciar el proceso de internacionalización y posteriormente se propondrán acciones correctivas para los problemas encontrados en las empresas a estudiar.

Capítulo 1 : Antecedentes de Práctica Profesional.

La práctica profesional fue realizada en la institución ProChile, la cual se desenvuelve directamente en el área de exportación, promocionando y fomentando el proceso exportador en las empresas del país.

1.1 Descripción de ProChile.

ProChile es el nombre que recibe la Dirección de Promoción de Exportaciones, organismo dependiente de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON), perteneciente al Ministerio de Relaciones Exteriores.

1.1.1 Reseña histórica.

El 4 de noviembre de 1974 se crea el “Instituto de Promoción de Exportaciones de Chile” (ProChile) con el objeto fomentar, diversificar y estimular las exportaciones chilenas, especialmente aquellas que tengan el carácter de no tradicionales¹.

Posteriormente, en 1979 se crea la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales con el Decreto Fuerza de Ley 53 en donde ProChile pasa a integrar este nuevo organismo.

Desde su creación, ProChile ha ido respondiendo a los cambios del entorno comercial con distintas herramientas para apoyar y potenciar el sector exportador. Algunas de las primeras herramientas implementadas fueron las ferias internacionales de promoción, la

¹ Decreto Ley 740, Publicada el 13/11/1974, Promulgada el 04/11/1974, Ministerio de economía fomento y reconstrucción.

apertura de oficinas comerciales alrededor del mundo, la creación del Fondo de Promoción de Exportaciones, programas de inteligencia de mercados, entre otros.

1.1.2 Misión de ProChile.

La Misión de ProChile consiste en ayudar y fomentar el desarrollo económico de Chile a través de la “promoción de las exportaciones no tradicionales, velando por el incremento del valor de los productos y servicios, el aumento en el número de empresas exportadoras y la diversificación de los mercados de destino”², para lo cual se han trazado las siguientes tareas:

- Lograr al menos el 75% de las empresas exporten a más de un mercado y se diversifiquen de manera sostenible en el tiempo.
- Apoyar la internacionalización de al menos 500 empresas altamente innovadoras para que exporten nuevos productos o servicios y así ampliar nuestra oferta exportable.
- Ampliar nuestra cobertura de atención a un 60% de los exportadores nacionales, con el objetivo de promover y facilitar la exportación a más de 4.000 empresas en su proceso de internacionalización a través de las herramientas que ofrece ProChile³.

1.1.3 Organigrama y divisiones regionales.

ProChile se divide en tres grandes áreas, según sus funciones estratégicas: Nivel central, Regional e internacional.

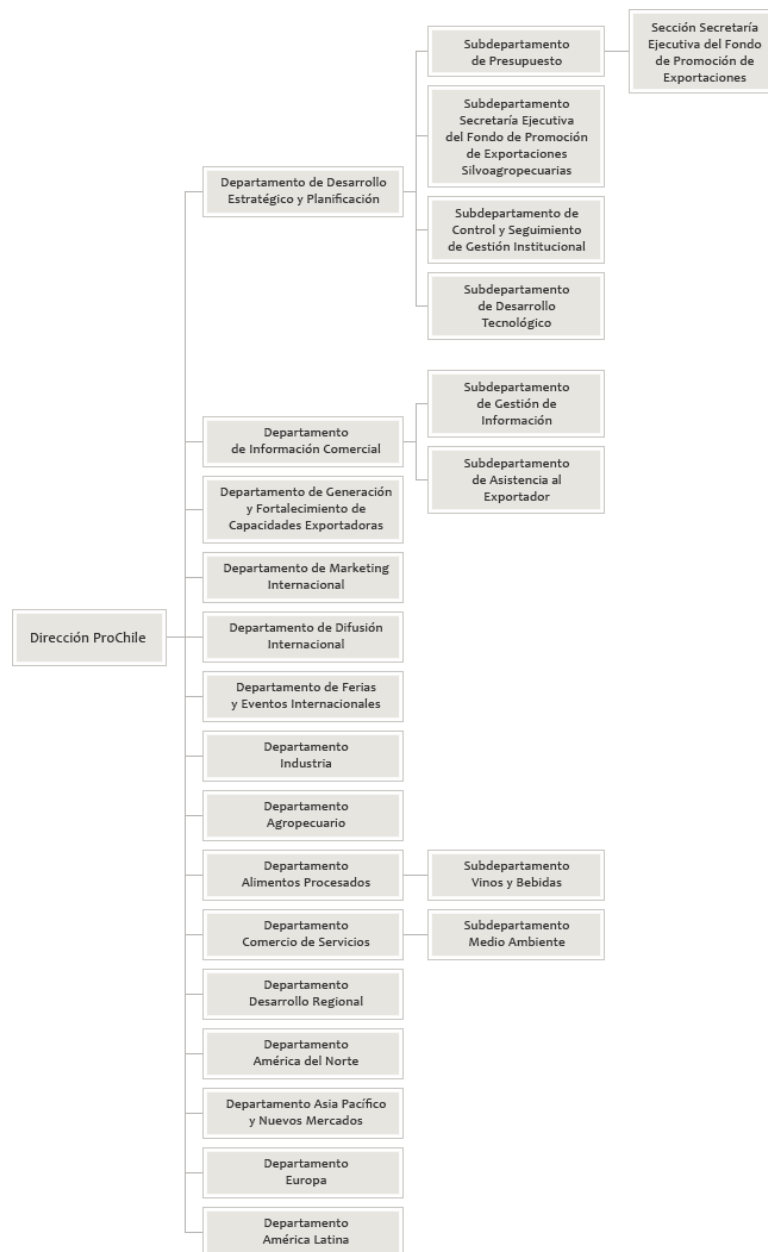
² Misión de ProChile, Memoria 2006-2010 ProChile, Santiago 2010, página 18.

³ Misión de ProChile, Marcas de Chile que viajan al mundo, Junio 2011, página 6.

1.1.3.1 Nivel Central:

Aquí se concentra el diseño de la estrategia, planificación, coordinación y control de la gestión institucional.

Figura N°1: Organigrama ProChile.



Fuente: ProChile (2010)

1.1.3.2 Nivel Regional.

A través de sus 15 Direcciones Regionales a lo largo de Chile y su casa matriz en Santiago, ProChile fomenta el desarrollo de la oferta exportable. La Red Nacional trabaja en la identificación de la oferta exportable regional con el fin de generar planes de promoción comercial y apoyar a las empresas regionales en la prospección, penetración y permanencia en los mercados externos. A su vez, conjuntamente con el gobierno regional, el sector privado, universidades y otras instituciones contribuyen a promover la internacionalización de las regiones y a potenciar el aprovechamiento de la red de acuerdos comerciales⁴.

Figura N°2: Oficinas Regionales de ProChile.



Fuente: ProChile, (2012)

⁴ ¿Qué es ProChile?, <http://regiones.prochile.cl/> , 08 de Mayo de 2012.

1.1.3.3 Red Internacional.

ProChile cuenta con una red internacional de 62 oficinas y representaciones comerciales en 45 países. Su principal objetivo es generar inteligencia comercial y observar las nuevas tendencias o fluctuaciones en los mercados internacionales para aprovechar las oportunidades que el mercado exterior ofrece.

Las oficinas comerciales gestionan soluciones para las barreras comerciales que existen en los mercados externos, obstaculizando el acceso de los bienes y servicios de los exportadores chilenos. Asimismo, promueven el establecimiento de alianzas estratégicas entre empresas chilenas, así como también la inversión chilena en el exterior.

La localización de las oficinas responde a las prioridades de la inserción económica internacional de Chile y también al interés del sector privado por abrir nuevos mercados⁵.

Cuadro N° 1: Oficinas Comerciales, ProChile en el mundo.

América del Norte	Europa	Asia y Oceanía	Centro América	América del Sur
Canadá Montreal Toronto Estados Unidos Chicago Los Angeles Miami Nueva York Washington México Ciudad de México Guadalajara	Alemania Berlín Hamburgo München Bélgica Bruselas y Luxemburgo España Madrid Francia París Holanda La Haya Italia Milán Polonia Varsovia Reino Unido Londres Rusia Moscú Suecia Estocolmo Turquía Istanbul	Australia Sydney China Beijing Guangzhou Hong Kong Shanghai Corea del Sur Seúl India Nueva Delhi Indonesia Jakarta Japón Tokio Malasia Kuala Lumpur Singapur Singapur Tailandia Bangkok Taiwán Taipei Vietnam Ho Chi Minh	Costa Rica San José Cuba La Habana El Salvador San Salvador Guatemala Ciudad de Guatemala Honduras Tegucigalpa Panamá Ciudad de Panamá República Dominicana Santo Domingo Medio Oriente Emiratos Árabes Unidos Dubai	Argentina Buenos Aires Mendoza Bolivia La Paz Brasil Sao Paulo Colombia Bogotá Ecuador Guayaquil Perú Lima Uruguay Montevideo Venezuela Caracas

Fuente: ProChile, (2010)

⁵ Red Internacional, Memoria 2006-2010 ProChile, Santiago 2010, páginas 21 y 22.

1.1.4 Principales servicios.

ProChile tiene una amplia gama de servicios de apoyo a los exportadores nacionales, desde sistemas de información, pasando por el apoyo en la participación de las ferias internacionales más importantes a nivel mundial hasta programas especialmente diseñados para desarrollar las capacidades exportadoras.

Los servicios entregados se dividen en tres grandes áreas de acción:

A) Acciones de Promoción Internacional.

- Ferias internacionales.
- Iniciativas de Promoción Internacional.
- Semanas de Chile.
- Sabores de Chile.
- Misiones Comerciales.
- Concurso Silvoagropecuario y Productos del mar.
- Macro rueda de negocios.
- Centro de Negocios en Shanghai.

B) Información Comercial.

- Directorio Exportador.
- Estadísticas de Comercio Exterior.
- Estudios de Mercado.
- Estudios a pedido.
- Asistencia al Exportador.
- Cyberexport, Centro de Orientación al Exportador.

C) Generación de Capacidad Exportadora.

- Pymexporta
- Programa de Internacionalización de Agricultura Campesina PIAC
- Coaching Exportador
- Seminarios y Talleres de desarrollo exportador.
- Taller de Orientación para Exportar.
- Preguntas frecuentes
- Exportar Paso a Paso⁶.
- Cursos presenciales y en línea.

1.2 Descripción de las funciones realizadas.

1.2.1. Ubicación y organización de ProChile V Región.

Esta práctica profesional fue realizada en la Dirección Regional ProChile Valparaíso, ubicada en Calle Limache N°3405, Oficina 92, Piso 9, Viña del Mar.

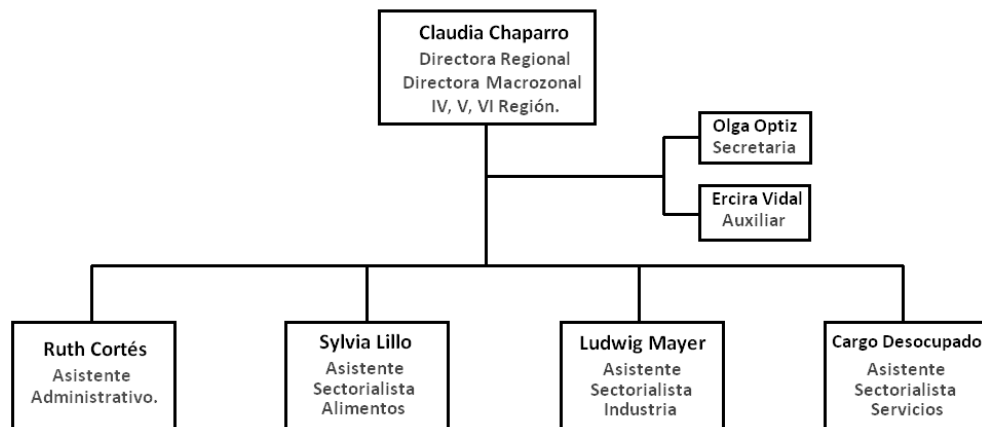
La dirección regional de ProChile V región se encarga de ejecutar las estrategias y programas que dispone la institución para potenciar la oferta exportable de la región.

Esta oficina regional está a cargo de la Directora Regional quien a su vez, coordina estas labores con los asistentes sectoriales y administrativa. La oficina cuenta también con una secretaria general y una auxiliar.

⁶ Servicios de ProChile, <http://rc.prochile.gob.cl/servicios/list>, Servicios, 04 de Mayo de 2012, 12:01 hrs.

En la siguiente imagen, se aprecia el organigrama de la oficina Regional ProChile Valparaíso.

Figura N° 3: Organigrama Oficina Regional V Región, ProChile.



Fuente: Elaboración Propia (2012).

1.2.2. Trabajo Realizado.

Dentro de la oficina regional ProChile V Región, los estudiantes en práctica realizan actividades de apoyo a los asistentes sectoriales de ProChile.

En las cuatro primeras semanas trabajé en el área de Servicios, en el cual realicé las siguientes labores:

- a) *Actualización de datos y consolidación del registro empresas del área de Servicios, clientes de ProChile:* Se tomó el último registro de las empresas del área, actualizado en diciembre de 2011, y procedí a contactar a cada empresa para confirmar, cambiar o eliminar los datos registrados. Así mismo, agregué a este

último registro las nuevas empresas que habían solicitado ayuda a la oficina de ProChile en el periodo Enero – Marzo 2012. Cree un nuevo consolidado de empresas con la siguiente información: sector al cual pertenece, RUT de la empresa, razón social, dirección, región, teléfono de contacto, Ejecutivo que mantendrá contacto directo con ProChile, cargo y correo electrónico del ejecutivo, página web y oferta exportable que tienen como empresa.

- b) *Divulgación de información concerniente al Encuentro Exportador de ProChile (ENEXPRO):* Con la base de datos actualizada, contacté a cada empresa del área de servicios para entregar toda la información correspondiente al Encuentro Exportador realizado por ProChile, incentivar a las inscripciones y resolver dudas sobre el mismo. El contacto mantenido fue vía mail y telefónica.
- c) *Asistencia directa a empresarios en la inscripción de ENEXPRO:* Al establecer contacto telefónico con cada empresa, entregué asistencia directa en el proceso de inscripción, y en diversas ocasiones realicé inscripciones a nombre de empresas que tenían dificultades en la inscripción y en el concretar las reuniones específicas.
- d) *Elaboración y divulgación de información concerniente al concurso de proyectos CONTACTChile:* El 30 de marzo de 2012, DIRECON aprueba las bases generales de concurso para la postulación de proyectos al programa para la internacionalización de la innovación – CONTACTChile. Sobre las bases del concurso elaboré un breve Perfil del concurso CONTACTChile, el cual se envió a todas las empresas vía mail. A su vez, vía telefónica se entrega mayor y personalizada información.

- e) *Co-organización a reunión informativa del concurso CONTACTChile:* Para una entrega más efectiva de información, di la idea de organizar una reunión informativa, la cual ayudé en su organización y posteriormente, convoqué a los clientes de ProChile pertenecientes al sector involucrado en el concurso.
- f) *Asesoría directa a empresas postulantes de CONTACTChile:* Una vez en la reunión informativa, se me presentó como la persona encargada de brindar la asistencia operativa en el proceso de postulación. Posteriormente, se realizaron reuniones personalizadas con cada empresa, en donde el sectorialista de servicios entrega el enfoque estratégico y yo el seguimiento operativo de cada inscripción.

En las tres últimas semanas me desempeñé en el sector Alimentos, habiendo realizado:

- g) *Actualización de datos y consolidación de empresas del área de Alimentos, clientes de ProChile:* tomé el último registro de las empresas del área y procedí a contactar a cada empresa para confirmar, cambiar o eliminar los datos registrados. Así mismo, agregué a este último registro las nuevas empresas que habían solicitado ayuda a la oficina de ProChile que no estaban incluidas en el registro. Cree un nuevo consolidado de empresas con la misma información detallada en el punto a).
- h) *Apoyo en el seguimiento de proyectos del concurso de promoción de exportaciones Concurso Silvoagropecuario y productos del mar:* Según indicación de la sectorialista de alimentos, revisé algunos de los proyectos adjudicados y posteriormente solicitaba la documentación faltante, revisé la autenticidad y

coherencia de los documentos enviados e informaba a las empresas sobre el estado del proyecto en el proceso del concurso.

- i) *Colaboración en la realización de agendas de reuniones para empresas exportadoras en misiones internacionales.* En la ausencia de la sectorialista de alimentos, fui la encargada de coordinar algunas de las misiones comerciales internacionales que las empresas emprenderían, coordinando a los ejecutivos de cada empresa con los agentes comerciales de las oficinas de ProChile en distintas partes del mundo.
- j) *Apoyo en la implementación de información comercial en Encuentro Empresarial.* Ayudé en la actualización y publicación de las fichas de importadores que asistirían al encuentro empresarial organizado por ProChile.

1.2.3. Razones que impulsan a desarrollar el tema.

El 30 de marzo de 2012, ProChile lanza una nueva herramienta “Concurso de proyectos CONTACTChile” que brinda ayuda directa a la internacionalización de empresas y/o servicios con un alto contenido innovador y tecnológico. Durante el primer mes de práctica, se trabajó directamente en la elaboración y divulgación de material informativo del programa, se sostuvo reuniones informativas y estratégicas con empresas del área de Servicios TIC’s y posteriormente se les brindó apoyo en el proceso de postulación.

Durante las reuniones sostenidas con las empresas postulantes al concurso, entré en conocimiento de las problemáticas comerciales que enfrentan las distintas empresas de servicios al momento de concretizar el proceso de internacionalización. Los problemas más comunes observados fueron la escases de información estratégica del mercado, la poca disponibilidad de herramientas que potencien la internacionalización; y la falta de profesionales capacitados tanto en el área de servicios como en la internacionalización de éstos.

Es por esto que nace la inquietud de ahondar en las problemáticas comerciales que impiden una mayor agilidad en el proceso de internacionalización de una empresa de Servicios TIC’s de la V región de Chile.

Capítulo 2: Aspectos Metodológicos.

2.1 Objetivos de la investigación.

2.1.1 Objetivo General:

Diagnosticar las limitantes que enfrentan las pymes de servicios TICs de la V región, al momento de la internacionalización.

2.1.2 Objetivos Específicos:

1. Recopilar estadísticas que reflejen la realidad global de la industria.
2. Describir la situación comercial de empresas TICs de la V región.
3. Indicar limitantes en la internacionalización de las pymes de servicios TICs de la V región.
4. Proponer acción correctiva a limitantes de internacionalización para optimizar el proceso exportador de empresas pymes de servicios TICs.

2.2 Metodología de la Investigación.

El presente informe consta, en primera instancia, con una Investigación Documental que permite la contextualización de la problemática dentro de parámetros teóricos, facilitando una mayor comprensión de la industria de servicios TICs y sus estrategias de internacionalización.

En segunda instancia, se empleará una Investigación Descriptiva para exhibir y presentar las características de ésta industria, tanto en Chile y en la Región de Valparaíso. A su

vez, se empleará un Estudio de Casos para examinar con mayor profundidad la realidad a la cual se enfrentan las empresas de este rubro.

Para alcanzar estos objetivos, se utilizarán Fuentes Primarias, como entrevistas directas a empresas del área: SISDEF, Analitic S.A. y Aquambiente Ltda, y reuniones con Gestión 14000, Timining y Elun, realizadas durante la práctica profesional. Así mismo se utilizarán Fuentes Secundarias, como Internet, estudios, estadísticas e informes generados por organismos gubernamentales y privados, junto con bibliografía específica de la temática a tratar.

Finalmente, se analizará el conjunto de información recolectada y posteriormente se elaborará una conclusión como resultado de esta investigación.

2.3 Justificación y Viabilidad de la investigación.

Según algunas estimaciones elaboradas por la consultora Deloitte (2011), solo el 20% de las empresas TIC en Chile exporta⁷. Por otra parte, el resultado de la investigación realizada por el Nodo Tecnológico ACTI – Valparaíso (2009), reveló que del total de las empresas TICs de la V región, solo un 31% mantiene contacto con compañías extranjeras⁸ (no garantiza una exportación real como resultado). Ante esta situación, el presente informe busca identificar las principales barreras comerciales que deben enfrentar las Pymes del sector en la V región, y proponer alguna solución para tales problemáticas.

⁷ ProChile, Subdirección Nacional de Servicios. ProPOEX, Perfil Oferta Exportable 2012, Tecnologías de Información y Comunicaciones ppt. Abril de 2012.

⁸ Catastro de la MIPYME TIC Región de Valparaíso, Chile. Enero 2009, Nodo ACTI Región de Valparaíso. Pág. 18.

A pesar del subregistro, característico en la industria exportadora de servicios, existen registros y estadísticas generados por estamentos públicos y privados que permitirán obtener la información necesaria para sustentar esta investigación. A su vez, ésta no requiere de gasto alguno, por lo que se concluye una investigación altamente viable.

2.4 Marco Teórico.

En las siguientes líneas, se presenta una serie de definiciones y conceptos necesarios para una correcta comprensión y contextualización del tema a desarrollar.

2.4.1 Servicio.

Para hablar de servicio, es necesario definir y entender qué es lo que se entiende por tal. Kotler (2003) define a un servicio como “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo”⁹. Otro autor, Zeithmal (2009), destaca: “los servicios son actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona para otra entidad o persona”¹⁰. Por último, se podría entender por servicio “Actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes”¹¹.

En esencia, los servicios son ejecuciones o acciones generadas por personas, destinadas a satisfacer necesidades de otras personas u organizaciones. Estas soluciones o

⁹ Kotler, Philip, Fundamentos de Marketing. Estrategia de Productos y Servicios. 6ta edición, México, 2003, página 278.

¹⁰ V. Zeithmal, M. Bitner, D. Gremler. Marketing de Servicios. Editorial Mc Graw Hill, 5ta edición, 2009.

¹¹Thompson, Iván. Agosto 2006, Definición de Servicios, <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>, 7 junio 2012.

satisfactores tienen características únicas y completamente distintas a las características de los productos o mercancías.

2.4.1.1 Características de los servicios.

- *Intangibilidad:* Describe la incapacidad de percibir, testear o experimentar, con los sentidos, las principales características del servicio antes de su adquisición.
- *Inseparabilidad:* Hace referencia a la incapacidad de separar al servicio de su proveedor al momento de ser entregado, no importando las características del proveedor. Por ejemplo, es imposible entregar servicios educativos sin la intervención activa y directa del docente.
- *Variabilidad o Heterogeneidad:* Aunque el servicio entregado sea el mismo, la calidad de éste variará según quién lo entregue, cuándo y dónde lo entregue, por lo que las experiencias de los consumidores serán, en muchas oportunidades, distintas.
- *Caducidad:* Explica la extinción del servicio una vez entregado, es decir, el servicio no puede ser almacenado, guardado, devuelto ni revendido.

En el siguiente cuadro, se resume las diferencias existentes entre bienes y servicios, incluyendo las implicancias de estas características.

Cuadro N° 2: Comparación de bienes y servicios.

<u>Bienes</u>	<u>Servicios</u>	<u>Implicaciones Resultantes</u>
Tangible	Intangible	Los servicios no pueden inventariarse. Los servicios no pueden patentarse fácilmente Dificultad para exhibirse o comunicarse. Dificultad en la fijación de precios. Los clientes adquieren el derecho, no la propiedad del servicio.
Estandarizado	Heterogéneo	El empleado y el cliente inciden directamente en la satisfacción del cliente. La calidad del servicio depende de muchos factores incontrolables No se asegura la entrega exacta del servicio planeado o promovido.
Separabilidad	Inseparabilidad	Los clientes participan en la transacción y la afectan. Los clientes se afectan entre sí. Los empleados afectan el resultado del servicio. Difícil producción masiva. La descentralización puede ser esencial.
No perecedero	Perecedero	Difícil sincronización del suministro y la demanda Los servicios no pueden devolverse o revenderse.

Fuente: ZEITHMAL, M. et.al (2009).

2.4.1.2 Componentes del Mercado de Servicios:

Existen cuatro grandes tipos de mercados en donde las empresas prestan servicios:

- Sector público: este tipo de oferta de servicios la componen instituciones gubernamentales, quienes prestan diversos servicios a través del parlamento,

servicios militares, servicios de información, correos, universidades, entre muchos más. La demanda la constituye principalmente la población general.

- Sector privado: lo conforman empresas u organizaciones que se subdividen en:
Instituciones lucrativas: Empresas que buscan obtener rentas a cambio de los servicios entregados.
Instituciones No lucrativas: prestan servicios sin fines de lucro, generalmente en áreas sociales.
- Sector productivo: compañías que prestan diversos tipos de servicios a empresas del área productiva.
- Servicios de internet: mercado constituido por oferentes y demandantes que solicitan o entregan servicios virtuales u online¹².

2.4.2 Servicios de Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Las compañías de la industria TIC generan servicios en las áreas de Tecnologías de la Información y la Comunicación. Éstas se caracterizan por gestionar información para aumentar la competitividad y productividad de una determinada organización. Esta información gestionada puede ser enviada desde cualquier localidad a otra no importando las distancias geográficas.

¹² Véase Kotler Philip, Dirección de Marketing, Edición del Milenio. México: Pearson Educación, 2001, Pág. 478.

Las TICs abarcan un amplio abanico de soluciones: tecnologías para almacenar información y su posterior recuperación, enviar y recibir información de un sitio a otro, o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes.¹³

La gestión básica de un servicio de TI debe considerar un conjunto de habilidades organizacionales especializadas necesarias para otorgar valor al cliente en forma de servicio.

2.4.2.1 Características de los servicios TICs.

1. La *Interactividad* hace referencia a la capacidad de permitir la interacción de los usuarios y les otorga la calidad de participantes activos, no solo pasivos.
2. La *Instantaneidad* destaca la capacidad de transferir información en un espacio de tiempo reducido, casi instantáneamente.
3. La *Interconexión* es una de las principales características de estos servicios pues, independiente de la ubicación geográfica, permiten mantener contacto inmediato con personas en cualquier lugar del mundo.
4. La *Digitalización* es la transformación de la información analógica en códigos numéricos, favoreciendo la transmisión de información por un mismo canal, como por ejemplo, las redes digitales, que permiten la transmisión de videoconferencias o programas de radio y televisión por una misma red.
5. Otra característica es la *diversidad* de estos tipos de servicios tecnológicos, que permiten desempeñar diversas funciones.

¹³ Véase ServiciosTIC.com, Definición de TIC, <http://www.serviciostic.com/las-tic/definicion-de-tic.html>. 11 de junio de 2012

6. La *Colaboración* que permiten estas tecnologías entre varias personas, es lo que le da un altísimo valor agregado, pues facilita el trabajo en equipo. Para que esta característica sea efectiva, los integrantes deben entregar más que información, deben participar activamente para generar conocimiento.

7. *Alta penetración*, ya que por todas las características mencionadas anteriormente, hacen de los servicios TICs un servicio transversal en los sectores sociales¹⁴.

2.4.3 Pyme.

Pyme es una sigla que significa “Pequeña y Mediana Empresa”. Esta clasificación asignada por el ministerio de Economía no hace referencia a la cantidad de empleados que posea la empresa, sino más bien, hace alusión a las ventas anuales en UF. Según esta clasificación, “una empresa pequeña es la que al año vende productos o servicios por valores entre 2.400 y 25 mil UF. Una empresa mediana vende entre 25 mil UF y 100 mil UF¹⁵. Las pymes se caracterizan por tener logística, cultura e intereses específicos y delimitados ya que son entidades independientes. A su vez cuentan con una gran capacidad de cambio estructural productivo pues las necesidades de los clientes y mercados están en constante variación. Estas características le aseguran el sello distintivo propio de una pyme, las cuales entregan productos o servicios individualizados y auxiliares a grandes empresas, en la mayoría de los casos.

¹⁴ Gonzáles, Gabriel. Información de Tecnología. Características de las TIC's. <http://kalistog.wordpress.com/133-2/>. 27 de junio de 2012.

¹⁵ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, ¿Cómo se crea una Pyme?, www.bcn.cl/guias/como-crear-una-pyme, 10 de mayo 2012

A pesar de su alto grado diferenciador, el acceso a mercados tan específicos o a una cartera reducida de clientes aumenta considerablemente el riesgo de quiebra o falta de liquidez de estas empresas, por lo que es importante que las empresas pymes estén constantemente ampliando su mercado o su cartera de clientes.

2.4.4 Exportación.

El Servicio Nacional de Aduanas define a la exportación como el “envío legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el exterior”¹⁶.

La anterior definición es aplicable a la industria de servicios, ya que se considera como exportación de servicios el envío (físico o virtual) de un servicio generado en Chile a personas u organizaciones con residencia o domicilio fuera del país.

Para que un servicio sea calificado como exportación, el Servicio de Aduanas exigirá el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- a) El Servicio deberá ser realizado en Chile y prestado a personas sin domicilio ni residencia en el país.
- b) El servicio debe ser utilizado exclusivamente en el extranjero, con excepción del servicio de transporte interno que se preste a mercancías en tránsito por el país.
- c) El servicio debe ser susceptible de verificación en su existencia real y en su valor.

¹⁶Servicio Nacional de Aduanas, Glosario comercio exterior, http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070228/pags/20070228112848.html, 11 de junio de 2012.

- d) El prestador de servicio deberá desarrollar la actividad pertinente en Chile, manteniendo domicilio o residencia en el país, o a través de una sociedad acogida a las normas del artículo 41 del Decreto ley sobre impuesto a la Renta¹⁷.

2.4.4.1 Servicios calificados para exportación.

Durante cada año, el Servicio Nacional de Aduanas publica en su página oficial el listado de servicios calificados como exportación. La última publicación se realizó el 23 de abril del 2012, con un total de 12 grupos y 160 ítems:

1. Servicios auxiliares para el Transporte Internacional.
2. Servicios de Investigación y Desarrollo.
3. Servicios de Asistencia Legal.
4. Servicios de Contabilidad y Auditoría.
5. Servicios de Asesorías.
6. Servicios de Administración de empresas.
7. Servicios de Computación e Informática.
8. Servicios de Telecomunicaciones.
9. Servicios de Ingeniería y Arquitectura.
10. Servicios de Mantenimiento y Reparación.
11. Servicios Audiovisuales.

¹⁷ Véase Chilexportaservicios, Proceso Exportador, Como exportar Servicios, <http://www.chilexportaservicios.cl/ces/ComoExportarServicios/ProcesoExportador/Modo1ComercioTransfronterizo/tabid/2310/Default.aspx>, 11 de junio de 2012.

12. Otros Servicios (Servicios de diseño, Servicios de ensayo y análisis de propiedades físicas, Servicios de creación y planificación de publicidad, Servicios de seguros de créditos, entre muchos otros)¹⁸.

Según el Acuerdo General de Comercio de Servicios (AGCS), existen 4 modalidades distintas de exportación de servicios, reflejando la diferencia existente entre la exportación de bienes y la de servicios:

Modo 1: Comercio Transfronterizo.

El Servicio cruza la frontera (físicamente o virtualmente) del país donde es residente el exportador al país donde el importador es residente.

Modo 2: Movimiento del Consumidor.

El Servicio se presta en el territorio del país del exportador donde es residente, mediante el desplazamiento físico del consumidor que es residente en el país del importador.

Modo 3: Presencia Comercial.

El Servicio se presta mediante el establecimiento de una presencia comercial por parte de la empresa de Servicios del país exportador, en el territorio del país importador.

¹⁸ Véase Servicio Nacional de Aduanas, Exportación de Servicios, Servicios Calificados, http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20120504/pags/20120504091033.html, 11 de junio de 2012.

Modo 4: Movimiento del Proveedor.

Personas físicas independientes o empleadas de una persona jurídica residente en el país exportador viajan temporalmente al país importador, para prestar el Servicio donde el consumidor es residente¹⁹.

2.4.5. Estrategia.

El término estrategia proviene del latín “*strategia*” que quiere decir “El arte de dirigir las operaciones militares”²⁰. Otra definición más acorde a la realidad actual es “conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento dentro un proceso regulable”²¹.

Con lo señalado en la última definición, podríamos establecer que estrategia es un conjunto de acciones o medidas tomadas para lograr los objetivos planteados por una persona u organización.

El término estrategia se utiliza frecuentemente en el área de marketing que desarrollan las organizaciones. Estas compiten con sus pares para obtener un posicionamiento ventajoso en el mercado al cual pertenecen.

¹⁹ Chillexportaservicios, Como exportar servicios, <http://www.chillexportaservicios.cl/ces/default.aspx?tabid=2304>, 11 de junio de 2012.

²⁰ Diccionario de la Lengua Española - Vigésima segunda edición, <http://lema.rae.es/drae/?val=estrategia> 12 de junio de 2012.

²¹ IDEM

2.4.5.1 Estrategia de marketing.

La Estrategia de Marketing es un tipo de enfoque estratégico que utilizará la empresa u organización para alcanzar sus objetivos, ya sea a nivel global o en una unidad específica de negocio dentro del mercado meta. El autor Kotler (2003) define estrategia de marketing como “la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia”²². Para McCarthy y Perreault (1997), la estrategia de marketing es “un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado”²³.

Con las definiciones anteriores, podemos establecer o visualizar cuatro elementos claves que componen la estructura básica de una estrategia de marketing:

- a. *Mercado Objetivo*: Grupo de clientes homogéneo a los cuales estarán enfocados los esfuerzos estratégicos.
- b. *Posicionamiento*: Establecer en la mente del cliente meta, un lugar claro, distintivo y deseable en relación con la competencia.
- c. *Mix de Marketing*: Combinación de variables (producto, precio, plaza y promoción) para satisfacer los requerimientos del mercado objetivo.

²² Kotler, Philip, Fundamentos de Marketing. Estrategia de Productos y Servicios. 6ta edición, México, 2003, página 65.

²³ McCarthy Jerome y Perreault William. Marketing, Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica. Santafé de Bogotá, 1996. Tomo 1, 11a. Edición, Editorial McGraw Hill, Pág. 47

- d. *Determinación de niveles de gastos en marketing*: Presupuesto general que incluye todos los gastos necesarios para la implementación del plan de marketing.²⁴

Establecer una estrategia de marketing es sumamente relevante, ya que toda empresa debe lidiar con variables relevantes en el ambiente donde ésta se desenvuelve. En numerosos casos, las distintas capacidades de las fuerzas del ambiente (sociales, económicas, políticas, fuerzas de la industria, entre otras) tienen la capacidad de decidir el éxito o fracaso de una empresa.

2.4.6 Estrategias de Internacionalización.

Villarreal ((2005) define la Internacionalización de una Empresa como 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 valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional”²⁵. En palabras más simples, podemos establecer que la internacionalización encierra un conjunto de operaciones y medidas que agilizan el establecimiento de vínculos estables entre una empresa y los mercados internacionales.

²⁴ Ivan Thompson, *La Estrategia de Mercadotecnia* - Mayo 2006, <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/estrategias-mercadotecnia.html>.

²⁵ Villarreal Larrinaga Oskar, artículo *La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea*, publicación: Octubre 2005, <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/524.pdf>

“Es el proceso mediante el cual la empresa amplía su mercado, pasando a operar fuera de los límites geográficos del país de origen²⁶”.

La internacionalización es un proceso optativo no obligatorio, ya que está exento de riesgos. Es por esto que es vital evaluar los efectos de una internacionalización en la operatividad de una empresa; si es rentable o llevará a una inminente quiebra.

A grandes rasgos, la internacionalización pareciera ser la respuesta indicada para empresas que enfrentan el decaimiento de los mercados domésticos o que buscan una mayor diversificación para afrontar problemas futuros en los mercados de origen. Esta anhelada diversificación afecta así mismo, el nivel operativo, ya que la empresa se ve expuesta e inmersa en nuevos mercados con distintas formas y procedimientos, cambiando en forma transversal la forma de ver y planificar las diferentes áreas de la organización, desembocando en una nueva ventaja competitiva, la innovación.

Es recomendable que una empresa emprenda este proceso cuando mantiene cierta dinámica y rentabilidad en el negocio, ya que es inevitable la pérdida de rentabilidad temporal al momento de iniciar el proceso de internacionalización.

2.4.6.1 Ventajas y Riesgos de la Internacionalización.

Existe un listado amplio y variado de motivaciones y ventajas que impulsan a las empresas a aventurarse en este proceso de internacionalización:

²⁶ Castillejo, Gerardo. Las respuestas al cuándo y cómo ingresar a los mercados internacionales. Pág. 2

1. Saturación del mercado local.
2. Enfrentamiento a nuevos competidores procedentes del exterior.
3. Buscar mercados menos competitivos o en una etapa diferente del ciclo de vida del producto y/o servicio.
4. Nuevos mercados atractivos.
5. Incentivos gubernamentales y déficit comercial.
6. Acceso a mercados más grandes y posibilidad de alcanzar economías de escala.
7. Diversificar riesgos.
8. Seguir a un cliente importante en su proceso de internacionalización.
9. Acceder a nuevos avances tecnológicos y materias primas.
10. Mano de obra de bajo costo.
11. Aprovechamiento de la capacidad ociosa de producción.
12. Vocación internacional de sus directivos.
13. Alcanzar prestigio en el mercado interno.
14. Compensar una crisis en el mercado interno.
15. Mercado internacional más rentable.

Como se mencionó anteriormente, existen riesgos inherentes al proceso que deben ser conocidos y previstos con estrategias de contingencia. Los riesgos más comunes a enfrentar son:

1. Dificultades financieras para exportar.
2. Ausencia de vocación internacional en los directivos.

3. Dificultad para identificar mercados exteriores convenientes.
4. Falta de experiencia en el manejo de otras culturas y negocios.
5. Selección de distribuidores poco confiables.
6. Alteraciones importantes en el tipo de cambio monetario.
7. Mercados hiperregulados, políticas gubernamentales inestables.
8. Proteccionismo de los actores locales.
9. Cambios de la tendencia socio-económica del mercado.
10. Dificultades o desconocimiento de legislación del país de destino.
11. Mala adaptación de productos exportables.
12. Fuertes competidores extranjeros.
13. Falta de conocimientos en procesos de exportación.
14. Falta de personal calificado.
15. Falta de conocimiento de idiomas.
16. Altos costes de transporte
17. Diseño inadecuado de los productos²⁷.

La empresa que evalúa la opción de internacionalización, debe asegurar que no se encuentra en medio de una crisis aguda o terminal, ya que algunos o todos los riesgos anteriormente mencionados amenazan la viabilidad actual del negocio y llevan a la muerte de la compañía.

²⁷ Autor no identificado, La Internacionalización de la Empresa, asignatura.us.es/amarkint/TranspaMKInt/Tema%201%20a.PPT , 20 de junio de 2012

Al establecer que los beneficios de mediano y largo plazo provenientes de la internacionalización compensarán el impacto que se enfrentará en el corto plazo, se procede a establecer la estrategia más conveniente para ingresar a los mercados internacionales.

2.4.6.2 Selección del mercado internacional.

La correcta selección del mercado objetivo asegura, en primera instancia, la estrategia de internacionalización. Los criterios que determinan esta primera selección son las ventajas competitivas que éste presenta. Cuando hablamos de ventajas competitivas nos referimos a características diferenciales respecto de sus competidores, que confieren la capacidad para alcanzar rendimientos superiores a estos, de manera sostenida en el tiempo²⁸.

Las diversas características que posee un mercado no crean por sí solas una ventaja competitiva, sino que se alcanza esta ventaja cuando algunas de las características del mercado seleccionado ayudan a agregar valor a la compañía. Generalmente, las características o aspectos relevantes de un mercado, para asegurar la creación de una ventaja competitiva, son: el tamaño del mercado o de la población, las perspectivas de crecimiento económico, la estructura competitiva, la tipología o perfil de clientes, costos de transporte, canales de distribución, acuerdos comerciales, aranceles, los aspectos culturales e idiomáticos, los hábitos de consumo, aspectos legales, clima político, entre otras.

²⁸Estrategia empresarial. Diseño organizativo, La ventaja competitiva, <http://www.elergonomista.com/3ab12.html>, 20 de junio 2012.

Para facilitar la toma de decisión, existe una matriz de selección de mercados que, mediante ponderaciones y puntajes, busca determinar qué mercados son más atractivos y cuales definitivamente no lo son.

Cuadro N°3: Matriz de Selección de Mercados.

Variables / Criterios	% Relativo de la Variable	Calificación	Ponderación
1.	0.0%	1	x
2.	0.0%	2	x
3.	0.0%	3	x
4.	0.0%	4	x
5.	0.0%	3	x
1 = MALO ; 2 = REGULAR ; 3 = BUENO ; 4 = EXCELENTE			Promedio de Ponderación.

Fuente: Elaboración Propia (2012).

Esta Matriz permite evaluar las variables relevantes de cada mercado, aquellas que, según lo estima la compañía, incidirán directamente en la creación de una ventaja competitiva. Las variables o criterios usualmente evaluados son: el tamaño de mercado, ingreso per cápita, importaciones, rivalidad competitiva, acuerdos comerciales vigentes, nivel de consumo del producto, crecimiento económico, precio de mercado, estabilidad política-social, entre otras.

En la columna de Porcentaje Relativo de la Variable, la compañía asigna un porcentaje de importancia a cada criterio según los intereses de ésta. Por ejemplo, para la empresa el criterio “tamaño de mercado” es de suma relevancia, por lo que le asignará un porcentaje relativo alto, pues es un factor decisivo en la selección del mercado. Por el

contrario, la variable político-social es de mínima incidencia, por lo que se le asignará un porcentaje de bajo valor.

Para evaluar cada criterio, se establece un parámetro básico que refleje la condición de la variable del mercado. Por ejemplo, se crea una escala del 1 al 4 donde el número más bajo refleja una baja aprobación de la variable en cuestión. Así el número 1 = Malo, 2 = Regular, hasta llegar a la máxima evaluación 4 = Excelente. Esta evaluación debe realizarse con previa investigación para reflejar inequívocamente la realidad de cada mercado.

En la columna de ponderación, se multiplica el porcentaje asignado cada variable con su respectiva calificación. Posteriormente se obtiene el promedio de todas las ponderaciones pertenecientes al mismo mercado. El mercado que obtenga un mayor valor promedio, presenta el mejor ambiente para que la compañía desarrolle su proceso de internacionalización, como se indica en el siguiente ejemplo.

Cuadro N° 4: Aplicación Matriz de selección de mercado.

Criterio / Indicadores	% Relativo de la Variable	MERCADO A		MERCADO B	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Tamaño del Mercado	0.35%	1	0.35	2	0.7
Ingreso Per-capita	0.35%	2	0.7	3	1.05
Rivalidad competitiva	0.3%	2	0.6	1	0.6
		Valor Promedio	0.55	Valor Promedio	0.7834

1 = MALO ; 2 = REGULAR ; 3 = BUENO ; 4 = EXCELENTE

Fuente: Elaboración Propia (2012).

En la imagen anterior, se ejemplifica el objetivo principal de la Matriz de Selección de Mercados; mediante criterios o indicadores, establecer qué mercado presenta un mejor escenario para desarrollar una estrategia de internacionalización y a su vez, permita generar una ventaja competitiva para la compañía. En este ejemplo, el mercado que presenta mayor oportunidad de desarrollo es el mercado B.

2.4.6.3 Estrategia de ingreso al nuevo mercado.

Es de suma importancia definir la estrategia de entrada o el lineamiento bajo el cual la empresa alcanzará ventajas competitivas y todos los objetivos que le impulsaron al proceso de internacionalización.

Antes de establecer una estrategia de entrada, se debe tener en consideración múltiples factores:

- Estabilidad de la empresa en el país de origen: Que la empresa goce de condiciones estables dentro del mercado y de alta rentabilidad es de suma importancia, ya que esto puede llegar a ser decisivo al momento de enfrentar las diversas contingencias que involucra el proceso de internacionalización, ya que estas características actúan como base de soporte a lo largo del proceso.
- Características del mercado destino: Es fundamental hacer un estudio sobre las barreras de entrada y las características de la rivalidad competitiva de el o los mercados seleccionados.

Algunas de las barreras de entradas que podemos encontrar son: Requerimiento de capital, economías de escala, curva de aprendizaje, diferenciación del

producto, identificación de marca, costo de cambio para el cliente, acceso a canales de distribución, ventaja en costos.

Los componentes de la rivalidad competitiva: son la diferenciación, concentración y equilibrio, costos fijos, crecimiento del sector industrial, costo de cambio de proveedor y barreras de salida²⁹.

- Disponibilidad de recursos y costos asociados: La implementación en un nuevo mercado involucra costos que deben ser cuantificados previamente, como lo son los costos de personal, impuestos, costos de transporte, gravámenes, materias primas entre otros. Esta cantidad debe ser bastante exacta para evitar una falta de liquidez o insolvencia en el mercado extranjero.
- Riesgos asociados: la compañía debe mantener una alta flexibilidad y rápida capacidad de respuesta a eventualidades, ya que el riesgo es una variable constante en el proceso de internacionalización y jamás se elimina, solo se disminuye la probabilidad de que ocurran hechos fuera de lo esperado.

Una vez tomada la decisión de internacionalización, la compañía debe decidir cuál será el formato con el cual entrará al mercado seleccionado. Existen dos grandes opciones genéricas, las cuales definen el marco de acción:

Exportación: Consiste en replicar el formato de negocio en el mercado de destino, pudiendo aplicar algunos cambios para adecuarlo a éste. Esta opción permite aprovechar economías de escala en el nivel productivo y en la distribución, y a su

²⁹ Castillejo, Gerardo N., Las respuestas al cuándo y cómo ingresar a los mercados internacionales. Pág. 3-4

vez, aprovechar la curva de experiencia alcanzada en el país de origen. Dependiendo de las características del mercado, esta estandarización pudiera resultar beneficiosa o desfavorable.

Adquisición total o parcial de una compañía en el país destino: Esta estrategia permite reducir riesgos y hacer frente a las diferencias culturales como también a la falta de experiencia en el mercado de destino. Según el tipo de estrategia a utilizar, habrá ocasiones en que las utilidades no serán enteramente para la compañía.

De las dos opciones genéricas explicadas anteriormente, se desprenden las cuatro vías más utilizadas para la internacionalización de una compañía:

1. Inversión directa: La compañía realiza una implementación directa en el mercado con sus propios recursos y conocimientos, generalmente por cuenta propia. Esta estrategia es pertinente cuando el mercado posee bajas barreras de entrada y existe un alto conocimiento del mercado objetivo por parte de la compañía. Usualmente se aplican a mercados que mantienen bastantes similitudes con el país de origen. Los inconvenientes pueden surgir a raíz de la incapacidad de financiar las pérdidas iniciales, ya que se requiere una gran inversión inicial para implementar esta estrategia.
2. Adquisición de cadenas nacionales: implica la compra de una empresa ya establecida en el mercado objetivo. Esta adquisición puede ser parcial o completa, lo que no impide la completa adquisición de las ventajas alcanzadas por la empresa adquirida, como por ejemplo el *know how*, canales de distribución,

clientes fidelizados, personal especializado, entre otros. Esta estrategia es utilizada por empresas que intentan ingresar a mercados similares al mercado original pero con altas barreras de entrada.

3. Creación de negocios conjuntos o jointventures: Es una estrategia utilizada por empresas que desean entrar en un mercado con numerosas diferencias culturales y altas barreras de entrada. Consiste en la unión entre dos compañías, una compañía local y una extranjera. La primera ofrece un mayor conocimiento del mercado y familiaridad con las organizaciones locales, favoreciendo el aprovechamiento de las oportunidades presentes en el mercado. La segunda entrega *know how* y nuevas estrategias comerciales. El resultado es una nueva sociedad con personalidad jurídica y capital compartido. Los contratiempos que suelen aparecer son los conflictos de intereses, el desacuerdo en la distribución de las ganancias y en la definición de las estrategias involucradas en la toma de decisiones.
4. Cadenas franquiciadas: Es la venta o arriendo de un modelo de negocios a empresas de otros mercados. Esta estrategia le permite a la compañía franquiciadora -dueña del modelo- entrar rápidamente en nuevos mercados con bajas barreras de entrada pero con grandes diferencias culturales. La compañía franquiciadora no recibe el total de las utilidades, pues el franquiciado -compañía que compra el derecho de utilizar el modelo de negocios- es quien pone la mayor inversión en el mercado local.

2.4.6.4. Orientación administrativa de la organización.

Al momento de desarrollar la estrategia de internacionalización, la compañía despliega su estrategia con una determinada orientación, las cuales se detallarán a continuación según el modelo EPRG.

Orientación Etnocéntrica: Esta visión asume que el país de origen es superior al resto del mundo, apoyándose en una arrogancia nacional. Los directivos que poseen esta orientación, creen que todos los mercados son similares al doméstico, por lo que todos los productos y prácticas exitosas en el país propio, también lo serán en los mercados internacionales. Este tipo de empresas maneja un modelo de marketing estandarizado ya que parten de la premisa de que los productos pueden venderse en cualquier parte sin ser adaptados³⁰.

Orientación Policéntrica: Los directivos policéntricos creen que cada país donde se realizan negocios, es único. Esta visión fomenta la estrategia de adaptación o modelo de localización, puesto que cada mercado necesita una estrategia específica para establecer un negocio.

Orientación regiocéntrica: Los directivos sostienen que una región geográfica determinada es una región relevante, buscando desarrollar estrategias regionales integradas³¹.

³⁰ Castillejo, Gerardo N., Las respuestas al cuándo y cómo ingresar a los mercados internacionales. Pág. 19

³¹ IDEM, Pág. 21

Orientación geocéntrica: “Considera a todo el mundo como un mercado potencial y se esfuerza por desarrollar estrategias internacionales integradas”³². Los directivos que incluyen esta visión, manejan compañías identificadas como “internacionales”.

Esta última orientación se considera como óptima, pues actúa como punto de equilibrio entre el etnocentrismo y el policentrismo, rescatando las fortalezas de ambas: el enfoque mundial por las similitudes de los mercados (etnocéntrico) asumiendo las diferencias existentes en cada uno de ellos (policéntrico).

Cuando una organización se internacionaliza bajo una orientación geocéntrica, ésta puede establecerse como una compañía internacional o transnacional.

Una compañía internacional es aquella que satisface las necesidades de diversos mercados mundiales desde un país específico, manteniendo un fuerte lazo con éste. Generalmente las empresas internacionales mantienen su oficina central en este país que actúa como base de operaciones. La ventaja de este enfoque radica en que la adaptación del posicionamiento según las condiciones de cada país, permite una mayor efectividad al momento de llegar a los consumidores del mercado, pero involucra un mayor costo.

La empresa transnacional es aquella se enfoca en mercados globales desasiéndose de una determinada nacionalidad o características propias del país de origen. La administración busca mercados con similares gustos y estilos de consumo no importando el país de origen. La principal ventaja de este enfoque es el aprovechamiento de economías de escala³³.

³² IDEM. Pág. 22

³³ Cuesta Vañilo, Pedro. Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial. <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/2e.htm>, 19 de junio de 2012.

2.4.6.5. Posicionamiento en mercados internacionales.

Una vez escogido el mercado para iniciar la internacionalización, la estrategia de ingreso y la orientación administrativa, la empresa procede a determinar la estrategia de posicionamiento que desplegará, tanto a nivel local como en los mercados externos.

Se entiende por posicionamiento la “acción de diferenciar una marca en la mente de los clientes con relación a los competidores en términos de las características y beneficios que la marca ofrece”³⁴. De esta manera, se establecen cuatro posiciones estratégicas según las características del segmento meta y el tipo de posicionamiento que la compañía desea implementar.

- Posicionamiento Global: Se logra este tipo de posicionamiento cuando el segmento objetivo posee características homogéneas o universales y la compañía persigue un posicionamiento uniforme en los distintos mercados.
- Posicionamiento Glocal: Pretende satisfacer las demandas de distintos segmentos de mercado pero con un posicionamiento uniforme o universal.
- Posicionamiento Internacional: Se habla de posicionamiento internacional cuando la compañía implementa distintos tipos posicionamientos para los mercados o segmentos meta, ya que éstos poseen distintas características.

³⁴ Castillejo, Gerardo N., Las respuestas al cuándo y cómo ingresar a los mercados internacionales. Segmentación, Targeting y posicionamiento. Pág. 247.

- Posicionamiento Focal: Se implementa este tipo de posicionamiento cuando por motivos culturales o religioso se requiera distintos posicionamientos en segmentos con similares características.³⁵

2.4.7 Planificación.

Podemos definir la planeación como un puente entre el punto donde se está y aquél otro donde se desea ir³⁶. Otros autores como Armas & Fernández (2006) destacan que “la planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional”³⁷. La planificación es una herramienta que permite a la gerencia idear y crear una secuencia de acciones para alcanzar los objetivos propuestos.

Existen diversos tipos de planificación: planificación dentro de un espacio de tiempo, planificación táctica operacional, planificación estratégica, entre muchas otras. En este informe se definirá específicamente a la planificación estratégica, para poder comprender de mejor manera los conceptos a tratar en los capítulos siguientes.

³⁵ Castillejo, Gerardo. Cátedra Marketing Internacional (2010). Administración de negocios internacionales, Universidad de Valparaíso, ppt 59.

³⁶ López, Galo. Cátedra Gerencia internacional (2011). Administración de Negocios Internacionales. Universidad de Valparaíso.

³⁷ Armas, Ronald & Fernández, Eduardo. Aspectos generales e importancia de la planificación. 21 de abril 2006. <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml>

2.4.7.1 Planificación estratégica.

“La Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos”³⁸. La planificación estratégica tiene las siguientes características:

- Permite establecer claramente la misión y valores de la organización, como principio rector.
- Es un sistema que tiene la capacidad de autoreproducción y organización.
- Es un proceso cíclico, permanente, participativo e interactivo.
- Se centra más en el logro de metas y objetivos que en seguir normas y reglamentos.
- Reconoce la incertidumbre y que la realidad es un sistema complejo.
- Adoptar una posición proactiva, aún con los riesgos que ello supone.
- Se sustenta en tres grandes pilares: el usuario, la propia organización y los competidores.
- Descansa en la formulación de tres tipos de planes fundamentales como son los planes estratégicos de largo plazo; los programas a mediano plazo, los planes operativos y presupuestos a corto plazo³⁹.

La planificación estratégica es una de las herramientas de mayor importancia pues busca el alineamiento organizacional para diagnosticar la realidad y alcanzar los objetivos.

³⁸ Autor desconocido, Wikipedia, Planeación Estratégica. http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica. Julio 2012

³⁹ Bonilla, María. Planificación: Tipos y Herramientas. 20 de Mayo 2006. <http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/tiposplani.html>

2.4.8. Innovación.

Según la Real Academia Española, la innovación viene de la palabra Innovar, que quiere decir “Mudar o alterar algo, introduciendo novedades”⁴⁰. Se entiende por innovación la entrada de nuevos productos, procesos, servicios o fuentes de abastecimiento al mercado.

Dentro de una organización o empresa que se desenvuelve en el área tecnológica, la innovación es la renovación o ampliación de la gama de productos y servicios, de procesos productivos. También hace referencia a los cambios en la organización y en la gestión.

La innovación se caracteriza por no estar restringida a la creación de servicios nuevos, ni al desarrollo tecnológico o a ideas revolucionarias. La Innovación Tecnológica tiene por objetivo contribuir gestionando con eficiencia (los recursos) y eficacia (consecución de los objetivos), a conseguir una compañía innovadora, científica y tecnológicamente avanzada, dotado de las capacidades necesarias para inventar su propio futuro sobre las bases de la sostenibilidad en una sociedad con un renovado espíritu emprendedor y basada en el conocimiento como motor del desarrollo⁴¹.

⁴⁰ RAE, Real Academia Española. Innovar. <http://lema.rae.es/drae/?val=innovaci%C3%B3n>.

⁴¹ Euskadi+innova, ¿Qué es la innovación tecnológica? <http://www.euskadinnova.net/es/innovacion-tecnologica/ambitos-actuacion/innovacion-tecnologica/162.aspx>, julio 2012.

Capítulo 3: Antecedentes generales de la industria de TICs.

A continuación, se presentarán algunos antecedentes de la industria para ayudar a contextualizar esta investigación.

3.1 Industria de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

Como se mencionó en el capítulo anterior, las Tecnologías de la información y comunicación son un “conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de información en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electrónica”⁴². Con la ayuda de internet, es posible enviar toda clase de información de manera instantánea a cualquier parte del mundo.

Para cada compañía, la información constituye uno de los recursos principales para la subsistencia y crecimiento dentro del medio donde se encuentra inserta. Un buen manejo de información, trae consigo innumerables ventajas para la compañía, tanto para los procesos internos como para el establecimiento de relaciones provechosas con el entorno.

⁴²Cataño, Laura María. Tecnologías de la Información y la Comunicación (T.I.C.), publicación 12/09/2011 <http://www.youtube.com/watch?v=xpfA3L0Y6dU&feature=related>. 27 de junio de 2012.

Sin duda, tanto en Chile como en el mundo entero, las tecnologías de la Información y comunicación se constituyen como un factor estratégico para incrementar el desarrollo productivo en los diversos sectores económicos, pues eleva la competitividad en las diferentes industrias y fomenta así el crecimiento.

Una consecuencia inmediata del desarrollo de TICs, es la creación de una nueva industria con distintivas características: la industria de servicios TIC.

3.1.1 Características de la industria TIC.

Esta industria, que se consolida en el siglo XXI, presenta las siguientes características:

- *Industria Limpia:* Al ser una industria trabaja en base del conocimiento e intangibles, no necesita manipular ni transformar materiales, por lo que no genera desechos ni requiere de grandes instalaciones para entregar el servicio.
- *No requiere infraestructura adicional:* Este tipo de industria solo requiere redes de datos de alta velocidad, ya existente en gran parte de los países desarrollados y en vías de desarrollo. Los participantes de esta industria no necesitan invertir en puertos, bodegas u otro tipo de infraestructura que involucre grandes inversiones⁴³.
- *Negocio Global:* Si el servicio a entregar cuenta con un sistema de fácil traducción, puede venderse potencialmente en cualquier país del mundo.

⁴³ Véase ParqueSoft. Industria de las TICs. <http://www.parquesoft.org/emprender/industria-tics.html>. 27 de junio de 2012.

- *Gran Mercado:* Existen oportunidades de negocios en todos los nichos de cada economía, pues gran parte del mover de éstas requieren tecnologías de la información y comunicación.
- *Baja inversión inicial:* Esta industria favorece los procesos de emprendimiento ya que requiere de una baja inversión inicial. Los requerimientos básicos para entrar a esta industria son: computadoras, personal capacitado, servicios de internet, muebles y un lugar físico para atender clientes en caso que se requiera, como por ejemplo una oficina.
- *Ausencia de diferencias competitivas globales:* El país de origen no constituye ninguna ventaja competitiva, sino que el conocimiento, originalidad y propuestas especializadas constituyen variables decisivas para concretar el negocio.
- *Alta diversificación:* Esta industria se desarrolla bajo una constante innovación por parte de sus integrantes, por lo que existe una constante mejora y especificación en la oferta real disponible.

La crisis económica comenzada el 2008 en Estados Unidos, aún mantiene a los países de desarrollados y subdesarrollados bajo un complejo escenario económico. A pesar de ello, el presidente del Observatorio de Tecnologías de la Información Europeo (EITO), Bruno Lamborghini, explica que la demanda global de TI no se ha visto afectada significativamente por los distintos acontecimientos económicos y políticos internacionales. Las economías que se encuentran impulsando el crecimiento de este sector son Brasil, Rusia, China e India, alcanzando, algunos de ellos, tasas de crecimiento de dos dígitos. Según Lamborghini, “estas economías nacionales han salido

de la crisis económica rápidamente, y ahora están invirtiendo fuertemente en nuevas tecnologías”⁴⁴.

La prestigiosa empresa de servicios estratégicos de marketing para mercados TIC, IDC, asegura que durante el 2012 continuará la expansión de la industria TIC en Latinoamérica, con un crecimiento en la inversión de 12,2%, superando los 97 billones de dólares⁴⁵.

La misma compañía elaboró un cuadro de análisis señalando el nivel del crecimiento de la inversión de TI alcanzado por los principales países de Latinoamérica entre 2007 y 2011.

Cuadro N° 5: América Latina, Crecimiento Inversión en TI 2007-2011

	2007	2008	2009	2010	2011*
Chile	18,30%	9,30%	-4,90%	27,30%	5,50%
LA	20,10%	19,40%	-8,50%	21,60%	7,00%
Argentina	29,50%	20,80%	-6,10%	11,40%	4,00%
Perú	15,50%	31,80%	-2,40%	15,70%	8,20%
Colombia	22,60%	21,10%	-6,50%	24,80%	7,30%
Brasil	18,90%	19,40%	-10,10%	29,80%	9,20%

(*) Pronóstico.

Fuente: IDC, (2010).

⁴⁴ Ascom Networks, Novedades: EITO prevé crecimiento del 4,3% para el mercado TI a nivel mundial en 2011. Julio, 2011.

http://www.netascom.com/index.php?option=com_content&view=article&id=88:eito-preve-crecimiento-del-43-para-el-mercado-ti-a-nivel-mundial-en-2011&catid=36:articulos-novedades&Itemid=60

⁴⁵ Compuchanel.net, Latinoamérica crecerá 12.2% en TI: IDC, Enero 2012. <http://www.compuchanel.net/2012/01/17/latinoamerica-crecera12-2-en-ti-idc/>.

3.1.2 Industria TI en Chile.

Aunque las características de los servicios TIC no se sujetan ubicaciones geográficas, se observa que el 80% de las empresas TIC chilenas se concentran en la Zona Central de Chile, siendo en la Región Metropolitana donde se reúne el mayor número de empresas, específicamente en la ciudad de Santiago⁴⁶.

Aunque las políticas públicas están en plena implementación, se pretende alcanzar polos de desarrollo regional que impulsen el emprendimiento y aprovechen las oportunidades únicas entregadas en cada región. Por ejemplo, en la Región de Antofagasta, el intenso desarrollo minero requiere importantes avances en TI, así mismo, las regiones de Los Ríos y Los Lagos cuentan con un ecosistema que potencia tanto a estudiantes como a empresas tecnológicas.

Según estimaciones de la consultora Deloitte (2011), existen cerca de 1.500 empresas TICs en Chile, y sólo un 20% de ellas exporta. Las exportaciones representan sólo un 5% de las ventas⁴⁷.

3.1.2.1 Exportaciones de TIC

No existen cifras exactas de exportación en este subsector, ya que presenta la misma limitación existente en toda exportación de servicios: el Subregistro. Sin embargo, según diversas estimaciones que maneja DIRECON, se calcula que las exportaciones ascienden a unos US\$137 millones en el 2011, teniendo un crecimiento promedio del

⁴⁶ ProChile, Subdirección Nacional de Servicios. ProPOEX, Perfil Oferta Exportable 2012, Tecnologías de Información y Comunicaciones. Abril de 2012. Pág. 8.

⁴⁷ ProChile, ProPOEX, IDEM. Pág. 7.

9% en los últimos cuatro años. Según los registros del Banco Mundial, las exportaciones TIC de Chile alcanzaron durante el año 2010 un 2,2 % de las exportaciones totales del país⁴⁸.

Las oferta exportable de servicios de tecnología de la información y comunicación incluyen: softwares generales y a medida, licencias, proyectos, servicios online, ITO (Information Technology Outsourcing), tercerización de la plataforma tecnológica de una empresa (Offshoring), telecomunicaciones, servicios de información (datos electrónicos y operaciones de servicios relativos a la transmisión de noticias) y servicios de comunicaciones y computación.

Existe una subcategoría dentro de los servicios TIC, que últimamente ha mostrado un relevante crecimiento: los Servicios Globales.

3.1.2.2 Servicios Globales.

El término “Servicios Globales” u “Offshoring” hace referencia a la tercerización de servicios, es decir, a la externalización, subcontratación o relocalización de procesos de un negocio en otro país. Los servicios globales ofrecen generar contenidos, procesos o conocimientos en formato digital y a bajo costo, poniéndolos a disposición de manera casi simultánea⁴⁹, no importando la ubicación geográfica del demandante u oferente.

Según la Asociación Chilena de Empresas de tecnología e Información (ACTI), la industria de Servicios Globales (offshoring) crece en promedio al 30% anual, generando

⁴⁸ ProChile, ProPOEX, IDEM. Pág. 5.

⁴⁹ ACTI, Servicios Globales. <http://www.acti.cl/sitio/servicios/plataforma-de-negocios/servicios-globales.html>, 28 de junio 2012.

US\$ 280 billones en el 2010 alrededor. Las economías desarrolladas de la OECD han transformado su estructura económica en torno a este tipo de industria, alcanzando cerca del 70% de la producción y empleo⁵⁰.

Los servicios que forman parte de la oferta Offshoring son:

- *Procesos de Negocios BPO (Business Process Outsourcing)*. Es la externalización de algunos de los procesos de negocios. Generalmente se busca proveedores o empresas de servicios especializadas que realicen parte del trabajo a menores costos. Este tipo de servicios ayuda a la empresa demandante a alcanzar una mayor concentración y dedicación en el negocio y su estrategia.

Los servicios comúnmente externalizados son: la atención al cliente (Call centers); la administración del recurso humano (el pago de sueldos, contratación y selección, entre otras actividades), contabilidad y finanzas, y la administración de la tecnología.

- *Tecnologías de la Información ITO (Information Technology Outsourcing)*: Es la subcontratación de servicios utilizada para mejorar los servicios o realizar algún cambio tecnológico que requiera nuevas capacidades o perfiles tecnológicos. Los servicios generalmente proporcionados en esta área abarca la Infraestructura de TI (sistemas de información y mantenimiento de hardware e infraestructura de comunicación), aplicaciones de software (Administración, desarrollo y testing de aplicaciones), administración de servicios TIC, administración y control de networks en forma remota, gestión de recursos tecnológicos y consultorías para TI.

⁵⁰ Véase ACTI, Servicios Globales. IDEM.

Estas dos ofertas offshoring, BPO e ITO, representan el 50% del total de las exportaciones de servicios globales.

- *Procesos de Conocimiento KPO (Knowledge Process Outsourcing)*: Corresponde a la subcontratación de las funciones de mayor valor y de procesos intensivos de conocimiento. Se entregan servicios a nivel estratégico más que al nivel operacional. Las áreas abarcadas son los servicios relacionados con la propiedad intelectual, análisis e investigación de negocios, investigación legal, investigación clínica, servicios de ingeniería, entre otras áreas donde se requieran personas especializadas y con avanzadas habilidades analíticas.

Los servicios KPO representan el 34% de las exportaciones de servicios Offshoring.

El destino principal de estas exportaciones, es primeramente a América Latina (49% de las exportaciones), Estados Unidos (23,2%) y España como tercer destino principal⁵¹.

Chile ha sido un participante activo en esta tendencia, ya que las exportaciones en este subsector han ido en aumento a través de los años, llegando a exportar US\$937 millones en el año 2010, generando 21.600 empleos.

⁵¹ Véase ProChile, ProPOEX, IDEM. Pág. 4.

Figura N° 4: Exportaciones Servicios Globales en Chile 2006-2010.



Fuente: ProChile, Subdirección Nacional de Servicios (2012).

3.1.3 Industria TIC V región.

Conforme a los registros proporcionados por la dirección regional de ProChile V región, el universo de empresas que componen la oferta de servicios TICs y solicitan apoyo de instituciones gubernamentales para el año 2012, alcanzan el número de 70 empresas⁵². Así mismo, el catastro realizado en 2009 por el Nodo Tecnológico ACTI- Valparaíso, revela que la plataforma de servicios presente en la V región ofrece servicios de hardware, e-commerce, consultorías, servicios administrativos, telecomunicaciones, servicio de acceso, servicios de automatización, desarrollo de sistemas, capacitación, servicios de redes, desarrollo de contenidos, asesoría informática, servicios de internet, soporte técnico, entre otros.

Las empresas TIC de la V región entregan servicios en diversas industrias de la región: el 45% de las empresas apunta a satisfacer necesidades del sector público y a

⁵² Consolidado Empresas del área Servicios Región de Valparaíso, Mayo 2012, ProChile.

organizaciones relacionadas con gestión estatal. El 43% se dirigen a la industria de transporte y comunicaciones; un 38% el área de salud y un 36% el área educacional. El 29% de las empresas TIC cubren áreas comerciales, ingeniería o asesorías.

Se puede clasificar a estas empresas según el volumen de facturación y número de trabajadores. Del total de las empresas Mipyme del sector TIC de la V región, un 28% corresponde a microempresas (hasta 9 trabajadores o ventas hasta 2.400 UF); el 55% del total son pequeñas empresas (de 2.400 a 25.000 UF o de 10 a 49 trabajadores) y el 17% a medianas empresas, las cuales facturan entre 25.000 a 100.000 UF ó de 50 a 199 trabajadores⁵³.

A pesar del tamaño de estas compañías, un número menor de éstas han mantenido contacto con compañías extranjeras (31%), que en su mayoría están domiciliadas en Latinoamérica. Esta situación se explica básicamente por la existencia de una barrera idiomática existente en las empresas Mipyme del sector. En el estudio realizado por el Nodo Tecnológico ACTI Región de Valparaíso, se detalla que el 78% del personal de las empresas TIC posee un bajo dominio del idioma inglés, mientras que solo el 7% declara un dominio avanzado⁵⁴. Es por esto que el idioma se torna una de las principales barreras que impiden una internacionalización más allá de los países de habla hispana.

Las empresas de este sector, conscientes de los desafíos que impone una economía globalizada, han desarrollado una actitud sesgada hacia la cooperación estratégica para

⁵³ Catastro de la MIPYME TIC Región de Valparaíso, Chile. Enero 2009, Nodo ACTI Región de Valparaíso. Pág. 18.

⁵⁴ Catastro de la MIPYME TIC Región de Valparaíso, IDEM.

obtener y alcanzar mayores ventajas competitivas. En el catastro mencionado anteriormente, se observa que un 75% de estas empresas presentan disposición a crear alianzas estratégicas con empresas similares, tanto nacionales como extranjeras. Cabe mencionar que las empresas de mayor tamaño se muestran más abiertas a la generación de alianzas, mientras que las de menor tamaño adoptan una postura más hermética, influenciando directamente este factor en el crecimiento de las mismas⁵⁵.

3.2 Integración Comercial.

Una política de integración comercial se entiende como el conjunto de parámetros y lineamientos que conducen a la integración de una economía en la economía mundial, generalmente se logra a través de la eliminación progresiva de barreras comerciales.

Chile inició una política de integración comercial en la década del '70, lo cual ha redundado en que actualmente se maneje una economía abierta, competitiva, orientada al libre comercio pero sujeta a las normas internacionales del comercio internacional. Hoy en día, Chile mantiene relaciones diplomáticas con 171 países y 22 acuerdos comerciales que involucran a 59 países.

Como se detalla en los puntos anteriores, los principales mercados de las exportaciones de servicios chilenas son Latinoamérica, Estados Unidos y España. Chile posee acuerdos comerciales que aseguran preferencias arancelarias para facilitar la entrada y la

⁵⁵ Catastro de la MIPYME TIC Región de Valparaíso, IDEM.

eliminación de barreras que discriminan, ya sea en su concepción o bien en su aplicación, contra los servicios o proveedores de servicios extranjeros.⁵⁶

Los acuerdos bajo los cuales ejercen los exportadores chilenos son:

- La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), que integra a 12 países latinoamericanos, junto con el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), con 9 países participantes y asociados, aseguran una preferencia arancelaria regional aplicable solo a los países miembros, además de políticas que faciliten y agilicen el intercambio comercial.
- EL tratado de Libre Comercio entre Chile – EEUU ha ampliado el acceso de bienes y servicios a esta economía. El capítulo 11 del tratado abarca el comercio de servicios transfronterizos, presentando los siguientes objetivos: evitar las barreras discriminatorias, crear un ambiente comercial y jurídico estable, previsible y transparente y, por último, aumentar los flujos de comercio de servicios desde y hacia ambos países. Se hace fuerte hincapié en la competencia leal y la protección de los derechos de propiedad intelectual, entre otros temas más.
- El Acuerdo de Asociación Económica Chile - Unión Europea posee 5 partes y 20 títulos, encontrándose en la cuarta parte todo lo referente al comercio de bienes y servicios. La cobertura alcanzada en el área de servicios contempla normas similares a las del GATS, destacándose el trato nacional, el libre acceso a los mercados de servicios y el reconocimiento mutuo de títulos profesionales.

⁵⁶ Chamorro, Patricia. “Política de integración comercial”. Cátedra Integración comercial, Junio 2011. Administración de Negocios Internacionales. Universidad de Valparaíso.

Por otra parte, una de las principales políticas de acción del estado chileno en favor de la integración comercial es la promoción de exportaciones. DIRECON promueve la profundización del desarrollo exportador, favoreciendo la descentralización (fomento regional) y una mayor diversificación⁵⁷ en la oferta exportable.

Para fomentar la exportación de servicios, los exportadores cuentan con una serie de beneficios:

- Exención del IVA a los ingresos percibidos por la prestación,
- Recuperación del IVA pagado en la adquisición de bienes o contratación de servicios necesarios para realizar la exportación y
- Devolución de derechos y demás gravámenes aduaneros pagados, respecto de las materias primas, artículos a media elaboración y partes o piezas importadas, cuando tales insumos hubieran sido incorporados o consumidos en la producción del servicio a exportar⁵⁸.

Así mismo, el estado provee de diversos servicios para ayudar y orientar a los exportadores. Alguno de los servicios más utilizados por los exportadores son: Coaching Exportador, Asistencia al Exportador, Cyberexport, Centro de Orientación al Exportador, Pymexporta, Cursos presenciales y en línea, entre otros. Estos servicios son prestados en su totalidad por la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON).

⁵⁷ DIRECON, ¿Quiénes somos?, Promoción de exportaciones. <http://www.direcon.gob.cl/pagina/1489>, 10 de Julio del 2012.

⁵⁸ Chilexportaservicios, Preguntas frecuentes ¿Cuáles son los beneficios de calificar un servicio como exportación? <http://www.chilexportaservicios.cl/ces/Default.aspx?tabid=3395>.

Capítulo 4: Limitantes que enfrentan las Pymes de servicios TIC al momento de exportar: casos exitosos e infructuosos.

Este diagnóstico se basa en la experiencia entregada por empresas pymes del área de servicios de tecnologías de la información y comunicación. El estudio considera las experiencias obtenidas de las siguientes empresas: SISDEF, Analitic S.A., Ti-mining Spa, Aquambiente Ltda, Elun y Gestión 14000. Se abordará solo la información general entregada por cada empresa, para garantizar el resguardo de la propiedad intelectual industrial.

Según la información entregada por estas seis empresas, se observa una similitud en el nacimiento y crecimiento en la mayoría de ellas: una o dos personas (fundadores) detectan oportunidades de negocios en mercados donde las necesidades tecnológicas y de conocimiento no cuentan con soluciones adecuadas. A raíz de esto, se arma un equipo de trabajo con profesionales de la región, capacitados para desarrollar una oferta coherente con la oportunidad detectadas.

Con respecto al financiamiento, estas empresas han utilizado fondos propios, co-financiamiento a través de instituciones públicas y en casos aislados, financiamiento proveniente de instituciones bancarias. A diferencia de la preferencia de empresas en otros rubros, éstas tienden a considerar el financiamiento desde una perspectiva convencional, ya que la demanda en ocasiones es de carácter cambiante en el tiempo, por lo que genera un nivel de incertidumbre que impide adquirir un compromiso a largo plazo con entidades bancarias.

Todas las empresas entrevistadas cuentan con personal calificado según los requerimientos de la empresa. Aunque la totalidad del personal posee estudios superiores y, en algunos casos de mayor especialización, se observó que un gran porcentaje de los profesionales no están capacitados en el idioma inglés. Este factor puede resultar decisivo a la hora de iniciar un proceso de internacionalización ya que limita drásticamente las oportunidades de negocios a las ofrecidas solo en mercados de lengua hispana.

Así mismo, se observó que la mayoría de las empresas entrevistadas realizan estudios de mercados a través de fuentes secundarias, siendo internet el más utilizado. De allí que algunas de ellas crean estrategias de ingreso basadas en la capacidad que tienen de procesar e interpretar la información recolectada en internet. Datos como cuántos competidores existen, de que tamaño son o cuanta penetración alcanzan servicios similares, cobran vital relevancia ya que permiten visualizar la potencialidad del mercado en cuestión.

Se pudo constatar que el estilo de dirección de la gerencia y el plan estratégico a implementar, inciden directamente en el éxito del proceso de internacionalización, o en el peor de los casos, en una incapacidad por parte de la empresa para generar respuestas satisfactorias a los desafíos que presenta el proceso de internacionalización.

A continuación se desarrolla algunos de los factores que han incidido fuertemente en el proceso de internacionalización según los casos, ya sea facilitando o entorpeciendo el pleno desarrollo del proceso.

4.1 Problemas en pymes de servicios TICs de la V región y cómo fueron abordados.

4.1.1 Rigidez ante las tendencias de la industria.

En empresas como SISDEF, Elun y Analitic poseen una visión más globalizada respecto a los servicios ofertados. Estas empresas detectan oportunidades de negocios en la industria tecnológica, las cuales explotan bajo una orientación internacional o geocéntrica pues dan por entendido que esta industria no posee fronteras geográficas y que, con las capacidades de la empresa, pueden generar una solución satisfactoria a los requerimientos de la industria.

Para desarrollar soluciones tecnológicas y acordes con las tendencias, buscan incluir innovación, diseño e ingeniería como ejes centrales del servicio, pero integran a su vez, tecnologías ya implementadas o utilizadas por los clientes, entregando así una solución cercana y coherente a las tendencias del medio donde se desenvuelve el cliente. En pocas palabras, uno de los principales pilares de trabajo es la integración de tecnologías o conocimiento en los servicios propuestos. Esto suele relacionarse con la transferencia tecnológica, es decir, “la transferencia de conocimiento sistemático para la elaboración de un producto, la aplicación de un proceso o la prestación de un servicio”⁵⁹. Este sistema de trabajo exige una constante actualización en tendencias, hardwares y software, junto con una alta flexibilidad de parte de los directivos para alinear o reestructurar los servicios de la empresa bajo los nuevos parámetros.

⁵⁹ UNCTAD 1990 - Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

Es por esta flexibilidad que estas empresas, a pesar de no tener más de 2 a 3 años de existencia, tuvieron un crecimiento de hasta un 300% en las ventas, como es el caso de Elun en el periodo Septiembre 2010 a Septiembre 2011. Estos logros se han alcanzado básicamente por una intensa investigación de las tendencias tecnológicas de los mercados objetivos y principalmente por la flexibilidad de los profesionales para integrar estas nuevas tecnologías a los servicios entregados.

Para las empresas Gestión 14000 y Aquambiente esta situación no es la misma, ya que presentan un carácter más conservador. Aquambiente lleva 25 años en el rubro y 18 años exportando, manteniendo una estructura organizacional similar a la de sus inicios. Por otra parte, Gestión 14000 existe desde el año 2000 y algunos de los servicios ofertados, si bien atienden a una necesidad real actual, no se compatibilizan del todo con las nuevas tendencias de la industria.

Partiendo de la premisa que no existe el estilo correcto o perfecto para la dirección de una empresa, se acepta que ambas posturas son igualmente válidas, pero la dinámica de la industria de los servicios TICs exige una constante reestructuración e innovación en la oferta.

Para el caso de Aquambiente, si bien entrega servicios de ingeniería oceánica, no generan otras instancias para entregar mayor valor agregado que el incluido en el servicio. Cabe destacar que en ninguna circunstancia se cuestiona la calidad del servicio entregado, sino que el objeto de crítica es la ausencia de servicios o criterios complementarios que podrían eventualmente entregar un mayor valor agregado y

reposicionar a la empresa en el mercado latinoamericano. Si bien el mercado objetivo de Aquambiente es homogéneo en cuanto a los requerimientos específicos, no se observa una mayor motivación o interés de parte de la directiva en ampliar o diversificar la gama de servicios ofrecidos para satisfacer necesidades adyacentes de sus clientes.

La empresa Gestión 14000 ofrece una diversa gama de servicios, desde gestión de proyectos de ingeniería hasta sofisticados software para requerimientos específicos en áreas de capacitación y seguridad. En la reunión sostenida en las dependencias de ProChile, se observó que en uno de los servicios ofertados, el desarrollo e innovación empleada se centra casi en su totalidad en el mejoramiento del servicio, dejando de lado la visión global del mercado y las tendencias de la industria. Por ejemplo, una tendencia clara es la integración y la usabilidad, es decir, los clientes se interesan por servicios que logren integrarse con el resto de los sistemas de información que maneja el cliente y que sea una herramienta de fácil uso para el consumidor. En contraste a esta tendencia, el servicio en cuestión continúa una línea de perfeccionamiento priorizando aspectos como especificidad, sofisticación y complejidad, subestimando la importancia de la integración y usabilidad.

4.1.2 Incapacidad de ejecutar planes estratégicos.

La planificación estratégica es “el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos”⁶⁰. Gracias al nivel educacional que poseen los directivos de cada empresa, la mayoría de ellas es capaz de formular un planeamiento estratégico para alcanzar una internacionalización exitosa, pero por factores de financiamiento u oportunidades ajenas a este plan, se abandona los cursos de acción previamente estipulados.

El caso de la empresa SISDEF se considera un caso de éxito ya que la planificación estratégica utilizada ha permitido el cumplimiento de sus objetivos. El plan estratégico utilizado abarcó actividades de investigación de mercado para determinar los mercados potenciales y evaluar los indicadores de demanda más relevantes; además de la selección de estilos de negociación según las características del cliente y del estudio de la realidad política y social en las que se encontraban inmersos los potenciales clientes. Otros instrumentos utilizados por SISDEF han sido las misiones de prospección o exploración a mercados potenciales, la participación en ferias internacionales para dar a conocer nuevos servicios y reforzar el posicionamiento en la industria y por último, un destacado servicio postventa para el favorecer el constante contacto con los clientes y las necesidades reales del mercado. SISDEF exporta una amplia gama de servicios y productos a cuatro países de la región latinoamericana utilizando un posicionamiento global, pues los servicios y valores transmitidos son los mismos en cada uno de los

⁶⁰ Planificación Estratégica, Wikipedia. 13 jul 2012.
http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica

mercados: “confianza, lealtad recíproca, creatividad, innovación, responsabilidad y compromiso para proveer soluciones de ingeniería de sistemas de calidad y costos efectivas”⁶¹. Debido a la planeación estratégica correctamente implementada, la empresa cuenta con una notoria presencia a nivel latinoamericano, desarrolla nuevos negocios con éxito y alcanza los objetivos establecidos.

Las empresas Elun, Ti-mining, Gestión 14000 y Analitic, reconocen la necesidad de establecer estrategias claras para comenzar o reforzar el proceso de internacionalización. Según la información obtenida en las entrevistas, todas las empresas han realizado estudios de mercados por sí mismos y han demostrado poseer la capacidad para reconocer oportunidades y amenazas en ellos. Las problemáticas surgen al momento de seleccionar las alternativas más apropiadas para llevar a cabo la internacionalización.

Algunas de las empresas, como Elun y Analitic han desarrollado planes de acción acordes con los objetivos planteados, como por ejemplo misiones de prospección y visitas comerciales a los países en cuestión. La dificultad principal para desarrollar estos planes de acción es el financiamiento, ya que en primer lugar es de difícil acceso por parte de las instituciones bancarias. En segundo lugar los programas de financiamiento entregados por instituciones públicas, como CORFO o ProChile, se caracterizan por ser burocráticos, entregando un financiamiento desfasado, poco oportuno para ejecutar los planes de acción estipulados. Por último, los ingresos por ventas tienden a la reinversión por conceptos de desarrollo e innovación. De esta manera, la falta de recursos impide el pleno desarrollo y ejecución de la planificación estratégica establecida por la empresa.

⁶¹ SISDEF, Organización, Visión/Misión. <http://www.sisdef.cl/page/4/9/mision-vision.html>.

Para las empresas Ti-mining y Gestión 14000, los problemas para la implementación de un plan estratégico radica no sólo en las dificultades de financiamiento, sino también en una falta de visión y orientación estratégica específica que les oriente y facilite en el desarrollo de un plan estratégico para realizar exitosamente la internacionalización. Dificultades como conseguir una red de contactos que permita el ingreso al mercado objetivo o generar instancias para dar a conocer sus servicios a empresas internacionales generan un estancamiento en el proceso de internacionalización. En estas circunstancias es recomendable el asesoramiento por parte de expertos que, basándose en los objetivos de estas empresas, puedan crear un plan acorde a sus necesidades y aspiraciones en los mercados internacionales.

4.1.3 Resistencia a la asociación.

La asociación estratégica puede ser una gran oportunidad para las Pymes en varios aspectos. Uno de estos es que estas empresas logren proporcionar una oferta más amplia, variada y sofisticada al mercado con productos y servicios más completos y de mayor contenido. Una empresa que se asocia tiene la oportunidad de salir de sus productos tradicionales ofreciendo paquetes de beneficios más completos para el cliente, a los cuales les resulta más atractivo que una propuesta básica que pueda ofrecer la empresa sin asociarse. Otro aspecto relevante es la innovación. Este punto es fundamental para casi cualquier industria y aun lo es más en la industria de las TICs, que se caracteriza por un rápido crecimiento basado en nuevos descubrimientos e innovaciones. Es claro que al tener contacto de manera colaborativa entre empresas, se amplía la visión al momento de

investigar y desarrollar, se disponen de más perspectivas, experiencias y nuevos enfoques. Por otro lado también se logra una innovación en lo que concierne a lo empresarial, la asociación puede proporcionar nuevas perspectivas para formular nuevos objetivos o planes estratégicos en el marco de una mayor base de conocimientos y nuevas expectativas que surgen con la asociación.

Unas de las líneas estratégicas de ProChile es la asociatividad, que busca principalmente asociar a los productores chilenos, para entregar una oferta consolidada y contundente a los mercados internacionales. Esto se lleva a cabo ocupando herramientas que buscan facilitar el contacto entre los proveedores de estos servicios, esto es, generar espacios para que los beneficiarios tengan instancias que permitan el intercambio de conocimiento y experiencias, con el fin de potenciar y ampliar la oferta, crear vínculos que puedan ser útiles al momento de presentar un paquete de soluciones a algún cliente que requiera de un servicio más completo de lo que un solo proveedor pueda ofrecer. Esta política es aplicada en la mayoría de los beneficios que ProChile entrega. A pesar de ello, algunos de los postulantes no están dispuestos a participar de estas rondas de conversación y colaboración, renunciando a beneficios, ya que ven estas instancias como una amenaza a su propiedad intelectual industrial.

Existen numerosos casos de Pymes que optan por tomar una postura cerrada a la idea la asociación ya que lo perciben como una amenaza a su negocio y no como una oportunidad. Este es el caso de Aquambiente y Gestión 14000. Estas pymes adoptan esta postura por el temor de que algún competidor u otro participante en la industria que ofrezca un servicio similar, que no necesariamente sea un competidor directo, copie sus

ideas. Es por esto que sus políticas en cuanto a la información que se maneja dentro de la empresa están marcadas por el hermetismo y la desconfianza.

En contraste, cabe destacar los casos de SISDEF, Analitic y Ti-mining. Para efectos de asociatividad, SISDEF trabaja con socios para proyectos específicos que le exijan un paquete de servicios más amplio de lo que pueda ofrecer como empresa. En estos casos, SISDEF busca una asociación que le permita producir una sinergia y una complementariedad con otra empresa para poder otorgar un servicio conforme a los requerimientos de su cliente, trabajando de manera colaborativa con su socio. Cuando este proyecto finaliza, se termina con esta asociación. En el caso de que la empresa tome otro proyecto que no pueda cubrir completamente, se asociará con alguna empresa que le sirva de complemento según el área en la cual necesite se un socio. En el caso de Ti-mining, se realizó una fusión de dos empresas, 3D Mining y E-Mining Technology, las cuales se complementan el área de las TICs aplicadas a la geotecnia y a partir de esta asociación se forma una empresa capaz de soportar requerimientos mayores y servicios más especializados en el área minera. Por último se tiene el caso de Analitic, esta Pyme es aún capaz de cumplir con los requerimientos de sus clientes, no obstante, su dueño está consciente de la posibilidad de que no se pueda cumplir totalmente con ciertos requerimientos, por lo cual se muestra abierto a la idea de asociarse si es necesario.

Con base en la experiencia compartida por empresas del área, se puede concluir que uno de los factores que facilitan o potencian el proceso exportador es mantener un constante en contacto con el cliente y adaptarse a las tendencias de la industria, de esta manera las empresas tienen mayores oportunidades de superar los obstáculos implicados el proceso de internacionalización. Así se puede destacar a SISDEF, ELUN y Analitic como empresas que poseen una visión globalizada respecto a su mercado ya que detectan oportunidades de negocios aprovechándolas exitosamente, consideran la integración tecnológica entre sus servicios, productos y el resto de sistemas de información que manejan sus clientes, además de mostrar inclinación a la investigación de las tendencias tecnológicas y a su aplicación. Esto puede ser la razón del rápido crecimiento que han experimentado en los pocos años de existencia que poseen estas empresas.

Por otro lado, las empresas que no manifiestan estos atributos como Gestión 14000 y Aquambiente muestran un crecimiento discreto, a pesar de una vasta experiencia. Son empresas conservadoras, resistentes al cambio y tienden a no considerar en el mejoramiento de sus servicios las tendencias que muestra el mercado.

En la problemática de la internacionalización, se tiene el caso exitoso de SISDEF, empresa que ha logrado desarrollar un plan estratégico que le ha permitido extenderse a mercados internacionales exitosamente. También están los casos de ELUN y Analitic que han formulado planes estratégicos para la internacionalización pero tienen problemas en cuanto al financiamiento de estos planes, por lo que aún no han puesto en marcha dicha planificación. Finalmente en lo concerniente a la internacionalización en sí, los casos de Gestión 14000 y Ti-mining carecen de una estrategia clara para la

internacionalización que les permita tener la capacidad de ir creando camino y, a su vez, carecen de un financiamiento adecuado para lograr el plan de internacionalización que hayan diseñado, por lo cual aún no han sido exitosas en sus pretensiones de internacionalización.

Podemos establecer que la asociatividad es una herramienta clave dentro de esta industria y aumenta las expectativas de internacionalización debido a que se mejora la oferta y logra satisfacer un mayor número de requerimientos de los clientes. Se tienen los casos exitosos de SISDEF, el cual se asocia dependiendo de la naturaleza de los requerimientos de sus clientes, encontrando complementariedad en sus socios y fortaleciendo el posicionamiento que mantiene a nivel internacional. El caso de Ti-mining, que es el producto de una fusión de dos empresas, la asociación les ha permitido potenciar y mejorar los servicios ofrecidos en tecnología e innovación minera. Este concepto les ha brindado claramente grandes oportunidades de negocios, esto es, satisfacer demanda que sin asociarse no habrían podido satisfacer, permitir el crecimiento a partir de nuevas oportunidades y crear un entorno más propicio para la innovación. En los casos que no se ha producido asociación, como lo son los casos de Aquambiente y Gestión 14000, se han enfocado mayormente en las posibles amenazas que conlleva una asociación, (el compartir información) más que en los beneficios.

4.2 Propuestas correctivas a limitantes de estrategias de internacionalización para optimizar el proceso exportador de empresas pymes de servicios TICs.

A continuación se proponen algunas opciones para corregir o modificar algunas de las estrategias adoptadas erróneamente por las empresas pymes de servicios TICs de la región.

4.2.1 Crear y fortalecer misiones comerciales tecnológicas.

Las misiones comerciales son viajes colectivos de carácter sectorial que persiguen la prospección de mercados de exportación⁶². Se propone que dentro de cada empresa al menos una persona se encargue de desarrollar instancias apropiadas, ya sea de manera individual o sectorial, para buscar nuevas tecnologías, generar soluciones atractivas e incluirlas en la oferta propia, para posicionar los nuevos servicios en los mercados internacionales.

La persona encargada de planificar, organizar y realizar estas misiones, debe tener conocimientos específicos de tecnología como también habilidades comerciales para medir y analizar el potencial comercial de cada mercado. Los conocimientos de tecnología que posea esta persona serán de vital importancia y trascendencia para analizar y evaluar el potencial de incluir las innovaciones en la empresa, para generar propuestas que satisfagan los requerimientos de los mercados internacionales. Cabe recordar que, como se mencionó anteriormente, la innovación no es un descubrimiento

⁶² Glosario de Términos de Comercio Exterior,
<http://addiscere.com/moodlea/mod/glossary/view.php?id=108> julio 2012.

tecnológico a partir de la nada, sino que es la capacidad de incluir una tecnología ya desarrollada en un determinado proceso, adaptarla y generar nuevos servicios a partir de los ya desarrollados. La búsqueda tecnológica debe tener atributos de factibilidad técnica, es decir, una vez integrada la nueva tecnología a los servicios propuestos, debe generar una oferta altamente innovadora, sólida, acorde a las tendencias de la industria y claramente atractiva para los clientes, generando así un mayor valor agregado que puede marcar la diferencia en los mercados internacionales.

4.2.2 Generar habilidades en los directivos.

Por medio de las entrevistas realizadas, se observó que algunos de los directivos tienden a sentirse confortables con el potencial comercial del mercado interno, considerando la internacionalización como una opción complementaria. Por el contrario, la internacionalización exige un compromiso radical por parte de la empresa a entregar soluciones acordes a los requerimientos de los mercados externos.

Para generar soluciones a la altura, los directivos deben necesariamente contar con conocimientos básicos de administración y gestión en mercados internacionales, además de conocer profundamente la realidad del mercado. Para que los directivos de la V región posean habilidades comerciales en los mercados extranjeros, deben primeramente capacitarse teóricamente, es decir, generar una base de conocimiento y habilidades de gestión y marketing en mercados internacionales. Una vez creada esta base teórica, el directivo debe investigar constantemente los nuevos avances tecnológicos, las nuevas tendencias y por sobre todo, los desafíos que se generan a raíz de la competencia para

que luego de estudios y observaciones, puedan ser los primeros dentro de Latinoamérica en generar soluciones en las áreas abarcadas. A medida que los directivos mantengan una constante investigación en los mercados internacionales, tendrán la capacidad de generar soluciones coherentes con los requerimientos. Los objetivos deben plantearse a nivel internacional para alcanzar posicionamiento internacional, porque una estrategia nacional con alcance internacional, no se podrá establecer una ventaja competitiva en los mercados extranjeros.

Otra oportunidad para desarrollar capacidades en los directivos es generar acuerdos con universidades que creen y entreguen condiciones adecuadas para generar estudios, investigaciones y desarrollo tecnológico. Esta oportunidad puede resultar de gran provecho para las empresas que no tengan estrategias de investigación tecnológica o capacidad de innovación. Este tipo de acuerdos o programas pueden generar acceso a nuevos conocimientos y métodos de investigación tecnológica, entre otras capacidades de desarrollo útiles en esta industria.

4.2.3 Reducir barreras idiomáticas.

Para que una empresa pueda desenvolverse con mayor seguridad y proyección en los mercados internacionales, debe tener un personal que domine, como mínimo, el idioma manejado universalmente. Por lo tanto, es indispensable que el personal se capacite en el idioma inglés para enfrentar con mayores capacidades y proyección las oportunidades de los mercados extranjeros. Chile mantiene una imagen país favorable en relación a la

competencia que ostentan los profesionales, pero es preciso que al menos el personal a cargo del desarrollo internacional de cada empresa mantenga un alto manejo del inglés. En este sentido, entidades públicas como CORFO, entregan becas de inglés diseñadas exclusivamente para personas con estudios superiores para potenciar sus capacidades y su productividad dentro de la empresa, a través de cursos intensivos de inglés. Esta herramienta es recomendable para las empresas que no posean los recursos propios para financiar la capacitación de sus directivos.

4.2.4 Aprovechamiento de herramientas públicas.

Existen diversas instituciones públicas que facilitan herramientas para generar competencias en las pymes. Algunas de las herramientas ofrecidas a través de concursos públicos son el financiamiento, capacitaciones en áreas de la empresa, asesorías estratégicas de internacionalización (esta última sin postulación previa), entre otras. Las principales entidades dedicadas a facilitar ayuda son CORFO, ProChile y CONICYT.

Todas estas herramientas, al ser financiadas por entidades públicas, se caracterizan por ser burocráticas, es decir por la rigidez y las formalidades superfluas⁶³. Por esta razón, existen algunas empresas que no postulan a este tipo de herramienta como método de financiamiento pues en oportunidades se entrega la ayuda fuera del plazo óptimo. A pesar de aquello, cada empresa debe evaluar cuan necesaria es la herramienta implementada por dicha institución. Algunas empresas, como Analitic, han optado por

⁶³ RAE, Diccionario de la Real academia Española. <http://lema.rae.es/drae/?val=burocracia>

postular a todas las herramientas, adaptando o modificando sus propuestas para aumentar las probabilidades de resultar beneficiados, estrategia exitosa desde ese punto de vista, ya que gran parte del financiamiento del proyecto de internacionalización está financiado con este tipo de herramientas.

Capítulo 5: Conclusión.

Una vez terminada la práctica profesional, relacionada con las capacidades que tienen las empresas pymes de la V región para iniciar un proceso de internacionalización, se realizó una investigación más profunda para diagnosticar estas problemáticas a partir de la experiencia entregada por seis empresas pertenecientes a la industria de servicios de Tecnologías de la Información y Comunicación de la V región. Se pudo visualizar y evidenciar las tendencias que determinan el comportamiento de esta insipiente industria, y a su vez, mediante la comparación entre los distintos casos, se estableció la relevancia que toman algunas variables propias de la empresa al momento de diseñar o ejecutar el proceso de internacionalización dentro de esta industria.

El diagnostico resultó ser de gran utilidad pues se obtuvo conclusiones a partir del exitoso caso de internacionalización desarrollado por la empresa de sistemas informáticos de defensa SISDEF en comparación con los intentos de internacionalización realizados por las empresas Ti-mining, Analitic, Elun y Gestión 14000.

En general, todas las problemáticas se originan en dos variables específicas: el financiamiento y el enfoque administrativo en niveles estratégicos por parte de los directivos.

El financiamiento es una problemática propia de las empresas pymes de esta industria, ya que por el bajo nivel de ingresos percibidos, no cuentan con la capacidad de cumplir con los requerimientos establecidos por las entidades bancarias al momento de solicitar

financiamiento para la ejecución de los planes estratégicos de internacionalización. Por otra parte, las herramientas de financiamiento ofrecidas por instituciones públicas tienden a ser burocráticas y no garantizan un financiamiento oportuno para el cumplimiento del plan estratégico a desarrollar, por lo que existe desmotivación por parte de los directivos en aprovechar las distintas herramientas ofrecidas o modificar algunos componentes de los proyectos para cumplir los perfiles requeridos por estas instituciones. Finalmente el nivel de ingreso obtenido por las empresas pymes, difícilmente permite el desarrollo y ejecución de los planes estratégicos para la internacionalización, ya que las exigencias propias de la industria, en materias de innovación y desarrollo, obliga a la reinversión de las utilidades en dichas áreas.

En lo que respecta al enfoque administrativo, no se debe establecer un estilo de administración o planificación estratégica correcta, sino que la correcta adaptación o superación de los obstáculos por parte de las empresas es la que ayudará a iniciar exitosamente el proceso de internacionalización. En este sentido, es necesario esclarecer que el enfoque estratégico debe estar desarrollado según las características de los clientes y de la industria, considerando las características propias de la empresa, ya que estas inciden directamente en el diseño e implementación del plan estratégico para la internacionalización. Un diseño ajeno a estos tres factores redundará en una planificación ineficiente e inaplicable, sin posibilidad de alcanzar la internacionalización exitosa para la empresa.

Se observó que las empresas insensibles o indolentes a las nuevas tendencias de la industria de tecnologías de la información y comunicación, están condenadas a un estancamiento o imposibilidad de entrada al mercado internacional pues los clientes buscan nuevos servicios que integren o se interrelacionen con los sistemas ya implementados. Algunas de las empresas entrevistadas carecen de una investigación constante y profunda a estas nuevas tendencias por lo que no pueden responder eficientemente a los requerimientos de la industria. Si bien es cierto, todas las empresas entrevistadas tienen buenas expectativas en el futuro, una comparación entre los servicios ofrecidos actualmente y los requerimientos de la industria refleja una distancia aún posible de reducir si es que los directivos cambian la concepción del negocio, no centrado en el mejoramiento del servicio sino en la adaptación de éste a los requerimientos de las empresas o las nuevas tendencias.

Para esta problemática, se sugirió que las empresas estén constantemente investigando las tendencias de la industria juntamente con el comportamiento de las empresas líderes del rubro, para que puedan generar alternativas innovadoras y eficientes, de acuerdo a los reales requerimientos de la industria. Otra herramienta a utilizar son las misiones comerciales o viajes de prospección, muy útiles para investigar y conocer de cerca la realidad de cada mercado, creando también instancias para generar contactos estratégicos en los mercados objetivos.

Una de las nuevas tendencias de la industria es que los servicios, aparte de cumplir con los requerimientos exigidos, sean capaces de responder eficientemente con la usabilidad, es decir, servicios o sistemas de fácil uso para agilizar el acceso y tratamiento de la

información. Los clientes de esta industria tienden a disminuir el número de proveedores ya que, de esta manera pueden reducir costos al delegar sus sistemas de información a un número menor de proveedores en vez de tener un proveedor por cada requerimiento. Esto ha obligado a las empresas de servicios TICs a ampliar la gama de servicios ofrecidos para responder eficientemente a este requerimiento. Una de las alternativas para alcanzar esta cualidad ha sido la asociación, herramienta clave dentro de esta industria ya que aumenta las expectativas de internacionalización debido a que se mejora la oferta y logra satisfacer un mayor número de requerimientos de los clientes. Pero algunas de las empresas entrevistadas se han mostrado resistentes a este recurso, por lo que se encuentran en desventaja ante las empresas que si optan por la asociación y entregan servicios más completos.

Para abordar las problemáticas de alineamiento estratégico de las empresas, se propuso incentivar la generación de nuevas habilidades y a obtener nuevos conocimientos de gestión y marketing internacional, para que tengan la capacidad de observar y analizar el comportamiento de la industria, se adapten a las nuevas tendencias y puedan generar soluciones acordes a los requerimientos. Si bien todas las empresas poseen directivos con estudios superiores, muchas veces el conocimiento teórico del comportamiento de los mercados debe ser reforzado o profundizado para generar confianza e iniciativa en los directivos de las empresas pymes de servicios TICs.

Por último es de suma importancia que las empresas de servicios TICs de la V región mantengan una constante investigación en las tendencias y requerimientos de los mercados internacionales, para que puedan generar servicios y propuestas atractivos para

dichos mercados y puedan ampliar así sus oportunidades de negocios. A su vez, deben ser capaces de generar habilidades en los directivos para hacer frente a las diversas dificultades que representa la internacionalización en una empresa pyme. Es imperioso que las pymes de la región tengan la capacidad de rediseñar su plan estratégico de internacionalización e implementar servicios altamente diferenciados para hacer frente a la alta competencia.

Bibliografía

- ACTI, Servicios Globales, www.acti.cl , Junio 2012.
- Armas, Ronald & Fernández, Eduardo. Aspectos generales e importancia de la planificación. 21 de abril 2006.
<http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml>
- Ascom Networks, Novedades: EITO prevé crecimiento del 4,3% para el mercado TI a nivel mundial en 2011, www.netascom.com, Julio 2011.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, ¿Cómo se crea una Pyme?, www.bcn.cl, Mayo 2012.
- Bonilla, María. Planificación: Tipos y Herramientas. 20 de Mayo 2006.
<http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/tiposplani.html>
- Castillejo, Gerardo N., Las respuestas al cuándo y cómo ingresar a los mercados internacionales.
- Castillejo, Gerardo. Cátedra Marketing Internacional (2010). Administración de negocios internacionales, Universidad de Valparaíso.
- Cataño, Laura María, Tecnologías de la Información y la Comunicación (T.I.C), www.youtube.com
- Chamorro, Patricia. “Política de integración comercial”. Cátedra Integración comercial, Junio 2011.
- Chilexportaservicios, Como exportar servicios, www.chilexportaservicios.cl.
- Chilexportaservicios, Preguntas frecuentes ¿Cuáles son los beneficios de calificar un servicio como exportación?, www.chilexportaservicios.cl.

- Compuchannel.net, Latinoamérica crecerá 12.2% en TI: IDC, Enero 2012.
www.compuchannel.net.
- Cuesta Vañilo, Pedro. Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial. www.eumed.net, Junio 2012.
- Decreto Ley 740, Ministerio de economía fomento y reconstrucción, 1979.
- Diccionario de la Lengua Española - Vigésima segunda edición, lema.rae.es/drae, Junio 2012.
- DIRECON, ¿Quiénes somos?, Promoción de exportaciones, www.direcon.gob.cl, Julio 2012.
- Estrategia empresarial. Diseño organizativo, La ventaja competitiva, www.elergonomista.com, Junio 2012.
- Euskadi+innova, ¿Qué es la innovación tecnológica?
<http://www.euskadinnova.net/es/innovacion-tecnologica/ambitos-actuacion/innovacion-tecnologica/162.aspx>, julio 2012.
- Glosario de Términos de Comercio Exterior, <http://addiscere.com/moodlea/mod/glossary/view.php?id=108> julio 2012.
- Gonzáles, Gabriel. Información de Tecnología. Características de las TIC's, kalistog.wordpress.com, Junio 2012.
- IDC, IDC predicciones 2012 para América latina, 11 Enero 2012.
http://www.idclatin.com/news.asp?ctr=per&year=2012&id_release=2186
- Kotler Philip, Dirección de Marketing, Edición del Milenio Pearson Educación, México, 2001.

- Kotler, Philip, Fundamentos de Marketing. Estrategia de Productos y Servicios 6ta edición, México, 2003.
- La Internacionalización de la Empresa, asignatura.us.es, Junio 2012.
- López, Galo. Cátedra Gerencia internacional (2011). Administración de Negocios Internacionales. Universidad de Valparaíso.
- McCarthy Jerome y Perreault William. Marketing, Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica 11ª Edición, Tomo 1, Editorial McGraw Hill, Santafé de Bogotá, 1996.
- Nodo ACTI Región de Valparaíso. Catastro de la MIPYME TIC Región de Valparaíso, Chile. Enero 2009,
- ParqueSoft. Industria de las TICs. www.parquesoft.org, Junio 2012.
- Planificación Estratégica, Wikipedia, es.wikipedia.org, Julio 2012.
- ProChile, Consolidado Empresas del área Servicios Región de Valparaíso, Mayo 2012.
- ProChile, Marcas de Chile que viajan al mundo, Junio 2011.
- ProChile, Memoria 2006-2010 ProChile, Santiago, 2010.
- ProChile, Servicios de ProChile, <http://rc.prochile.gob.cl>, Mayo 2012.
- ProChile, Subdirección Nacional de Servicios. ProPOEX, Perfil Oferta Exportable 2012, Tecnologías de Información y Comunicaciones Ppt. Abril 2012.
- Qué es ProChile, <http://regiones.prochile.cl>, Mayo 2012.
- RAE, Diccionario de la Real academia Española. <http://lema.rae.es/drae/?val=burocracia>
- RAE, Real Academia Española. Innovar. <http://lema.rae.es/drae/?val=innovaci%C3%B3n>.

- Servicio Nacional de Aduanas, Exportación de Servicios, Servicios Calificados, www.aduana.cl, Junio 2012.
- Servicio Nacional de Aduanas, Glosario comercio exterior, www.aduana.cl, Junio 2012.
- ServiciosTIC.com, Definición de TIC, www.serviciostic.com, Junio 2012.
- SISDEF, Organización, Visión/Misión. www.sisdef.cl, Julio 2012.
- Thompson, Iván, Definición de Servicios, www.promonegocios.net, Agosto 2006.
- Thompson, Iván, *La Estrategia de Mercadotecnia* www.promonegocios.net Mayo 2006,
- UNCTAD, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, 1990.
- Villarreal Larrinaga, Oskar, La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea, www.ehu.es, Octubre 2005.
- Zeithmal, Bitner, Gremler. Marketing de Servicios 5ª edición, Editorial Mc Graw Hill, 2009.

Anexos

Anexo N°1: Preguntas realizadas en entrevistas.

1. ¿Se encuentra exportando actualmente?
2. ¿En qué fecha su empresa comienza a vender servicios a clientes extranjeros?
3. ¿Cómo iniciaron el proceso exportador?
4. ¿Con qué estrategias se exportó el primer proyecto internacional?
5. ¿Qué mercados son prioridad?
6. ¿Qué errores ha cometido durante el proceso de internacionalización? ¿Perdieron clientes?
7. ¿Existe alguna persona que se encargue del desarrollo internacional de la empresa?
8. ¿Han recibido algún tipo de ayuda o asesoría para el desarrollo del proceso de internacionalización?
9. ¿Han solicitado o utilizado herramientas ofrecidas por instituciones públicas?
10. ¿Han utilizado financiamiento de entidades bancarias?
11. ¿Qué dificultades han debido afrontar para ejecutar el plan de internacionalización?
12. ¿Cuáles han sido las ventajas competitivas alcanzadas?
13. ¿Qué postura tiene la empresa frente a la asociatividad?
14. ¿Posee políticas específicas de innovación?
15. ¿Cuál es el nivel de inglés que manejan los integrantes de su empresa?.