

Christian A. Cancino, Ariel I. La Paz
International New Ventures en Chile: tres casos de éxito
Academia. Revista Latinoamericana de Administración, núm. 45, 2010, pp. 140-162,
Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración
Organismo Internacional

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71615503010>



Academia. Revista Latinoamericana de Administración,
ISSN (Versión impresa): 1012-8255
esalgado@uniandes.edu.com
Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración
Organismo Internacional

¿Cómo citar?

Fascículo completo

Más información del artículo

Página de la revista

www.redalyc.org

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Christian A. Cancino
Universidad de Chile
Santiago de Chile, Chile
cancino@fen.uchile.cl

Ariel I. La Paz
Universidad de Chile
Santiago de Chile, Chile
lapaz@fen.uchile.cl

***International New Ventures
en Chile: tres casos de éxito***

***International New Ventures
in Chile: Three cases of
success***

RESUMEN

En las economías desarrolladas se observa que la velocidad de la internacionalización de las PYMES depende de las redes de contacto y del nivel tecnológico. En Chile la influencia de estas variables no ha sido estudiada. El presente trabajo reporta la existencia de casos de *International New Ventures* (INV) en una economía en desarrollo y describe cómo tales empresas han ejecutado su estrategia de internacionalización acelerada. Si bien las compañías estudiadas se caracterizan por participar en sectores de bajo contenido tecnológico, son innovadoras en cuanto a la propuesta de valor basada en la gestión del envasado y la conservación de los productos. Asimismo, los fundadores identificaron como pilar de su precoz internacionalización a los programas públicos de apoyo exportador de las agencias de desarrollo económico. Los autores de este estudio recomiendan facilitar el acceso de las PYMES innovadoras a los programas gubernamentales de fomento y difundir una nueva visión de producto como propuesta de valor diferenciadora en calidad y presentación.

Palabras clave: *International New Ventures*, PYMES, internacionalización.

ABSTRACT

In developed economies the speed of internationalization of SMEs depends on their networks and technological level. The influence of these variables has not

yet been studied in Chile. This current work reports on cases of International New Ventures in a developing economy, and describes how they implement their rapid internationalization strategies. Although these companies belong to low technological content sectors, they are innovative in terms of their value added approach to the management of packaging and preservation of products. Likewise, company founders attributed their early success in internationalization to public exporting programs supported by Economic Development Agencies. The authors of this study recommend facilitating access to governmental programs that promote innovative SMEs, and the spread of a new vision of product, differentiated by quality and presentation.

Key words: International New Ventures, SME, internationalization.

1. INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico regional y global (Ayyagari, Beck y Demirguc-Kunt, 2007; Fritsch, 2008). De hecho, aquellas PYMES exportadoras que resultan ser exitosas e innovadoras están presentando un impacto social, que se refleja en la generación de más puestos de trabajo y mejores condiciones laborales (Milesi y Aggio, 2008).

Actualmente en muchas economías latinoamericanas se están realizando esfuerzos a través de sus políticas públicas para fomentar las actividades comerciales de las PYMES en el exterior (Milesi, Yoguel y Moori, 2007). En Chile, por ejemplo, se están efectuando diversos esfuerzos públicos y privados que apoyan la internacionalización de las PYMES, lo que se observa en las acciones que realizan el Instituto de Promoción de Exportaciones (ProChile) y la Corporación de Fomento Productivo (CORFO), entre las más importantes agencias de desarrollo económico de Chile.

Sin lugar a dudas, para que las inversiones públicas sean efectivas es necesario identificar y entender cuáles son los factores que determinan y explican la velocidad y el éxito de la internacionalización de las PYMES, particularmente en el contexto de países en desarrollo. Aunque la literatura internacional ya ha documentado lo anterior para economías desarrolladas (Brush, 1992; Crick y Jones, 2000; Crick y Spence, 2005; Moen, 2002), sus resultados no son extrapolables a la realidad de los países latinoamericanos, todos de menor desarrollo económico, por lo que creemos que es fundamental profundizar en el estudio de los factores y motivaciones que particularmente afectan a la internacionalización de las empresas de la región, y en este trabajo, específicamente a las PYMES chilenas. Este estudio considera como unidad de análisis a la PYME chilena que exporta precozmente e intentará contestar de manera exploratoria qué factores han sido efectivos en apoyar su rápida internacionalización, y cómo se relacionan entre sí para acelerar el proceso de internacionalización.

En la literatura se destacan dos estrategias de internacionalización que explican la velocidad con que las nuevas empresas salen a exportar. La primera estrategia es descrita por los

modelos de procesos de internacionalización¹, que reúnen el modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) y los modelos relacionados con la innovación (*Innovation-related models*) (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981). En estos modelos las empresas se internacionalizan por etapas, es decir, primero operan en los mercados domésticos, luego comienzan a exportar hacia los mercados vecinos hasta alcanzar algún grado de madurez en la exportación, y sólo después de ello exportan hacia mercados más lejanos. Esta gradualidad en los modelos de los procesos de internacionalización genera una estrategia incremental de desarrollo exportador, en que la empresa opera por muchos años en el mercado doméstico y gradualmente evoluciona hacia mercados internacionales (Knight, Madsen y Servais, 2004).

Actualmente, para entender el desarrollo exportador de las PYMES innovadoras llama la atención una segunda estrategia de internacionalización, que hace referencia al establecimiento de empresas llamadas *International New Ventures* (INV), concepto propuesto por Oviatt y McDougall (1994). La estrategia de una INV implica participar desde la misma fundación de la empresa en mercados internacionales, sin pasar por etapas graduales para comprometer recursos y esfuerzos ligados a la actividad exportadora (McDougall, Shane y Oviatt, 1994). De acuerdo con esta estrategia, algunas empresas nacen con una visión internacional del comercio y no esperan a consolidarse en los mercados domésticos para expandirse a nuevos destinos, sino que desde su origen tienen una orientación exportadora y se destacan por participar comúnmente en industrias intensivas en el uso de conocimiento y tecnología (Autio y Sapienza, 2000).

Oviatt y McDougall (1994) definen una INV como un “negocio que, desde su fundación, busca desarrollar ventajas competitivas significativas usando sus recursos y vendiendo sus productos en múltiples países” (p. 49). A partir de esta definición y su consecutiva elaboración (Autio y Sapienza, 2000; Bell, 1995; Madsen y Servais, 1997; Oviatt y McDougall, 1994, 1995), muchos estudios documentan casos de empresas que desde su nacimiento desarrollan un modelo de negocio exportador. Se destacan los casos de Australia (McKinsey & Co., 1993), Canadá (Preece, Miles y Baetz, 1999), Estados Unidos (Brush, 1992), España (Rialp, Rialp, Urbano y Vaillant, 2005b), Francia (Moen, 2002), Nueva Zelanda (Chetty y Campbell-Hunt, 2004) y los países nórdicos (Christensen y Jacobsen, 1996; Waago, Pettersen, Skjelnes y Nesse, 1993). A pesar de haber hecho nuestro mejor esfuerzo, no hemos encontrado casos documentados de INV en Latinoamérica que verifiquen la existencia de las variables típicamente estudiadas en la literatura sobre las INV –distancias geográficas, distancias psicológicas, redes de contactos, nivel tecnológico industrial, entre otras– como factores importantes para fomentar una rápida comercialización en otros países.

Con el fin de identificar y descubrir las características, motivaciones y estrategias de las INV en Chile, este artículo utiliza la metodología de estudio de casos y reporta tres casos de PYMES que desde su fundación desarrollaron una internacionalización acelerada. Los casos analizados corresponden a empresas exportadoras fundadas en Santiago de Chile entre 2006

¹ Muchos han llamado a estos modelos teorías tradicionales de internacionalización de las empresas (Autio y Sapienza, 2000; Laanti, Gabriellsson y Gabriellsson, 2007; Moen, 2002). Pese a lo anterior, sólo utilizaremos el concepto de modelos de procesos para describir una internacionalización gradual.

y 2007. La selección de casos se basa en los criterios expuestos por Chetty y Campbell-Hunt (2004) que clasifican a una empresa como INV cuando la exportación comienza antes de los dos años a partir de la fundación empresarial, con un monto superior al 75% de las ventas. Adicionalmente, siguiendo las recomendaciones de Simoes y Dominginhos (2001), se estableció como criterio de selección que el alcance de su internacionalización sea a lo menos dos países ubicados en distintos continentes. Se escogieron tres casos entre las 160 PYMES que participaron en el Programa Capital Semilla de CORFO, el cual busca fomentar la creación de empresas innovadoras en Chile. Las tres PYMES seleccionadas son las que presentaron el mayor volumen de exportaciones hasta el año 2008 del total de empresas del programa, lo que las convierte en casos atractivos para el análisis.

Analizamos la influencia de los factores asociados en la literatura a las INV, tales como la experiencia de los fundadores (Madsen y Servais, 1997) o la existencia de redes de contacto (Oviatt y McDougall, 1994), y exploramos los factores críticos del éxito en la exportación para un grupo de empresas chilenas. Los resultados proveen evidencia confirmatoria del enfoque de INV de la muestra, el cual es claramente diferente de otras empresas chilenas que han consolidado sus exportaciones de manera gradual. Asimismo, se observa que entre las características distintivas de las empresas de rápida internacionalización de Chile destacan la experiencia previa del fundador en la creación de negocios, así como sus redes de contacto con agencias de desarrollo económico, por encima de otras características, como el nivel tecnológico del sector industrial en que participa la PYME (Crick y Jones, 2000). Una conclusión fundamental de nuestro estudio es la importancia del apoyo de las políticas públicas para poder alcanzar rápidamente nuevos mercados (participación en ferias internacionales o reuniones con distribuidores internacionales), como también la buena presentación y conservación de los productos (*packaging*).

El resto del trabajo está estructurado de la siguiente manera: la sección 2 entrega una descripción de la literatura relacionada con nuestro trabajo sobre INV; la sección 3 discute la elección de la muestra de empresas y la metodología utilizada para analizar los patrones que explican el comportamiento exportador; la sección 4 presenta los resultados del análisis; y, finalmente, en la sección 5 se entregan las conclusiones del trabajo.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La internacionalización de la empresa es una de las principales áreas de estudio en los negocios internacionales (Laanti, Gabrielsson y Gabrielsson, 2007). Al respecto, son dos las principales estrategias de internacionalización que han sido analizadas y documentadas en la literatura. La primera es una estrategia gradual de internacionalización representada por los modelos de procesos de internacionalización (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). La segunda es una estrategia de internacionalización precoz, descrita en los modelos de internacionalización acelerada (Knight y Cavusgil, 1996; McDougall, Shane y Oviatt 1994; Oviatt y McDougall, 1994).

En cuanto a la primera estrategia, los modelos de procesos de internacionalización, representados por el modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977, 1990) y por los modelos relacionados con la innovación, o *Innovation-related models* (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982; Reid, 1981), han conceptualizado la internacionalización de la empresa como un proceso incremental que implica una variedad de etapas (Andersen, 1993). Los modelos de procesos muestran que la internacionalización comienza una vez que se consolida la empresa en el mercado doméstico, con una expansión internacional que va desde los mercados más cercanos, geográfica y psicológicamente, hasta los mercados lejanos (Moen, 2002). En este sentido, cuando las empresas se deciden a iniciar su internacionalización, primero realizan exportaciones irregulares y después exportan a través de agentes independientes. Una vez que obtienen mayor conocimiento sobre el mercado externo, establecen sucursales de venta en tales mercados, hasta que finalmente establecen filiales de producción (Andersen, 1993). En tal contexto, el proceso gradual de internacionalización puede interpretarse como el resultado del aprendizaje organizacional de años de operación, tanto en el mercado doméstico como en los extranjeros. Cada etapa descrita genera conocimiento y experiencias que permiten comprometer gradualmente más recursos en el comercio internacional (Blankenburg-Holm, 1995).

Según Madsen y Servais (1997), “el proceso de internacionalización de las empresas es lento y se desarrolla de manera gradual debido a la falta de conocimientos de mercados extranjeros, la alta aversión al riesgo, alta incertidumbre percibida, entre otros factores similares” (p. 561).

Durante la década pasada, un nuevo fenómeno llamó la atención pública (Rennie, 1993) y académica: las empresas de rápida internacionalización, también conocidas como *International New Ventures* (INV) o *born globals* (Knight y Cavusgil, 1996).

Estas empresas se distinguen porque desde sus orígenes comercializan sus productos en mercados internacionales, muestran una visión global en sus operaciones y desarrollan las capacidades necesarias para alcanzar metas internacionales desde su fundación o en un momento cercano a ésta (Knight y Cavusgil, 2004). Para Autio y Sapienza (2000), algunos emprendedores poseen un conjunto de habilidades y conocimientos que les permite observar y explotar oportunidades no vistas por otros. Estos factores ayudarían a explicar la elección de una estrategia de internacionalización acelerada como un patrón de crecimiento y éxito. Asimismo, y según Moen y Servais (2002), las INV generalmente producen bienes y servicios de alta tecnología, para capturar nichos de mercado específicos a través de la adaptación del producto a los requerimientos particulares de cada mercado.

Desde la aparición del fenómeno de las empresas que nacen con una orientación internacional, se han generado diversos estudios empíricos (Andersson y Wictor, 2003; Coviello y Munro, 1995; Moen, 2002; Rasmussen, Madsen y Evangelista, 2001; Rialp *et al.*, 2005b) y teóricos (Madsen y Servais, 1997; Oviatt y McDougall, 1994; Rialp, Rialp y Knight, 2005a) que buscan explicar lo que parece ser una estrategia de internacionalización distinta a la descrita por el modelo de etapas. Estos trabajos especifican cómo algunas empresas desarrollan sus actividades en los mercados externos de un modo dinámico y acortan los tiempos de aprendizaje y de generación de conocimiento de los mercados internacionales.

De acuerdo con los estudios de Moen (2002) y Rialp *et al.* (2005a), la aparición en los últimos años de las INV puede relacionarse con cuatro factores principales. Primero, la existencia de nuevas condiciones de mercado en muchos sectores de actividad económica, donde las PYMES logran identificar nichos de mercado. Segundo, un importante desarrollo tecnológico en las áreas de producción, transporte y comunicaciones que facilita la interacción global. Tercero, un aumento significativo de la importancia e impacto de las alianzas con proveedores, distribuidores, socios estratégicos y organismos públicos para el desarrollo exportador. Y cuarto, el desarrollo de habilidades emprendedoras sofisticadas en los fundadores de empresas de rápida internacionalización.

El análisis de la literatura sobre la internacionalización de empresas jóvenes evidencia un énfasis en la identificación de los factores determinantes de la internacionalización y las características de las INV. El cuadro 1 sintetiza los factores principales descritos como patrones característicos de las INV, los que a la vez son referidos como determinantes de la internacionalización acelerada.

Cuadro 1
Factores causales de una rápida internacionalización.

| Dimensión | Atributos del enfoque acelerado de internacionalización (INV) | |
|------------------------------|---|---|
| Características del fundador | Visión del fundador para desarrollar negocios globales desde la misma creación de la empresa. | Coviello y Munro (1995); Oviatt y McDougall (1995, 1997); Autio y Sapienza (2000); McDougall y Oviatt (2000). |
| | El fundador ha trabajado en empresas en el extranjero o en empresas locales con un enfoque internacional. Lo anterior le ayuda a enfrentar la actividad internacional con una menor percepción de riesgo. | McKinsey & Co. (1993); Madsen y Servais (1997); Andersson y Wictor (2003); Sharma y Blomstermo (2003); Chetty y Campbell-Hunt (2004). |
| Capacidades organizacionales | La empresa muestra un rápido aprendizaje sobre las características de los mercados de destino de las exportaciones. | Chetty y Campbell-Hunt (2004); Rialp <i>et al.</i> (2005); |
| | En la empresa existen activos intangibles únicos que permiten una rápida internacionalización (ej., redes con empresas públicas y privadas). | McKinsey & Co. (1993); Knight y Cavusgil (1996); Madsen y Servais (1997). |
| | Las empresas de rápida internacionalización generalmente participan en sectores productivos de mayor nivel tecnológico. | Coviello y Munro (1995); Roberts y Senturia (1996); Jones (1999); Autio y Sapienza (2000); Burgel y Murray (2000). |
| Foco estratégico | Las distancias geográficas no son percibidas como barreras para la expansión internacional de la empresa. | Madsen y Servais (1997); Kuivalainen, Sundqvist y Servais (2007); Laanti <i>et al.</i> (2007). |
| | La empresa busca posicionarse en nichos de mercados específicos. | McKinsey & Co. (1993); Knight y Cavusgil (1996); Madsen y Servais (1997). |

En el cuadro 1 se identifican tres dimensiones que agrupan los factores característicos de las INV y que según la literatura internacional las diferencia de aquellas empresas que siguen una internacionalización gradual.

En cuanto a las características del fundador, la literatura explica que los emprendedores de una INV ven en los mercados internacionales una oportunidad para obtener beneficios desde la misma fundación (Autio y Sapienza, 2000). Asimismo, ellos muestran gran experiencia internacional y están acostumbrados a operar en una economía global, lo que se explica por el nivel educacional alcanzado y la experiencia internacional obtenida luego de vivir o trabajar en el exterior (Madsen y Servais, 1997). Junto con lo anterior, el compromiso del fundador para desarrollar una rápida internacionalización se ha analizado desde dos perspectivas: el tiempo que tarda en internacionalizarse (años desde la fundación) y la intensidad exportadora de la firma (exportaciones sobre ventas totales). En cuanto a la perspectiva del tiempo que demora el inicio de la actividad internacional, la literatura ofrece estudios que clasifican a una empresa como INV cuando ésta comienza a exportar en los primeros dos años (McKinsey & Co., 1993), seis años (Zahra, Ireland y Hitt, 2000) u ocho años (McDougall *et al.*, 1994) a partir de su fundación. Respecto de la intensidad exportadora, la literatura también muestra distintas opiniones. Mientras que para algunos una INV es la que exporta al menos un 25% de sus ventas (Knight y Cavusgil, 1996), otros autores piensan que este porcentaje debe ser de al menos un 75% (McKinsey & Co., 1993).

En la segunda dimensión, la de las capacidades organizacionales, es posible observar que la velocidad del aprendizaje desarrollado por las INV es mayor frente a las empresas de internacionalización gradual, y que la acumulación de experiencias previas es un componente clave para aprender a internacionalizarse (Chetty y Campbell-Hunt, 2004). Las INV poseen ciertos recursos que les permiten aprender más rápidamente sobre las características de los mercados exteriores. Una parte importante del aprendizaje de otros mercados puede provenir de fuentes externas a la organización. Por esta razón, las relaciones del fundador con otras empresas y con agencias públicas que apoyen el desarrollo exportador son esenciales para tomar ventaja de las oportunidades que dan los mercados internacionales y que no han sido observadas por los competidores. Para Rialp *et al.* (2005b), cuando se unen las capacidades de los fundadores de las INV con recursos como las redes de contacto, se generan activos intangibles que crean un nuevo capital para exportar con mayor fluidez y menores costos.

Respecto de la tercera dimensión, el foco estratégico, el mayor compromiso de las INV con los mercados externos, en comparación con las empresas de internacionalización gradual, se da por la menor atención que prestan las INV a las distancias psicológicas² y geográficas existentes con distintos mercados. Mientras que las empresas de internacionalización gradual ven que una mayor distancia con los mercados internacionales incrementa los riesgos y la incertidumbre de las operaciones, en el enfoque de las INV se minimiza la relevancia de las distancias psicológicas y geográficas durante la internacionalización de la empresa (Chetty y

² Las distancias psicológicas se definen como los factores que impiden o alteran el flujo de información entre la empresa y el mercado, entre ellos las diferencias en el idioma, la cultura, los sistemas políticos, el nivel de educación o el nivel de desarrollo industrial (Johanson y Vahlne, 1977, p. 24).

Campbell-Hunt, 2004). Para las INV tales distancias no se perciben como una barrera para la expansión (Rialp *et al.*, 2005b) y más bien representan un desafío para alcanzar un mercado mayor de consumidores. Para Knight *et al.* (2004), las INV siempre han existido, especialmente en economías con pequeños mercados domésticos, pues la internacionalización sería la forma de encontrar mayor demanda para sus productos.

3. METODOLOGÍA

El estudio de casos ha sido una forma esencial de la investigación en las ciencias sociales y en particular en la dirección de empresas (Maxwell, 1996, 1998; Yin, 1993, 1994). De acuerdo con Rialp *et al.* (2005b), varios estudios sobre internacionalización de nuevas empresas han escogido el análisis de estudios de casos porque esta metodología logra una buena descripción de las variables que influyen en la intensidad y la velocidad exportadora de las empresas (Andersson y Wictor, 2003; Oviatt y McDougall, 1995; Rasmussen *et al.*, 2001; Sharma y Blomstermo, 2003), así como de la definición de las relaciones de causalidad entre tales variables. Por estas razones, la metodología de estudio de casos resulta apropiada para enfrentar nuestras preguntas de investigación y explorar los determinantes de la velocidad y efectividad de la internacionalización de las PYMES.

Para el caso de Chile, resulta fundamental desarrollar una línea investigativa en torno al estudio de casos que logre explorar y descubrir los determinantes de la internacionalización de las PYMES. La economía chilena es una economía abierta al mundo que necesita optimizar y direccionar las políticas públicas de apoyo exportador. Así como para muchas PYMES de Europa el apoyo gubernamental es vital para participar en el comercio exterior (Comisión Europea, 2007), existen muchas PYMES chilenas que demandan políticas que fortalezcan el apoyo financiero y logístico para la internacionalización. Sin la dirección adecuada, los esfuerzos públicos y privados podrían resultar ineficientes e ineficaces, lo que limitaría la competitividad de Chile en la economía global. Entre sus objetivos principales, este trabajo busca difundir los esfuerzos públicos y privados entre el empresariado sobre las oportunidades y el apoyo a la internacionalización existente.

El presente manuscrito reporta los resultados de un estudio de casos sobre tres PYMES exportadoras chilenas creadas recientemente. Consistentemente con los estudios sobre INV documentados en la literatura internacional, nuestros criterios de selección de la muestra determinaron que los casos estudiados correspondieron a empresas jóvenes (muestra de empresas creadas durante los años 2006 y 2007) y de tamaño pequeño (facturación anual inferior a un millón de dólares y un número de trabajadores menor a 50). Adicionalmente, las empresas escogidas desarrollan una gestión independiente, es decir, libre del control de otras empresas relacionadas.

Para operacionalizar la selección de casos, se clasificaron como empresas de rápida internacionalización aquellas que cumplen con los criterios establecidos por Chetty y Campbell-Hunt (2004), esto es, las empresas que han iniciado sus actividades exportadoras antes del segundo año transcurrido desde su fundación, con ventas en el exterior por encima del 75% de sus ventas

totales, y que también cumplen el criterio adicional propuesto por Simoes y Dominginhos (2001), de que al menos exporten a dos países situados en distintos continentes.

Con tales criterios de selección, se consideró el registro total de PYMES apoyadas por el Programa Capital Semilla (PCS) de la Agencia de Desarrollo Productivo CORFO. El PCS de CORFO fue creado en el año 2001 con el objeto de fomentar el surgimiento de nuevos emprendimientos mediante la asignación de financiamiento a proyectos de negocios innovadores. El PCS consta de dos líneas de actuación. La línea 1, denominada capital semilla para estudios de preinversión (PCS-L1), es un subsidio que apoya la definición y formulación de proyectos de negocio innovadores. Hasta diciembre de 2007 el PCS-L1 había financiado 490 empresas. La línea 2, llamada capital semilla de apoyo a la puesta en marcha (PCS-L2), es un subsidio que apoya el despegue y puesta en marcha de los proyectos de negocio innovadores con expectativas de alto crecimiento. Para el período de evaluación, de enero de 2001 a diciembre de 2007, CORFO mantiene un registro de 160 empresas que fueron fundadas y financiadas por el PCS-L2.

De estas 160 empresas sólo tres cumplieron con todos los requisitos señalados para clasificarlas como INV. Otras PYMES (doce en total) lograron exportar al igual que las clasificadas como INV, sin embargo, sus procesos de internacionalización siguen más bien un enfoque gradual, pues exportan menos del 10% de sus ventas, algunas de manera ocasional, y los destinos comerciales son aquéllos de menor distancia geográfica (Argentina, Perú o Colombia) o de reducida distancia psicológica (tales como España y México).

Los tres casos identificados como INV y seleccionados para estudio corresponden a una empresa comercializadora de productos del mar (Productos del Mar), una empresa vitivinícola (Vino Enlatado) y una empresa de comida *gourmet* (Gourmet). Utilizaremos esta denominación para resguardar la confidencialidad de los datos de las empresas observadas. A pesar de las recomendaciones metodológicas de exponer entre cuatro y diez casos para mostrar variabilidad y robustecer la credibilidad del estudio (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994), nuestra muestra obedece a una selección teórica que permite describir y explicar casos de internacionalización acelerada exitosa. Ésta es además una selección conveniente, pues las tres PYMES estudiadas se encuentran en la zona central de Chile, lo que facilita las entrevistas y las visitas en terreno por parte de los investigadores.

Una vez identificados los casos que califican como INV, se procedió a recolectar información de diversas fuentes para asegurar la validez interna de los resultados del estudio. La fuente principal de datos proviene de entrevistas semiestructuradas con los fundadores-administradores de INV responsables en los procesos de toma de decisiones de cada empresa. Estos fundadores-administradores se diferencian de los fundadores-capitalistas en que los primeros están comprometidos y participan de las operaciones diarias de cada empresa, mientras que los últimos no necesariamente participan en las decisiones operativas o estratégicas, pues se limitan a financiar pero no a gestionar el emprendimiento. Durante la entrevista semiestructurada se solicitó y recopiló documentación interna de cada empresa que pudiese ser de utilidad para este estudio, bajo condiciones de estricto resguardo de la privacidad de los datos. Adicionalmente, se visitaron los sitios web corporativos, cuando las empresas en estudio tenían uno disponible públicamente, se analizaron documentos tales como folletos de productos y avisos publicita-

rios, y se estudiaron las respuestas de las PYMES seleccionadas a un cuestionario aplicado en el universo de 160 empresas financiadas parcialmente por CORFO durante los años 2006 y 2007 a través de PCS-L2.

La combinación y comparación de las diversas fuentes de información refuerzan la validez interna del estudio y sus resultados. Las entrevistas semiestructuradas contemplaron una serie de preguntas realizadas en los tres casos, y se dejó abierta la posibilidad de capturar conceptos o variables nuevas que fueran relevantes en el proceso de internacionalización acelerada.

4. RESULTADOS

Con el acceso a los datos de las tres empresas identificadas como INV, primero se describe brevemente la historia y las características principales de cada una. Luego, se analiza si los factores reportados en la literatura sobre INV han sido relevantes para la internacionalización de estas PYMES, y finalmente se reportan otros factores del éxito en la internacionalización de los tres casos estudiados que no han sido tratados en la literatura.

Productos del Mar

Empresa fundada en el año 2006, comercializa el calamar gigante, ofreciéndolo en todos sus niveles de procesamiento (filetes, aletas y tentáculos en *blocks* congelados, así como también productos procesados: anillos, botones, tiras, hamburguesas y salchichas).

Durante la fundación de la empresa, su dueño la postuló a concursos de fondos públicos que auspiciaban el desarrollo de negocios innovadores. En 2006 obtuvo recursos del PCS-L1 y L2 de CORFO, quien le adjudicó aproximadamente 66.000 dólares para la puesta en marcha y desarrollo de su negocio. Además de los recursos públicos, también accedió al endeudamiento con entidades bancarias por un monto aproximado de 76.500 dólares.

Durante el primer año de operaciones la empresa promocionó sus productos en ferias internacionales realizadas en Alemania, Canadá, China, Estados Unidos y Japón. El año siguiente a la fundación (2007) la empresa logró exportar el 100% de su producción. El registro del año 2008 reporta la venta del total de su producción en el extranjero por aproximadamente medio millón de dólares.

Durante los años 2007 y 2008 exportó a diez países en tres continentes (América, Asia y Europa). Estos mercados destacan por su alta demanda de los productos del mar. En este sentido, los países asiáticos son los principales clientes y adquieren más del 96% de la producción de la empresa.

Para colocar sus productos en cada mercado la empresa forma alianzas (*partnership*) con distribuidores locales, todos los cuales han sido contactados en las ferias internacionales antes mencionadas.

Vino Enlatado

Fundada en el año 2007, produce y comercializa vino, el cual es un producto característico de Chile, y lo hace de forma creativa, esto es, enlatado. La empresa es pionera en el país en el desarrollo de la tecnología necesaria para elaborar y exportar vino enlatado, lo que la diferencia de otras empresas del sector que venden vino embotellado o en cajas. El nicho de mercado al que apunta es el de un público joven, con expectativas menos sofisticadas para el consumo de vinos y que aprecian la relación calidad-precio-comodidad del producto.

El fundador se asoció con tres capitalistas, ya que la opción de préstamos bancarios resultaba muy costosa y riesgosa. Los socios recaudaron aproximadamente 100.000 dólares para comenzar el negocio. En el mismo año 2007 postularon al PCS-L2 de CORFO y obtuvieron recursos por un monto aproximado de 60.000 dólares.

Los datos muestran que en el año 2008 la empresa exportó a siete países en cuatro continentes. Asia representa el principal mercado cliente de la empresa (65%), seguido por Europa (15%), América del Sur (13%) y América del Norte (5%). La última incursión de la empresa fue en el mercado africano, particularmente en Angola, con ventas que alcanzaron el 2% del total exportado.

La estrategia de promoción de los productos tiene dos focos. Primero, la empresa utiliza la red de contactos internacionales del socio fundador para promocionar sus productos y establecer alianzas con distribuidores locales. Segundo, cada año los socios asisten al menos a dos ferias internacionales donde contactan potenciales clientes y distribuidores.

Gourmet

Gourmet fue fundada en 2006 y empezó a exportar durante ese mismo año. La empresa ofrece en el mercado internacional productos orgánicos cultivados de manera sustentable, de gran calidad, sabor y preservados naturalmente. Estos productos son cultivados, elaborados y procesados por comunidades indígenas de todo Chile.

Para financiar la actividad exportadora, los socios obtuvieron en 2007 un monto aproximado de 65.000 dólares del PCS-L2 de CORFO. Las ventas de la primera exportación fueron de 32.000 dólares y las ventas totales del primer año llegaron a 108.000 dólares. Al final del año 2008 Gourmet había exportado casi un millón de dólares.

En la actualidad, la empresa vende sus productos orgánicos en siete países, incluyendo a Chile, y el mercado de Estados Unidos es el que recibe el mayor volumen de las exportaciones de la empresa.

Con los recursos disponibles y dado que el negocio se inició con la idea de exportar, la estrategia de penetración y difusión de productos en mercados extranjeros se basó principalmente en participar en ferias internacionales. Algunas ferias visitadas en Estados Unidos fueron: Fancy Food de San Francisco, Nueva York y San Diego, y en Europa presentaron productos en la Feria de Barcelona y en la Feria SIAL de Francia. En estas ferias se firmaron acuerdos con importadores exclusivos para Estados Unidos, Canadá y Francia.

A pesar de las diferencias existentes entre los productos alimenticios ofrecidos por las tres empresas en estudio, éstas muestran algunas similitudes, particularmente en la lejanía de los mercados en que se internacionalizan, la asistencia a ferias internacionales como forma de conocer los mercados clientes, el uso de plataformas de fomento productivo y exportador del Estado, y en las características de los productos ofrecidos dada su baja intensidad tecnológica, provenientes del cultivo y extracción de recursos naturales. El cuadro 2 compara y resume las dimensiones principales que según la literatura de internacionalización caracterizan a las empresas.

Cuadro 2
Resumen de características de las empresas.

| Características | Productos del Mar | Vino Enlatado | Gourmet |
|---------------------|-------------------|---------------|-------------------------------|
| Sector industrial | Alimenticio | Alimenticio | Alimenticio |
| Productos ofrecidos | Calamar gigante | Vino en lata | Merquén, miel, dulce de leche |

(Continúa)

Cuadro 2 (continuación)
Resumen de características de las empresas.

| | | | |
|---|--|--|--|
| Año de fundación | 2006 | 2007 | 2006 |
| Año de inicio de la actividad exportadora | 2007 | 2008 | 2006 |
| Volumen de ventas (2008, US\$) | 560.000 | 137.000 | 457.000 |
| Porcentaje de producción exportado a 2008 | 100% | 100% | 75% |
| Mercados objetivo | Alemania, Canadá, China, Corea del Sur, EE. UU., España, Filipinas, Inglaterra, Suiza, Vietnam | Angola, Brasil, China, EE. UU., Inglaterra, Perú, Suiza | Australia, Brasil, Canadá, EE.UU., Francia, Singapur |
| Nº trabajadores a 2008 | 8 | 5 | 9 |
| Deuda financiera a 2008 | 76.500 | 0 | 55.600 |
| Formación profesional del emprendedor-gerente | Estudios secundarios | Estudios universitarios | Estudios universitarios |
| Años de experiencia laboral | 35 | 33 | 15 |
| Años de experiencia en comercio exterior | 18 | 33 | 10 |
| Creación anterior de negocios | 1 éxito 2 fracasos | 1 éxito | 1 fracaso |
| Idiomas | Inglés medio | Inglés avanzado | Inglés avanzado |
| Participación en ferias internacionales | European Seafood de Bruselas, Bélgica. Fancy Food de Nueva York. | Feria SIAL de Shangai, China. Feria Hofex de Hong Kong. Feria Wines for Asia en Singapur | Fancy Food de San Francisco y Nueva York. Feria de Barcelona, España. Feria SIAL, Francia. |

4.1. Descripción del emprendedor, la empresa y su propuesta de valor

Las tres PYMES en estudio fueron creadas con el desafío de comercializar sus productos en el mercado internacional desde la misma fundación. Esta visión se explica por las propias características de sus emprendedores-fundadores, los tipos de productos ofrecidos y las características del mercado local (Chile) donde estas empresas se fundaron.

En cuanto a las características de los socios fundadores, quienes también dirigen sus negocios, existen similitudes en el rango de edad, la experiencia previa en la creación de empresas y la participación anterior en negocios internacionales. La edad de los fundadores supera los cuarenta años y todos han trabajado tanto de manera dependiente como independiente. Los tres fundadores investigados tuvieron al menos un intento en la creación de negocios en Chile; tal experiencia les proporcionó conocimiento útil acerca de los recursos y capacidades que se requieren en el proceso emprendedor para potenciar una nueva empresa. Los aciertos y

fracasos en las experiencias de negocios previas les entregó un valioso capital intelectual para desarrollar exitosamente sus nuevas ideas empresariales. Los atributos descritos en este párrafo son consistentes con las características del emprendedor fundador descritas en la literatura sobre INV (Chetty y Campbell-Hunt, 2004).

La experiencia laboral de los socios fundadores de las INV en la muestra se nutre de su experiencia como trabajadores independientes en la creación de empresas, tales como: agencia de aduanas, exportación de productos no tradicionales, exportación de productos agrícolas; y como dependientes en empresas multinacionales con operaciones en Chile o en el extranjero. La experiencia independiente generó capital intelectual para la creación de negocios, pero además la experiencia como trabajadores dependientes en multinacionales les permitió identificar las diferencias existentes entre operar sólo en el mercado doméstico y operar en países con culturas, idiomas y prácticas de negocio diferentes a las chilenas. Según los emprendedores, toda esta experiencia previa reduce la percepción de riesgo y las distancia para impulsar la internacionalización de una empresa naciente.

Mi experiencia de dieciocho años trabajando en empresas exportadoras en Chile y en el exterior me ha dado conocimientos fundamentales para lograr la internacionalización de mi negocio (fundador Productos del Mar).

Dos socios fundadores de los casos estudiados tuvieron formación universitaria. Ellos indican que la educación formal les ha ayudado, más que en la formulación de la idea de negocio, en la implementación de tal idea, lo que facilitó el cumplimiento de las formalidades y tareas que requiere la administración de un negocio (iniciación de actividades, levantamiento de capital, dirección de personal, etc.). De la muestra, el emprendedor sin formación universitaria es quien presenta la mayor experiencia en la creación de negocios. Sus éxitos y fracasos anteriores le permitieron enfocar mejor el desarrollo de su actual empresa (Productos del Mar) y él reconoce que complementa sus conocimientos ganados a través de la experiencia con la contratación de terceros especialistas para apoyar la administración de su negocio.

El dominio del idioma inglés es común en los tres casos estudiados. Uno de los fundadores explica que puede defenderse con un nivel medio de conversación, pero que en sus visitas y participación en ferias internacionales de alimentos acostumbra viajar acompañado de traductores que facilitan la conversación, negociación y formalización de los contratos con clientes finales o distribuidores locales. Para financiar este servicio de traducción, el instituto ProChile dispone de recursos humanos, técnicos y financieros para apoyar la creación y el fortalecimiento de lazos comerciales con potenciales clientes.

Si se considera el sector productivo de las empresas estudiadas, es posible mencionar que la acuicultura marina, la viticultura, la apicultura y la agricultura son actividades tradicionales de cultivo y extracción de recursos naturales en Chile. Para diferenciar sus productos con los de otras empresas chilenas que participan en estos sectores, las tres PYMES exportadoras estudiadas han establecido una propuesta de valor que busca alcanzar una mayor competitividad en los mercados internacionales. Particularmente, la propuesta de valor responde a la demanda de ciertos nichos de mercado (Rialp *et al.*, 2005b) con preferencias específicas en

cuanto a la explotación sustentable de recursos naturales, al tratamiento de la materia prima o a la presentación del producto.

Nuestro objetivo es abastecer a los mercados que aprecian tanto la calidad de la materia prima como el valor agregado de los productos procesados (fundador Productos del Mar).

Apostamos a la calidad del producto y a la sorpresa de la gente ante la novedad del empaque y su bajo precio comparado con la botella (fundador Vino Enlatado).

El prestigio internacional del vino chileno seguramente facilitó la internacionalización de la empresa Vino Enlatado, sin embargo, ésta buscó diferenciarse de las grandes viñas satisfaciendo la demanda de un nicho particular, esto es, los jóvenes de Asia que son flexibles en cuanto al consumo de vino y que privilegian la facilidad y comodidad para llevarlo a cualquier lugar. Al respecto, el sociofundador de Vino Enlatado comentó:

Para nuestros clientes, una ventaja de la lata es que no se rompe y es fácil de transportar, lo que facilita llevarla a paseos, asados o eventos donde no se permiten envases de vidrio.

Los formatos escogidos por Gourmet y Productos de Mar también responden a los requerimientos de nichos internacionales específicos. Las propuestas de valor ofrecen productos 100% naturales, con una garantía de calidad y sustentabilidad en la extracción y el cultivo, características que se combinan con una buena presentación final. Los fundadores de ambas empresas coinciden en que el costo de mejorar la conservación y presentación de los productos naturales, a través de una gestión eficaz de envasado y etiquetado (*packaging*), puede representar en promedio un 70% del costo total del producto, pero que por su impacto e importancia es condición necesaria para exportar exitosamente hacia mercados exigentes.

Un punto importante en el mercado *gourmet* es el envasado. Cajas, *displays*, folletos, todo tiene que ser de primerísimo nivel... Hay que competir con italianos, franceses, españoles, con reyes del diseño, entonces no puedes tener una hojita impresa en el computador, hay que hacer etiquetas y frascos preciosos (fundador Gourmet).

4.2. Análisis del mercado doméstico y la elección del destino exportador

Los fundadores de cada empresa de la muestra desde la creación plantearon la internacionalización del negocio como su estrategia principal de desarrollo. Todos ellos coinciden en que la oferta en el mercado local chileno es amplia para la comercialización de productos agrícolas, del mar y ganaderos. Además de la amplitud, la oferta se caracteriza por productos de baja intensidad en el uso de tecnologías y que se venden en su mayoría con un nivel de procesamiento y envasado muy básico. Todo lo anterior puede limitar la rentabilidad esperada para cualquier empresa entrante, principalmente por la gran competencia que se produce en un mercado tan pequeño como el chileno.

Según la caracterización del mercado provista por los socios fundadores, algunas de las barreras para la comercialización local exitosa son el pequeño tamaño del mercado doméstico y de los nichos de consumidores que aprecian un producto procesado y envasado, una clientela altamente concentrada, costos fijos altos para la producción elaborada y envasada, una baja valoración por parte de los potenciales clientes de un producto elaborado con uso intensivo de tecnología y una baja valoración de nuevos atributos en el producto, tales como la producción sustentable, las tecnologías de conservación y la innovación en la presentación.

Dadas las características y limitaciones ambientales del mercado local, los socios fundadores decidieron buscar en el extranjero mercados de mayor volumen, con una clientela diversificada que aprecie y consuma productos intensivos en el uso de tecnologías para su procesamiento y elaboración, y que se basen en la explotación sustentable de los recursos naturales. En los casos de Productos del Mar y Gourmet las empresas buscan competir con la calidad del producto, mientras que Vino Enlatado se concentra en la presentación innovadora. Todas las empresas tuvieron que invertir en tecnologías de conservación para obtener un producto final competitivo.

El hecho de que nuestras instalaciones cumplan con los requerimientos internacionales de control de calidad y conservación de los productos, sumado a la aplicación de las normas HACCP en todos nuestros procesos productivos, nos da la confianza de que podemos alcanzar la consolidación internacional (fundador Productos del Mar).

Los consumidores más tradicionalistas pueden pensar que una lata le quita presencia o calidad al producto, lo cual no es así (fundador Vino Enlatado).

Aunque cada empresa estudiada establece la internacionalización como proceso principal de generación de valor para sus socios, los entrevistados declararon el objetivo de posicionarse en el mediano o largo plazo en el mercado chileno. Esta meta sólo la declaran viable económicamente después de la consolidación en el exterior, lo que es completamente opuesto al proceso descrito por los modelos de procesos de internacionalización.

Es difícil comercializar vino en lata en Chile, pues los consumidores son tradicionalistas, y las viñas no han querido salirse de los buenos productos que ofrecen... Es necesario definir bastante bien el nicho de mercado que gusta de este tipo de producto para enfrentarlo con una apuesta innovadora (fundador Vino Enlatado).

Hasta la fecha de este estudio, la internacionalización de las PYMES en la muestra se ha enfocado en alcanzar economías con un mayor volumen potencial de consumidores, donde es posible identificar nichos de mercados que valoran y demandan las características de cada producto. Por esto, y dado que los mercados vecinos presentan características similares a las de la economía chilena en cuanto a oferta y demanda de productos naturales, son los mercados lejanos geográficamente, en particular los de América del Norte, Asia y Europa, los que resultan más atractivos. Canadá, China, Estados Unidos, España, Francia e Inglaterra, entre otros, se repiten como los mercados a los que las empresas de la muestra actualmente exportan.

Los mercados asiáticos tienen un concepto asociado al vino más amplio y creativo, no tan tradicional como los occidentales (fundador Vino Enlatado).

El fundador de Gourmet enfatiza la importancia de una investigación rigurosa y cuidadosa como paso previo a la entrada a un mercado altamente competitivo como el norteamericano (Cámara Chileno Norteamericana de Comercio, 2009).

La elección de los mercados objetivo para las exportaciones es una tarea compleja. Ciertamente, desde la fundación los emprendedores tomaron la decisión estratégica de internacionalizar la comercialización de sus productos pero la elección del destino de éstos no necesariamente se determina en el momento de la creación de la empresa. Al respecto, llama la atención que ninguno de los mercados actualmente alcanzados por las empresas de la muestra habían sido estudiados previamente por los socios fundadores, quienes tampoco habían participado de otras formas de relación comercial con empresas de estos países. Si bien los fundadores trabajaron previamente en el exterior y en comercio internacional, al comienzo no conocían de forma particular los mercados a los que actualmente exportan.

La forma en que las empresas estudiadas conocieron sus mercados objetivos y entraron a ellos fue a través de la asistencia a ferias internacionales de alimentos. En estas ferias la experiencia previa en comercio internacional de los gestores de negocios no aseguraba el éxito exportador y más bien redujo el riesgo percibido de los fundadores de involucrarse con distribuidores locales. La elección de las ferias en las que las empresas invirtieron se basó en un estudio de mercados que describía los intereses de los consumidores representados y el tipo de producto que las PYMES podían ofrecer.

Nuestra estrategia de penetración comenzó con la asistencia a la Fancy Food de San Francisco, donde cerramos un acuerdo con un importador exclusivo para Estados Unidos y Canadá (fundador Gourmet).

De acuerdo con Wolff y Pett (2000), las exportaciones a través de distribuidores son la estrategia más común de internacionalización de las PYMES, pues éstas no poseen los recursos y conocimiento de los mercados objetivo y necesitan complementarse con este tipo de operadores. El camino más lógico para la elección de distribuidores locales podría ser la elección de mercados donde los fundadores tuvieran experiencia previa o conocieran la cultura de negocios, pero en oposición a esta lógica, escogieron mercados y distribuidores en países con los que nunca habían operado. Esta estrategia logró ser exitosa gracias al establecimiento y fortalecimiento de redes entre las PYMES e instituciones de Gobierno (ADE), y a la generación de redes de negocio entre las INV y distribuidores locales en los países en que cada empresa se presentó.

Con el producto en la mano y el apoyo de ProChile, hemos visitado distintas ferias gourmet en Estados Unidos y hemos recorrido tiendas dejando muestras (fundador Gourmet).

Obtuvimos contratos con importadores asiáticos y también tenemos negociaciones con importantes actores de los mercados europeo y norteamericano, específicamente con cadenas de supermercados (fundador Vino Enlatado).

El involucramiento en las diversas ferias internacionales por parte de los fundadores de las PYMES no ha sido únicamente por iniciativa propia. En esto ha existido un fuerte apoyo de organismos públicos de fomento exportador que se dedican a investigar mercados y a facilitar las conversaciones con distribuidores extranjeros. Por ejemplo, ProChile (Instituto de Promoción de Exportaciones) contribuyó al proceso de internacionalización empresarial patrocinando la exposición de productos en las ferias internacionales más importantes del mundo, ayudando a las PYMES a seleccionar las ferias con mayor potencial de valor para cada empresa y entregando servicios complementarios a los participantes chilenos (traducción para la presentación de productos, cursos para mejorar las capacidades de negociación, reserva de *stands* para la presentación de productos nacionales). CORFO también es parte vital del éxito exportador al fomentar el emprendimiento en PYMES (exportadoras y productoras locales) a través de subsidios de capital que complementan el financiamiento del despegue de productos novedosos.

El aprovechar los beneficios de programas públicos ha sido muy importante. Primero llegamos a ProChile, donde no conocíamos a nadie, y la verdad es que tienen un montón de ayuda... Después en CORFO nos ganamos un proyecto que ayudó a financiar la impresión de folletos, ir a las ferias internacionales, mejorar la gestión de *packaging*... sirvió, pues todo es carísimo (fundador Gourmet).

En los casos de INV chilenas, se corrobora también un alto nivel de compromiso con la comercialización en el exterior (Chetty y Campbell-Hunt, 2004). Todas las empresas en la muestra exportan la mayor parte de su producción y lo hacen desde o cerca a la misma fundación (Rialp *et al.*, 2005b). Asimismo, las exportaciones se han concentrado de manera importante en mercados geográfica o psicológicamente distantes, efecto logrado por el desarrollo de activos intangibles, como la experiencia en comercio internacional de los socios fundadores, el diseño y la creación de productos con mayor valor agregado para satisfacer las demandas de nichos específicos de consumidores, y finalmente por la utilización de programas públicos de fomento productivo y apoyo exportador financiados por el Estado chileno. La suma de activos intangibles y de la estrategia compleja para colocar exitosamente productos en mercados distantes ha sido fundamental para sortear exitosamente la incertidumbre y los riesgos propios de la actividad exportadora.

5. CONCLUSIONES

El impacto económico y social que generan las actividades exportadoras de las PYMES en cada economía es creciente y se traduce en altas rentabilidades, con efectos positivos en crecimiento, innovación y empleo. Por tal motivo, cada vez más los gobiernos latinoamericanos se comprometen a fomentar la rápida internacionalización de las empresas (Milesi *et al.*, 2007). En el caso de Chile, lo anterior se puede observar en el trabajo de las instituciones públicas que día a día buscan fortalecer la participación de las PYMES en el exterior (CORFO y ProChile, entre otras).

Según CiPyME (2007), la exportación directa de las PYMES chilenas es marginal respecto del total de empresas del país. Las PYMES exportadoras existentes al año 2007 representaron un 58,8% del total de empresas exportadoras, pero generaron sólo un 7,2% del volumen total de exportaciones. En general, el proceso de internacionalización de las PYMES es lento e incremental, y se asimila al enfoque gradual planteado por el modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977, 1990). No obstante lo anterior, este estudio ha identificado y descrito casos exitosos de PYMES recientemente formadas cuyos modelos de negocio se ajustan a las definiciones de las *International New Ventures* (Oviatt y McDougall, 1994), las cuales han logrado exportar la mayor parte de su producción a diversos países.

De forma particular, se examinaron tres PYMES exitosas que se ajustan a la definición más exigente de INV. Éstas fueron seleccionadas entre 160 jóvenes empresas del Programa Capital Semilla Línea 2 en el período 2001-2007, de la Agencia de Desarrollo Económico Local (CORFO). De acuerdo con los resultados de este trabajo, el patrón de comportamiento seguido por las tres empresas es consistente con otros estudios de la literatura sobre INV, y son PYMES que se caracterizan por exportar tempranamente un volumen importante de su producción y porque sus mercados de destino no son necesariamente los mercados vecinos (McDougall *et al.*, 1994; Simoes y Dominguihos, 2001). Dada la naturaleza exploratoria de nuestra investigación y el limitado número de casos encontrados, reconocemos que cualquier generalización de los resultados debe hacerse con cautela y recomendamos realizar trabajos del tipo confirmatorio en INV, en los que se analicen muestras más grandes y se represente un mayor número de industrias de distinta intensidad tecnológica.

Del estudio podemos concluir que la estrategia de internacionalización acelerada existe en el sistema productivo chileno y que está siendo desarrollada por jóvenes y pequeñas empresas que se destacan por ofrecer productos innovadores en su elaboración y presentación, las cuales constituyen unidades de análisis atractivas. La estrategia señalada se fundamenta en el desarrollo y fortalecimiento de una serie de activos, principalmente de carácter intangible (conocimientos y experiencia en comercio internacional, redes de contacto, capacidad de innovación), que consolidan el compromiso exportador de los fundadores de estas empresas.

De manera similar a Crick y Jones (2000) en su estudio de empresas en el Reino Unido, nuestra investigación comprueba que la experiencia y el conocimiento obtenidos en trabajos previos de los fundadores relacionados con el comercio internacional resultaron ser un factor común que explica el interés y el alto compromiso por desarrollar empresas con visión exportadora. Es destacable que todos los fundadores de la muestra declaran tener años de experiencia laboral en comercio internacional y que dicha experiencia les permitió enfrentar mejor el riesgo implícito del comercio exterior; sin embargo, ninguno había realizado, supervisado u observado transacciones de intercambio con los países a los que exportaron sus empresas durante el período estudiado.

En el estudio de Madsen y Servais (1997) las redes de contacto se identifican como un factor determinante para la rápida internacionalización. Nuestro estudio de PYMES chilenas comprueba que esto también se cumple y que las redes de contacto son un factor causal de gran impacto para potenciar el desarrollo exportador precoz. En los casos estudiados podemos identificar dos tipos de redes de contacto que fomentan la internacionalización acelerada de las

PYMES. Por un lado, las relaciones con agencias de desarrollo económico (ADE) a través de sus programas de inversión pública que proveen capital y apoyo logístico, y por otro lado, las relaciones con distribuidores locales en cada mercado objetivo alcanzado, que facilitan la identificación de nichos de mercado apropiados y la distribución de productos en estos nichos.

En el caso de las ADE, las tres PYMES estudiadas participaron en los programas de CORFO y ProChile para comenzar sus exportaciones. Estas instituciones colaboraron en diversas fases del desarrollo exportador de las empresas otorgándoles: a) financiamiento directo para la formalización de la idea de negocio y la constitución de la empresa (PCS-L1); b) ayuda en la puesta en marcha de los procesos de negocio (PCS-L2); y c) apoyo en la búsqueda y elección de los mercados objetivo, asistencia técnica y económica para asistir a ferias internacionales (ProChile). Según los propios fundadores de las empresas estudiadas, sin la ayuda de estas instituciones les hubiera sido imposible penetrar tan rápido en los mercados internacionales.

Un segundo tipo de redes de contacto que potencia la actividad exportadora de la PYME lo constituyen las relaciones que se establecen entre los productores y sus distribuidores en el extranjero. La tres INV chilenas llegan a los consumidores finales a través de su relación con distribuidores locales, pues son ellos quienes conocen mejor los requerimientos de los consumidores y proponen formas de presentación de los productos, exigiendo incluso estándares para la gestión del envasado. Las instancias que generaron el establecimiento de este tipo de redes de negocios fueron las ferias internacionales de alimentos, lo que parece ser el medio más efectivo para generar y establecer lazos comerciales en el rubro en que participan las PYMES analizadas.

Un factor de éxito que distingue a las tres PYMES chilenas de las INV de otros países guarda relación con el contenido tecnológico de los productos exportados. Mientras que para Estados Unidos (McDougall y Oviatt, 1996) y el Reino Unido (Crick y Spence, 2005) las INV se dan generalmente en sectores con alto nivel tecnológico, las INV chilenas producen principalmente bienes ligados a la extracción y el cultivo de recursos naturales, es decir, de bajo contenido tecnológico. Este comportamiento se asimila a los casos de las artesanías en Escocia (McAuley, 1999) y del vino en Australia (Wickramasekera y Bond, 2004), lo que demuestra que la internacionalización acelerada de las PYMES también puede ser exitosa en sectores de actividad menos intensivos en el uso de tecnología. Creemos que esto último puede ser más representativo del sistema productivo de las economías latinoamericanas.

Otro hallazgo particular de nuestro estudio es la preferencia de las empresas de rápida internacionalización por exportar a países lejanos geográficamente (Moen, 2002) y psicológicamente (Kuivalainen *et al.*, 2007). En general, los mercados más atractivos para las tres PYMES son los de América del Norte, Europa y Asia. Todos estos mercados, lejanos para Chile, presentan un mayor desarrollo económico, disponen de un mayor poder de compra respecto de mercados vecinos, y en ellos es posible identificar nichos de mercado que valoran las características de los productos chilenos que contienen un grado de diferenciación en cuanto a presentación, gestión de envasado y conservación de calidad.

La elección de los países sobre hacia dónde exportar no se restringió al conocimiento que los emprendedores ganaron en su experiencia laboral anterior, sino que se fundamentó en las recomendaciones de CORFO y ProChile, y se eligieron aquellas economías desarrolladas que

valoran las características que las PYMES chilenas ofrecen. Los productos de las tres empresas (vino, miel, merquén o calamar) no se caracterizan por ser innovadores en sí mismos, sino que se diferencian en la presentación y la gestión del envasado. Esto permite llegar al consumidor final con un producto que conserva su calidad y le comunica al cliente que ha sido elaborado con procesos productivos valorados internacionalmente, tales como el cultivo completamente orgánico, la explotación sustentable de recursos renovables y la responsabilidad social del productor. El mercado latinoamericano, entre ellos el chileno, es menos exigente al respecto, y no parece valorar mayormente los atributos del etiquetado y el envasado de productos, o al menos no hay una masa crítica de consumidores que lo haga, puesto que la comercialización de productos naturales homogéneos tiende a ser más cercana e inmediata entre el productor y el consumidor final, siendo menos necesario el uso de alta tecnología para la conservación. Dado que la tecnología de conservación y la inversión en diseño de envases son los grandes diferenciadores de los productos ofrecidos por las INV chilenas, la probabilidad de éxito y la rentabilidad esperada al comercializar un producto de estas características en el mercado local podría haber sido menor que al hacerlo en el extranjero, ya que la propuesta de valor de sus productos está ligada a los recursos naturales pero que destacan por su envase, conservación y presentación.

Del estudio se concluyen principalmente dos puntos: primero, que el éxito exportador se basa en una propuesta de valor diferenciadora, que combina de manera óptima los recursos naturales y la gestión del envasado, pues es esta combinación la que define el producto final que los nichos de mercado valoran; y segundo, que buena parte del éxito en la rápida internacionalización de las PYMES se fundamenta en el apoyo y el compromiso de recursos financieros, técnicos y humanos facilitados por las ADE. Por todo lo anterior, nuestras recomendaciones finales, basándonos en los casos empíricos, son: facilitar el acceso de las PYMES con proyectos innovadores a los programas gubernamentales de fomento productivo y difundir en el empresariado chileno una nueva visión de producto exportable, que entregue una propuesta de valor diferenciadora en calidad y presentación para los nichos de mercado exigentes.

Christian A. Cancino del Castillo es profesor asistente del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información de la Universidad de Chile. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid. Su investigación se concentra en el emprendimiento, el desarrollo y fortalecimiento de las empresas de menor tamaño y los factores determinantes que explicarían su mayor crecimiento.

Ariel I. La Paz Lillo es profesor asistente del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información de la Universidad de Chile. Ph. D. en Sistemas de Información de la Universidad de Illinois en Chicago. Su investigación se concentra en el impacto socioeconómico de los sistemas de información, el comportamiento organizacional, los sistemas de innovación nacional, las arquitecturas de información y la adopción de tecnologías de información en países en vías de desarrollo.

Referencias

- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
- Andersson, S., & Wictor, I. (2003). Innovative internationalization in new firms: Born globals-The Swedish case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3), 249-276.
- Autio, E., & Sapienza, H. (2000). Comparing process and born global perspectives in the international growth of technology-based new firms. *Working Paper Series 2000/2*, Espoo, Finland: Helsinki University of Technology Institute of Strategy and International Business.
- Autio, E., Sapienza, H., & Almeida (2000). *Comparing process and born global perspectives in the international growth of technology-based new firms* (pp. 413-424). Frontiers of Entrepreneurship Research, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College.
- Ayyagari, M., Beck, T., & Demircuc-Kunt, A. (2007). Small and medium enterprises across the globe. *Small Business Economics*, 29, 415-434.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: A further challenge to stage theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Blankenburg-Holm, D. (1995). A network approach to foreign market entry. In K. Möller, & D. Wilson (Eds.), *Business marketing, an interaction and network perspective*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Brush, C. (1992). *Factors motivating small companies to internationalize: The effect of firm age*. Tesis Doctoral no publicada, School of Management, Boston University. Citado en Moen y Servais (2002).
- Burgel, O., & Murray, G. C. (2000). The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries. *Journal of International Marketing*, 8(2), 33-62.
- Cámara Chileno Norteamericana de Comercio (2009). Comentario para la Cámara de AmCham's Research Department. Extraído el 3 de junio desde http://www.chileangourmet.cl/prontus_gourmet/site/artic/20070308/pags/20070308160058.html
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273-281.
- Chetty, S. K., & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: A traditional versus a born-global approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- Christensen, P., & Jacobsen, L. (1996). *The role of export in new business formation*. Trabajo presentado en la RENT X Conference, Brussels. Citado en Moen (2002).
- CiPyME (2007). La PYME en cifras. Informe caracterización regional provincial de la PYME. *Working Paper*, Santiago de Chile: Centro de Investigaciones de Políticas Públicas para la PYME (CiPyME).
- Comisión Europea (2007). *Supporting the internationalisation of SMEs*. Disponible en http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/internationalisation/report_internat_en.pdf, consultado el 10 de enero de 2009.
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-51.
- Crick, D., & Jones, M. V. (2000). Small high-technology firms and international high-technology markets. *Journal of International Marketing*, 8(2), 63-85.
- Crick, D., & Spence, M. (2005). The internationalisation of "high performing" UK high-tech SMEs: A study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, 14(2), 167-185.

- Czinkota, M. (1982). *Export development strategies: US promotion policies*. New York: Praeger Publishers.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case-study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fritsch, M. (2008). How does new business formation affect regional development? *Small Business Economics*, 30(1), 1-14.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalisation process of the firms: Four Swedish case studies. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Jones, M. V. (1999). The internationalization of small high-technology firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 15-41.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. In S. T. Cavusgil, & T. Madsen (Eds.), *Advances in international marketing*, 8 (pp. 11-26). Greenwich, CT: JAI Press.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Knight, G. A., Madsen, T. K., & Servais, P. (2004). An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 21(6), 645-665.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42(3), 253-267.
- Laanti, R., Gabrielsson, M., & Gabrielsson, P. (2007). The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1104-1117.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Maxwell, J. A. (1998). Designing a qualitative study. In L. Bickman, & D. J. Rog (Eds.), *Handbook of applied social research methods* (pp. 69-100). Thousand Oaks: Sage Publications.
- McAuley, A. (1999). Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector. *Journal of International Marketing*, 7(4), 67-82.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23-40.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-908.
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of International New Ventures. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- McKinsey & Co. (1993). *Emerging exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters*. Melbourne: McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council.
- Milesi, D., & Aggio, C. (2008). Éxito exportador, innovación e impacto social; un estudio exploratorio de PYMES exportadoras latinoamericanas. *Working Paper*, Santiago de Chile: Fundes, BID.
- Milesi, D., Yoguel, G., & Moori, V. (2007). Estudio comparado sobre el éxito exportador PYME en Argentina, Chile y Colombia. *Working Paper*, Cochabamba: Fundes.

- Moen, O. (2002). The born globals: A new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19(2), 156-175.
- Moen, O., & Servais, P. (2002). Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3), 49-72.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, 9(2), 30-43.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of International New Ventures. *Management International Review*, 37(2), 85-99.
- Preece, S. B., Miles, G., & Baetz, M. C. (1999). Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms. *Journal of Business Venturing*, 14, 259-281.
- Rasmussen, E. S., Madsen, T. K., & Evangelista, F. (2001). The founding of the born global company in Denmark and Australia: Sensemaking and networking. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13(3), 75-107.
- Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101-112.
- Rennie, M. W. (1993). Global competitiveness: Born global. *The McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2005a). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147-166.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., & Vaillant, Y. (2005b). The born-global phenomenon: A comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 133-171.
- Roberts, E. B., & Senturia T. A. (1996). Globalizing the emerging high-technology company. *Industrial Marketing Management*, 25, 491-506.
- Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: A network view. *International Business Review*, 12(6), 739-753.
- Simoes, V. C., & Dominginhos, P. M. (2001). *Portuguese born globals: An exploratory study*. Paper presented at the 27th EIBA Conference at ESCP-EAP-, December, Paris: France.
- Wickramasekera, R., & Bond, D. (2004). *Exploration of factors aiding rapid internationalization within the wine industry*. Paper presented at the Australia-New Zealand International Business Association Conference: Dynamism and challenges in internationalisation. Canberra.
- Wolff, J. A., & Pett, T. L. (2000). Internationalization of small firms: An examination of export-strategy approach, firm size, and export performance. *Journal of Small Business Management*, 38(2), 34-47.
- Yin, R. K. (1993). *Applications of case study research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950.

Recepción del artículo: 21/05/2009
Envío evaluación a autores: 13/08/2009
Recepción correcciones: 23/11/2009
Aceptación artículo: 06/04/2010