

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Procesos de Internacionalización de Empresas Chilenas

Estudio exploratorio acerca de la Internacionalización de las actividades de la
cadena de valor, el caso Chileno

**Memoria para optar al
título de Ingeniero
Comercial**

Carolina Estay Otto
Rodrigo López de Arechaga Deramond
2015

Agradecimientos

Agradezco a mis padres por sus valores y amor entregado, a mis hermanos, Mauricio y Alejandro, por su apoyo incondicional. A Rodrigo, por ser el mejor compañero de memoria que podría haber escogido y a los profesores que han hecho posible mi formación profesional. Todos indispensables para iniciar una exitosa vida laboral.

Infinitas gracias

Carolina Estay Otto

Doy gracias a Carolina por su profesionalismo, paciencia, compañerismo y colaboración. A mis Padres por haberme apoyado en mis estudios, todas sus enseñanzas y consejos. A mis amigos, compañeros y profesores quienes de algún modo apoyaron en este camino recorrido.

En todo momento sentí su apoyo.

Muchas gracias

Rodrigo López de Aréchaga Deramond

Índice

Resumen	9
Capítulo 1: Introducción	11
Capítulo 2: Teoría y contexto general	13
2.1. Concepto de internacionalización	13
2.2. Perspectivas en la teoría de la internacionalización.....	14
2.3. Latinoamérica.....	20
2.4. Chile.....	23
2.5. Marco de internacionalización de la cadena de valor.....	25
Capítulo 3: Preguntas de investigación, objetivos y metodología	28
3.1. Preguntas de investigación	28
3.2. Objetivos	30
3.2.1. Objetivo general de investigación.....	30
3.2.2. Objetivos específicos de investigación.....	30
3.3. Metodología	31
3.3.1. Diseño de investigación	31
3.3.2. Método de investigación.....	32
Capítulo 4: Recolección y análisis de datos.....	36
4.1. Recolección de datos.....	36
4.1.1. Descripción de la población y selección de la muestra	36
4.1.2. Proceso de recolección de datos	36
4.2. Análisis de datos	38
4.2.1. Preparación de los datos.....	38
4.2.2. Análisis estadístico de los datos.....	46
4.2.2.1. Características Organizacionales de la muestra	47
Ingresos anuales	47
Edad de la organización.....	47
Representación de la industria.....	48

Empleados a tiempo completo	48
Migraciones	49
Subsidiarias en países extranjeros	49
Activos, inversiones e inversionistas en el extranjero.....	49
Actitudes hacia la Internacionalización.....	50
Estrategias internacionales de la cadena de valor	52
4.2.2.2. Generación de categorías del Marco de internacionalización de la cadena de valor.....	55
Generación de categorías del Marco de internacionalización de la cadena de valor, según formas de pensar de los ejecutivos.....	56
Generación de categorías del Marco de internacionalización de la cadena de valor, según prácticas actuales de negocios.....	57
Comparación de clasificaciones del Marco de internacionalización.....	58
4.2.2.3. Validez del Marco de internacionalización de la cadena de valor	58
Validez del Marco de internacionalización de la cadena de valor, según prácticas actuales de negocios.....	61
Validez del Marco de internacionalización de la cadena de valor, según formas de pensar de los directivos	65
4.2.2.4. Características Organizacionales para las categoría del Marco de internacionalización de la cadena de valor, según prácticas actuales de negocios.....	67
Ingresos anuales	67
Edad de la organización.....	68
Representación de la industria.....	68
Empleados a tiempo completo	69
Migraciones	70
Subsidiarias en países extranjeros	71
Activos, inversiones e inversionistas en el extranjero.....	72
Actitudes hacia la Internacionalización.....	72
Estrategias internacionales de la cadena de valor	77
4.2.2.5. Perfiles de las categorías del Marco	81

4.2.2.6. Movimiento a través de las categorías del Marco	85
Capítulo 5: Discusión de resultados.....	88
5.1. Resultados de la muestra	88
5.1.1. Características organizacionales de la muestra	88
5.1.2. Actitudes hacia la internacionalización	88
5.1.3. Estrategias de Internacionalización.....	89
5.2. Resultados de las categorías del Marco de internacionalización	91
5.2.1. Comparación de clasificación por formas de pensar de los ejecutivos y prácticas actuales de las empresas	91
5.2.2. Actitudes	91
5.2.3. Estrategias de internacionalización	94
5.2.4. Movimiento a través de las categorías del Marco	95
Capítulo 6: Conclusiones, recomendaciones, futuras líneas de estudio y limitaciones	97
6.1. Conclusiones.....	97
6.1.1. Conclusiones acerca del marco teórico.....	97
6.1.2. Conclusión para objetivo general	99
6.1.3. Conclusiones para objetivos específicos de investigación	100
6.2. Recomendaciones	106
6.3. Limitaciones y futuras líneas de estudio	108
6.4. Conclusiones finales	108
Referencias bibliográfica.....	110
Anexos.....	118
1. Encuesta del Marco de internacionalización de la cadena de valor, traducida al español.....	118
2. Otras tablas que contribuyen a los análisis.....	137
2.1. Personalidad Jurídica.....	137
2.2. Utilidad Neta.....	137

Índice de Figuras

Figura 1: Marco de Internacionalización de la cadena de valor	26
Figura 2: Marco de Internacionalización de la cadena de valor	33
Figura 3: Proceso de obtención y análisis de datos.....	38
Figura 4: Experiencia en internacionalización en los Métodos de generación de ingresos	54
Figura 5: Experiencia en internacionalización en los Métodos de abastecimiento.....	55
Figura 6: Distribución en el Marco de internacionalización de la cadena de valor, según formas de pensar.....	56
Figura 7: Distribución en el Marco de internacionalización de la cadena de valor según prácticas actuales de negocios	57
Figura 8: Comparación de clasificación por formas de pensar y prácticas actuales de las empresas	58
Figura 9: Edad media de las organizaciones por categoría del Marco	68
Figura 10: No vemos la necesidad de internacionalizar alguna parte de nuestro negocio	73
Figura 11: La internacionalización es la única manera de alcanzar nuestros objetivos de crecimiento	73
Figura 12: Movimiento de las empresas a través de las categorías del Marco	86
Figura 13: Relación entre innovación y rendimiento por categorías del Marco	93
Figura 14: Relación entre rentabilidad percibida y tiempo destinado por la gerencia a la planeación de operaciones internacionales.....	94

Índice de Tablas

Tabla 1: Etapas del modelo del ciclo de vida del producto de Vernon.....	18
Tabla 2: Modelo de redes de Johanson y Mattson	19
Tabla 3: Clasificación de las actividades de negocios de las empresas	34
Tabla 4: Forma de clasificar en el Marco según prácticas actuales.....	39
Tabla 5: Forma de clasificar en el Marco según formas de pensar.....	40
Tabla 6: Variables descriptivas	42
Tabla 7: Afirmaciones sobre orientación general estratégica	43
Tabla 8: Afirmaciones sobre capacidades organizacionales e internacionalización	44
Tabla 9: Afirmaciones sobre impacto de las actividades de negocios internacionales.....	44
Tabla 10: Preguntas acerca de estrategias internacionales	46
Tabla 11: Ingresos anuales de la muestra	47
Tabla 12: Representación de la Industria en la muestra	48
Tabla 13: Empleados a tiempo completo en la muestra	49
Tabla 14: Migraciones en la muestra	49
Tabla 15: Subsidiarias en el extranjero de la muestra	49
Tabla 16: Activos, inversiones e inversionistas en el extranjero en la muestra	50
Tabla 17: Puntuaciones promedio de las afirmaciones en la muestra, orientación general estratégica	50
Tabla 18: Puntuaciones promedio de las afirmaciones en la muestra, capacidades organizacionales e internacionalización.....	51
Tabla 19: Puntuaciones promedio de las afirmaciones en la muestra, impacto de las actividades de negocios internacionales	52
Tabla 20: Estrategias de entrada a nuevos mercados en generación de ingresos	53
Tabla 21: Estrategias de entrada a nuevos mercados en abastecimiento	53
Tabla 22: Resultados de la prueba de hipótesis según clasificación prácticas actuales de negocio	64
Tabla 24: Ingresos Anuales por categoría del Marco.....	68
Tabla 25: Representación de la industria por categorías del Marco	69
Tabla 26: Empleados a tiempo completo en la organización por categoría del Marco.....	70

Tabla 27: Migraciones por categoría del Marco	71
Tabla 28: Subsidiarias en el extranjero por categoría del Marco	71
Tabla 29: Activos, inversiones e inversionistas en el extranjero por categoría del Marco	72
Tabla 30: Orientación General Estratégica por categorías del Marco.....	74
Tabla 31: Capacidades percibidas acerca de la internacionalización por categorías del Marco	75
Tabla 32: Desempeño percibido en relación a la internacionalización por categorías del Marco	77
Tabla 33: Métodos de entrada usados la primera vez que se vendió en el extranjero, por categorías del Marco	78
Tabla 34: Métodos de entrada usados actualmente en ventas en el extranjero, por categorías del Marco	79
Tabla 35: Método de entrada usado la primera vez que se abasteció en el extranjero, por categorías del Marco	80
Tabla 36: Método de entrada usado en la actualidad para abastecerse en el extranjero, por categorías del Marco	81

Resumen

La internacionalización es un fenómeno inserto en la economía mundial, producto del constante deseo de las organizaciones de volverse más eficientes e incrementar sus beneficios, aprovechando la incorporación de nuevas tecnologías en el ámbito del transporte, la producción y las comunicaciones. Así como también, la explotación de las ventajas competitivas y comparativas, no tan solo en el país de origen, sino también, fuera de las fronteras nacionales.

El presente trabajo, describe el proceso de internacionalización de una muestra de empresas chilenas, seleccionadas por conveniencia, a través de la aplicación y validación del Marco de internacionalización de la cadena de valor, propuesto por Roberto Curci, Robert Mackoy y Noriko Yagi, (2012, 2013).

El Marco de internacionalización de la cadena de valor, permite clasificar a las empresas de la muestra, en atención a la intensidad de las actividades de la cadena de valor, sea en sus actividades de abastecimiento y/o en sus actividades de generación de ingresos, tanto a nivel nacional como internacional. Y lo hace en cuatro cuadrantes o categorías: domésticas, integradas internacionalmente en abastecimiento, integradas internacionalmente en generación de ingresos e internacionalizadas totalmente. Tal clasificación se puede realizar de dos formas, según las estrategias y formas de pensar de los ejecutivos o según las prácticas actuales de las empresas. Ambas clasificaciones son sometidas a validación mediante las hipótesis utilizadas por Curci, Mackoy y Yagi, (2013); en este caso, la clasificación por prácticas actuales arroja una mayor validez, por tanto, se utilizará para el desarrollo del resto del estudio.

Una vez establecidas las categorías del Marco, se desarrolla la individualización de ellas en virtud de las características organizacionales, las actitudes de sus directivos hacia la internacionalización y las estrategias internacionales de la cadena de valor. Además, se describe el recorrido de las empresas a través de las categorías del Marco, dando cuenta de la capacidad del modelo para examinar las interacciones entre el mercado doméstico y el mercado global, así como también, de los aspectos dinámicos de los negocios internacionales.

Los hallazgos sugieren la validez del Marco de internacionalización de la cadena de valor para la muestra de empresas chilenas y diferencias estadísticamente significativas a través de sus categorías, generando una herramienta útil para la toma de decisiones de los directivos de organizaciones, tanto públicas como privadas, que se inicien o estén en procesos de internacionalizar algunas de sus actividades.

Los resultados también exhiben la preferencia por métodos de entrada a nuevos mercados de menor compromiso de recursos.

En cuanto a la transición de una empresa a mayores niveles de internacionalización, es más común en las empresas de la muestra, iniciarse en la categoría doméstica para en la actualidad encontrarse en la categoría de empresas integradas internacionalmente en abastecimiento. Acerca de las transiciones en el proceso de internacionalización, se reconoce que algunas organizaciones han experimentado un retroceso en las actividades de negocios internacionales.

Palabras Claves: Marco de internacionalización de la cadena de valor, cadena de valor, estrategia, internacionalización, Chile, Latinoamérica, actividades de generación de ingresos y de abastecimiento.

Capítulo 1

Introducción

El entorno económico internacional actual es cada vez más dinámico y global. Tendencias como la creciente interdependencia entre países, la formación de bloques regionales, el surgimiento de economías emergentes en Asia y América Latina, así como los sorprendentes avances tecnológicos en diferentes sectores, configuran un entorno internacional crecientemente competitivo y cambiante. Como consecuencia, los fenómenos de globalización de los mercados e internacionalización de las empresas se han acentuado, haciendo más necesario tener una visión cosmopolita e internacional de la actividad económica (Lugo, 2007).

Las empresas en este mundo globalizado, están obligadas a desempeñarse en un contexto altamente competitivo, en el que el éxito depende de una elevada productividad y eficiencia, más aún, al buscar la expansión a nivel internacional. El objetivo al incursionar en el exterior, es agregar valor a la empresa, permitiendo posicionarse, mantenerse y superar a la competencia, además se debe planificar el proceso rigurosamente para no adoptar el esquema de prueba y error.

En cuanto a internacionalización, Chile es un país pionero. Desde su origen es un país exportador de recursos naturales: oro, cobre, plata, trigo y salitre. Comienza su proceso de apertura comercial económica, pasando de la estrategia de industrialización por sustitución de importaciones (ISI) a una economía abierta y diversificada, estimulando las exportaciones y aumentando la productividad por la mayor competencia y eficiencia, por medio de las siguientes reformas estructurales (Meller, 1996):

- i) Privatización de empresas públicas.
- ii) Libertad de precios.
- iii) Régimen fiscal a través del IVA, reducción del empleo público y el superávit público.
- iv) Mercado interno de capitales con una tasa de interés libre, reprivatización de la banca y liberación del mercado de capitales.
- v) Atomización sindical con nulo poder de negociación de los trabajadores, facilidad de despido y drástica reducción del salario real.

- vi) Gradual liberalización del movimiento de capitales y el sector privado como principal deudor.
- vii) Reforma comercial consistente en tarifas nominales, barreras no arancelarias y un tipo de cambio único.

Además, esta apertura comercial se traduce en una mejora del bienestar de los consumidores, por la disminución de los precios de los productos importados y la concentración en sus ventajas comparativas, es decir, producir aquello que mejor se sabe hacer.

Según el departamento de estudios de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON), en el primer semestre de 2014, las exportaciones crecieron en un 1% y el intercambio comercial de Chile tuvo una variación negativa de un 4% con respecto al mismo período en el año anterior. Sin embargo, con la mejora en las perspectivas de la economía mundial, se espera una recuperación en el ritmo de crecimiento de las exportaciones chilenas durante el segundo semestre del año 2014.

La literatura de internacionalización en Chile, trata principalmente de reconocer sus determinantes en industrias específicas, explicar los métodos de entrada más utilizados a nuevos mercados, conocer la relación entre la distancia psíquica y el desempeño de las pymes exportadoras, entre otros estudios.

Por lo anterior, parece atractivo seguir la propuesta de Curci et al. (2012, 2013), en la que se plantea el análisis de los procesos de internacionalización, por medio de la disgregación de las actividades estratégicas de las empresas (Porter, 1987), basándose en la cadena de valor como elemento central y no estudiado, incorporando una mirada general de las actividades de negocios internacionales. Se exhibe entonces, la necesidad de comprender las características y los patrones de desarrollo de los negocios internacionales de las empresas a través de distintas zonas geográficas (tanto en ciudades, estados o países). Además, se proponen futuras líneas de investigación consistentes en la aplicación del Marco de internacionalización de la cadena de valor a diferentes entornos empresariales.

En el contexto anterior, es que surge la iniciativa de estudiar los procesos de actividades internacionales de empresas chilenas a través del Marco de internacionalización de la cadena de valor.

Capítulo 2

Teoría y contexto general

Para poder referirse a los procesos de internacionalización de empresas chilenas, es necesario en primera instancia definir qué se entiende por internacionalización, pues a lo largo del desarrollo de la teoría de los negocios internacionales, se han considerado diversos conceptos para definirla. Posteriormente, se realiza una revisión de algunas de las teorías acerca de internacionalización, para luego agruparlas en tres enfoques, sumando la perspectiva particular de las born global o empresas de rápida internacionalización. Adicionalmente, se explora literatura dentro del contexto latinoamericano y chileno, permitiendo el reconocimiento del aporte que esta memoria de título podría representar. Finalmente, se desarrolla una presentación del Marco de internacionalización de la cadena de valor. Si bien existe una profundidad mayor en el apartado de metodología, la explicación que aquí se realiza, permite visualizar el alcance y modo de operar de la herramienta en estudio.

2.1. Concepto de internacionalización

Se puede entender internacionalización como todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos con mayor o menor estabilidad entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Welch y Loustarinen, 1988; Root, 1994). Esto es un proceso amplio y complejo de definición del grado de compromiso internacional adoptado por la organización. Por tanto, se contempla toda una amplia gama o variedad de fórmulas de internacionalización y/o vías de penetración alternativas en el mercado exterior, susceptibles de modificarse en el tiempo, a medida que la empresa, va redefiniendo sus niveles relativos de presencia, compromiso de recursos, control y/o riesgo operativo a escala internacional (Rialp, 1999).

Siguiendo esta línea, otra definición más actual es la entregada por Villarreal (2005): estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico a largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la

estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, basado en un conocimiento aumentativo.

En estas definiciones se pueden identificar dos elementos transversales: en primer lugar, contemplan la internacionalización como un proceso dinámico, compuesto de etapas, en el que confluyen recursos y decisiones, y en segundo lugar, que existen variedades de fórmulas o métodos de actuar.

2.2. Perspectivas en la teoría de la internacionalización

Luego de saber qué significa internacionalización, es necesario conocer las corrientes investigativas que han surgido a lo largo del tiempo. Existen diferentes enfoques teóricos que intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas. Según Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra (2006) se pueden clasificar de acuerdo a tres perspectivas:

Perspectiva económica

Se trata de un planteamiento surgido en las décadas de los setenta y de los ochenta, el cual supone la internacionalización como una decisión económico-racional, donde se consideran la toma de decisiones y el comportamiento empresarial, como procesos totalmente racionales. Pretende explicar las razones por las que puede tener lugar la internacionalización de las empresas, las condiciones bajo las cuales se podría determinar la selección de los mercados internacionales y la existencia de la empresa multinacional. Se engloban todas aquellas teorías que describen el proceso de internacionalización desde una perspectiva puramente basada en los costes y en las ventajas económicas de la internacionalización. (Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra, 2006). Este enfoque incluye teorías como:

Teoría de la organización industrial: Asociada a las interpretaciones sobre la aparición de las multinacionales propuesta por Kindleberger (1969) y Hymer (1976). Estos autores consideran que para que las empresas tengan instalaciones productivas en el extranjero, éstas deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva (supone alguna falla en el mercado), que es de tipo monopolística, lo que implica que las empresas del mercado extranjero se pueden ver obligadas a asumir el costo de desarrollar dicha ventaja, por lo tanto, se ven

incapacitadas para competir con las empresas extranjeras, resultarle lucrativo explotarla en otros países.

Teoría de la internalización: Tiene su origen en la teoría de los costos de transacción. La existencia de imperfecciones del mercado permite beneficiarse de ser multinacional, al existir la posibilidad de que la empresa internalice la transacción a un menor costo. Destacan trabajos como el realizado por Buckley y Casson (1976).

Paradigma ecléctico: Enfoque planteado por Dunning (1988). Existen dos formas de analizar el paradigma ecléctico. Una alternativa es explicar la extensión, forma y patrón de producción internacional de una empresa, en virtud de conjugarse cuatro condiciones:

- i) La existencia de una ventaja competitiva por sobre las empresas del mercado local al que se pretende internacionalizar.
- ii) Debe resultar más beneficioso internalizar dicha ventaja, que venderla o alquilarla a otras empresas.
- iii) Debe resultar rentable localizar actividades en el extranjero, en atención a la dotación específica de los factores no transferibles a lo largo de sus fronteras.
- iv) Los directivos deben considerar que la producción exterior está en concordancia con la estrategia de la organización a largo plazo.

Otra alternativa de análisis es a través de las ventajas que influyen en la inversión extranjera directa: ventajas en la propiedad, ventajas en la locación y ventajas en la internacionalización. Las ventajas de la propiedad se refieren a ventajas en activos tanto tangibles como intangibles, como pueden ser la marca o tecnología patentada y las ventajas transaccionales (fortalezas en coordinación y operación). Las ventajas en la locación se refieren a ventajas que se tengan en un país en relación a otro, en términos de recursos naturales, factores de producción o condiciones de la demanda, también se incluyen elementos culturales, legales, políticos o institucionales. Y las ventajas en la internacionalización otorgadas principalmente de la celebración de contratos de licenciamientos o joint ventures.

Teoría de la ventaja competitiva de las naciones: Porter (1990), explica cómo se construyen las ventajas competitivas de una nación, para así las empresas tomar decisiones racionales acerca del por qué,

cómo y dónde internacionalizar sus actividades, atribuyéndola a la conjunción de cuatro factores:

- i) Estrategia estructura rivalidad de las firmas.
- ii) Condiciones de la demanda.
- iii) Industria conexa e industrias de apoyo.
- iv) Dotación de factores.

Perspectiva de procesos

Entiende la internacionalización como un proceso dinámico, a lo largo del cual va acumulando conocimiento experimental y recursos comprometidos en los mercados exteriores (Rialp y Rialp, 2001). Se revisan algunas de las teorías centradas en explicar cómo y por qué llega una empresa nacional a convertirse en una empresa internacional y cuándo está preparada para dar los distintos pasos que la llevarán a su grado más alto de internacionalización. Este enfoque considera los modelos de:

Uppsala: Este modelo propuesto por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), predice que la empresa aumentará en forma gradual sus actividades en el mercado exterior, conforme a la experiencia que va adquiriendo, incrementando así los recursos comprometidos. De este modo se reconocen cuatro etapas sucesivas:

- i) Actividades esporádicas de exportación.
- ii) Exportaciones a través de representantes independientes.
- iii) Establecimiento de sucursal comercial en el país extranjero.
- iv) Establecimiento de unidades productivas en el extranjero.

El modelo se fundamenta en dos elementos: por una parte el desarrollo del conocimiento y por otro la confianza y compromiso de las firmas.

Una actualización del modelo surgida de Johanson y Valhne (2009), aproxima la comprensión de la internacionalización a la teoría de redes, pues con el avance teórico y la data obtenida en los años venideros a la original publicación del modelo de Uppsala, permiten actualizar los elementos fundamentales de dicho modelo. El conocimiento y aprendizaje es entendido como consecuencia de las redes que mantiene una compañía, y dentro de este conocimiento, juega un rol fundamental las oportunidades que la misma red le presenta a la firma. Así también, la confianza y el compromiso son afectadas tanto de manera positiva como negativa por el incremento en el conocimiento y

aprendizaje. El aporte de esta actualización está en la consideración del entorno de la empresa y específicamente a la red de relaciones que ella configura con sus pares.

Modelo de Jordi Canals: señala que la decisión de una empresa al entrar al mercado internacional, es ocasionada por un conjunto de supuestos del grado de globalización del sector particular en el que se encuentra, el cual puede ser acelerado por tres fuerzas: económicas, de mercado y estrategias empresariales. Además, considera la internacionalización como un proceso secuencial, en donde va aumentando el grado de compromiso. Las etapas del modelo son:

- i) Inicio: exportación pasiva, coyunturales, puntuales y en cierta forma experimentales.
- ii) Desarrollo: exportación activa y alianzas.
- iii) Consolidación: exportación, alianzas, inversión directa y adquisiciones.

Modelo Way Station: concebido por Yip y Monti (1998), plantea que una empresa al internacionalizarse, recoge conocimientos relevantes que son usados para definir estrategias que comprometen recursos para su posterior destinación. La premisa de este modelo es que el proceso de internacionalización comienza mucho antes de la primera exportación, por tanto hace énfasis en las etapas de planeación previa. Se consideran las siguientes etapas en el proceso de internacionalización:

- i) Motivación y planeación estratégica
- ii) Investigación de mercados
- iii) Selección de mercados
- iv) Selección del modo de entrada
- v) Planeación de problemas y contingencias
- vi) Estrategia de posentrada y vinculación de recursos
- vii) Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total (medidas del éxito en el proceso de internacionalización).

Modelo del ciclo de vida del producto: Introduce aspectos como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre que tienen implicaciones en los negocios internacionales. Este enfoque establece que las distintas etapas del ciclo de vida por las que atraviesan los productos, condicionarán las decisiones sobre

localización de la producción de las empresas y, por lo tanto, tendrán efectos sobre la internacionalización de las mismas (Plá Barber y Suárez, 2001). Dicho modelo es desarrollado por Vernon (1966).

Tabla 1: Etapas del modelo del ciclo de vida del producto de Vernon

Etapas del ciclo de vida	Etapa de la internacionalización	Descripción
Introducción	Orientación hacia el país de origen	El producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado. El objetivo de alcanzar economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados.
Crecimiento	Orientación hacia los principales países industrializados	Aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en países en expansión.
Madurez	Relocalización de la inversión directa	Los principales mercados del producto se encuentran saturados y el producto se ha estandarizado. La fabricación se desvía a países con mano de obra más barata.
Declive	Abandono del país de origen	La demanda del producto en el país de origen es casi inexistente. La fabricación abandona el país de origen.

Fuente: Suárez Ortega (1999)

Perspectiva de redes

Teniendo en cuenta que la entrada en mercados exteriores es un intercambio entre individuos, que poseen recursos complementarios e información y que el intercambio económico, está precedido por la transmisión de información contemplando la oportunidad empresarial (Thomas y Araujo, 1985), entonces, la entrada en mercados exteriores es contemplada como función de las interacciones inter-organizativas continuas entre las empresas locales y sus redes. Esto significa, que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros de la red, entendiendo red como el conjunto de interacciones empresa a empresa, como por ejemplo socios estratégicos, agentes comerciales, clientes, proveedores, gobierno, etc. En definitiva, centran el proceso de internacionalización como un desarrollo

lógico de las redes inter-organizativas y sociales de las empresas (Blankenburg, 1995; Johanson y Mattson, 1998).

Modelo de Johanson y Mattson: corresponde a un enfoque dinámico al centrarse en las relaciones de las redes. Los autores proponen dos vectores de análisis para la internacionalización de una firma: grado de internacionalización de la empresa y grado de internacionalización de la red; surgiendo así cuatro categorías de empresas internacionales:

Tabla 2: Modelo de redes de Johanson y Mattson

		Grado de internacionalización de la red	
		Bajo	Alto
Grado de internacionalización de la empresa	Bajo	La empresa iniciadora	La empresa rezagada
	Alto	La empresa internacional en solitario	La empresa internacional junto con las otras empresas

Fuente: Johanson y Mattson (1988)

Born-globals

Existe un fenómeno que las perspectivas planteadas anteriormente no alcanzan a explicar y que merece particular atención, dado el creciente surgimiento de empresas de estas características, denominado born-globals o empresas de rápida internacionalización.

Oviatt y McDougall (1994) definen a la empresa born-global como “una organización de negocios que, desde su inserción, busca obtener una significativa ventaja competitiva en el uso de sus recursos y la venta de sus productos en múltiples países”. Por lo general, las born-global se caracterizan por ser pequeñas y medianas empresas jóvenes y emprendedoras que surgen tanto en sectores de alta tecnología como en los tradicionales. Para Madsen y Servais (1997), se explican sobre la base de tres elementos (Brenes y León, 2008):

- i) Nuevas condiciones del mercado.
- ii) Desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte y comunicación.
- iii) Capacidades más desarrolladas de las personas.

En síntesis, esta sección permite conocer la evolución teórica en materia de internacionalización, su importancia e implicancia en las empresas de hoy.

2.3. Latinoamérica

En el apartado anterior, se precisaron algunas de las teorías existentes en cuanto a internacionalización. Sin embargo, también es importante conocer qué ha sucedido a nivel latinoamericano en negocios internacionales, saber qué tipos de estudios se han realizado y cuáles son las características propias y particulares de Latinoamérica.

Latinoamérica se enfrenta a grandes cambios económicos y políticos. De hecho, en promedio ha crecido 6,3% por año entre 2009 y 2012, superior a la media de crecimiento mundial de 5,7% para el mismo período (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2013) (Carneiro y Brenes, 2014).

Políticamente, la región se ha polarizado en la medida que algunos países son claramente democráticos, mientras que otros tienen una larga vida populista y prácticas dictatoriales. Lamentablemente esta situación ha dado lugar en algunos países, a no haber tomado ventaja de las oportunidades económicas, disminuyendo su potencial de crecimiento. Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Guatemala, México, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay son ejemplos de economías de libre mercado. Por otro lado, Argentina, Bolivia, Ecuador, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Venezuela tienden a mostrar el proteccionismo económico y el populismo político.

El primer grupo de países están creciendo a una tasa promedio mayor que el segundo. Sin embargo, Ecuador y Nicaragua, aunque no se encuentran entre los ejemplos de libre mercado y con una política incierta en el futuro, están creciendo y en general hay buenas perspectivas de desarrollo para el mediano plazo (Carneiro y Brenes, 2014).

Las empresas de la región tienen diferentes razones para ir al extranjero, entre ellas, un espacio limitado para el crecimiento en el mercado nacional, un deseo de diversificar el riesgo país, una necesidad de aprender de las experiencias en el extranjero y poder competir mejor con nuevos actores de su propio ámbito doméstico (Anand, Brenes, Karnani, y Rodríguez, 2006), o una manera de explotar las competencias desarrolladas en su propio mercado interno (Fleury y Fleury, 2011).

En general, las empresas multilatinas siguen el modelo Uppsala, manteniendo la perspectiva de proceso de aprendizaje en el que se parte típicamente con exportaciones esporádicas, para luego ir acrecentando paulatinamente el grado de riesgo y compromiso como inversión directa en el extranjero y sucursales (Carneiro y Brenes, 2014).

Es así como las empresas mexicanas ahora ven a América Central como una extensión natural de sus actividades. Muchas empresas de América Central, también están expandiendo las operaciones a todos los países de la región e incluso a Sudamérica. Mientras que empresas colombianas y ecuatorianas están buscando oportunidades de inversión principalmente en América Central. Las empresas brasileñas y chilenas, por su parte, tienden a concentrarse en sus vecinos de América del Sur, y las empresas peruanas ven oportunidades en Argentina y Bolivia. (Carneiro y Brenes, 2014).

En uno de los artículos publicados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiso (2008) investiga acerca del surgimiento de las multilatinas en su trabajo “La emergencia de las multilatinas”, en el que destaca como impulsor de ellas el bajo costo del capital tanto en mercados locales como internacionales, lo que dio por primera vez a las empresas de estos países acceso a un endeudamiento financiero, en condiciones relativamente comparables a las de empresas contrapartes de la OCDE. Ello contribuyó enormemente a que se establecieran las mismas reglas de juego para todos. Las empresas latinoamericanas, por lo tanto, pudieron recurrir a los mercados financieros locales e internacionales, factor clave de su internacionalización (Claessens y Schmukler, 2007).

En otro sentido, se pueden establecer diferencias entre Latinoamérica y el Caribe, y la Unión Europea. La CEPAL en un diálogo Unión Europea-América Latina realizado en Santiago de Chile (2011), destaca: América Latina y el Caribe, y la Unión Europea conforman un mercado económico de importantes dimensiones a nivel global. Sin embargo, ambas regiones poseen también importantes diferencias en diversos aspectos económicos y demográficos, que es necesario considerar para entender tanto sus complementariedades como oportunidades de cooperación y desarrollo futuro. Asimismo, la relación entre ambas regiones se enmarca en un contexto global caracterizado por el mayor peso de las economías emergentes y el progresivo avance de la globalización.

En términos demográficos, América Latina y el Caribe, y la Unión Europea, representan en conjunto, el 16% de la población mundial. Si bien el tamaño de la población de ambas regiones es relativamente similar (9% América Latina y 7% la Unión Europea), presentan una dinámica demográfica divergente. Por una parte, en la Unión Europea la población está envejeciendo, lo que implica que en las próximas décadas su crecimiento demográfico será menor. En cambio, América Latina y el Caribe poseen una población más joven y tasas

de natalidad más altas, con lo que se espera un mayor crecimiento de la población en el futuro.

A pesar de su similar tamaño en materia de población, el peso de América Latina y el Caribe, y la Unión Europea, en la economía mundial es muy distinto, reflejo de las grandes diferencias en los niveles de ingreso por habitante. La Unión Europea representa algo más de la cuarta parte de la economía mundial, un porcentaje similar al de Estados Unidos y Canadá, mientras que América Latina y el Caribe representa solamente el 8% del producto interno bruto (PIB) mundial.

Por su parte, el crecimiento económico de ambas regiones ha sido bastante disímil en los últimos años. América Latina y el Caribe han tenido un importante aceleramiento de su desempeño desde 2004, así como una notable resistencia a la crisis económica mundial que se vivió entre 2008 y 2009. Si bien la región experimentó un retroceso en su PIB de 1,8% en 2009, este fue muy inferior al de las economías desarrolladas y tuvo una rápida recuperación al año siguiente. Las proyecciones para 2011 y los años siguientes son algo menores, pero América del Sur continuará beneficiándose de la alta demanda China y de la evolución favorable de sus términos de intercambio.

Por el contrario, la Unión Europea tuvo un ritmo de crecimiento mucho menor en la época previa a la crisis y una caída de la producción en 2009 que alcanzó el 4,2% de su PIB. La recuperación observada en 2010 y 2011, así como el crecimiento proyectado para los próximos años, es bastante bajo, afectado por las crisis fiscales y financieras en muchos países miembros. De hecho, la perspectiva para los próximos años es que el crecimiento en América Latina casi duplique el de la Unión Europea.

Un ejemplo particular son las empresas brasileras, que han sido, en general, tardías en entrar a la arena internacional (Fleury & Fleury, 2009). Existen tres elementos de disuasión que han contribuido al, hasta hace poco, bajo grado de internacionalización de las empresas de este país (Da Rocha, 2003; Da Rocha y Da Silva, 2009; Da Rocha, Da Silva, y Carneiro, 2007):

- i) La falta de ventajas específicas de las empresas.
- ii) La ruptura de la cadena de establecimiento (la cual implica que las empresas comienzan a internacionalizarse en los mercados vecinos y posteriormente desplazarse más lejos en términos de distancia psíquica, y también que en cada uno de las empresas del mercado comience usando modos de bajo compromiso, como un

intermediario, y posteriormente cambiar a los modos que sugieren un compromiso más fuerte, tales como, subsidiarias de propiedad absoluta).

- iii) La ausencia de una mentalidad global.

La mayoría de las empresas brasileñas, que en el pasado, se aventuraron en el extranjero, lo hicieron únicamente por las exportaciones. Además, varias empresas brasileñas habían integrado verticalmente modelos de negocio, lo que hacía difícil de replicar su modo de operaciones en el extranjero (Cyrino y Tanure, 2009).

En definitiva, las empresas ganadoras parecen ser aquellas que, sin tener en cuenta la protección que antes disfrutaban en sus mercados nacionales, han desarrollado estrategias para reposicionar su negocio en el país y en el extranjero (Austin y Ickis, 1991; Brenes, 2000). Y particularmente, de la recopilación anterior, se puede decir que Latinoamérica se caracteriza por relacionarse internacionalmente con países cercanos geográficamente y lo hace comprometiendo sus recursos paulatinamente.

2.4. Chile

Puesto que la aplicación del Marco de internacionalización se desea realizar en Chile, es preciso examinar la realidad chilena en negocios internacionales.

Gran parte de los trabajos en Chile, acerca de la internacionalización y la globalización, pueden agruparse dentro de dos grandes esferas. Una primera esfera es la de los efectos sociales de la globalización, muy centrado principalmente en Santiago, y una segunda esfera, con un enfoque mixto entre las áreas de administración y economía, dentro de la cual el objeto principal de estudio se trata de los determinantes de la internacionalización, donde se encuentran estudios como el de Poblete y Amorós (2013), hallando que la distancia psíquica y la experiencia previa resultan ser factores determinantes en la internacionalización de las Pymes.

De manera similar, existen otros estudios acerca de los determinantes de la internacionalización, pero enfocado en una industria en particular, como por ejemplo, el trabajo de Visser y de Lagen (2006), sobre la importancia y la calidad del gobierno en la industria vitivinícola de Chile.

Otro autor que trata sobre los determinantes de internacionalización, es Constanza Bianchi, (2014). En su trabajo, presenta un estudio de casos referente a tres empresas del mercado emergente chileno (Falabella, Universidad Adolfo Ibáñez y Vitivinícola Concha y Toro), que han internacionalizado y se han establecido como actores regionales clave. El objetivo de este estudio es explorar el proceso de internacionalización de las empresas chilenas e identificar recursos específicos y capacidades que han permitido que estas empresas tengan éxito a nivel internacional. Los hallazgos de este estudio, sugieren que las capacidades y recursos específicos, como la pertenencia a un conglomerado familiar, las sociedades, las redes nacionales y extranjeras, la innovación y la orientación al mercado, además de un equipo directivo experimentado, son necesarios para las empresas emergentes del mercado internacional y mejorar su desempeño en los mercados extranjeros. También, la autora se ha especializado, en la investigación del caso de empresas foráneas, especialmente de la industria del retail y su internacionalización hacia Chile.

Así también, se encuentran trabajos acerca de la distancia psíquica como condicionante del desempeño exportador de Geldres, Etchebarne y Bustos (2011), quienes sugieren que en la muestra, empresas más pequeñas tienden a exportar a países más cercanos o con menor distancia psíquica que las empresas de mayor tamaño, destacándose, por otra parte, aquellas empresas que exportan a países psicológicamente distantes lograron, en promedio, un mayor valor exportado en el período de análisis, así como una mayor propensión exportadora.

Otra arista que se ha podido encontrar es la del estudio de las estrategias de entrada a mercados externos realizado por Huerta, Estroz y San Martín (2009), donde se realiza una revisión teórica de dichas estrategias, además de un análisis empírico para comparar las realidades de empresas chilenas y española. Sus resultados indican que la principal forma de entrada en ambos países es la exportación, producto del menor compromiso de recursos que implica.

Como se expresa a lo largo de este capítulo, los estudios realizados en Chile, tratan principalmente tópicos sobre los determinantes de la internacionalización, la distancia psíquica, los métodos de entrada a nuevos mercados y, en general, muy centrados en industrias determinadas, dificultando la concepción de una mirada global del contexto de internacionalización en este país.

Esta revisión bibliográfica no ha asociado la internacionalización con las actividades de la cadena de valor. La internacionalización de las organizaciones debe ser un elemento considerado dentro de sus estrategias y, en algunos casos, puede ser fuente de la ventaja competitiva, por esto cabe preguntarse ¿qué modelo de internacionalización logra considerar la cadena de valor, revisarlo y verificar su aplicabilidad en un entorno de economía abierta? A continuación se presenta el Marco de internacionalización de la cadena de valor realizado por Roberto Curci, Robert Mackoy y Noriko Yagi (2012).

2.5. Marco de internacionalización de la cadena de valor

La internacionalización de las actividades de una empresa, puede ser considerada una ventaja competitiva para las organizaciones, por lo que puede resultar atractivo aplicar el Marco de internacionalización, dado que este se fundamenta en la cadena de valor.

El modelo de cadena de valor de Porter (1987), es una herramienta de análisis para la planificación estratégica, que busca reconocer la o las ventaja(s) competitiva(s) en las empresas, a través de la desagregación de sus actividades estratégicas relevantes, para entender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación, y así agregar valor para sus clientes. Porter distingue actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias están directamente relacionadas con la creación o la entrega de un producto o servicio, dentro de ellas se encuentran:

- i) Logística de entrada.
- ii) Operaciones.
- iii) Logística de salida.
- iv) Marketing y ventas.
- v) Servicios.

En las actividades de apoyo se consideran:

- i) Abastecimiento.
- ii) Desarrollo de tecnología (I + D).
- iii) Recursos humanos.
- iv) Infraestructura de la empresa.

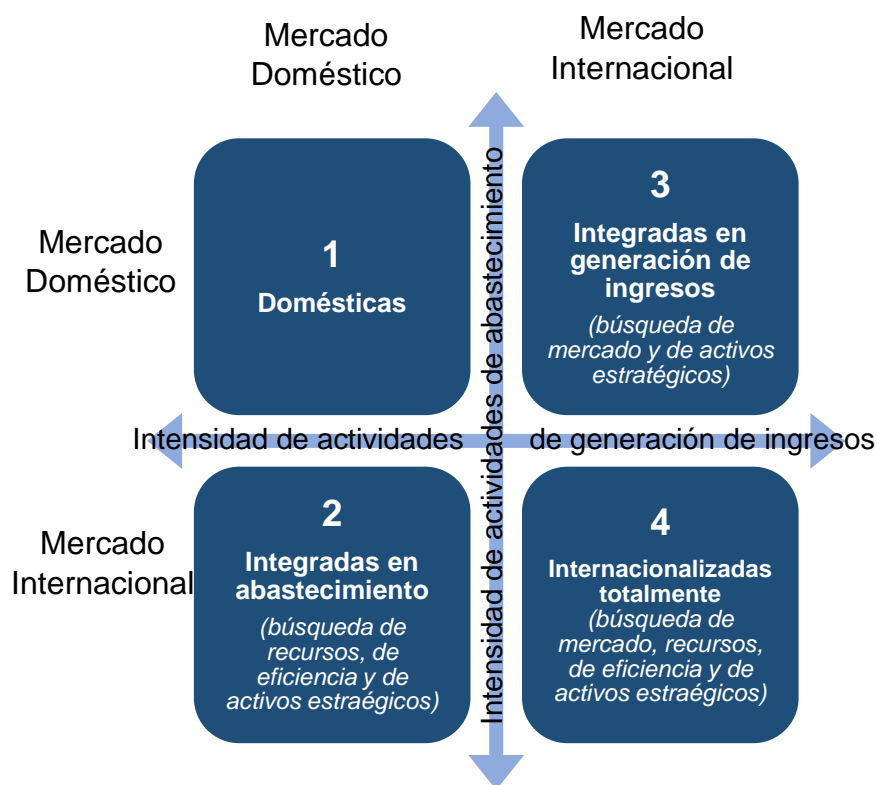
Teniendo conocimiento del modelo de cadena de valor, ahora es necesario, saber en qué consiste el Marco.

El Marco de internacionalización de la cadena de valor es un instrumento creado por Roberto Curci, Robert Mackoy y Noriko Yagi (2012). Clasifica a las organizaciones según la internacionalización de sus actividades de la cadena de valor, tanto de abastecimiento como de generación de ingresos. Parte de la premisa que en general las empresas nacen, se desarrollan y crecen dentro de sus mercados domésticos, para luego empezar a internacionalizar alguna o todas sus actividades, sean operativas o financieras, transformándose de ser una empresa doméstica a una internacionalizada totalmente.

El marco teórico utilizado por Curci et al. (2012) se basa, en la agrupación de los estudios acerca de la internacionalización, en tres grandes grupos: los determinantes, los procesos y el grado de internacionalización. Además, considera especialmente dentro del modelo, la cadena de valor, temática aun no relacionada con la internacionalización en los estudios analizados en la revisión teórica.

El modelo clasifica a las empresas según la intensidad en la internacionalización de las actividades que componen su cadena de valor y lo hace en cuatro categorías, como se observa en la figura 1.

Figura 1: Marco de Internacionalización de la cadena de valor



Fuente: Adaptado de Curci, Mackoy y Yagi (2012)

La categoría del primer cuadrante, es de aquellas empresas domésticas, quienes realizan sus actividades de abastecimiento como de generación de ingresos en el mercado local. En el cuadrante 2, se encuentran las empresas integradas internacionalmente en abastecimiento, desempeñando sus actividades de abastecimiento fuera del país. El cuadrante 3, está conformado por aquellas integradas internacionalmente en generación de ingresos, se caracteriza por ir en busca de clientes fuera del mercado local y por desarrollar sus actividades de abastecimiento de forma doméstica. Finalmente, el cuadrante número 4, formado por empresas internacionalizadas totalmente, quienes realizan tanto sus actividades de abastecimiento como de generación de ingresos en el mercado internacional.

Posteriormente, los autores desarrollan la validación del Marco de internacionalización de la cadena de valor en 2013. Los resultados sugieren que las características de las empresas y las actitudes de los directivos varían a través de las categorías del Marco, además de una aceptación de las hipótesis en general y que sus hallazgos son consistentes con el Marco teórico presentado y con las métricas del grado de internacionalización de las empresas.

De acuerdo a lo anterior, surge la iniciativa de aplicar el Marco de internacionalización de la cadena de valor en las empresas chilenas. De hecho, sus autores declaran al inicio de su trabajo: “El Marco de internacionalización de la cadena de valor fue desarrollado y propuesto como una útil herramienta para responder la pregunta de cómo las empresas se internacionalizan” y así conocer las características que poseen las empresas de cada categoría.

Capítulo 3

Preguntas de investigación, objetivos y metodología

3.1. Preguntas de investigación

Conociendo el contexto de la literatura señalada y específicamente en base al llamado realizado por Curci et al. (2012), respecto a la realización de futuras investigaciones en el ámbito de la internacionalización en diferentes zonas geográficas, se hace relevante explorar la realidad de las empresas chilenas.

En consecuencia, a continuación se proponen una serie de preguntas relacionadas a dichos procesos de internacionalización, en el que la unidad de observación del estudio corresponde a una selección de empresas chilenas. Estas empresas se encontrarán representadas por sus directivos o ejecutivos en cargos relevantes, en ejercicio durante el 2014.

La internacionalización es un fenómeno de operaciones y actividades, que se inicia en la estrategia y formas de pensar de los ejecutivos de las organizaciones cuando se proponen extender sus procesos a otras fronteras. Es un efecto difícil de medir, pues no tan sólo puede generar mayor o menor rentabilidad, sino que también un efecto positivo en la imagen de la compañía y en el desarrollo del conocimiento, entre otros elementos no tangibles.

El modelo original del Marco de internacionalización de la cadena de valor (Curci et al., 2012), permite el análisis de la internacionalización desde distintas ópticas, dando lugar a la posibilidad de ejecutar comparaciones. Por tanto surgen las siguientes interrogantes:

Pregunta 1: ¿La percepción que tienen los directivos respecto de la internacionalización, será similar con lo que están realizando las empresas en sus prácticas actuales?

Independiente de la similitud de las dos ópticas de clasificación de las empresas en el Marco de internacionalización, ya mencionadas, parece importante conocer:

Pregunta 2: ¿Será válido aplicar el Marco de internacionalización de la cadena de valor en Chile?

La pregunta anterior cobra relevancia, ya que el modelo bajo análisis es de carácter flexible, de simple entendimiento y de aplicación universal, dado que

utiliza conceptos y nociones conocidos, estándares a nivel internacional; por tanto, parece ad-hoc revisar el uso de este instrumento para Chile.

La clasificación propuesta en el Marco establece cuatro categorías, que presentan variadas formas y niveles de compromiso internacional. Además, se debe reconocer que las empresas se pueden encontrar en diferentes etapas del ciclo de vida, así como también, en diferentes etapas dentro del proceso de internacionalización.

En Chile, el estudio de la internacionalización se encuentra enfocado principalmente en aplicaciones sobre industrias específicas o tamaños particulares de empresas. Entonces surge la siguiente interrogante:

Pregunta 3: ¿Qué características poseen las empresas que forman parte de las categorías del Marco de internacionalización, ya sean Domésticas, Integradas internacionalmente en abastecimiento, Integradas internacionalmente en generación de ingresos e internacionalizadas totalmente? ¿Existen diferencias entre ellas?

Como se señaló anteriormente, las organizaciones se pueden encontrar en diversas etapas dentro del proceso de internacionalización y probablemente, hayan recorrido distintos caminos desde sus inicios al día de hoy. Con ello es interesante preguntarse:

Pregunta 4: ¿Cuál o cuáles son los patrones de movimientos más comunes que siguen las empresas dentro de las categorías del Marco en sus procesos de internacionalización?

Las diferencias señaladas en los párrafos anteriores, también implican la posible preferencia al tomar la decisión de qué método seleccionar y la cantidad de recursos que se comprometerán a la hora de incursionar en nuevos mercados. Si bien, un estudio comparativo de las Pymes de Chile y España indica que en Chile las empresas privilegian aquel método con menor compromiso de recursos, es decir, la exportación directa, es importante también saber:

Pregunta 5: ¿Cuál o cuáles son las estrategias de entrada a nuevos mercados más utilizadas por las empresas chilenas en la primera vez que tienen contacto con países extranjeros? y en la actualidad, ¿Siguen siendo los mismos métodos los que se utilizan o han variado a través del tiempo?

Estas preguntas inspiran el desarrollo de la investigación denominada: Procesos de Internacionalización de Empresas Chilenas, un estudio exploratorio acerca de la Internacionalización de las actividades de la cadena de valor, el caso Chileno.

3.2. Objetivos

Establecidas las preguntas de investigación, en este apartado se presentan los objetivos que orientarán este estudio; primero, de manera general y luego de forma específica.

3.2.1. Objetivo general de investigación

Explorar la realidad chilena en el ámbito de internacionalización a través de la aplicación del modelo: Marco de internacionalización de la cadena de valor.

El estudio y la aplicación del Marco de internacionalización de la cadena de valor, permite una categorización de las organizaciones en virtud de cuáles procesos han sido internacionalizados. Dichas categorías buscan identificar factores claves y estratégicos acerca de la internacionalización en los distintos procesos, facilitando el hallazgo de elementos comunes para las empresas conformantes de cada categoría, identificando entonces elementos como características organizacionales, percepciones de los directivos, y estrategias más recurrentes.

3.2.2. Objetivos específicos de investigación

Objetivo 1: Contrastar la percepción de los directivos con las prácticas actuales de una selección de empresas chilenas.

Por medio de la comparación de las clasificaciones en el Marco de internacionalización de la cadena de valor, según la estrategia o formas de pensar de los ejecutivos y según las prácticas actuales de las empresas, verificar si las empresas chilenas se encuentran más o menos internacionalizadas de acuerdo a lo que sus ejecutivos aprecian.

Objetivo 2: Aplicar el Marco de internacionalización de la cadena de valor en una muestra de empresas chilenas.

Validar la metodología a través de la coherencia de los resultados al categorizar las empresas en los cuadrantes que se proponen, por medio de

hipótesis comúnmente utilizadas para medir el grado de internacionalización de las firmas. Y así probar la factibilidad de aplicar esta metodología en Chile.

Objetivo 3: Caracterizar a las empresas que conforman las categorías del Marco de internacionalización en su aplicación en Chile.

Detallar aquellas variables que permiten representar el perfil de cada categoría del Marco de internacionalización.

Objetivo 4: Descubrir los patrones de internacionalización más comunes de las empresas chilenas.

Algunas empresas nacen en una fase de internacionalización y se mantienen en ella; sin embargo, otras realizan transiciones a distintas fases en la medida que se desarrollan. En el caso de la muestra de empresas chilenas, se pretende conocer los movimientos a través de las categorías del Marco.

Objetivo 5: Analizar las estrategias de entrada a mercados extranjeros seguidas por empresas chilenas.

Describir la selección de las estrategias de entrada a nuevos mercados, de las empresas chilenas, mediante el mayor o menor compromiso de recursos en el establecimiento de sus relaciones comerciales con los mercados foráneos.

3.3. Metodología

3.3.1. Diseño de investigación

La investigación del Marco de internacionalización de la cadena de valor, es de carácter exploratoria-descriptiva. Exploratoria, donde se comienza a conocer un conjunto de variables en una comunidad o un contexto y descriptiva porque se indaga la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables de una población. En ciertas ocasiones, el investigador pretende realizar descripciones comparativas entre grupos o subgrupos de personas, objetos, comunidades o indicadores (Hernández, Fernández, Baptista, 2010).

Se recurre al enfoque cuantitativo, pues se basa en otros estudios previos. Además, se usa para consolidar las creencias formuladas de manera lógica en una teoría y establecer con exactitud patrones de comportamiento. Se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández et al., 2010). Otra definición más amplia del enfoque cuantitativo, es la propuesta por Bernal (2006), quien plantea que el

enfoque cuantitativo se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresan relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. Si bien en esta investigación no existe una hipótesis que probar, ella se fundamenta en la medición de las características del fenómeno de la Internacionalización.

El presente estudio se basa de la aplicación y validación del trabajo realizado por Curci, Mackoy y Yagi (2012, 2013), donde la teoría es generada a partir de la comparación de la investigación previa con los resultados del estudio, de hecho estos son una extensión de los estudios antecedentes, por tanto, la literatura representa un papel crucial para la investigación. Además, sus autores realizan una revisión de la literatura principalmente para buscar variables significativas que puedan ser medidas. La recolección de datos se basa en instrumentos estandarizados, uniformes para todos los casos y su finalidad de análisis es describir las variables y explicar sus cambios y movimientos.

De manera más precisa esta investigación es de tipo no experimental, pues se observan fenómenos, tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. Las variables en este tipo de estudios ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Hernández et al., 2010).

Además, es de tipo transeccional (transversal), cuyo propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, la recolección de datos se hace en un solo momento, en un tiempo único.

En síntesis, el tipo de diseño metodológico empleado en la investigación se define como un diseño de enfoque exploratorio-descriptivo, de carácter cuantitativo, no experimental y de tipo transeccional.

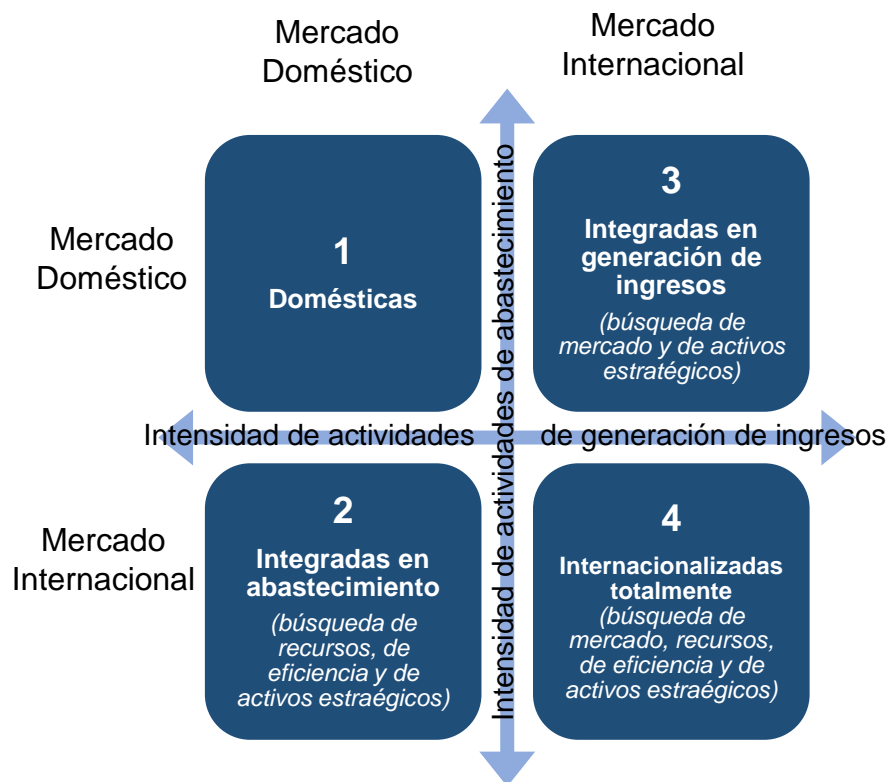
3.3.2. Método de investigación

Marco de Internacionalización de la cadena de valor

El método de investigación utilizado corresponde al Marco de internacionalización de la cadena de valor (Curci et al., 2012), cuya característica principal es categorizar las empresas de acuerdo con la intensidad de las actividades de la cadena de valor, tanto de abastecimiento

como de generación de ingresos, en cuatro categorías o cuadrantes descritos en la figura 2.

Figura 2: Marco de Internacionalización de la cadena de valor



Fuente: Adaptado de Curci, Mackoy y Yagi (2012)

Cuadrante 1

Domésticas: Se trata de empresas cuyas actividades de abastecimiento se obtienen principalmente en mercados nacionales, así como también desarrollan sus actividades de generación de ingresos en el mercado local.

Cuadrante 2

Integrada internacionalmente en abastecimiento: Se incluyen empresas cuyas actividades de abastecimiento en su cadena de valor, se desarrollan de manera internacional, mientras que la generación de ingresos se desarrolla sólo a nivel nacional. Esta categoría se explica en las estrategias de búsqueda de recursos, eficiencia y activos estratégicos. Sólo se dedican a las actividades internacionales que les permitan reducir costos de operación y financiamiento.

Cuadrante 3

Integrada internacionalmente en generación de ingresos: Se trata de un grupo de empresas internacionalmente semi-integradas, pues sólo realizan internacionalmente actividades de generación de ingresos, tendientes a

satisfacer la demanda de clientes en el extranjero y/o mejorar el rendimiento de las inversiones extranjeras. Sin embargo, mantienen sus actividades de abastecimiento desarrollándolas en el mercado local.

Cuadrante 4

Internacionalizadas totalmente: Se incluyen firmas con un nivel avanzado de internacionalización, tanto en sus actividades de abastecimiento como de generación de ingresos. Estas empresas participan simultáneamente en los mercados internacionales para satisfacer la demanda del cliente extranjero, mejorar la rentabilidad de las inversiones financieras y aprovechar la oferta internacional de los factores productivos (como materia prima y capital). Esta mayor participación les permite aumentar los ingresos y rendimientos de inversiones financieras, así como reducir los costos de operación y financiamiento. Se caracterizan por buscar nuevos mercados, recursos y activos estratégicos, además de mayor eficiencia.

El tipo de transacciones comerciales que se clasifican como actividades de abastecimiento o generación de ingresos y sus implicaciones para el rendimiento de una empresa, se resume en la tabla 3.

Tabla 3: Clasificación de las actividades de negocios de las empresas

Etapas de la cadena de valor	Actividades de negocios representativas	
	Operacional	Financiero
Generación de ingresos	Marketing, Ventas, Distribución, Servicio al cliente	Actividades de inversión (inversiones de flujo de caja de corto plazo, bonos, patrimonio)
Abastecimiento	Investigación de mercado, I&D, Abastecimiento, Producción	Actividades de financiamiento (préstamos de corto plazo, deuda, emisión de patrimonio)

Fuente: Curci, Mackoy y Yagi (2012)

También, los autores del modelo presentan dos formas de clasificar a las empresas, una por prácticas actuales de las empresas y otra por formas de pensar de los ejecutivos (orientación estratégica de internacionalización). El detalle de ellas se explicará en la sección generación de categorías del Marco de internacionalización de la cadena de valor.

En resumen, el Marco permite:

- i) Clasificar las empresas en categorías de acuerdo a la intensidad de sus actividades de la cadena de valor con respecto a la internacionalización.
- ii) Ilustrar el movimiento dinámico de la internacionalización, en qué posición de internacionalización estuvo y en cuál se encuentra, logrando examinar las interacciones entre el mercado local y el mercado internacional.
- iii) Comparar y contrastar las prácticas de internacionalización de las empresas de las diferentes categorías.
- iv) Probar constructos teóricos de internacionalización.

Capítulo 4

Recolección y análisis de datos

4.1. Recolección de datos

4.1.1. Descripción de la población y selección de la muestra

Para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis, para luego delimitar la población. Una vez delimitada la población se debe establecer la muestra que permita el desarrollo del estudio, dado que en realidad pocas veces es posible medir a toda la población, por razones de tiempo y economía (Hernández et al. 2010).

La unidad de análisis en esta investigación corresponde a empresas chilenas, cuyos ejecutivos o directivos respondieran sobre sus prácticas y percepciones relacionadas con el proceso de internacionalización (se entiende por empresas chilenas, todas aquellas organizaciones creadas en Chile).

La población a la que este estudio se refiere, comprende empresas chilenas, que se encuentren activas durante el año 2014, de cualquier nivel de ventas y nivel de utilidades, de todos los sectores industriales, cualquiera sea su edad y número de empleados, sin importar si participan o no en los mercados internacionales.

El tipo de muestra es de carácter no probabilístico, dado que la elección de las empresas no depende de la probabilidad, sino de la toma de decisiones de los investigadores. La muestra está conformada por empresas chilenas seleccionadas por conveniencia, de todos los tamaños e industrias, provenientes principalmente de la lista de contactos de los gremios asociados a la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA). Además, la invitación a responder el cuestionario fue enviada a los ex-alumnos de la escuela de Ingeniería Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, con cargos relevantes en organizaciones chilenas.

4.1.2. Proceso de recolección de datos

Para la obtención de los datos que hacen posible la aplicación y posterior validación del Marco de internacionalización de la cadena de valor, se utiliza el cuestionario propuesto por Curci, Mackoy y Yagi (2012), traducido al

español, respetando las codificaciones¹ y variables utilizadas, para no variar el instrumento².

Este instrumento surge de la agrupación de los estudios sobre internacionalización en tres grandes grupos. El primero de ellos corresponde a los determinantes de la internacionalización (Rugman y Verbeke, 2008), un segundo grupo se centra en cómo la internacionalización de las empresas se lleva a cabo (Johanson y Vahlne, 1977) y finalmente, un tercer grupo de estudios se basa en la medición del grado de internacionalización de las empresas (Sullivan, 1994), dando paso a una relación entre este grado de internacionalización y el desempeño de las firmas (Contractor, Kundu, Hsu, 2003).

El cuestionario se estructura en tres áreas temáticas. La primera de ellas corresponde a preguntas de clasificación dentro del Marco basadas en la orientación estratégica a nivel internacional, así como preguntas orientadas a actividades en el ámbito internacional de las empresas, en diferentes periodos de tiempo. El segundo gran tema es sobre las actitudes y percepciones que tienen los directivos hacia la internacionalización, así como también sus capacidades para desarrollar las actividades de negocios. Y, finalmente, se tratan preguntas descriptivas y de rendimiento estándar, incluyendo la contribución de la internacionalización en el desempeño de las firmas.

La encuesta se prueba de manera presencial en tres empresas seleccionadas por conveniencia, una doméstica, una de internacionalización intermedia, es decir, que tiene internacionalizadas actividades de abastecimiento o bien de generación de ingresos, y otra de internacionalización total; de las cuales se recogen comentarios, sugerencias y observaciones, acerca de la claridad, el tiempo en completarse y temas relacionados al contenido, a fin de lograr una mejor comprensión del instrumento. Posterior a esta revisión, se procede al envío de la encuesta a los directivos y ejecutivos que componen la muestra, a través de una invitación por correo electrónico, la que contiene un enlace hacia el software online Questionpro³.

¹ Se mantiene la codificación de los códigos NAICS utilizados en la descripción de los sectores industriales. Se emplean dichos códigos, dada la conformación de la muestra (en su mayoría sector de servicios), puesto que se desglosan en mayor medida las distintas industrias de servicios. Además, esta clasificación es ampliamente utilizada en publicaciones internacionales. Cada empresa seleccionó el sector industrial que más se acerca a sus actividades económicas.

² Véase Anexo 1: Encuesta del Marco de Internacionalización de la Cadena de Valor.

³ <http://www.questionpro.com>

4.2. Análisis de datos

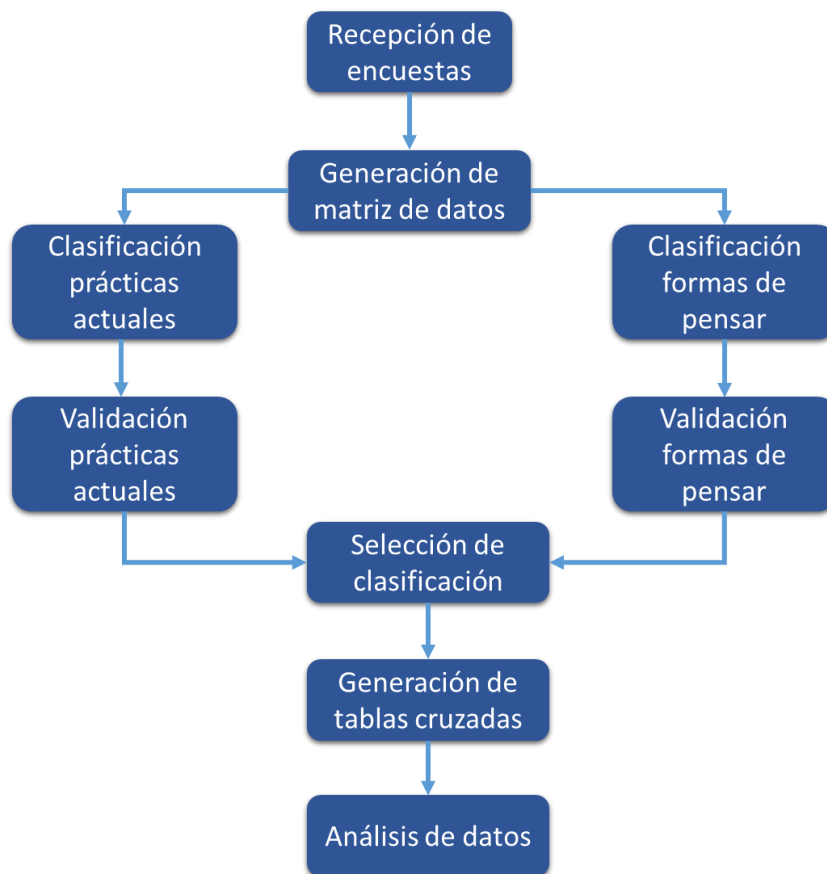
4.2.1. Preparación de los datos

Del total de las invitaciones 619 accedieron a la encuesta, de las cuales 266, es decir, un 43%, la iniciaron. Sin embargo, 86 de las encuestas iniciadas (32%) la completaron a cabalidad, demorando en promedio 33 minutos en responder la encuesta.

La totalidad de las encuestas son descargadas en un archivo en el software Excel 2013, donde se crea una base de datos matriz, cada fila representa una observación, es decir, un directivo o ejecutivo de empresa y cada columna es una variable de estudio.

En primera instancia se requiere la clasificación de cada empresa en el Marco de internacionalización, en cada una de las cuatro categorías, teniendo en cuenta que puede ser a través de las formas de pensar de los ejecutivos o bien por las prácticas actuales de las organizaciones. Luego se validan ambas formas de clasificación, se selecciona aquella que tenga mayor validez, para luego realizar los análisis tanto para la muestra como por las categorías.

Figura 3: Proceso de obtención y análisis de datos



Fuente: Elaboración propia

Para la clasificación a través de las prácticas actuales se recurre a las preguntas del cuestionario⁴: ¿Genera en la actualidad algún ingreso fuera de Chile? y ¿En la actualidad compra materiales, equipos, suministros, bienes o servicios a un proveedor extranjero? En la tabla 4, se detalla la forma de clasificación en el Marco de internacionalización.

Tabla 4: Forma de clasificar en el Marco según prácticas actuales

Cuadrante	¿Genera en la actualidad algún ingreso fuera de Chile?	¿En la actualidad compra materiales, equipos, suministros, bienes o servicios a un proveedor extranjero?
Domésticas	No	No
Integradas internacionalmente en abastecimiento	No	Si
Integradas internacionalmente en generación de ingresos	Si	No
Internacionalizadas totalmente	Si	Si

Fuente: Elaboración propia

Mientras que para la clasificación según las formas de pensar de los ejecutivos, las preguntas utilizadas para esta categorización son: Con respecto a sus estrategias para generar ingresos, ¿Cuál de las siguientes estrategias la describe mejor? y Con respecto a sus estrategias de fuentes de abastecimiento, ¿Cuál de las siguientes estrategias describe mejor la suya? ⁵

En la tabla 5, se presenta la conformación de cada cuadrante, según las formas de pensar de los ejecutivos.

⁴ Véase Anexo 1: Encuesta del Marco de Internacionalización de la Cadena de Valor.

⁵ Véase Anexo 1: Encuesta del Marco de Internacionalización de la Cadena de Valor.

Tabla 5: Forma de clasificar en el Marco según formas de pensar

Cuadrante	Con respecto a sus estrategias para generar ingresos , ¿Cuál de las siguientes estrategias la describe mejor?	Con respecto a sus estrategias de fuentes de abastecimiento , ¿Cuál de las siguientes estrategias describe mejor la suya?
Domésticas	Para generar ingresos nos centramos exclusivamente en el mercado chileno.	Utilizamos exclusivamente fuentes de abastecimiento chilenas.
Integradas internacionalmente en abastecimiento	Para generar ingresos nos centramos exclusivamente en el mercado chileno.	<p>Nos centramos en fuentes de abastecimiento chilenas, pero también consideramos fuentes de abastecimiento extranjeras.</p> <p>Nos centramos tanto en fuentes de abastecimiento chilenas como extranjeras.</p> <p>Nos centramos en fuentes de abastecimiento extranjeras pero también consideramos fuentes de abastecimiento chilenas.</p> <p>Utilizamos exclusivamente fuentes de abastecimiento extranjeras.</p>
Integradas internacionalmente en generación de ingresos	<p>Para generar ingresos nos centramos en el mercado chileno, pero también consideramos los mercados extranjeros.</p> <p>Nos centramos tanto en el mercado chileno como en los extranjeros.</p> <p>Para generar ingresos nos centramos en los mercados extranjeros pero también consideramos el mercado chileno.</p> <p>Para generar ingresos nos centramos exclusivamente en los mercados extranjeros.</p>	Utilizamos exclusivamente fuentes de abastecimiento chilenas.
Internacionalizadas totalmente	Para generar ingresos nos centramos exclusivamente en los mercados extranjeros.	Utilizamos exclusivamente fuentes de abastecimiento extranjeras.

Fuente: Elaboración propia

Las empresas que clasifican en la categoría de empresas domésticas, son aquellas que actualmente no generan ingresos ni se abastecen de un proveedor en el extranjero; las firmas del cuadrante integradas internacionalmente en abastecimiento, son las que en alguna medida se abastecen de proveedores fuera del país, pero sus clientes se encuentran en el mercado local; las organizaciones integradas internacionalmente en generación de ingresos, desarrollan sus actividades de generación de ingresos fuera de las fronteras nacionales, mientras que se abastecen sólo en Chile; por último, empresas internacionalizadas totalmente, realizan actividades, tanto de generación de ingresos como de abastecimiento, en el mercado internacional.

Luego de la clasificación de las empresas, es necesario comprobar la validez de la aplicación del Marco de internacionalización de la cadena de valor, en Chile. Curci, Mackoy y Yagi, (2013) proponen seis hipótesis, relacionadas al grado de internacionalización de las firmas, derivadas de la literatura de negocios internacionales. Estas hipótesis se estructuran de acuerdo a lo que postula Sullivan (1994), referente a que el grado de internacionalización (DOI) de una empresa tiene tres atributos:

- i) Rendimiento: lo que pasa en el extranjero (Vernon, 1971).
- ii) Estructural: qué recursos están en el extranjero (Stopford y Wells, 1972).
- iii) Actitudinal: orientación internacional de la alta dirección (Perlmutter, 1969).

Las hipótesis que permiten la validación del Marco son:

- i) Percepción media de rentabilidad.
- ii) Edad media de la compañía.
- iii) Porcentaje con subsidiarias en el extranjero.
- iv) Porcentaje con activos fuera de Chile o en moneda extranjera.
- v) Percepción media que la internacionalización es crítica para el éxito.
- vi) Percepción media de clientes alrededor del mundo.

De ellas, se espera que las características de las empresas y las actitudes de los administradores sean diferentes a través de las categorías del Marco, de la siguiente forma: las organizaciones domésticas (categoría 1) debieran exhibir el grado más bajo de internacionalización, mientras que las empresas internacionalizadas totalmente (categoría 4) debieran presentar el más alto grado de internacionalización, en tanto las empresas clasificadas como

integradas internacionalmente en abastecimiento (categoría 2) e integradas internacionalmente en generación de ingresos (categoría 3), debieran presentar un grado intermedio de internacionalización.

El proceso de validación se realiza mediante tablas cruzadas y pruebas estadísticas de varianza, tanto tablas ANOVA, como Chi Cuadrado, lo anterior para conocer su significancia estadística y las diferencias significativas de las variables entre las cuatro categorías⁶.

Para describir en forma general y por categorías a las empresas, es necesario tratar algunas variables. En la tabla 6, se precisan las variables descriptivas utilizadas y la forma en la que fueron consultadas.

Tabla 6: Variables descriptivas

Variable	Pregunta
Ingresos anuales	¿Cuáles fueron aproximadamente las ventas totales (bruta que incluye impuestos) de su compañía en el año 2013?
Edad de la organización	¿En qué año empezó a operar su compañía?
Representación de la industria	¿Cuál es el principal código SCIAN (Sistema de clasificación industrial de América del Norte) ⁷ ?
Empleados a tiempo completo en la organización	¿Cuántos empleados a tiempo completo tiene su compañía?
Migraciones	¿Tiene empleados ubicados en Chile que sean ciudadanos extranjeros? y ¿Tiene algún empleado destinado fuera de Chile?
Subsidiarias en países extranjeros	¿Tiene la propiedad absoluta o parcial de subsidiarias en países extranjeros?
Activos, inversiones e inversionistas en el extranjero	¿Tiene activos en algún país extranjero o en moneda extranjera?, ¿Posee inversiones financieras en un país extranjero o en moneda extranjera? y ¿Hay inversionistas extranjeros que tengan o sean propietarios de renta variable (acciones ordinarias o preferentes)?

Fuente: Elaboración propia

Por ejemplo, la edad, se encuentra expresada en el año de inicio de la compañía y es transformada a años de la organización, los rangos de ingresos

⁶ Realizado a través de software IBM SPSS Statistics 19.

⁷ Los sectores industriales utilizados corresponden a los Códigos NAICS (North American Industry Classification System), que se emplean en Estados Unidos, Canadá y México.

anuales son agrupados en la clasificación de tamaño de empresa entregada por el Servicio de Impuestos Internos de Chile; y los valores numéricos expresados en las escalas Likert⁸ acerca de las actitudes frente a la internacionalización son convertidos a su correspondiente significado, describiendo el grado de acuerdo con las sentencias.

Para analizar las características representativas de las empresas, se realizan tablas cruzadas entre la clasificación en el Marco y las variables de tipo descriptivas.

Se usan, además, algunas afirmaciones acerca de actitudes de las empresas hacia la gestión internacional, que según Curci et al. (2012) se pueden agrupar en orientación general estratégica, capacidades organizacionales e impacto de las actividades de negocios internacionales.

La tabla 7, presenta aquellas afirmaciones asociadas a la orientación general estratégica, las que se refieren principalmente a las percepciones acerca de la necesidad de las actividades de internacionalización para obtener éxito, las necesidades de internacionalizar para el crecimiento de la empresa y la presencia en mercados locales o globales.

Tabla 7: Afirmaciones sobre orientación general estratégica

Orientación general estratégica
El crecimiento que perseguimos puede conseguirse principalmente a través de la internacionalización.
No vemos ninguna necesidad de internacionalizar ninguna parte de nuestro negocio.
Tendremos que internacionalizar para tener éxito en el futuro.
Pensamos que nuestro futuro está principalmente en el mercado chileno.
El mercado en el que operamos es de naturaleza global.
Hay clientes potenciales para nuestros productos/servicios por todo el mundo.
En nuestra industria una compañía no puede ser exitosa sin comercializar productos innovadores constantemente.
Nuestros competidores operan a nivel internacional.
La internacionalización es la única manera de conseguir nuestros objetivos de crecimiento.
La gerencia de la compañía o de la UN (unidad de negocio) destina mucho tiempo a la planeación de operaciones internacionales.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8, se observan las afirmaciones que permiten representar en conjunto las capacidades percibidas por las organizaciones acerca de la

⁸ Escalas Likert de 7 puntos, que indican el grado de acuerdo con las afirmaciones, siendo 1: totalmente en desacuerdo y 7: totalmente de acuerdo.

internacionalización, por ejemplo, algunos enunciados se relacionan con la disposición de recursos y tenencia de conocimiento.

Tabla 8: Afirmaciones sobre capacidades organizacionales e internacionalización

Capacidades organizacionales e internacionalización
Nuestra capacidad productiva para ofrecer servicios no nos permite servir a los mercados internacionales.
Las operaciones empresariales diarias no nos permiten pensar en comprar internacionalmente.
Los precios a los que compramos en los mercados domésticos son muy competitivos.
Sabemos cómo comprar de proveedores potenciales en mercados extranjeros.
Nuestras necesidades de producción o necesidades de servicio no requieren que compremos en los mercados internacionales.
Los precios de nuestros productos/servicios no nos permiten competir en los mercados internacionales.
Sabemos cómo comercializar nuestros productos/servicios a clientes potenciales en mercados extranjeros.
Nuestros recursos financieros no nos permiten participar en operaciones internacionales.
Nuestra oferta de productos/servicios actual no es adecuada para servir a los mercados internacionales.
Nuestras operaciones empresariales diarias no nos permiten pensar en vender internacionalmente.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Afirmaciones sobre impacto de las actividades de negocios internacionales

Impacto de las actividades de negocios internacionales
Tasa de crecimiento de ventas por encima de la media.
Tasa de crecimiento de cuota de mercado por encima de la media.
Mayores márgenes de beneficio como resultado de vender productos/servicios internacionalmente.
Mayores márgenes de beneficio como resultado del abastecimiento internacional de materias primas, bienes o servicios.
La internacionalización ha tenido efectos positivos en la rentabilidad de nuestra compañía.
Mayores niveles de eficiencia operativa.
Mayores niveles de mejora en nuestra cadena de valor.
Mejor rendimiento general que los competidores.
Menor volatilidad de los ingresos.
Operaciones más diversificadas y menos arriesgadas.
Un efecto positivo en la imagen de nuestra compañía o UN (unidad de negocio).
Un efecto positivo en el desarrollo de los conocimientos de nuestra compañía o UN.

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, en la tabla 9 se verifican aquellas afirmaciones que dan cuenta del desempeño percibido por los ejecutivos, en relación a la internacionalización, algunas de ellas corresponden al impacto en la eficiencia, en el crecimiento y en la imagen de la empresa.

En consideración a las estrategias internacionales de la cadena de valor, se identifican qué métodos de entrada han preferido las firmas, para la ejecución de sus actividades de negocios internacionales, tanto de abastecimiento como de generación de ingresos, tanto en la primera vez que lo realizaron, como en la actualidad.

Entre los métodos de entrada a mercados extranjeros en la generación de ingresos, se encuentran:

- i) Exportar a través de un intermediario nacional.
- ii) Exportar a través de un intermediario extranjero.
- iii) Exportar directamente a clientes en el país extranjero.
- iv) Conceder licencias para la comercialización de su producto/servicio a una entidad extranjera.
- v) Firmar un acuerdo de joint venture con una entidad extranjera.
- vi) Inversión directa en operaciones extranjeras.

En el caso de los métodos de entrada a mercados extranjeros para el abastecimiento, se encuentran:

- i) Importar a través de un intermediario nacional.
- ii) Importar a través de un intermediario extranjero.
- iii) Importar directamente de países extranjeros.
- iv) Contratar a una entidad extranjera un proceso de producción o la prestación de un servicio.
- v) Firmar un acuerdo de joint venture con una entidad extranjera.
- vi) Producir componentes en un país extranjero.
- vii) Invertir directamente en operaciones o subsidiarias extranjeras.

Las preguntas utilizadas para lograr dicho análisis, se exponen en la tabla 10, e intentan indicar el compromiso de recursos que asumen las empresas, a la hora de tomar decisiones de internacionalización.

Tabla 10: Preguntas acerca de estrategias internacionales

Generación de Ingresos	1° vez	Cuando vendió por primera vez en un mercado extranjero, ¿Cuál de los siguientes métodos describe mejor su estrategia de entrada en el mercado?
	Actual	¿Cuál de los siguientes métodos de entrada en el mercado utiliza para entrar en un mercado extranjero?
Abastecimiento	1° vez	¿Cuál de los siguientes métodos de compra extranjera utilizó por primera vez para comprar internacionalmente?
	Actual	¿Cuál de los siguientes métodos utiliza para comprar internacionalmente?

Fuente: Elaboración propia

Para comprobar si las compañías evolucionan o no, a través del tiempo a niveles más altos de internacionalización, se desarrolla el estudio de los movimientos a través de las categorías del Marco. Las preguntas utilizadas para obtener esta información, son:

- i) ¿En qué año vendió por primera vez en un país extranjero?
- ii) ¿En qué año compró por primera vez materiales, equipos, suministros, bienes o servicios de un proveedor extranjero, en un país extranjero?

Obteniendo así la posición inicial de internacionalización de las firmas; y las preguntas:

- i) ¿Genera en la actualidad algún ingreso fuera de Chile?
- ii) En la actualidad ¿Compra materiales, equipos, suministros, bienes o servicios a un proveedor extranjero?

Identificando la posición actual de las empresas en el Marco de internacionalización de la cadena de valor.

El apartado revisado anteriormente, sobre preparación de los datos, da cuenta de la transformación de las preguntas del cuestionario a variables relevantes para el estudio. Además indica la forma en la que se desarrolla la investigación.

4.2.2. Análisis estadístico de los datos

En esta sección del estudio de internacionalización en Chile, se analizan los datos obtenidos de las encuestas, para luego obtener una idea general de la muestra al analizar las características organizacionales de ella. Posteriormente se generan las categorías del Marco, en atención a las

prácticas actuales de las empresas y según las formas de pensar de los ejecutivos. Ambas clasificaciones son sometidas a una validación de seis hipótesis propuestas por Curci et al. (2013) y se decide por aquella que arroje mejores resultados. Con la clasificación seleccionada, se describen nuevamente las características organizacionales, pero esta vez por cada cuadrante, además de las actitudes hacia la internacionalización, las estrategias de entrada a nuevos mercados y los movimientos de las empresas a través del Marco.

4.2.2.1. Características Organizacionales de la muestra

A continuación se detallan algunas variables descriptivas de la muestra seleccionada.

Ingresos anuales

Según el Servicio de Impuestos Internos de Chile (SII), las empresas se clasifican en micro empresa, si sus ingresos anuales son menores a 2.400 UF, pequeña empresa, si sus ingresos anuales se encuentran comprendidos entre 2.400,01 y 25.000 UF, mediana empresa, si sus ingresos anuales están entre 25.000,01 y 100.000 UF y por último clasifica como gran empresa aquella que tiene sobre 100.000,01 UF.

Tabla 11: Ingresos anuales de la muestra

Ingresos anuales	
Micro	22,2% (n=16)
Pequeña	22,2% (n=16)
Mediana	15,3% (n=11)
Grande	40,3% (n=29)

Fuente: Elaboración propia

De las 86 empresas encuestadas en el estudio, 72 de ellas contestaron acerca de sus ingresos anuales. Un 40,3% de esas empresas declaran percibir ingresos superiores a las 100.000,01 UF, es decir, grandes empresas. Un 22,2% se definen como micro empresas, otro igual porcentaje como pequeñas empresas y un 15,3% como empresas de mediano tamaño.

Edad de la organización

En la variable Edad de la organización, se aprecia un amplio rango de edades, desde empresas que tan sólo tienen 1 año o menos, hasta una empresa que posee 164 años de existencia. Al analizar la totalidad de los datos (75 encuestas en este caso), la edad media de las empresas participantes se

encuentra en 27 años. Además, la moda de los datos en general es un año o menos, equivalente a un 10,6% de la muestra.

Representación de la industria

En la tabla 12, se describe la distribución de los sectores industriales representados en el estudio.

Tabla 12: Representación de la Industria en la muestra

Industria	Representación
Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza.	3,5%
Minería.	4,7%
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final.	1,2%
Construcción.	4,7%
Industrias manufactureras.	9,3%
Comercio al por mayor.	5,8%
Comercio al por menor.	5,8%
Transportes, correos y almacenamiento.	10,5%
Información en medios masivos.	2,3%
Servicios financieros y de seguros.	3,5%
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	1,2%
Servicios profesionales, científicos y técnicos.	19,8%
Administración de compañías y empresas.	1,2%
Servicios de apoyo a los negocios, manejo de residuos y desechos.	2,3%
Servicios educativos.	4,7%
Servicios de salud y de asistencia social.	4,7%
Servicios de esparcimiento cultural, deportivo, y otros servicios recreativos.	1,2%
Otros servicios excepto actividades gubernamentales.	12,8%
Actividades gubernamentales.	1,2%

Fuente: elaboración propia

Según el análisis del sector industrial de las empresas, casi una quinta parte del total de las empresas encuestadas, califican dentro del sector Servicios profesionales, científicos y técnicos. Le siguen los sectores industriales con 12,8%, 10,5% y 9,3% referentes a Otros servicios excepto actividades gubernamentales, Transportes, correos y almacenamiento e Industrias manufactureras, respectivamente.

Empleados a tiempo completo

Al analizar el número de empleados a tiempo completo en las organizaciones de la muestra, el promedio de empleados es de 1.083 individuos, la moda es

de 10 empleados y la empresa que posee el mayor número de ellos, lo hace con 15.000 personas.

Tabla 13: Empleados a tiempo completo en la muestra

Estadística descriptiva	N° de empleados a tiempo completo
Media	1.083
Moda	10
Máxima	15.000

Fuente: Elaboración propia

Migraciones

En la muestra un 36% de las empresas poseen empleados extranjeros en Chile y el 18,6% dice tener empleados chilenos destinados en el extranjero.

Tabla 14: Migraciones en la muestra

Empresas con empleados extranjeros en Chile	Empresas con empleados chilenos en el extranjero
n=31 (36,04%)	n=16 (18,6%)

Fuente: Elaboración propia

Subsidiarias en países extranjeros

Las empresas, en algunas ocasiones, toman la decisión de instalar una o más subsidiarias fuera de las fronteras del país. En el caso de la muestra tan sólo un 16% opta por dicha decisión.

Tabla 15: Subsidiarias en el extranjero de la muestra

N° de empresas	Con subsidiarias	Sin subsidiarias
	n=14 (16%)	n=71 (84%)

Fuente: Elaboración propia

Activos, inversiones e inversionistas en el extranjero

A continuación, en la tabla 16, se detalla el número de empresas que posee activos en el extranjero, inversiones financieras en el extranjero o bien, patrimonio propiedad de inversionistas extranjeros. En ella, destaca que casi un 25% de la muestra tiene activos en el extranjero.

Tabla 16: Activos, inversiones e inversionistas en el extranjero en la muestra

Activos en el extranjero	Inversiones financieras en el extranjero	Patrimonio propiedad de inversionistas extranjeros
n=21 (24,4%)	n=20 (22,2%)	n=8 (9,3%)

Fuente: Elaboración propia

Actitudes hacia la Internacionalización

En las tablas siguientes, se muestran las puntuaciones promedio de las escalas Likert para cada uno de los enunciados que configuran, en su caso, la orientación general estratégica, las capacidades y el impacto percibido, hacia la internacionalización.

Orientación general estratégica: El mayor grado de acuerdo promedio se observa en “El mercado en el que operamos es de naturaleza global”, mientras que la menor puntuación se observa en el enunciado: “No vemos ninguna necesidad de internacionalizar ninguna parte de nuestro negocio”. El detalle de las puntuaciones promedio para la muestra en el ámbito de la orientación general estratégica se presenta en la tabla 17.

Tabla 17: Puntuaciones promedio de las afirmaciones en la muestra, orientación general estratégica

El crecimiento que perseguimos puede conseguirse principalmente a través de la internacionalización.	4,22
No vemos ninguna necesidad de internacionalizar ninguna parte de nuestro negocio.	3,11
Tendremos que internacionalizar para tener éxito en el futuro.	4,49
Pensamos que nuestro futuro está principalmente en el mercado chileno.	4,69
El mercado en el que operamos es de naturaleza global.	5,49
Hay clientes potenciales para nuestros productos/servicios por todo el mundo.	5,35
En nuestra industria una compañía no puede ser exitosa sin comercializar productos innovadores constantemente.	5,45
Nuestros competidores operan a nivel internacional.	4,71
La internacionalización es la única manera de conseguir nuestros objetivos de crecimiento.	3,87
La gerencia de la compañía o de la UN destina mucho tiempo a la planeación de operaciones internacionales.	3,33

Fuente: Elaboración propia

Capacidades organizacionales: Al considerar las capacidades respecto a las operaciones empresariales, ocho de diez enunciados se encuentran formulados en contra de la internacionalización.

Tabla 18: Puntuaciones promedio de las afirmaciones en la muestra, capacidades organizacionales e internacionalización

Nuestra capacidad productiva para ofrecer servicios no nos permite servir a los mercados internacionales.	3,8
Las operaciones empresariales diarias no nos permiten pensar en comprar internacionalmente.	3,5
Los precios a los que compramos en los mercados domésticos son muy competitivos.	4,4
Sabemos cómo comprar de proveedores potenciales en mercados extranjeros.	4,9
Nuestras necesidades de producción o necesidades de servicio no requieren que compremos en los mercados internacionales.	3,6
Los precios de nuestros productos/servicios no nos permiten competir en los mercados internacionales.	3,2
Sabemos cómo comercializar nuestros productos/servicios a clientes potenciales en mercados extranjeros.	4,5
Nuestros recursos financieros no nos permiten participar en operaciones internacionales.	3,9
Nuestra oferta de productos/servicios actual no es adecuada para servir a los mercados internacionales.	3,6
Nuestras operaciones empresariales diarias no nos permiten pensar en vender internacionalmente.	3,7

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 18, son presentadas las puntuaciones promedio por afirmación, en donde las mayores puntuaciones promedio se observan en los enunciados a favor de la internacionalización: “Sabemos cómo comprar de proveedores potenciales en mercados extranjeros” y “Sabemos cómo comercializar nuestros productos/servicios a clientes potenciales a mercados extranjeros”. En general, en los enunciados desfavorables hacia la internacionalización, las empresas de la muestra manifiestan puntuaciones bajas que indicarían un grado de desacuerdo con tales enunciados; siendo el de menor puntuación: “Los precios de nuestros productos/servicios no nos permiten competir en los mercados internacionales”.

Impacto de las actividades de negocio internacionales: Acerca del impacto de las actividades de negocios internacionales, las mayores

puntuaciones en acuerdo se registran en las declaraciones acerca de que la internacionalización ha provocado: “Un efecto positivo en la imagen de nuestra compañía o UN (unidad de negocio)” y “Un efecto positivo en el desarrollo de los conocimientos de nuestra compañía o UN”. Mientras que las menores puntuaciones son observadas en “Tasa de crecimiento de cuota de mercado por encima de la media” y “Mayores márgenes de beneficios como resultado de vender productos/servicios internacionalmente”. Sin embargo, todos los enunciados que componen el impacto de las actividades de negocios internacionales se manifiestan con puntuaciones promedio entre 4,5 y 5,3; es decir, entre “más o menos de acuerdo” y “de acuerdo”.

Tabla 19: Puntuaciones promedio de las afirmaciones en la muestra, impacto de las actividades de negocios internacionales

Tasa de crecimiento de ventas por encima de la media.	4,6
Tasa de crecimiento de cuota de mercado por encima de la media.	4,5
Mayores márgenes de beneficio como resultado de vender productos/servicios internacionalmente.	4,5
Mayores márgenes de beneficio como resultado del abastecimiento internacional de materias primas, bienes o servicios.	4,7
La internacionalización ha tenido efectos positivos en la rentabilidad de nuestra compañía.	5,1
Mayores niveles de eficiencia operativa.	4,8
Mayores niveles de mejora en nuestra cadena de valor.	5,0
Mejor rendimiento general que los competidores.	4,9
Menor volatilidad de los ingresos.	4,6
Operaciones más diversificadas y menos arriesgadas.	4,7
Un efecto positivo en la imagen de nuestra compañía o UN.	5,3
Un efecto positivo en el desarrollo de los conocimientos de nuestra compañía o UN.	5,3

Fuente: Elaboración propia

Estrategias internacionales de la cadena de valor

Las empresas al ingresar a nuevos mercados deciden qué método utilizar, ya sea para abastecerse o bien generar ingresos en el extranjero.

En el caso de las estrategias de entrada a nuevos mercados en generación de ingresos, tanto en la primera vez como en la actualidad, con 30,8% y 38,6% respectivamente, las empresas optan por la exportación directa, como principal método. Las licencias de productos o servicios a una entidad extranjera, es la estrategia de entrada a mercados internacionales menos

utilizada, tanto en la primera vez como en la actualidad, con 0% y 3,5% respectivamente.

Tabla 20: Estrategias de entrada a nuevos mercados en generación de ingresos

Métodos de entrada en generación de ingresos	1° vez	Actual
Exportación vía un intermediario doméstico.	5,1%	8,8%
Exportación vía un intermediario extranjero.	20,5%	8,8%
Exportación directa.	30,8%	38,6%
Licencia de un producto/servicio a una entidad extranjera.	0,0%	3,5%
Firmar joint venture con una entidad extranjera.	15,4%	15,8%
Inversión directa en operaciones extranjeras.	15,4%	19,3%
Otro.	12,8%	5,3%

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de las estrategias de entrada a nuevos mercados en abastecimiento, el método más usado, tanto en la primera vez como en la actualidad es la importación directa desde vendedores en países extranjeros, con 50% y 42,7%, respectivamente. La inversión directa en operaciones extranjeras o subsidiarias en el extranjero es la estrategia de entrada menos utilizada, tanto en la primera vez como en la actualidad, con 0% y 2,4%, respectivamente.

Tabla 21: Estrategias de entrada a nuevos mercados en abastecimiento

Métodos de entrada en abastecimiento	1° vez	Actual
Importación vía intermediario nacional.	22,2%	22,0%
Importación vía intermediario extranjero.	14,8%	14,6%
Importación directa desde vendedores en países extranjeros.	50,0%	42,7%
Externalización de un proceso de producción/servicio a una entidad extranjera.	3,7%	7,3%
Firmar un acuerdo de joint venture con una entidad extranjera.	5,6%	7,3%
Producción de componentes en un país extranjero.	3,7%	3,7%
Inversión directa en operaciones extranjeras o subsidiarias en el extranjero.	0,0%	2,4%

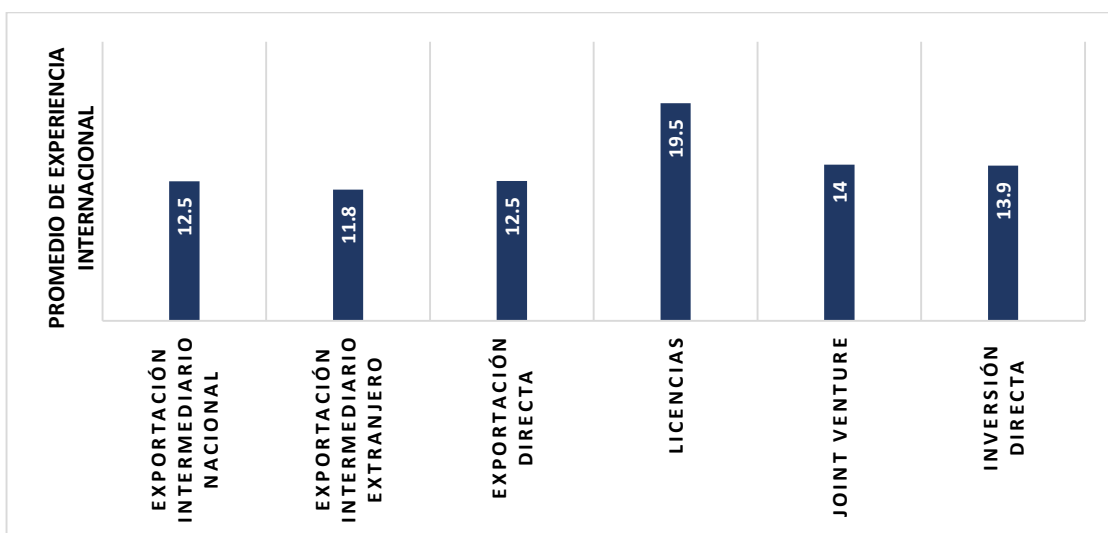
Fuente: Elaboración propia

Otro análisis que se realiza con las estrategias internacionales de entrada a nuevos mercados es el de experiencia internacional, calculado para cada método de entrada a mercados extranjeros, como la cantidad de años transcurridos desde la primera vez en que se realizaron operaciones

internacionales hasta la actualidad, tanto para la generación de ingresos como para el abastecimiento.

Experiencia en internacionalización en los Métodos de generación de ingresos: En la figura 4, se observan los años de experiencia internacional, en donde las firmas que realizan licencias en el extranjero son aquellas que en promedio tienen mayor experiencia internacional. El resto de los métodos, muestran promedios de experiencia internacional similares entre 12 y 14 años.

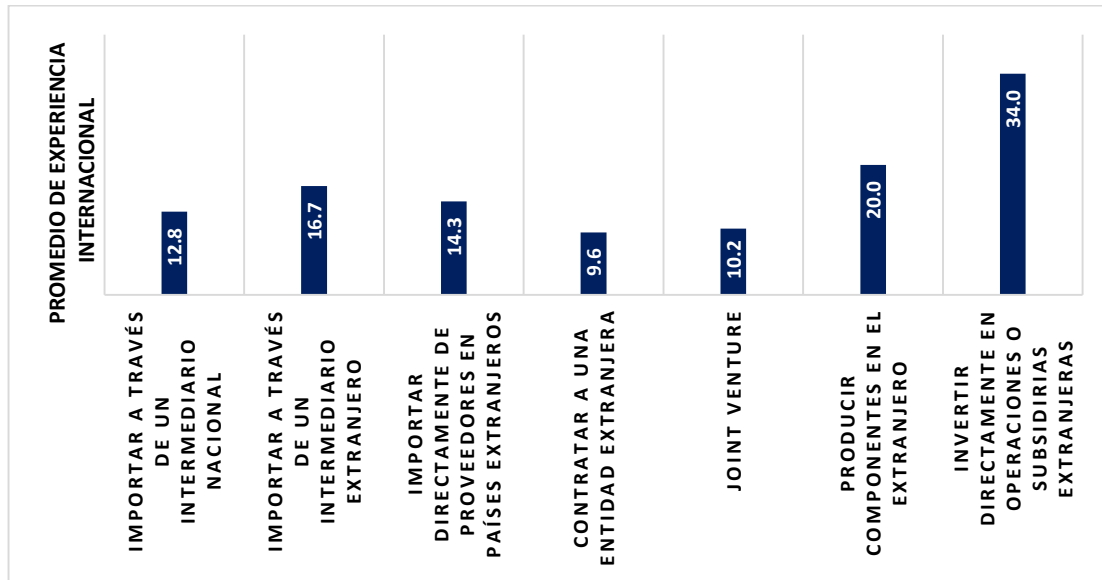
Figura 4: Experiencia en internacionalización en los Métodos de generación de ingresos



Fuente: Elaboración propia

Experiencia en internacionalización en los Métodos de abastecimiento: En la figura 5 no es posible observar un aumento de la experiencia internacional de las empresas que se han abastecido alguna vez en el mercado internacional, conforme va aumentando el compromiso de recursos en los métodos de abastecimiento a nuevos mercados. Pero sí se cumple que el método en el que se comprometen más recursos, es decir, la inversión directa en operaciones o subsidiarias en países extranjeros, presenta el mayor promedio de experiencia internacional.

Figura 5: Experiencia en internacionalización en los Métodos de abastecimiento



Fuente: Elaboración propia

El análisis de las variables descriptivas de la muestra de la muestra de empresas chilenas, da una idea general de las características de las organizaciones que conforman el estudio. Ellas en su mayoría son empresas de gran tamaño del sector de servicios, en promedio tienen 27 años de funcionamiento y no presentan subsidiarias en países foráneos. Además reconocen al mercado con una naturaleza global y prefieren métodos de entrada a dichos nuevos mercados con estrategias que comprometen menos recursos.

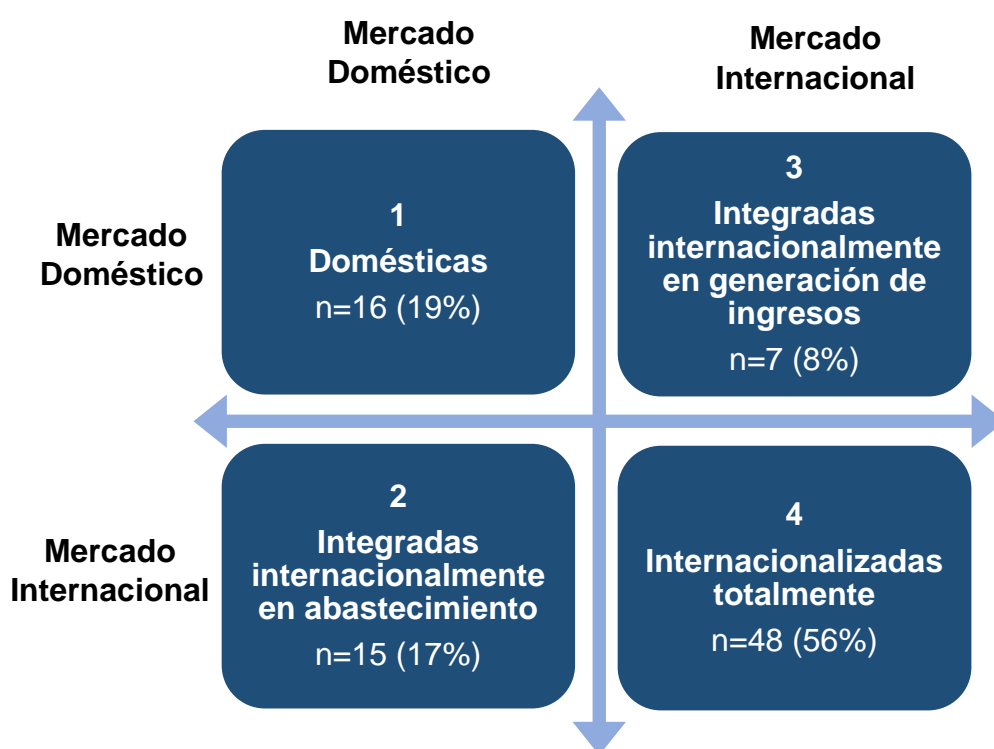
4.2.2.2. *Generación de categorías del Marco de internacionalización de la cadena de valor*

Con la aplicación del cuestionario, es posible clasificar a las empresas en virtud de dos perspectivas, una basada en las prácticas actuales de negocios y otra en la orientación estratégica de las empresas (formas de pensar de los directivos). Con ambas clasificaciones, es posible contrastar lo que efectivamente están realizando las empresas con respecto a la internacionalización, versus la percepción que tienen los directivos de las organizaciones. De este modo, se pueden reconocer dos situaciones: primero que las empresas se encuentren más internacionalizadas de lo que sus ejecutivos perciben o segundo, que los directivos perciban que están más internacionalizados de lo que realmente están.

Generación de categorías del Marco de internacionalización de la cadena de valor, según formas de pensar de los ejecutivos

La clasificación según formas de pensar de los altos ejecutivos o directivos de las empresas, muestra la distribución de las organizaciones para cada cuadrante, evidenciando la postura que tienen los directivos de sus firmas y su posición de internacionalización. La forma de distribuir las empresas a través de esta clasificación aparece descrita en el apartado de preparación de datos, Tabla 5: Forma de clasificar en el Marco según formas de pensar.

Figura 6: Distribución en el Marco de internacionalización de la cadena de valor, según formas de pensar



Fuente: Elaboración propia

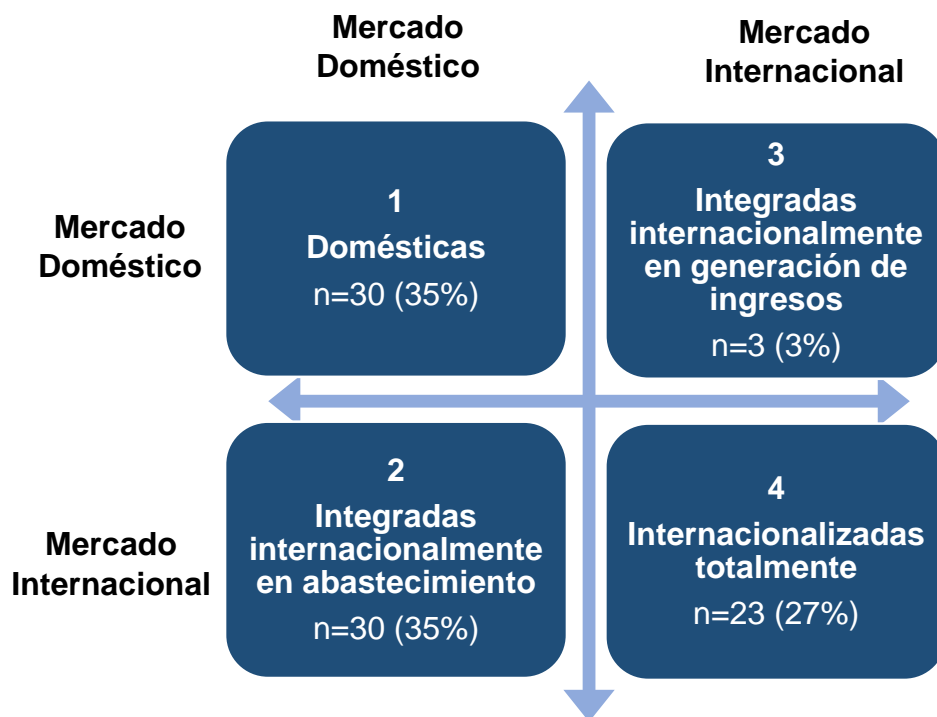
Los resultados de la clasificación del Marco de internacionalización de la cadena de valor, según formas de pensar de los directivos, observados en la figura 6, muestran que la mayor concentración de empresas forma parte del cuadrante 4, internacionalizadas totalmente, con un 56%. Un 19% de las empresas, se encasillan como domésticas. Además, es más común para las empresas abastecerse internacionalmente pero generar ingresos en el mercado local que generar ingresos fuera del país abasteciéndose en Chile, 17% y 8% respectivamente.

Generación de categorías del Marco de internacionalización de la cadena de valor, según prácticas actuales de negocios

La clasificación de las empresas a través de sus prácticas actuales, permite identificar a qué cuadrante corresponde cada empresa y conocer de manera más precisa las distintas realidades, referentes a internacionalización. La forma de distribuir las empresas en esta clasificación se precisa en el apartado preparación de datos, Tabla 4: Forma de clasificar en el Marco según prácticas actuales de negocios.

De esta clasificación, se obtienen los resultados como se observan en la figura 7.

Figura 7: Distribución en el Marco de internacionalización de la cadena de valor según prácticas actuales de negocios



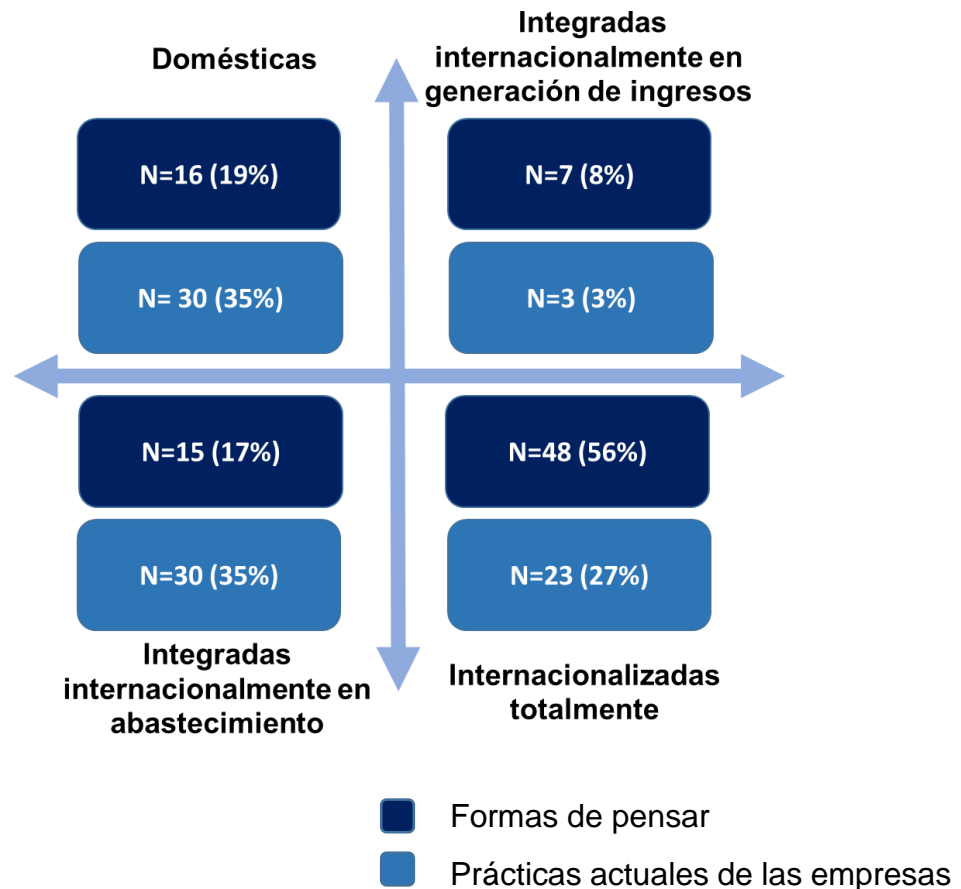
Fuente: Elaboración propia

Al observar los resultados obtenidos en la aplicación del Marco de internacionalización de la cadena de valor, según prácticas actuales de las empresas, del total de la muestra un 35% (correspondiente a treinta firmas), clasifican en el cuadrante 1, es decir, son domésticas, y un 27% forman parte del cuadrante 4: empresas internacionalizadas totalmente. Asimismo, existe un mayor porcentaje de empresas clasificadas en el cuadrante 2: Internacionalmente integrada en abastecimiento, que en el cuadrante 3: Internacionalmente integrada en generación de ingresos, 35% y 3,4% respectivamente.

Comparación de clasificaciones del Marco de internacionalización

Al considerar las clasificaciones descritas anteriormente y comparar el número de organizaciones en cada cuadrante, existe una notable diferencia ya que la percepción que tienen los directivos, muestra que sus organizaciones serían más internacionales que lo que sus prácticas efectivas denotan.

Figura 8: Comparación de clasificación por formas de pensar y prácticas actuales de las empresas



Fuente: Elaboración propia

En la figura 8, se puede observar que el cuadrante 3 (integradas internacionalmente en generación de ingresos), para ambas clasificaciones, es el cuadrante con menor número de empresas. Otra cuestión a destacar, es la disminución del número de empresas que componen los cuadrantes 1 y 2 en la clasificación según prácticas actuales, para en la clasificación por formas de pensar ser consideradas como empresas del cuadrante 4.

4.2.2.3. Validez del Marco de internacionalización de la cadena de valor

Roberto Curci, Robert Mackoy y Noriko Yagi (2013) prueban la validez del Marco de Internacionalización de la cadena de valor y su utilidad para la categorización de las etapas de internacionalización, a través de la prueba de seis hipótesis (H) basadas en métricas comúnmente utilizadas para medir el

grado de internacionalización de las empresas, que siguiendo a Sullivan (1994), depende de tres atributos: desempeño, estructura y actitud.

Hipótesis de desempeño: buscan medir el grado en que las actividades internacionales han contribuido al desempeño de la firma.

H1: Rentabilidad de la firma. Existe una relación positiva entre el nivel de rentabilidad percibido y su clasificación en el Marco.

“La percepción del efecto de la internacionalización en la rentabilidad de la firma, va a ser mayor en empresas clasificadas en la categoría 4 (empresas internacionalizadas totalmente) que en empresas parcialmente internacionalizadas (cuadrantes 2 y 3)”.

H2: Experiencia de la firma. Habrá una relación positiva entre la experiencia y la clasificación de las empresas. Tradicionalmente, la mayoría de los negocios parten, se desarrollan y crecen dentro de un mercado doméstico. Se explica esto, porque los dueños y/o los administradores están más cómodos con mercados y consumidores domésticos. Sin embargo, mientras el mercado doméstico provee un ambiente relativamente seguro para iniciar y desarrollar sus negocios, puede ser restrictivo en términos de oportunidades de crecimiento. En la medida que la empresa gana experiencia, conocimiento y otros recursos, ella estará más dispuesta a internacionalizarse.

“La edad media de las empresas será mayor en la categoría 4 (internacionalizadas totalmente), menor en la categoría 1 (domésticas) y un nivel intermedio en las categorías 2 y 3 (integradas internacionalmente en abastecimiento e integradas internacionalmente en generación de ingresos, correspondientemente)”.

Hipótesis estructurales: En la encuesta se pregunta, si las compañías han comprometido sus recursos en actividades de negocios internacionales. Se espera que los compromisos sean mayores para organizaciones internacionalizadas totalmente.

H3: Subsidiarias en el extranjero. Las empresas internacionalizadas totalmente tienden a tener subsidiarias en el extranjero (Sullivan, 1994); sin embargo, no se pueden anticipar diferencias significativas en la propiedad de las subsidiarias, en alguna de las categorías parcialmente internacionalizadas.

“La proporción de firmas dueñas de subsidiarias va a ser mayor para la categoría 4 (internacionalizadas totalmente), menor para las empresas de la categoría 1 (domésticas) y un nivel intermedio para las categorías 2 y 3 (integradas internacionalmente en abastecimiento y en generación de ingresos, respectivamente)”.

H4: Activos fuera de Chile o en moneda extranjera. Existe una relación positiva entre la categoría de la firma y la tenencia de activos fuera de Chile. No se pueden anticipar diferencias en las categorías parcialmente internacionalizadas (categoría 2 y 3).

“La proporción de empresas con activos fuera de Chile o en moneda extranjera, va a ser más alta en la categoría 4 (internacionalizadas totalmente), más baja en la categoría 1 (domésticas) y nivel intermedio en las categorías 2 y 3 (integradas internacionalmente en abastecimiento y en generación de ingresos, respectivamente).”

Hipótesis actitudinal: A los entrevistados se les consulta el grado de acuerdo o desacuerdo de su equipo directivo con afirmaciones que miden qué ejecutivos tienen una mentalidad global. Específicamente, la categoría 4 (internacionalizadas totalmente), mostrará actitudes con mayores puntuaciones y la categoría 1 (domésticas) debiera exhibir puntuaciones menores; mientras que las otras categorías 2 y 3 (integradas internacionalmente en abastecimiento y en generación de ingresos, respectivamente), se encontrarán en un punto intermedio.

H5: Perspectiva Internacional. Habrá una relación positiva entre la percepción de los administradores de las empresas acerca de las perspectivas de internacionalización y su categoría en la clasificación. Se define perspectiva de internacionalización como el grado en que los administradores aceptan la internacionalización como crítica para el éxito de la organización (Levy, Beechler, Taylor y Boyacigiller, 2007). Firmas integradas internacionalmente en sus procesos generadores de ingresos tienden a tener una perspectiva positiva hacia la internacionalización.

“La percepción de los administradores en las perspectivas internacionales de la empresa serán más altas en la categoría 4 o 3 (internacionalizadas totalmente o integradas internacionalmente en generación de ingresos, respectivamente), bajas en la categoría 1

(domésticas) e intermedias en la categoría 2 (integradas internacionalmente en abastecimiento)”.

H6: Percepción de disponibilidad de clientes extranjeros. Habrá una relación positiva entre la percepción de los administradores acerca de la existencia de clientes potenciales y su clasificación en el Marco. Se espera que las empresas internacionalizadas totalmente o integradas internacionalmente en generación de ingresos (cuadrantes 4 y 3, respectivamente), estén más dispuestas a reconocer la existencia de clientes potenciales en el extranjero.

“La percepción de los administradores acerca de la existencia de clientes potenciales en el extranjero, será más alta para empresas clasificadas en los cuadrantes 3 y 4 (integradas internacionalmente en generación de ingresos e internacionalizadas totalmente, respectivamente) que en las clasificadas en los cuadrantes 1 y 2 (domésticas e integradas internacionalmente en abastecimiento, respectivamente)”.

Validez del Marco de internacionalización de la cadena de valor, según prácticas actuales de negocios

A continuación se presenta la validez del Marco tanto para la clasificación por prácticas actuales de las empresas, como para la clasificación por formas de pensar de los directivos. Los valores de las variables se muestran para cada categoría del Marco, en cada hipótesis, junto con la prueba estadística general usada en cada caso. Además, es posible observar qué categoría se diferencia estadísticamente con sus pares y con cuál de ellas. Se tendrá por diferencia estadística significativa, valores $p < 0,1$.

H1. Rentabilidad de la firma: La percepción de los gerentes con respecto al efecto de la internacionalización en la rentabilidad de la empresa, fue medida a través de escala Likert. Particularmente, la categoría de empresas domésticas no debería registrar valores acerca del efecto de la internacionalización en el desempeño de las organizaciones; sin embargo, registra una puntuación media de cuatro coma cuatro y una diferencia estadísticamente significativa respecto de la categoría de empresas internacionalizadas totalmente. Si bien no existen notorias diferencias entre las medias de las categorías Integradas internacionalmente en abastecimiento (cinco coma tres), Integradas internacionalmente en generación de ingresos (cinco coma siete) e Internacionalizadas totalmente (cinco coma siete); esta

variable se comporta según lo previsto en la hipótesis, es decir, mayores valores para la categoría 4, menores para la categoría 1 y valores intermedios para los cuadrantes 2 y 3. Además, la variable es estadísticamente significativa, por tanto la hipótesis es aceptada.

H2. Experiencia de la compañía: La media del número de años de experiencia de las empresas domésticas es de veintiún años, la de Integradas internacionalmente en abastecimiento de dieciocho años, la de Integradas internacionalmente en generación de ingresos es de dieciséis años y la de compañías Internacionalizadas totalmente de cuarenta y dos años. La hipótesis es aceptada parcialmente dado que se cumple que las empresas de la categoría 4, poseen más años de experiencia que las de la categoría 1, pero las categorías 2 y 3 en promedio son menores a la categoría 1. La variable en cuestión, es estadísticamente significativa, pero sólo las categorías 2 y 4 son estadísticamente diferentes entre ellas.

H3. Subsidiarias en el extranjero: La proporción de empresas que poseen filiales en el extranjero, es más alta para la categoría Internacionalizadas totalmente con un 40,9%, menor para la categoría de empresas Domésticas con un 6,6% y niveles medios para las categorías Integradas internacionalmente en abastecimiento e Integradas internacionalmente en generación de ingresos, 6,6% y 33% respectivamente, por lo que la hipótesis es aceptada. Cabe destacar la particularidad que presentan dos empresas domésticas que declaran tener subsidiarias en el extranjero, siendo que ellas reconocen no comprar ni vender bienes y/o servicios fuera de Chile; se atribuye este hecho a un error por parte de los encuestados. Por su parte, la categoría 4, presenta diferencias estadísticamente significativas acerca de la posesión de filiales en el extranjero con las categorías 1 y 2.

H4. Activos fuera de Chile o en moneda extranjera: Efectivamente, se cumple que en la categoría 4 existe una mayor proporción de empresas con activos fuera de Chile o en moneda extranjera que en la categoría 1, pero la segunda parte de la hipótesis no es aceptada, pues la categoría Integradas internacionalmente en generación de ingresos no presenta un nivel intermedio, sino menor que la categoría Domésticas. Por lo anterior, se considera que la hipótesis es aceptada parcialmente. Por otra parte esta variable en la categoría 4, marca diferencias estadísticamente significativas con la de las categorías 1 y 2 del Marco.

H5. Perspectiva internacional: Para medir la perspectiva internacional de los gerentes, se utilizó escala Likert, para lo cual se obtuvo un valor medio de seis coma tres en la categoría Integradas internacionalmente en generación de ingresos y cinco en la categoría Internacionalizadas totalmente. Como se declara en la hipótesis, son mayores a la media de puntuación tres coma cuatro alcanzada en la categoría Domésticas. Por su lado, se encuentra un valor intermedio de cuatro coma ocho en la categoría Integradas internacionalmente en abastecimiento; por tanto la hipótesis es aceptada. La variable en la categoría 1 posee diferencias estadísticamente significativas con las categorías 2, 3 y 4. Y, además, se puede afirmar que la perspectiva internacional es una variable estadísticamente significativa para el estudio.

H6. Percepción de disponibilidad de clientes extranjeros: La percepción de la existencia de clientes alrededor del mundo, fue medida a través de escala Likert. La variable se comporta según lo planteado en la hipótesis, es decir, la categoría Internacionalizadas totalmente presenta un valor promedio de seis coma dos, y la categoría Integradas internacionalmente en generación de ingresos, un valor promedio de seis. En definitiva ellas presentan medias de puntuación más altas que el cuadrante de empresas Integradas internacionalmente en abastecimiento (cinco coma uno) y Domésticas (cuatro coma ocho). Dicha variable es estadísticamente significativa ($p=0,072$), por lo tanto, la hipótesis es aceptada y se encuentran diferencias significativas entre las categorías Domésticas e Internacionalizadas totalmente.

En la tabla 22, se presenta un cuadro resumen de los resultados de la prueba de hipótesis a la clasificación a partir de las prácticas actuales de negocios de las empresas.

Tabla 22: Resultados de la prueba de hipótesis según clasificación prácticas actuales de negocio

Hipótesis (variable relevante)	1 Domésticas	2 Integradas internacionalmente en abastecimiento	3 Integradas internacionalmente en generación de ingresos	4 Internacionalizadas totalmente	Prueba Estadística (p- value)
DESEMPEÑO					
H1 (percepción media de rentabilidad)	4,4 ^d	5,3	5,7	5,7 ^a	ANOVA (p=0,005)
H2 (Edad media de la compañía)	21,3	19,4 ^d	15,6	42,7 ^b	ANOVA (p=0,045)
ESTRUCTURAL					
H3 (% con Subsidiarias en el extranjero)	6,6% ^d	6,6% ^d	33%	40,9% ^{ab}	Chi Square (p<0,000)
H4 (% con activos fuera de Chile o en moneda extranjera)	13,3% ^d	20% ^d	0%	47,8% ^{ab}	Chi Square (p<0,000)
ACTITUDINAL					
H5 (percepción media que la internacionalización es crítica para el éxito)	3,7 ^{bcd}	4,7 ^a	6,3 ^a	5,2 ^a	ANOVA (p=0,003)
H6 (Percepción media de clientes alrededor del mundo)	4,8 ^d	5,1	6	6,2 ^a	ANOVA (p=0,072)

- a. Diferencia significativa con las empresas domésticas (p<0,1)
- b. Diferencia significativa con las empresas integradas internacionalmente en abastecimiento (p<0,1)
- c. Diferencia significativa con las empresas integradas internacionalmente en generación de ingresos (p<0,1)
- d. Diferencia significativa con empresas internacionalizadas totalmente (p<0,1)

Fuente: Elaboración propia

Validez del Marco de internacionalización de la cadena de valor, según formas de pensar de los directivos

En la tabla 23, son presentados los resultados de la validación del Marco, según formas de pensar de los ejecutivos.

Tabla 23: Resultados prueba de hipótesis según clasificación formas de pensar

Hipótesis (variable relevante)	1 Domésticas	2 Integradas internacionalmente en abastecimiento	3 Integradas internacionalmente en generación de ingresos	4 Internacionales totalmente	Prueba Estadística (p- value)
DESEMPEÑO					
H1 (percepción media de rentabilidad)	4,6 ^d	5,2	5,4	5,8 ^a	ANOVA (p=0,003)
H2 (Edad media de la compañía)	21,8	25,9	8,5	27,8	ANOVA (p=0,991)
ESTRUCTURAL					
H3 (% con Subsidiarias en el extranjero)	0%	6,70%	28,60%	22,90%	Chi Square (p<0,000)
H4 (% con activos fuera de Chile o en moneda extranjera)	0%	33,30%	14,20%	31,20%	Chi Square (p<0,000)
ACTITUDINAL					
H5 (percepción media que la internacionalización es crítica para el éxito)	2,8 ^d	4	5	5,2 ^a	ANOVA (p=0,000)
H6 (Percepción media de clientes alrededor del mundo)	3,9 ^d	4,4	5,8	6 ^a	ANOVA (p=0,000)

- Diferencia significativa con las empresas domésticas ($p < 0,1$)
- Diferencia significativa con las empresas integradas internacionalmente en abastecimiento ($p < 0,1$)
- Diferencia significativa con las empresas integradas internacionalmente en generación de ingresos ($p < 0,1$)
- Diferencia significativa con empresas internacionalizadas totalmente ($p < 0,1$)

Fuente: Elaboración propia

H1. Rentabilidad de la firma: La categoría 1, no debiese presentar puntuaciones respecto a la percepción que la internacionalización ha tenido efectos positivos en la rentabilidad de las firmas, no obstante, presentan una puntuación promedio en la escala de Likert de cuatro coma seis. Las empresas de la categoría internacionalizadas totalmente presentan el mayor grado de

acuerdo (cinco coma ocho), las categoría 2 un promedio de cinco coma dos y la categoría 3 una puntuación de cinco coma cuatro. Por lo anterior, se afirma que la hipótesis es aceptada. En este caso, la variable es estadísticamente significativa como lo indica el análisis de varianza efectuado. Sólo las categorías 1 y 4 presentan medias estadísticamente diferentes entre sí.

H2. Experiencia de la compañía: La media de edad de la categoría de empresas domésticas es de veintidós años, la de la categoría integrada internacionalmente en abastecimiento es de veintiséis años, la de la categoría integrada internacionalmente en generación de ingresos de nueve años y las empresas de la categoría internacionalizadas totalmente es de veintiocho años. La hipótesis se cumple parcialmente, ya que las empresas de la categoría 3 son las que presentan menor experiencia y debieran ser las de la categoría 1. Esta variable no es significativa y, además, no presenta diferencias estadísticamente significativas entre las categorías del Marco.

H3. Subsidiarias en el extranjero: Las empresas domésticas, como es de esperar, dicen no poseer subsidiarias en el extranjero. La categoría que presenta el mayor porcentaje de filiales fuera del país, es la de empresas Integradas internacionalmente en generación de ingresos con un 27%, le sigue la categoría Internacionalizadas totalmente con un 23% y, finalmente, la categoría 2 con un 7%. La hipótesis es aceptada parcialmente, pues las firmas del cuadrante 4 no son aquellas que tienen el mayor número de subsidiarias. La variable es estadísticamente significativa y no presenta diferencias estadísticamente significativas entre las diferentes categorías del Marco.

H4. Activos fuera de Chile o en moneda extranjera: El mayor porcentaje de empresas con activos fuera de Chile o en moneda extranjera se encuentra en el cuadrante 2, luego las empresas del cuadrante 4 con un 31% y, finalmente, las del cuadrante 3 con 14,2%. La hipótesis se cumple parcialmente, pues la categoría 2 presenta más empresas en términos relativos que la categoría 4 en relación a esta variable. Esta variable es estadísticamente significativa según el análisis de varianza, pero no presenta diferencias estadísticamente significativas entre las categorías.

H5. Perspectiva internacional: La categoría 4 presenta el mayor grado de acuerdo (cinco coma dos) con que la internacionalización es crítica para el éxito en el futuro. Las empresas Integradas internacionalmente en generación de ingresos presentan un promedio de acuerdo de cinco puntos, la categoría Integradas internacionalmente en abastecimiento se muestran ni en acuerdo ni en desacuerdo (puntuación promedio de cuatro) y la categoría de empresas

Domésticas una puntuación promedio de dos coma ocho. La hipótesis es aceptada, la variable es estadísticamente significativa para el estudio, y sólo las categorías 1 y 4 presentan diferencias significativas entre sí.

H6. Percepción de disponibilidad de clientes extranjeros: La mayor percepción de clientes en el extranjero se observa en la categoría 4 (puntuación promedio de seis), seguida por la categoría 3 (puntuación promedio de cinco coma ocho), luego la categoría 2 (puntuación media de cuatro coma cuatro) y, por último, la categoría 1 (puntuación promedio de tres coma nueve). La hipótesis es aceptada, la variable es significativa y sólo se observan medias estadísticamente significativas entre las categorías 1 y 4.

4.2.2.4. *Características Organizacionales para las categoría del Marco de internacionalización de la cadena de valor, según prácticas actuales de negocios*

La descripción de las características organizacionales de cada categoría del Marco de internacionalización de la cadena de valor, se desarrolla según las prácticas actuales de las empresas, ya que al validar las dos clasificaciones, ésta presenta un mayor número de hipótesis aceptadas y un mayor número de diferencias estadísticamente significativas entre las categorías para cada hipótesis. Conjuntamente, a criterio de los investigadores, la clasificación por prácticas actuales, es más objetiva que la percepción de los ejecutivos acerca de sus organizaciones y su posición de internacionalización.

Ingresos anuales

Las empresas Internacionalizadas totalmente, en dos tercios, son principalmente empresas cuyos ingresos superan las 100.000 UF, es decir, poseen relativamente el nivel más alto en ingresos. Por el contrario las empresas clasificadas como Integradas internacionalmente en generación de ingresos, se caracterizan esencialmente por participar en sectores empresariales que generan ingresos más bajos.

La información anterior, no permite afirmar si el resultado de mayores ingresos ha sido generado como consecuencia de la internacionalización. No obstante, en análisis posterior se muestran indicios acerca de si al menos a nivel perceptual de los directivos, las actividades internacionales han contribuido positivamente a la rentabilidad financiera.

Tabla 24: Ingresos Anuales por categoría del Marco

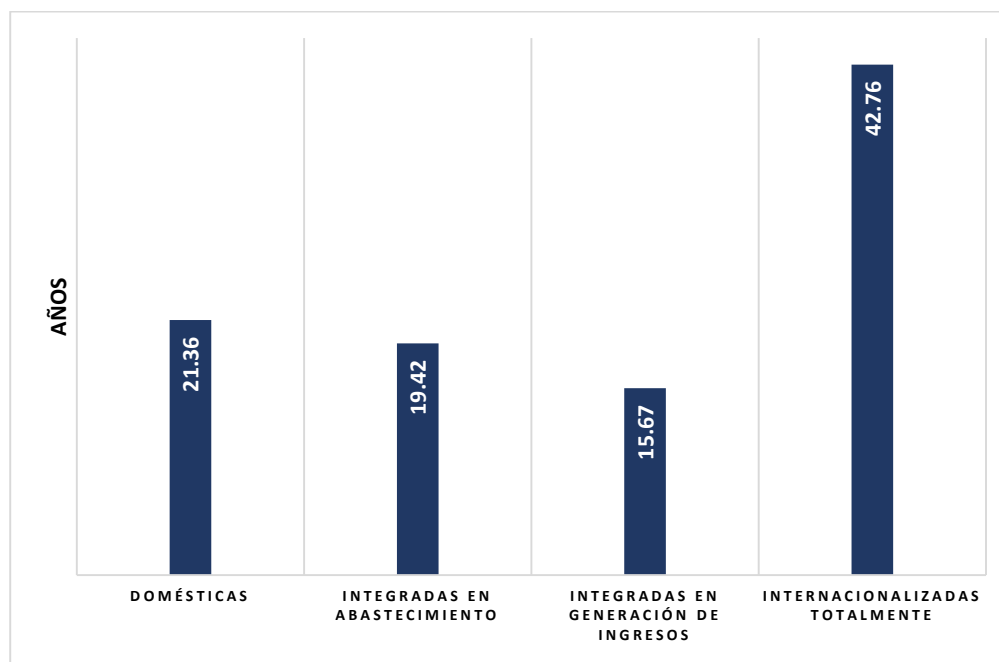
Clasificación	Domésticas	Integradas internacionalmente en abastecimiento	Integradas internacionalmente en generación de ingresos	Internacionalizadas totalmente
Micro	28,6% (n=6)	29,6% (n=8)	33,3% (n=1)	4,8% (n=1)
Pequeña	19,0% (n=4)	25,9% (n=7)	33,3% (n=1)	19,0% (n=4)
Mediana	19,0% (n=4)	14,8% (n=4)	33,3% (n=1)	9,5% (n=2)
Grande	33,3% (n=7)	29,6% (n=8)	0,0% (n=0)	66,7% (n=14)

Fuente: Elaboración propia

Edad de la organización

En la figura 9, se observa que la edad de las empresas Internacionalizadas totalmente, es la más alta de todas las categorías con aproximadamente cuarenta y tres años de funcionamiento.

Figura 9: Edad media de las organizaciones por categoría del Marco



Fuente: Elaboración propia

Representación de la industria

En la tabla 25, las categorías de empresas domésticas, integradas internacionalmente en abastecimiento e integradas internacionalmente en

generación de ingresos, pertenecen principalmente a la industria de servicios profesionales, científicos y técnicos. Por su parte, casi un 22 % de la categoría de empresas internacionalizadas totalmente, corresponden a la industria manufacturera.

Tabla 25: Representación de la industria por categorías del Marco

Industria	Domésticas	Integradas internacionalmente en abastecimiento	Integradas internacionalmente en generación de ingresos	Internacionalizadas totalmente
Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza.	3,33%	0,00%	0,00%	8,70%
Minería.	3,33%	0,00%	33,33%	8,70%
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final.	0,00%	3,33%	0,00%	0,00%
Construcción.	10,00%	3,33%	0,00%	0,00%
Industrias manufactureras.	0,00%	10,00%	0,00%	21,74%
Comercio al por mayor.	10,00%	3,33%	0,00%	4,35%
Comercio al por menor.	3,33%	13,33%	0,00%	0,00%
Transportes, correos y almacenamiento.	10,00%	6,67%	0,00%	17,39%
Información en medios masivos.	0,00%	3,33%	0,00%	4,35%
Servicios financieros y de seguros.	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	0,00%	3,33%	0,00%	0,00%
Servicios profesionales, científicos y técnicos.	20,00%	16,67%	66,67%	17,39%
Administración de compañías y empresas.	3,33%	0,00%	0,00%	0,00%
Servicios de apoyo a los negocios, manejo de residuos y desechos.	3,33%	3,33%	0,00%	0,00%
Servicios educativos.	0,00%	13,33%	0,00%	0,00%
Servicios de salud y de asistencia social.	6,67%	6,67%	0,00%	0,00%
Servicios de esparcimiento cultural, deportivo, y otros servicios recreativos.	0,00%	3,33%	0,00%	0,00%
Otros servicios excepto actividades gubernamentales.	16,67%	10,00%	0,00%	13,04%
Actividades gubernamentales.	0,00%	0,00%	0,00%	4,35%
Total general.	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Empleados a tiempo completo

Las organizaciones pertenecientes a la categoría Domésticas presentan el más alto número de empleados a tiempo completo, los cuales para la muestra

en cuestión, corresponden en promedio a 1.692 trabajadores. Le siguen las empresas Internacionalizadas totalmente con un promedio de 1.530 empleados. Luego, empresas de menor tamaño en cuanto a empleados pertenecientes a las categorías Integradas internacionalmente en abastecimiento e Integradas internacionalmente en generación de ingresos, con un promedio de 211 y 90 empleados respectivamente. En la tabla 26 se expresa el número de empleados para cada categoría del Marco.

Tabla 26: Empleados a tiempo completo en la organización por categoría del Marco

Clasificación	N° Empleados	Promedio de empleados
Domésticas.	50.750	1.692
Integradas internacionalmente en abastecimiento.	6.317	211
Integradas internacionalmente en generación de ingresos.	270	90
Internacionalizadas totalmente.	33.661	1.530
Total.	90.998	1.070

Fuente: Elaboración propia

Migraciones

Firmas con empleados extranjeros en Chile

Tanto las organizaciones Domésticas como las Internacionalizadas totalmente, exhiben un 43% de empresas con empleados extranjeros trabajando en Chile, mientras que las empresas de las categorías Integradas internacionalmente en abastecimiento e Integradas internacionalmente en generación de ingresos presentan 23,3% y 33,3%, respectivamente. Para el caso de las Domésticas, el poseer empleados de origen extranjero, no condiciona el hecho de vender o abastecerse desde y hacia los mercados extranjeros.

Firmas con empleados chilenos en el extranjero

Existe un 66,7% de las empresas Integradas internacionalmente en generación de ingresos que manifiestan tener empleados chilenos fuera del país. También, destacan las empresas Internacionalizadas totalmente, donde el 34,8% declara poseer trabajadores de nacionalidad chilena realizando sus labores en países extranjeros. A pesar que las empresas Domésticas están limitadas al mercado chileno, un 13,3% de ellas, tiene efectivamente chilenos

empleados en el extranjero. Finalmente, un 6,7% de las empresas de la categoría Integradas internacionalmente en abastecimiento, dicen tener individuos chilenos trabajando en el extranjero. Sobre lo último, permite suponer que para un abastecimiento en un mercado foráneo, no es indispensable o necesario tener destinado trabajadores en el extranjero, al menos para las empresas de la muestra.

Tabla 27: Migraciones por categoría del Marco

Clasificación	Empresas con empleados extranjeros en Chile	Empresas con empleados chilenos en el extranjero
Domésticas.	n=13 (43,3%)	n=4 (13,3%)
Integradas internacionalmente en abastecimiento.	n=7 (23,3%)	n=2 (6,7%)
Integradas internacionalmente en generación de ingresos.	n=1 (33,3%)	n=2 (66,7%)
Internacionalizadas totalmente.	n=10 (43,5%)	n=8 (34,8%)
Total.	n=31 (36,04%)	n=16 (18,6)

Fuente: Elaboración propia

Subsidiarias en países extranjeros

Al consultar a las empresas acerca de si poseen subsidiarias en el extranjero, el 40,9% de las firmas en la categoría Internacionalizadas totalmente presentan esta característica, mientras que en el resto de las categorías un escaso número de firmas sostienen tener subsidiarias.

Tabla 28: Subsidiarias en el extranjero por categoría del Marco

Clasificación	Subsidiarias
Domésticas.	n=2 (6,6%)
Integradas internacionalmente en abastecimiento.	n=2 (6,6%)
Integradas internacionalmente en generación de ingresos.	n=1 (33,3%)
Internacionalizadas totalmente.	n=9 (40,9%)

Fuente: Elaboración propia

Activos, inversiones e inversionistas en el extranjero

Tanto para el caso de los activos e inversiones financieras en el extranjero, un 47,8% de las empresas Internacionalizadas totalmente, manifiestan poseer dichos instrumentos; sin embargo, cuando se trata de inversionistas extranjeros que participen de la propiedad sólo el 9,1% afirma dicha participación. Acerca de las categorías Domésticas e Integradas internacionalmente en abastecimiento, presentan entre el 10% y el 20% de las empresas en cada uno de los diferentes aspectos evaluados.

Tabla 29: Activos, inversiones e inversionistas en el extranjero por categoría del Marco

Clasificación	Activos en el extranjero	Inversiones financieras en el extranjero	Patrimonio propiedad de inversionistas extranjeros
Domésticas.	n=4 (13,3%)	n=5 (17,2%)	n=3 (10%)
Integradas internacionalmente en abastecimiento.	n=6 (20%)	n=3 (10%)	n=3 (10%)
Integradas internacionalmente en generación de ingresos.	n=0 (0%)	n=1 (33,3%)	n=0 (0%)
Internacionalizadas totalmente.	n=11 (47,8%)	n=11 (47,8%)	n=2 (9,1%)
Total.	n=21 (24,4%)	n=20 (22,2%)	n=8 (9,3%)

Fuente: Elaboración propia

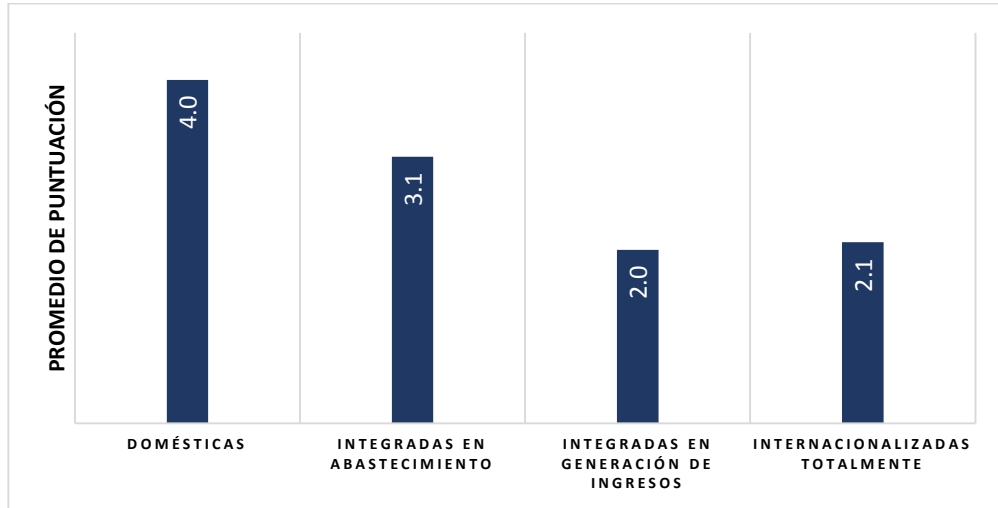
Actitudes hacia la Internacionalización

Esta sección trata de tres tópicos acerca de la internacionalización: orientación estratégica general, capacidades organizacionales e internacionalización y el impacto de las actividades de negocio internacionales, analizados en cada uno de los cuadrantes del Marco.

Orientación General Estratégica: Acerca de la afirmación: “No vemos la necesidad de internacionalizar alguna parte de nuestro negocio”, las empresas Internacionalizadas totalmente, presentan un mayor desacuerdo que las empresas Domésticas, la categoría de empresas Integradas internacionalmente en abastecimiento tiene una puntuación

promedio de tres coma uno y las empresas Integradas internacionalmente en generación de ingresos tienen una puntuación promedio de dos.

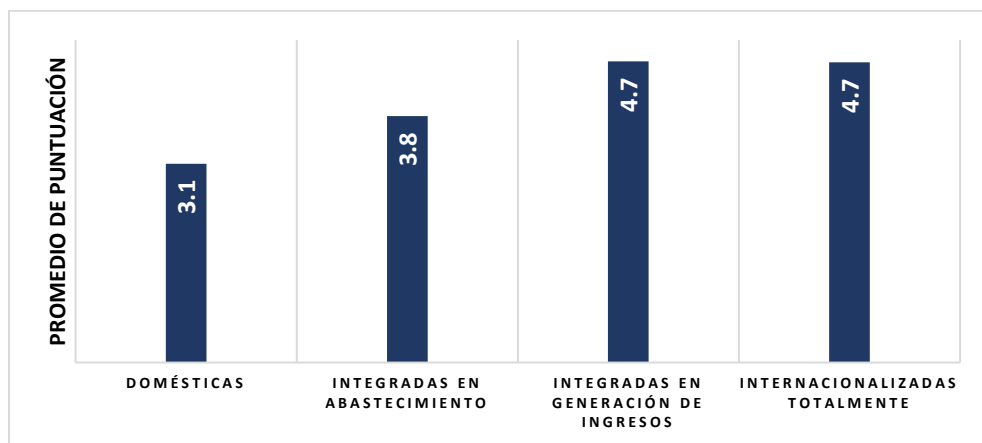
Figura 10: No vemos la necesidad de internacionalizar alguna parte de nuestro negocio



Fuente: Elaboración propia

Por el contrario, en la afirmación “La internacionalización es la única manera de alcanzar nuestros objetivos de crecimiento”, como se muestra en la figura 11, las firmas de la categoría Internacionalizadas totalmente e Integradas internacionalmente en generación de ingresos, califican con un mayor grado de acuerdo que las empresas Domésticas.

Figura 11: La internacionalización es la única manera de alcanzar nuestros objetivos de crecimiento



Fuente: Elaboración propia

Puntuaciones promedio sobre seis, indican un grado de acuerdo o totalmente de acuerdo con las afirmaciones. Destacan para empresas Integradas internacionalmente en generación de ingresos el acuerdo frente a afirmaciones como: “Tendremos que internacionalizar para

tener éxito en el futuro”, “El mercado en el que operamos es de naturaleza global”, “Hay clientes potenciales para nuestros productos/servicios por todo el mundo” y “En nuestra industria una compañía no puede ser exitosa sin comercializar productos innovadores constantemente”. De la misma forma, las firmas Internacionalizadas totalmente, se encuentran de acuerdo con: “El mercado en el que operamos es de naturaleza global” y “Hay clientes potenciales para nuestros productos/servicios por todo el mundo”.

Tabla 30: Orientación General Estratégica por categorías del Marco

Afirmaciones	Domésticas	Integradas internacionalmente en abastecimiento	Integradas internacionalmente en generación de ingresos	Internacionalizadas totalmente
* El crecimiento que perseguimos puede conseguirse principalmente a través de la internacionalización.	3,8	4,1	5,3	5,0
* No vemos ninguna necesidad de internacionalizar ninguna parte de nuestro negocio.	4,0	3,1	2,0	2,1
* Tendremos que internacionalizar para tener éxito en el futuro.	3,7	4,7	6,3	5,2
* Pensamos que nuestro futuro está principalmente en el mercado chileno.	5,4	4,6	3,7	3,8
El mercado en el que operamos es de naturaleza global.	5,3	5,4	6,0	6,1
* Hay clientes potenciales para nuestros productos/servicios por todo el mundo.	4,9	5,2	6,0	6,3
En nuestra industria una compañía no puede ser exitosa sin comercializar productos innovadores constantemente.	5,5	5,8	6,3	5,0
Nuestros competidores operan a nivel internacional.	4,4	4,4	4,3	5,7
* La internacionalización es la única manera de conseguir nuestros objetivos de crecimiento.	3,1	3,8	4,7	4,7
* La gerencia de la compañía o de la UN destina mucho tiempo a la planeación de operaciones internacionales.	2,8	3,2	4,3	4,3

*Diferencias estadísticamente significativas a través de las categorías del Marco.

Fuente: Elaboración propia

Capacidades organizacionales e internacionalización: Se analizan diferentes perspectivas con respecto a temáticas sobre capacidades organizacionales y la relación de ellas con la internacionalización.

Tabla 31: Capacidades percibidas acerca de la internacionalización por categorías del Marco

Afirmaciones		Domésticas	Integradas internacionalmente en abastecimiento	Integradas internacionalmente en generación de ingresos	Internacionalizadas totalmente
*	Nuestra capacidad productiva para ofrecer servicios no nos permite servir a los mercados internacionales.	4,1	4,1	5,0	2,7
	Las operaciones empresariales diarias no nos permiten pensar en comprar internacionalmente.	4,2	3,2	3,0	2,7
	Los precios a los que compramos en los mercados domésticos son muy competitivos.	4,6	4,6	4,0	3,8
*	Sabemos cómo comprar de proveedores potenciales en mercados extranjeros.	4,0	5,4	4,0	5,3
*	Nuestras necesidades de producción o necesidades de servicio no requieren que compremos en los mercados internacionales.	4,7	2,9	5,0	2,9
*	Los precios de nuestros productos/servicios no nos permiten competir en los mercados internacionales.	3,7	3,3	3,3	2,3
*	Sabemos cómo comercializar nuestros productos/servicios a clientes potenciales en mercados extranjeros.	4,1	4,0	6,3	5,2
*	Nuestros recursos financieros no nos permiten participar en operaciones internacionales.	4,1	4,6	4,6	2,5
*	Nuestra oferta de productos/servicios actual no es adecuada para servir a los mercados internacionales.	3,5	4,2	3,6	2,7
*	Nuestras operaciones empresariales diarias no nos permiten pensar en vender internacionalmente.	4,0	4,1	2,3	2,6

*Diferencias estadísticamente significativas a través de las categorías del Marco.

Fuente: Elaboración propia

La categoría Integradas internacionalmente en abastecimiento se caracteriza por utilizar fuentes de abastecimiento en el extranjero y por generar ingresos en Chile, coincidentemente demuestra el mayor puntaje promedio acerca del saber cómo comprar de proveedores en mercados extranjeros; de la misma forma, el cuadrante Integradas internacionalmente en generación de ingresos, que se determina por los productos o servicios ofrecidos a clientes en el extranjero y el uso de

insumos en el mercado doméstico, califica con un mayor grado de acuerdo en “saber cómo comercializar productos o servicios a clientes potenciales en el extranjero”.

En el caso particular del enunciado “Los precios de nuestros productos/servicios no nos permiten competir en los mercados internacionales”, se observa un leve desacuerdo en todas las categorías del Marco.

Impacto de las actividades de negocios internacionales: En esta etapa del estudio, se analizan una serie de declaraciones para observar el grado de acuerdo o desacuerdo del equipo directivo con respecto a su contribución en los negocios internacionales, por cada categoría del Marco.

En general, existe alta afinidad con todas las declaraciones, dado que califican en promedio con valores sobre cuatro puntos, es decir, desde más o menos de acuerdo hasta de acuerdo totalmente. Además, se observa que las declaraciones relacionadas con efectos positivos en la rentabilidad, en la imagen de la compañía, el desarrollo de conocimientos y los mayores niveles de mejora en la cadena de valor, presentan a lo largo de las categorías del Marco, en los cuadrantes 2, 3 y 4 en promedio, un consistente grado de acuerdo. Así también, las empresas encuestadas consideran que la internacionalización contribuye en una tasa de crecimiento de cuota de mercado por encima de la media y una menor volatilidad de los ingresos.

Al considerar las actividades de abastecimiento en las declaraciones consultadas, no es de extrañar que las firmas pertenecientes al cuadrante Integradas internacionalmente en abastecimiento, presenten un alto grado de acuerdo.

Las afirmaciones referidas a que los negocios en el extranjero contribuyen a un aumento en la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado por encima de la media y mayores márgenes de beneficios como resultado de vender fuera de Chile, califican con un mayor grado de acuerdo, en aquellas firmas pertenecientes a la categoría Integradas internacionalmente en generación de ingresos.

Tabla 32: Desempeño percibido en relación a la internacionalización por categorías del Marco

Afirmaciones	Domésticas	Integradas internacionalmente en abastecimiento	Integradas internacionalmente en generación de ingresos	Internacionalizadas totalmente
Tasa de crecimiento de ventas por encima de la media.	4,4	4,6	5,7	4,8
Tasa de crecimiento de cuota de mercado por encima de la media.	4,4	4,4	4,7	4,7
Mayores márgenes de beneficio como resultado de vender productos/servicios internacionalmente.	4,2	4,3	4,7	5,0
Mayores márgenes de beneficio como resultado del abastecimiento internacional de materias primas, bienes o servicios.	4,3	5,1	4,0	4,8
* La internacionalización ha tenido efectos positivos en la rentabilidad de nuestra compañía.	4,4	5,3	5,7	5,7
* Mayores niveles de eficiencia operativa.	4,3	5,1	6,3	4,7
* Mayores niveles de mejora en nuestra cadena de valor.	4,5	5,3	6,3	5,2
Mejor rendimiento general que los competidores.	4,5	5,1	6,0	4,9
* Menor volatilidad de los ingresos.	4,0	5,0	4,3	4,8
Operaciones más diversificadas y menos arriesgadas.	4,2	4,9	5,3	5,2
* Un efecto positivo en la imagen de nuestra compañía o UN.	4,7	5,3	6,3	6,1
* Un efecto positivo en el desarrollo de los conocimientos de nuestra compañía o UN.	4,7	5,3	6,3	6,0

*Diferencias estadísticamente significativas a través de las categorías del Marco.

Fuente: Elaboración propia

Estrategias internacionales de la cadena de valor

En esta sección, se exponen las diferentes estrategias internacionales que han adoptado los directivos de las empresas en Chile, por categorías del Marco, en atención a sus actividades de abastecimiento y generación de ingresos, tanto en la primera vez que lo realizaron como en la actualidad.

Generación de Ingresos

Primera Vez

Las empresas que han comercializado sus productos o servicios en el extranjero, fueron consultadas acerca de las estrategias o métodos que utilizaron cuando vendieron por primera vez para ingresar a un mercado internacional. En la categoría Integradas internacionalmente en generación de ingresos, dos de las tres empresas manifiestan haber utilizado como su primer método para ingresar al mercado internacional, la exportación directa a clientes en países extranjeros, mientras que la empresa restante utilizó inversión directa en sus operaciones. Sobre las empresas Internacionalizadas totalmente, un 27,2% dice haber usado exportación directa, un 22,7% exportación por medio de un intermediario extranjero y un 18,1% de estas firmas realizaron sus primeras ventas mediante la inversión directa en sus operaciones fuera del país.

Tabla 33: Métodos de entrada usados la primera vez que se vendió en el extranjero, por categorías del Marco

Métodos de entrada	Domésticas	Integradas internacionalmente en abastecimiento	Integradas internacionalmente en generación de ingresos	Internacionalizadas totalmente
Exportación vía un intermediario doméstico.	n=2 (6,6%)	n=0 (0%)	n=0 (0%)	n=0 (0%)
Exportación vía un intermediario extranjero.	n=0 (0%)	n=3 (10%)	n=0 (0%)	n=5 (22,7%)
Exportación directa.	n=1 (3,3%)	n=3 (10%)	n=2 (66,6%)	n=6 (27,2%)
Licencia de un producto/servicio a una entidad extranjera.	n=0 (0%)	n=0 (0%)	n=0 (0%)	n=0 (0%)
Firmar joint venture con una entidad extranjera.	n=0 (0%)	n=4 (13,3%)	n=0 (0%)	n=2 (9%)
Inversión directa en operaciones extranjeras.	n=1 (3,3%)	n=0 (0%)	n=1 (33,3%)	n=4 (18,1%)
Otro.	n=0 (0%)	n=0 (0%)	n=0 (0%)	n=5 (22,7%)

Fuente: Elaboración propia

Actual

Sobre los métodos utilizados actualmente en ventas, donde las empresas pueden seleccionar más de uno, la estrategia más utilizada por las firmas de la categoría Internacionalizadas totalmente, es la exportación directa a clientes en países extranjeros, expresada en un 65,2%, le sigue la inversión directa en operaciones fuera del país, con 43,4%. En las organizaciones pertenecientes al cuadrante Integradas internacionalmente en generación de ingresos, el método predominante es la exportación directa a clientes en mercados exteriores.

Tabla 34: Métodos de entrada usados actualmente en ventas en el extranjero, por categorías del Marco

Métodos de entrada	Domésticas	Integradas internacionalmente en abastecimiento	Integradas internacionalmente en generación de ingresos	Internacionalizadas totalmente
Exportación vía un intermediario doméstico.	n=2 (6,6%)	n=1 (3,3%)	n=1 (33,3%)	n=1 (0%)
Exportación vía un intermediario extranjero.	n=0 (0%)	n=1 (3,3%)	n=0 (0%)	n=4 (17,3%)
Exportación directa.	n=1 (3,3%)	n=4 (13,3%)	n=2 (66,6%)	n=15 (65,2%)
Licencia de un producto/servicio a una entidad extranjera.	n=0 (0%)	n=0 (0%)	n=0 (0%)	n=2 (8,6%)
Firmar joint venture con una entidad extranjera.	n=0 (0%)	n=4 (13,3%)	n=0 (0%)	n=5 (21,7%)
Inversión directa en operaciones extranjeras.	n=1 (3,3%)	n=0 (0%)	n=1 (33,3%)	n=10 (43,4%)
Otro.	n=0 (0%)	n=0 (0%)	n=0 (0%)	n=3 (13%)

Fuente: Elaboración propia

Abastecimiento

Primera vez

Las firmas fueron consultadas sobre los métodos utilizados por primera vez para abastecerse en el mercado internacional. Referente a las empresas Integradas internacionalmente en abastecimiento, ellas mencionan utilizar por primera vez, en un 40% importaciones directas desde vendedores en países extranjeros y en un 20% importaciones vía

intermediario doméstico. De la categoría Internacionalizadas totalmente, un 60,9% usó por primera vez como método la importación directa desde vendedores en países extranjeros y un 26,1% la importación directa vía intermediario nacional.

Tabla 35: Método de entrada usado la primera vez que se abasteció en el extranjero, por categorías del Marco

Métodos de entrada	Domésticas	Integradas internacionalmente en abastecimiento	Integradas internacionalmente en generación de ingresos	Internacionalizadas totalmente
Importación vía intermediario nacional.	n=0 (0%)	n=6 (20%)	n=0 (0%)	n=6 (26,1%)
Importación vía intermediario extranjero.	n=0 (0%)	n=5 (16,7%)	n=0 (0%)	n=3 (13%)
Importación directa desde vendedores en países extranjeros.	n=1 (3,3%)	n=12 (40%)	n=0 (0%)	n=14 (60,9%)
Externalización de un proceso de producción/servicio a una entidad extranjera.	n=0 (0%)	n=2 (6,7%)	n=0 (0%)	n=0 (0%)
Firmar un acuerdo de joint venture con una entidad extranjera.	n=0 (0%)	n=3 (10%)	n=0 (0%)	n=0 (0%)
Producción de componentes en un país extranjero.	n=0 (0%)	n=2 (6,7%)	n=0 (0%)	n=0 (0%)
Inversión directa en operaciones extranjeras o subsidiarias en el extranjero.	n=0 (0%)	n=0 (0%)	n=0 (0%)	n=0 (0%)

Fuente: Elaboración propia

Actual

Cuando se preguntó a las compañías acerca del método que actualmente utilizan para abastecerse en los mercados extranjeros, las categorías Integradas internacionalmente en abastecimiento e Internacionalizadas totalmente, afirman que los métodos más utilizados son en primer lugar, la importación directa en un 53,3% y 82,6% respectivamente, y la importación a través de un intermediario nacional en 26,7% y 43,5%.

Tabla 36: Método de entrada usado en la actualidad para abastecerse en el extranjero, por categorías del Marco

Métodos de entrada	Domésticas	Integradas internacionalmente en abastecimiento	Integradas internacionalmente en generación de ingresos	Internacionalizadas totalmente
Importación vía intermediario nacional.	n=0 (0%)	n=8 (26,7%)	n=0 (0%)	n=10 (43,5%)
Importación vía intermediario extranjero.	n=0 (0%)	n=7 (23,3%)	n=0 (0%)	n=5 (21,7%)
Importación directa desde vendedores en países extranjeros.	n=0 (0%)	n=16 (53,3%)	n=0 (0%)	n=19 (82,6%)
Externalización de un proceso de producción/servicio a una entidad extranjera.	n=0 (0%)	n=4 (13,3%)	n=0 (0%)	n=2 (8,7%)
Firmar un acuerdo de joint venture con una entidad extranjera.	n=0 (0%)	n=3 (10%)	n=0 (0%)	n=3 (13%)
Producción de componentes en un país extranjero.	n=0 (0%)	n=2 (6,7%)	n=0 (0%)	n=1 (4,3%)
Inversión directa en operaciones o subsidiarias en el extranjero.	n=0 (0%)	n=0 (0%)	n=0 (0%)	n=2 (8,7%)

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.5. Perfiles de las categorías del Marco

El Marco de internacionalización permite generar perfiles conformados por un set de variables para cada una de las categorías. Para la inclusión de las variables en este apartado, primero se escogieron aquellas que permitían describir características estándares de las categorías, tales como, industria, personalidad jurídica⁹, utilidad neta, empleados fuera de Chile, empleados extranjeros en Chile, entre otros. Luego, se incluyen aquellas variables asociadas a las formas de pensar de los directivos, en las que el filtro para su inserción fue su nivel de significancia, medido a través de la tabla ANOVA con un 90% de confianza.

Domésticas

Esta categoría la integran treinta empresas, de las cuales un 20% describen como su principal actividad los “servicios profesionales, científicos y técnicos”; así también, destaca un 16,67% que se reconocen como “otros servicios, excepto actividades gubernamentales”. En otro sentido, este grupo está caracterizado (40%) por tratarse de Sociedades Limitadas. Referente a las

⁹ Véase Anexo 2.1: Personalidad Jurídica

utilidades netas generadas en el año 2013, un 19,05% genera menos de 200 UF, otro porcentaje igual entre 2.400 UF y 5.000 UF, y por último, similar porcentaje entre 10.000 y 25.000 UF. Al preguntarles sobre si tienen o no empleados fuera de Chile, veintiséis de las treinta empresas afirmaron que no los tienen; de la misma forma, al consultarles sobre si tienen empleados extranjeros en Chile, un 43,33% de las empresas de esta categoría, dice poseerlos. Al observar el tamaño de las empresas que componen esta categoría, encontramos que más de un 33% de ellas, son grandes y un 29% micro empresas.

En este grupo, un 37% de las empresas declaran un desacuerdo con la afirmación “el crecimiento que desean alcanzar se puede lograr principalmente a través de la internacionalización”. Es interesante destacar que más del 50% no ve la internacionalización como necesaria para tener éxito en el futuro, por lo que se podría deducir que se encuentran satisfechos en el mercado chileno. Lo anterior, lo podemos verificar al observar la respuesta de estas empresas al estar casi en un 70% de acuerdo, al pensar que su futuro está en el mercado chileno. Dado que en la actualidad no son consideradas empresas internacionales, ellas afirman en un 60% que la gerencia no destina mucho tiempo a la planeación de operaciones internacionales.

Las empresas que componen esta categoría, presentan en general, un nivel de acuerdo con aquellas declaraciones que manifiestan falta de capacidades para poder desarrollar algunas actividades de negocios internacional, como por ejemplo, en un 71% los directivos declaran que los recursos financieros no les permite participar en operaciones internacionales. Además un 79% declara un acuerdo con que los precios en los mercados domésticos son competitivos y un 75% dice saber cómo comercializar sus productos o servicios en mercados extranjeros.

Integradas internacionalmente en abastecimiento

Categoría conformada por treinta firmas, destacan principalmente empresas del rubro “servicios profesionales, científicos y técnicos” (16,67%) y luego empresas provenientes de las industrias de “comercio al por menor” y “servicios educativos” (13,3% cada una). De esta categoría un 43,33% se identifica como Sociedades Anónimas y un 23,33% como Sociedades Limitadas. Sobre las utilidades netas generadas en el año 2013, un 19,23% obtuvieron entre 2.400 y 5.000 UF; además un 15,38% genera utilidades menores a 200 UF y otro porcentaje igual, genera entre 25.000 y 50.000 UF. Con respecto a poseer empleados fuera de Chile, en este caso, veintisiete de

las treinta empresas sostuvieron no poseerlos y sobre tener empleados extranjeros en Chile, sólo un 23,33% afirma tenerlos. Referente al tamaño de las empresas según sus ventas, un 29,63% corresponden a grandes empresas y el mismo porcentaje declaran ser micro-empresas. Acerca de los países utilizados más comúnmente como fuentes de abastecimiento destacan Estados Unidos y China.

Casi un 37% está de acuerdo con que el crecimiento se logra principalmente por medio de la internacionalización. Más de un 60% declara cierto grado de desacuerdo con: no ve necesidad de internacionalizar ninguna parte de su negocio, pero un igual porcentaje menciona que para tener éxito en el futuro es necesaria la internacionalización. Sin embargo, estas empresas en un 60% afirman acuerdo con que el futuro está principalmente en el mercado doméstico. Al mismo tiempo, un 46,67% de esta categoría, sostiene que la internacionalización es la única manera de conseguir sus objetivos de crecimiento. Algo a destacar es que un 40% piensa que la gerencia no dedica mucho tiempo a planear operaciones internacionales.

Es lógico el resultado obtenido correspondiente a casi el 77%, que indica tener el conocimiento de cómo comprar a proveedores potenciales en mercados extranjeros; dado que este grupo se caracteriza por dicha característica, por lo mismo, declaran tener la necesidad de realizar sus compras a tales proveedores, en un 53%. A pesar que no ofrecen productos en el extranjero, un 40% de los directivos dice saber cómo comercializar sus productos y/o servicios a mercados externos.

Un 67% considera efectos positivos en la internacionalización, dado que su rentabilidad ha aumentado. Y un 63% cree que estos efectos positivos, generan mayor valor como resultado de la eficiencia operativa y mejoras en la cadena de valor. Otro tema a resaltar, son los efectos positivos de la internacionalización tanto en la imagen de la empresa (65,52%), como también en el desarrollo de los conocimientos gracias a la internacionalización (69%).

Integradas internacionalmente en generación de ingresos

En esta categoría se encuentran tan sólo tres empresas. De ellas, el 66,67% corresponde a “servicios profesionales, científicos y técnicos” mientras que la empresa restante se desarrolla en actividades de minería. De esta categoría una de las empresas se identifica como, Sociedad Anónima, otra empresa como Sociedad por Acciones y la restante como Sociedad Limitada. Un análisis de las utilidades netas producidas en el año 2013, permite concluir que

de las tres empresas que componen este cuadrante, una generó pérdidas, otra utilidades netas entre 200 y 2.400 UF y la empresa sobrante, generó utilidades entre 5.000 y 10.000 UF. Dos tercios, afirman tener empleados fuera de Chile y sólo un tercio dice tener empleados extranjeros en Chile. Se observa una empresa de tamaño mediano, otra pequeña y una última empresa micro. En otro sentido, también podemos afirmar que el país al que más comúnmente se reconoce para efectuar las ventas es Perú.

Las tres empresas de este grupo manifiestan algún grado de desacuerdo con: “no ver ninguna necesidad de internacionalizar ninguna parte de su negocio”; así también, la totalidad de ellas está de acuerdo con: “tendrán que internacionalizar para tener éxito en el futuro”.

Un 66,66%, dice no tener la capacidad productiva suficiente para poder servir al mercado exterior, a pesar de que en la actualidad venden productos en el extranjero. Por otro lado, la mayoría expresa que no necesitan comprar en mercado internacional. Otro factor que consideran relevante a la hora de vender fuera de Chile es el precio y sobre éste, indican que son capaces de competir en mercados extranjeros. La totalidad de ellas expresa saber cómo comercializar en el extranjero sus productos y/o servicios, actividad propia de esta categoría. El 66% afirma tener una oferta de productos a nivel internacional adecuada.

Otro tema abordado es el de la contribución de la internacionalización, donde los directivos expresan en un 66% que la internacionalización ha tenido efectos positivos en la rentabilidad. Además, la totalidad de ellos considera que, gracias a la internacionalización, han mejorado la eficiencia operativa, los procesos en la cadena de valor, la imagen de la empresa y han aumentado el conocimiento.

Internacionalizadas totalmente

Clasifican como Internacionalizadas totalmente veintitrés organizaciones, de las que un 21,74% se desempeñan como industrias manufactureras, así como también, en transportes, correos y almacenamiento y servicios profesionales, científicos y técnicos. La mayoría de las empresas que integran este grupo (60,87%) poseen como personalidad jurídica el ser Sociedades Anónimas. Un 30% de las firmas, sostienen haber producido más de 1.000.000 UF como utilidades netas del año 2013. Por otra parte, de las empresas que conforman esta categoría, el 56,52% dice tener empleados fuera de Chile; también, afirman en un 43,48% poseer empleados extranjeros que trabajan en Chile. En términos de tamaño según sus ventas, el 66,67% corresponden a grandes

empresas. Para este grupo los destinos más comunes para dirigir sus ventas, sin miras al volumen de ellas son en primer lugar Estados Unidos y en segundo Perú. Ahora bien, si miramos desde la óptica de las compras, los países donde más habitualmente se abastecen las firmas de esta categoría, son Estados Unidos y China.

En el análisis de las percepciones de los directivos con respecto a que el crecimiento se logra principalmente por medio de la internacionalización, casi el 48% afirma estar de acuerdo con ese enunciado y cerca del 70% está de acuerdo con que tendrán que internacionalizar para tener éxito en el futuro. Si bien es cierto, estas empresas están realizando intercambios en el mercado internacional, quizás se pueda interpretar como un deseo de aumentar el nivel de dicho intercambio. Más de la mitad de las firmas que componen este cuadrante, afirman que la internacionalización es la única manera de conseguir sus objetivos de crecimiento. El 57% asevera destinar mucho tiempo a la planeación de operaciones internacionales.

Ahora bien, casi el 73% manifiesta tener conocimiento con respecto a cómo comprar de potenciales proveedores fuera de Chile; se reafirma lo anterior al existir un 63% que menciona la necesidad de comprar. Analizando la competitividad de precios en el exterior, este grupo de directivos consideran que sus precios les permiten participar en el mercado extranjero (72,73%). Sobre la capacidad de comercializar sus productos y/o servicios fuera de Chile, el 73% expresa saber cómo realizarlo; el mismo porcentaje afirma tener los recursos financieros para participar de operaciones internacionales. El 63,64%, cree que la oferta actual de productos y/o servicios en el exterior, es adecuada.

Con respecto a los efectos de la internacionalización, el 82% percibe una mejora en la rentabilidad de la compañía; el 60% cree obtener beneficios en cuanto a la eficiencia operativa, además de considerar que disminuye la volatilidad de los ingresos y el 77% cree obtener mejoras en la cadena de valor. El 100% manifiesta un grado de acuerdo con que las actividades de internacionalización provocarían una consecuencia positiva en la imagen de la firma, así como también, en la generación de conocimientos.

4.2.2.6. Movimiento a través de las categorías del Marco

Otra de las ventajas del Marco de internacionalización de la cadena de valor, es que permite ilustrar la posición inicial y actual de las empresas en atención a sus actividades internacionalizadas.

Al observar la figura 12, vemos que es más común para una firma nacida doméstica, comenzar a abastecerse exteriormente, en un porcentaje cercano al 51%, desplazándose así al cuadrante 2 del Marco (Integradas internacionalmente en abastecimiento), que trasladarse a los cuadrantes 3 y 4 (Integradas internacionalmente en generación de ingresos e Internacionalizadas totalmente, respectivamente).

En la categoría Integradas internacionalmente en generación de ingresos, sólo encontramos empresas que se han iniciado vendiendo y comprando sus productos y/o servicios e insumos en el mercado chileno, para luego trasladarse al mercado internacional mediante el ofrecimiento de productos y/o servicios a clientes fuera de Chile.

Figura 12: Movimiento de las empresas a través de las categorías del Marco

<p>Categoría 1: Domésticas</p> <p>28 (originadas en esta categoría) 1 (desde integradas en g. ingresos) 1 (desde integradas en abastec.) <u>30 (actual)</u></p>	<p>Categoría 3: Integradas internacionalmente en generación de ingresos</p> <p>3 (desde domésticas) + 0 (originadas en esta categoría) <u>3 (actual)</u></p>
<p>22 (desde domésticas) 6 (originadas en esta categoría) 2 (desde internacionalizadas total.) <u>30 (actual)</u></p> <p>Categoría 2: Integradas internacionalmente en abastecimiento</p>	<p>18 (desde domésticas) 1 (desde integradas en g. ingresos) 2 (nacidas internacionalmente) 2 (desde integradas en abastec.) <u>23 (actual)</u></p> <p>Categoría 4: Internacionalizadas totalmente</p>

Fuente: Elaboración propia

El 78% de las empresas Internacionalizadas totalmente provienen desde el cuadrante 1. De las empresas que se encuentran en el cuadrante 4, la gran mayoría han dado el salto al mercado exterior, internacionalizando tanto sus actividades de abastecimiento como de generación de ingresos en un mismo periodo de tiempo. Sólo dos de las ochenta y seis firmas, declaran haber nacido en la categoría Internacionalizadas totalmente, es decir, desde sus orígenes se han desarrollado abasteciéndose de fuentes en el extranjero y generado sus ingresos fuera de Chile.

Además, se puede destacar la presencia en la muestra de ocho born globales, es decir, empresas de rápida internacionalización. De éstas, la mayoría (seis empresas) corresponden a empresas que actualmente se encuentran abasteciendo en el mercado extranjero pero generando ingresos en el mercado local. El resto (dos empresas) corresponde a empresas que tanto en

abastecimiento como en generación de ingresos, se encuentran interactuando con el mercado internacional.

En este capítulo se ha realizado la presentación de datos, tanto para la muestra de empresas chilenas, como para la clasificación de ellas en los cuadrantes. Ello permite a continuación, el desarrollo del capítulo cinco, denominado discusión de resultados.

Capítulo 5

Discusión de resultados

Conociendo los datos de la investigación, en este apartado se expone la discusión de resultados, tanto para los resultados de la muestra en general, como para los resultados por cada categoría del Marco de internacionalización de la cadena de valor. Se contrasta la teoría y los antecedentes expuestos en el capítulo Teoría y contexto general, con los datos y hallazgos obtenidos de la selección de empresas chilenas utilizadas en este estudio.

5.1. Resultados de la muestra

5.1.1. Características organizacionales de la muestra

Al agrupar las principales características de las empresas que forman parte de este estudio, se observa que la muestra está formada principalmente por empresas de gran tamaño, que en promedio tienen veintisiete años de funcionamiento. En su mayoría son empresas de la industria de servicios profesionales, científicos y técnicos, y la moda de número de trabajadores a tiempo completo es de diez personas. Se caracterizan por contratar empleados extranjeros en Chile, más que por enviar empleados chilenos a otros países.

De las catorce empresas que poseen subsidiarias en el extranjero, once de ellas destinan empleados chilenos a trabajar fuera del país, lo que podría deberse a la necesidad de ejercer control de la empresa matriz hacia la filial.

5.1.2. Actitudes hacia la internacionalización

Orientación general estratégica: Las empresas de la muestra, se encuentran en promedio de acuerdo o más o menos de acuerdo con: “En nuestra industria una compañía no puede ser exitosa sin comercializar productos innovadores constantemente”, lo que nota la preocupación de los directivos a prestar atención al elemento innovador que debe estar presente en la comercialización de sus productos o servicios. Así también, se ve un acuerdo generalizado en reconocer al mercado con una naturaleza global, evidenciando que las empresas de la muestra no se reconocen ajenas a los fenómenos de globalización e internacionalización, que hace algunos años experimentan los países a nivel global. Pese a reconocer la existencia de mercados

internacionales, un 50% de la muestra dice estar de acuerdo con que el futuro está principalmente en el mercado interno.

Se observa que el 65% no está de acuerdo con que la internacionalización es la única manera de conseguir el crecimiento.

Capacidades organizacionales: Los enunciados que conforman el conjunto de capacidades a evaluar, se encuentran formulados en su mayoría (80%) en desfavor a la internacionalización y, en general, son calificados en promedio por la muestra, como en desacuerdo o un poco en desacuerdo, dando cuenta así, que los ejecutivos de las empresas chilenas consideradas para este estudio, confían en que tienen las capacidades que requieren las actividades de negocio internacionales.

Impacto de las actividades de negocios internacionales: Como se muestra en el apartado de análisis de datos, existe a lo menos un leve acuerdo generalizado para los enunciados que componen el impacto de los negocios internacionales. Por lo anterior, se puede afirmar que en general, las empresas de la muestra, reconocen un impacto positivo de la internacionalización de sus actividades dentro de sus cadenas de valor e indicadores de desempeño.

5.1.3. Estrategias de Internacionalización

En la generación de ingresos, es la exportación directa a clientes en países extranjeros, tanto en la primera vez como en la actualidad, la estrategia más utilizada. Dando cuenta que, pese a que las empresas a través del tiempo van adquiriendo mayor experiencia en cuanto a internacionalización, siguen utilizando el método con menor compromiso de recursos para vender sus productos en el extranjero, aprovechando las ventajas de la exportación directa, asociadas al control de sus actividades y el aprovechamiento de sus conocimientos y experiencia en la gestión internacional, además de las economías de escala en producción local y del mejor control en distribución, pese a una baja capacidad de respuesta local en el extranjero y un bajo aprendizaje transcultural. Este bajo compromiso de recursos al seleccionar un método de entrada a nuevos mercados, se condice con los hallazgos realizados por Huerta, Estroz y San Martín (2009), relacionados con que la exportación directa es la principal forma de entrada a mercados exteriores, ya que las empresas la seleccionan por el menor compromiso de recursos que implica esta estrategia.

Similarmente, al referirse al abastecimiento en el extranjero, tanto en la primera vez como en la actualidad, las empresas de la muestra han optado

también por estrategias con menor compromiso de recursos, siendo el método más común: las importaciones directas desde vendedores en países extranjeros. Ello tiene como ventaja en Chile:

- i) La disminución de impuestos de importación (dado su alto número de tratados internacionales de libre comercio), lo cual disminuye el costo de la compra internacional,
- ii) La adquisición de maquinarias o materias primas no disponibles en Chile o a un mejor precio, que permitan producir artículos o servicios competitivos debido a su mejor calidad y/o mejor precio.
- iii) Si los costos de fabricación son elevados, es más conveniente importar que fabricar, lo que conlleva a la empresa a ser comercializadora de productos que no se encuentran de manera local.

Experiencia internacional

Si se contrasta la teoría clásica de internacionalización de la Escuela de Uppsala, que propone que las empresas incrementan el grado de compromiso internacional y con ello incursionan a la vez en métodos más sofisticados de entrada a mercados extranjeros, con los años de experiencia internacional que llevan las empresas que utilizan los distintos métodos, se observa que ello se cumple sólo en abastecimiento, pues los métodos más sofisticados presentan mayor número de años para las empresas participando de negocios internacionales. Es así como, las compañías que producen componentes en el extranjero tienen veinte años en promedio de experiencia internacional y treinta y cuatro años aquellas compañías que realizan inversión directa en operaciones o subsidiarias extranjeras. Sin embargo, otros métodos sofisticados, como joint venture o contratación de un proceso a una entidad extranjera, presentan un promedio de años de experiencia internacional inferior que el de las distintas formas de importaciones. Por el contrario, en la generación de ingresos, el método con mayor experiencia es el licenciamiento (veinte años) mientras que el resto de los métodos tienen entre doce y catorce años de experiencia, no cumpliéndose el esquema clásico de internacionalización de la Escuela de Uppsala¹⁰.

¹⁰ Ver figuras 4 y 5 en Capítulo 4: Recolección y análisis de datos.

5.2. Resultados de las categorías del Marco de internacionalización

5.2.1. Comparación de clasificación por formas de pensar de los ejecutivos y prácticas actuales de las empresas

Al contrastar ambas clasificaciones se observan dos hechos a destacar: primero, como se observa en la figura 8 (comparación de clasificación por formas de pensar y prácticas actuales de las empresas), parece ser que los directivos de las empresas perciben un mayor grado de internacionalización de lo que demuestran sus prácticas actuales. Esto, principalmente, se nota en la baja en el número de empresas domésticas y el incremento del número de empresas internacionalizadas totalmente, al pasar de la clasificación por prácticas actuales a la clasificación por formas de pensar. Esta diferencia indica un desfase entre lo que declaran como estrategia y los esfuerzos que realmente realizan, idea que es reforzada al verificar el bajo promedio de acuerdo acerca de si la gerencia destina mucho tiempo a la planeación de operaciones internacionales. Y segundo, tanto en la clasificación por formas de pensar como en la clasificación por prácticas actuales de las empresas, es más común una empresa que se abastezca de fuentes internacionales, pero que vende sus productos y/o servicios en el mercado local, que una empresa que ofrece sus productos y/o servicios a clientes en el extranjero y que los produce y se abastece con insumos obtenidos de forma doméstica.

5.2.2. Actitudes

Orientación general estratégica: Al observar la tabla 30, dos de los enunciados son desfavorables con respecto a la internacionalización: “no vemos ninguna necesidad de internacionalizar alguna parte de nuestro negocio” y “pensamos que nuestro futuro está principalmente en el mercado chileno”. En ambos, la categoría de empresas domésticas presenta las mayores puntuaciones en el grado de acuerdo, de manera que resulta coherente con la situación en la que se encuentran.

También, destaca la notoria diferencia que existe en el grado de acuerdo entre las categorías internacionalizadas totalmente (cinco coma siete) y el resto de las categorías (puntuaciones promedio cercanas a cuatro coma cuatro), en atención a la existencia de competidores que operan a nivel internacional.

Capacidades organizacionales: De las diez aseveraciones, dos de ellas: “Sabemos cómo comprar de proveedores potenciales en mercados extranjeros” y “Sabemos cómo comercializar nuestros productos/servicios a clientes potenciales en mercados extranjeros”, consideran las capacidades en

favor de la internacionalización. En la categoría Internacionalizadas totalmente, estas dos afirmaciones son calificadas con puntuaciones cercanas a “de acuerdo”, mientras que por el contrario, en el resto de los enunciados en desfavor a la internacionalización, presentan un “desacuerdo uniforme”.

Impacto en las actividades de negocio internacional: Al observar el impacto de los negocios internacionales, para los ejecutivos de la muestra, las empresas Internacionalizadas totalmente e Integradas internacionalmente en generación de ingresos, parecen ser mucho más cercanas y constantes en percibir mayores beneficios de las actividades internacionales; pero el cuadrante 3, presenta valores en promedio más altos que las empresas del cuadrante 4, por lo que no se podría suponer que cuanto mayor sea el nivel de compromiso con los mercados internacionales, mayor será la percepción que la internacionalización aporta valor a la organización. Por su parte, las empresas Integradas internacionalmente en abastecimiento, generalmente valoran dichos beneficios de la internacionalización con puntuaciones algo menores.

Si se considera la hipótesis uno de la validez del Marco de internacionalización, ella utiliza uno de los enunciados del impacto de las actividades de negocio internacionales: “la internacionalización ha tenido efectos positivos en la rentabilidad de nuestra compañía”. La hipótesis fue establecida por Curci et al. (2013) como: “la percepción del efecto de la internacionalización en la rentabilidad de la firma, va a ser mayor en empresas clasificadas en la categoría 4, que en empresas parcialmente internacionalizadas (cuadrantes 2 y 3)”, pues, siguiendo a Dunning (2008), mayores niveles de rentabilidad pueden ser asociados con menores costos a raíz de la internacionalización de las actividades de abastecimiento o con mayores ingresos producto de la internacionalización de las actividades de generación de ingresos. Para la muestra chilena, la hipótesis es aceptada. En definitiva, lo que se plantea es que la integración internacional, tanto en abastecimiento como en generación de ingresos, tendrá por resultados mayores niveles de rentabilidad para las empresas.

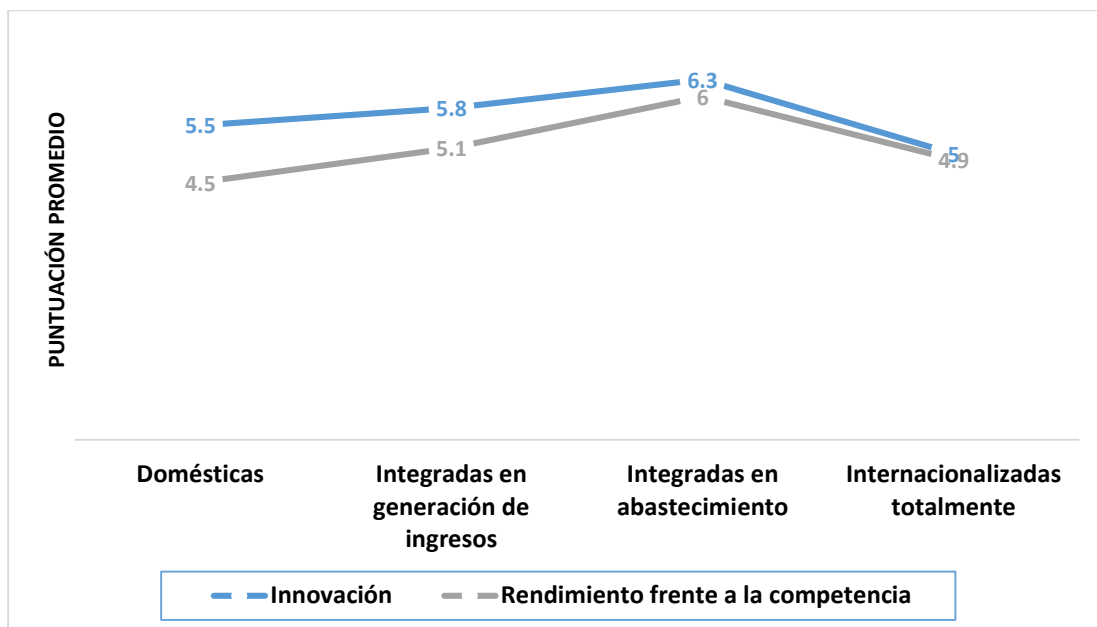
Sin embargo, cuando los ejecutivos son consultados sobre el grado de acuerdo con la afirmación “nuestros negocios internacionales han contribuido con mayores niveles de eficiencia operativa”, las categorías de internacionalización intermedia alcanzan mayores grados de acuerdo que la categoría de empresas internacionalizadas totalmente, por tanto, no se cumple que las empresas que integran internacionalmente las actividades de negocio

son más proclives a generar mayores niveles de eficiencia operativa y por tanto mejores resultados o utilidades.

Otro análisis del impacto de las actividades de negocio internacionales, se realiza al examinar el estudio de Bianchi (2014), donde se exponen tres casos de empresas chilenas: Falabella, Universidad Adolfo Ibáñez (UAI) y Viña Concha y Toro. En los tres casos, las empresas tenían una orientación de innovación en comparación con los competidores locales, lo que se reflejó en una ventaja al ser pioneros en el desarrollo de nuevos productos, procesos y orientación al mercado. De acuerdo con los datos, Falabella, UAI, y Concha y Toro fueron los primeros en ampliar a nivel internacional, así como los líderes del mercado, de sus respectivas industrias. En el mismo trabajo, la autora hace referencia al estudio previo de Yiu, Lau y Bruton (2007), enfatizando que una orientación a la innovación tiene una relación positiva con el rendimiento internacional de una empresa. Esta relación positiva se observa en la figura 13, al comparar el grado de acuerdo con las afirmaciones:

- i) En nuestra industria una compañía no puede ser exitosa sin comercializar productos innovadores constantemente.
- ii) Mejor rendimiento general que los competidores.

Figura 13: Relación entre innovación y rendimiento por categorías del Marco

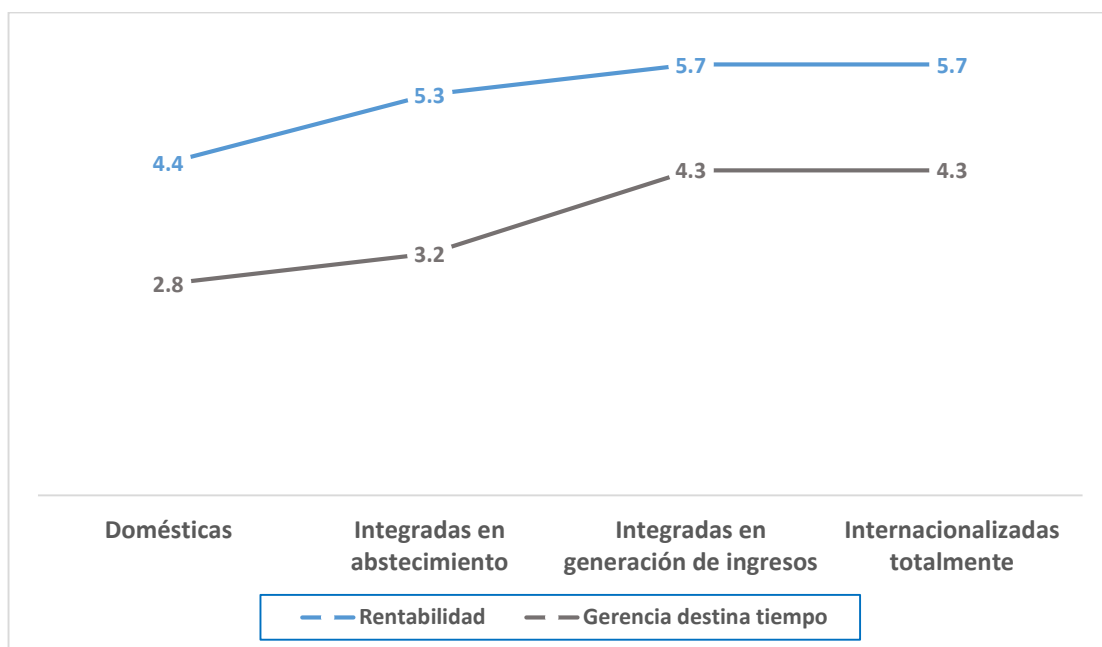


Fuente: Elaboración propia

Siguiendo el trabajo de Bianchi (2014), otra factor clave de éxito de los casos expuestos es el conocimiento en la administración internacional definido como la capacidad administrativa, en términos de la experiencia de los recursos

humanos y la posibilidad de administrar los procesos de la empresa, para el aprovechamiento de los recursos y alcanzar la ventaja competitiva internacionalmente (Graves y Thomas, 2006). En la figura 14, se observa una comparación entre el éxito para la empresa, como la rentabilidad percibida, y la disposición de los recursos, como el tiempo destinado a la gestión internacional, medidos a través del grado de acuerdo con las declaraciones: “la internacionalización ha tenido efectos positivos en la rentabilidad de nuestra compañía” y “la gerencia de la compañía destina mucho tiempo a la planeación de operaciones internacionales”. Existe un comportamiento similar (relación positiva) entre la rentabilidad y el tiempo destinado a la gestión internacional, ya que, para ambas variables existen bajas puntuaciones promedio en la categoría 1, intermedias en las categorías 2 y 3 y altas para la categoría 4. Por tanto, el estudio del Marco de internacionalización en Chile, reafirma la idea propuesta por Bianchi (2014).

Figura 14: Relación entre rentabilidad percibida y tiempo destinado por la gerencia a la planeación de operaciones internacionales



Fuente: Elaboración propia

En general, en los tópicos asociados a actitudes hacia la internacionalización, que involucra orientación general estratégica, capacidades organizacionales e internacionalización e impacto de las actividades de negocios internacionales, existe alta coherencia y consistencia en los resultados obtenidos.

5.2.3. Estrategias de internacionalización

En general, para las categorías 1, 2 y 3 del Marco de internacionalización, en la selección de métodos de entrada a nuevos mercados a través de generación de ingresos, las empresas de la muestra no varían su decisión de qué método

utilizar tanto en la primera vez como en la actualidad. En la categoría de empresas internacionalizadas totalmente, se sigue manteniendo la exportación directa como el método más utilizado, tanto en la primera vez como en la actualidad, sin embargo, en la actualidad, la selección del método de inversión directa en operaciones extranjeras, cobra mayor relevancia con un 43,4%. El hecho anteriormente descrito, tiene relación con lo señalado por Pla Barber y León (2004), respecto a que las empresas con mayor experiencia internacional suelen preferir la inversión extranjera directa, ello se cumple en la muestra seleccionada, ya que las empresas de la categoría 4, presentan el mayor promedio de edad con casi cuarenta y tres años.

Por su parte, en las estrategias de ingreso a nuevos mercados a través del abastecimiento, las empresas de la muestra se comportan de forma similar manteniendo sus preferencias en los métodos de entrada a nuevos mercados en todas las categorías del Marco de internacionalización de la cadena de valor, tanto en la primera vez como en la actualidad, siendo estos, la importación directa e importación vía intermediario nacional.

5.2.4. Movimiento a través de las categorías del Marco

Al analizar el recorrido de las firmas a través del Marco de internacionalización de la cadena de valor, se puede apreciar que lo más recurrente es que una empresa se inicie en la categoría de empresas Domésticas y permanezca como tal.

La bibliografía revisada, no reconoce la importación como opción inicial en los procesos de internacionalización; más aún, la internacionalización incorporada en sus procesos de abastecimiento sólo es reconocida mediante la instalación de unidades productivas en el extranjero y considerada como una etapa posterior en el proceso de internacionalización. Lo anterior se contrasta con la realidad de las empresas chilenas de la muestra, pues de las organizaciones que se trasladan de una categoría a otra, cerca de un 51%, privilegia trasladarse desde la categoría de empresas Domésticas a la categoría de empresas Integradas internacionalmente en abastecimiento. La elección de las empresas de iniciar los procesos de internacionalización por medio del abastecimiento en el exterior, se podría deber a la reducción de los costes de transacción (producto del avance tecnológico) y precios más competitivos, entre otros.

Menos del 5% de las empresas en estudio han reconocido un retroceso en su recorrido a través del Marco, esto supone que, sólo en casos específicos, la

internacionalización no genera los beneficios esperados o ha generado problemáticas difíciles de resolver para estas compañías. Sólo se encuentra una empresa que comienza sus operaciones en la categoría Integradas internacionalmente en abastecimiento, para luego dejar de abastecerse internacionalmente y trasladarse a la categoría de empresas Domésticas. Además, existe otra empresa que ofreció sus productos y/o servicios en el extranjero, pero hoy se encuentra realizando estas actividades en Chile. Finalmente, dos empresas, que nacieron internacionales, han optado por dejar de ofrecer sus productos y/o servicios en el mercado exterior. Estos fenómenos de retroceso en los procesos de internacionalización, anteriormente descritos, amplían los nueve patrones de desarrollo enunciados por Curci et al. (2012) ¹¹.

Cabe señalar, que estos autores tampoco reconocen las alternativas de: una empresa iniciarse en la categoría 4 y trasladarse a la categoría 1 (dejando de abastecerse y vender en el extranjero), iniciarse en la categoría 2 para pasar a la 3 y permanecer en ella, y viceversa. Situaciones que no han sido observadas en este estudio.

En definitiva, se puede observar una congruencia en los resultados de los análisis de movimiento a través de las categorías del Marco y el impacto de las actividades de negocios internacionales, pues existe un mayor número de empresas que han avanzado en el proceso de internacionalización, que el número de empresas que han retrocedido en dicho proceso. Por lo demás, se aprecia que, para la mayoría de las empresas, la internacionalización resulta beneficiosa y la reconocen especialmente respecto de las mejoras en la eficiencia operativa, la cadena de valor, la imagen corporativa y el desarrollo del conocimiento.

El presente capítulo ha entregado un vínculo entre el marco teórico de esta memoria y los datos presentados en el capítulo 4, dando paso a las conclusiones, recomendaciones, futuras líneas de estudio y limitaciones que serán tratadas en el capítulo siguiente.

¹¹ i) Una empresa puede comenzar en la categoría 1, moverse primero a la categoría 2, y luego a la categoría 4; ii) Una empresa puede comenzar en la categoría 1, moverse primero a la categoría 3, y luego a la categoría 4; iii) Una empresa puede comenzar en la categoría 1 y luego pasar directamente a la categoría 4; iv) Una empresa puede comenzar en la categoría 2 y luego pasar a la categoría 4; v) Una empresa puede comenzar en la categoría 3 y luego pasar a la categoría 4; vi) Una empresa puede comenzar en la categoría 1 y permanecer en esta categoría; vii) Una empresa puede comenzar en la categoría 2 y permanecer en esta categoría; viii) Una empresa puede comenzar en la categoría 3 y permanecer en esta categoría; y, por último, ix) Una empresa puede comenzar en la categoría 4 y permanecer en ella.

Capítulo 6

Conclusiones, recomendaciones, futuras líneas de estudio y limitaciones

6.1. Conclusiones

Este apartado incluye en primera instancia reflexiones acerca del marco teórico, que incluye el concepto y perspectivas de internacionalización; y un vínculo del Marco de internacionalización con el modelo de la cadena de valor de Porter (1987). Posteriormente, se realiza un análisis asociado al cumplimiento de los objetivos: general y específicos, planteados al inicio del estudio.

6.1.1. Conclusiones acerca del marco teórico

La definición de internacionalización que hace mayor sentido con el modelo denominado Marco de internacionalización de la cadena de valor, es la entregada por Villarreal (2005), que considera la internacionalización como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico a largo plazo, que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.

El primer elemento considera la internacionalización como una estrategia corporativa, vale decir, un plan establecido para lograr los distintos objetivos que se proponen las organizaciones en el tiempo y en el espacio, en este caso, tendiente a crear o aumentar sus flujos de intercambio con los mercados extranjeros. El segundo elemento involucra la perspectiva de proceso, que representa el recorrido a través del Marco, fundamentado en las teorías de Vernon (1975) y Johanson y Wiedersheim-Paul (1966). Otro aspecto a destacar, es que la definición considera las actividades de la cadena de valor tanto de abastecimiento como de generación de ingresos, a diferencia de otros autores, quienes proponen como primera aproximación a la internacionalización sólo la generación de ingresos, dejando de lado la posibilidad de que una empresa decida primero abastecerse en el extranjero. Y por último, el cuarto elemento guarda relación con el compromiso de

recursos y capacidades involucradas, los que van en incremento en la medida en que aumenta el nivel de internacionalización de las firmas.

Sobre las perspectivas de internacionalización, se sostiene que para una mejor comprensión de la internacionalización se requiere de una postura ecléctica que considere la integración de las tres perspectivas, económica, proceso y redes. Además, se incluye el estudio particular de las born-globals; permitiendo así, el entendimiento holístico que dicho fenómeno merece. No obstante, la perspectiva que tiene mayor relación con el Marco de internacionalización de la cadena de valor, es la de procesos, puesto que para la creación de este instrumento los autores se inspiraron en gran medida en los trabajos de Vernon (1975) y Johanson y Valhne (1966).

El Marco de internacionalización de la cadena de valor, como su nombre señala, se basa en la cadena de valor, elemento fundamental en su conformación. El modelo de la cadena de valor, propuesto por Porter (1987), describe las actividades que realizan las organizaciones y las relaciona con un análisis de la capacidad competitiva de una firma. Ambos modelos proponen examinar las principales actividades estratégicas que una empresa desempeña y cómo interactúan entre ellas, para analizar y comprender los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales, y con ello determinar tales ventajas. La principal diferencia radica en que la cadena de valor de Porter (1987), lo realiza para la organización en su totalidad, mientras que el Marco lo hace en materia de internacionalización. Además, varias de las actividades catalogadas como de abastecimiento, según Curci et al. (2012), se podrían encasillar como actividades de apoyo dentro de la cadena de valor y las actividades de generación de ingresos, podrían ser parte principalmente de las actividades primarias.

Por otra parte, Porter (1987) señala que las cadenas de valor están inmersas en un sistema de valor. Los proveedores tienen cadenas de valor que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de valor de una empresa. Así también, muchos productos pasan a través de los canales de las cadenas de valor en su camino al comprador. Los canales desempeñan actividades adicionales que afectan al comprador, así como influye en las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa, eventualmente, llega a ser parte de la cadena de valor del comprador. El obtener y mantener la ventaja competitiva depende no sólo de comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general. El sistema de valor se relaciona con el Marco de

internacionalización de la cadena de valor, al observar el vínculo de una empresa con un proveedor en el extranjero, tratándose así de una integración internacional en abastecimiento, del mismo modo, si se vincula una empresa en sus actividades con compradores foráneos, se trataría de una integración internacional en generación de ingresos. Más aún, si confluyen para una empresa las dos situaciones descritas anteriormente, se verificaría el caso de una empresa internacionalizada totalmente.

6.1.2. Conclusión para objetivo general

Objetivo general: Explorar la realidad chilena en el ámbito de la internacionalización

El Marco de internacionalización de la cadena de valor ha sido declarado por sus autores, como una herramienta útil para conocer cómo se internacionalizan las organizaciones. Su aplicación en la realidad chilena realizada en esta investigación lo corrobora, permitiendo afirmar que un adecuado estudio de la empresa, el reconocimiento de la categoría del Marco a la cual pertenece y su visión, permitirá a los directivos de las organizaciones planificar y enfrentar de mejor manera la toma de decisiones con respecto a la internacionalización de sus actividades de negocio, sean de abastecimiento y/o generación de ingresos y a todo nivel, operativo o estratégico.

Los resultados de este estudio permiten visualizar un panorama de la internacionalización de las empresas consultadas. Para las empresas chilenas de la muestra, es más común encontrar empresas domésticas y empresas integradas internacionalmente en abastecimiento (cada categoría con treinta empresas). Las organizaciones domésticas no tienen considerado dentro de su estrategia la apertura a mercados internacionales, principalmente son grandes empresas del sector de servicios menores a diez años de existencia. Las empresas de la categoría 2, integradas internacionalmente en abastecimiento, son en su mayoría sociedades anónimas y el origen principal de sus importaciones son Estados Unidos y China. Luego se encuentran las empresas internacionalizadas totalmente, las que presentan una edad organizacional promedio cercana a los cuarenta y tres años, cuestión que implicaría una mayor experiencia que sus pares de las otras categorías; experiencia que facilitaría la incursión en métodos de mayor compromiso de recursos como lo es la inversión directa. Finalmente, la categoría con menor número de empresas es la de integradas internacionalmente en generación de ingresos, ellas consideran importante la destinación de empleados fuera de las

fronteras, lo que les permite llevar el control de sus actividades en el extranjero, el principal destino de sus exportaciones son Perú y Estados Unidos.

En general, independiente de su clasificación dentro del Marco de internacionalización de la cadena de valor, los directivos de las empresas que componen este estudio, consideran beneficiosos los efectos de la internacionalización, principalmente para la imagen corporativa, desarrollo del conocimiento, la eficiencia operativa, mejoras en la cadena de valor y la rentabilidad de la firma.

La información presentada en esta investigación puede ser utilizada por organizaciones gubernamentales y privadas para desarrollar programas, fortalecer instituciones, generar convenios, entre otros; que permitan a cada firma alcanzar mejores niveles de desempeño y faciliten el logro de sus objetivos. Así, toda empresa que busque iniciarse en materia de internacionalización, puede tomar este estudio para observar estrategias más comunes. En el mismo sentido, se puede utilizar el Marco de internacionalización en la confección de modelos de negocios incluyentes de la panorámica internacional, que permitan el desarrollo y creación de nuevas empresas, impulsando el empleo y la actividad económica.

6.1.3. Conclusiones para objetivos específicos de investigación

Objetivo 1: Contrastar la percepción de los directivos con las prácticas actuales de las empresas chilenas

En este objetivo se analizó si existe una similitud en la posición de internacionalización, declarada por los ejecutivos de las empresas, acerca de la forma de pensar de sus ejecutivos (estrategia) versus sus prácticas actuales. Los hallazgos sugieren que las estrategias declaradas por los ejecutivos, consideran un nivel más alto de internacionalización que lo que sus prácticas actuales refieren. La mayor diferencia en la conformación de las dos clasificaciones, es que en la clasificación por formas de pensar de los ejecutivos, la categoría con mayor número de empresas es la de internacionalizadas totalmente y en la clasificación por prácticas actuales, el mayor número de empresas se encuentra en las empresas domésticas e integradas internacionalmente en abastecimiento. Esta percepción de los ejecutivos, de considerar a sus organizaciones más internacionalizadas, puede deberse por una parte, a que no destinan tiempo suficiente a la planeación de las actividades internacionales, y por otra parte, al contexto actual de globalización, que influiría en la percepción de internacionalización

de los directivos de las empresas sin realizar esfuerzos concretos en dicha materia.

Objetivo 2: Aplicar el Marco de internacionalización de la cadena de valor en una selección de empresas chilenas

Se ha probado la validez del Marco de internacionalización de la cadena de valor en Chile, a través de la prueba de hipótesis, planteada por Curci et al. (2013). En la validez del Marco, cuatro de seis hipótesis son aceptadas totalmente:

- i) Rentabilidad de la firma.
- ii) Subsidiarias en el extranjero
- iii) Perspectivas internacionales
- iv) Percepción de disponibilidad de clientes en el extranjero

Mientras que las restantes son aceptadas parcialmente. Por tanto, a juicio de los investigadores, se considera que la aplicación del Marco de internacionalización de la cadena de valor en Chile, es consistente con la teoría, por lo que resulta, una herramienta de entendimiento acerca de la posición de internacionalización en que se encuentra inserta una organización.

Objetivo 3: Caracterizar a las empresas que conforman las categorías del Marco de internacionalización en su aplicación en Chile

Los perfiles que se presentan a continuación, compilan las características organizacionales que exhiben las empresas de la muestra por cada categoría del Marco, según la clasificación por prácticas actuales de negocios.

Domésticas

Las empresas que desenvuelven sus actividades de la cadena de valor en el mercado nacional, es decir, empresas de la categoría Domésticas, se desarrollan en su mayoría, en la industria de servicios, tratándose de sociedades limitadas y en su mayoría poseen menos de 10 años de existencia.

Otra característica es el tamaño de las organizaciones, cerca de un 30% se considera como micro empresa, en atención a sus ventas. Esta condición, hace pensar que tales empresas no tienen los recursos suficientes para una inserción en los mercados internacionales. Como es de esperar, estas organizaciones no destinan a sus empleados al extranjero, pero sí forman parte de su fuerza laboral extranjeros residentes en Chile; en el caso de trabajadores extranjeros no calificados, debido a su disposición para trabajar

por sueldos más bajos que los nacionales y en el caso de empleados extranjeros calificados, la decisión se fundamentaría en el plus de conocimientos con el que pudiesen contar desde su proveniencia, en virtud de que la divulgación de la información sobre nuevas ideas y oportunidades se hace a través de las relaciones puente, que vinculan a personas de diferentes grupos sociales (Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra, 2006).

En general, estas empresas se consideran conformes con la posición actual de internacionalización en la que se encuentran, pues el análisis de las actitudes revela que ellas no pretenden internacionalizar alguno de sus procesos, quedando de manifiesto en enunciados como: el futuro está en el mercado chileno, la gerencia no destina tiempo a la planeación de operaciones internacionales y no ven ninguna necesidad de internacionalizar ninguna parte de su negocio; reconocen además, que sus necesidades de producción/servucción no requieren de compras en el extranjero.

Además, sus ejecutivos declaran saber tanto comprar como comercializar en mercados extranjeros, sin embargo, manifiestan también, que los precios en el mercado doméstico son competitivos y no tener los recursos financieros para participar en los mercados extranjeros.

Integradas internacionalmente en abastecimiento

Las empresas que desarrollan sus actividades de abastecimiento en el extranjero, denominadas Integradas internacionalmente en abastecimiento, son principalmente del rubro de servicios y se definen como sociedades anónimas en su mayoría, lo que implica un mayor requerimiento de recursos y un mayor acceso a financiamiento, tanto propio como ajeno, lo que permite una mejor posición de negociación frente a proveedores, tanto en Chile como a nivel internacional.

La estrategia de entrada a otros mercados más utilizada, es la importación directa, la que no requiere la destinación de empleados al exterior, por tanto, en esta categoría, las empresas se caracterizan por no enviar a sus empleados fuera de Chile. Además, existe un bajo número de empresas con empleados extranjeros en Chile, ello haría suponer que la contratación de estos individuos, no sería indispensable para el desarrollo de relaciones comerciales de abastecimiento.

Los orígenes de las importaciones de esta categoría son Estados Unidos y China. Desde el primer país importando principalmente bienes intermedios y

desde el segundo, bienes de consumo, motivados especialmente por los precios más competitivos, como lo informa la DIRECON (2014). Cabe destacar que ambos, son países con los cuales Chile tiene tratados de libre comercio.

No se observa la necesidad de tener subsidiarias en el extranjero para facilitar el abastecimiento en el exterior, tan sólo dos empresas de esta categoría las poseen, pues esta decisión involucra un mayor compromiso de recursos, y como un importante número de empresas de esta categoría son micro, no están dispuestas a correr con tales compromisos. El 20% de estas empresas, tiene activos en el extranjero, diversificando así su cartera y disminuyendo el riesgo debido a los ciclos económicos que pudiesen afectar los activos nacionales. Destaca en este grupo, una disposición positiva hacia la internacionalización y el reconocimiento de clientes potenciales en el extranjero; el 40% de los ejecutivos de las firmas no destina tiempo suficiente a la planeación de actividades internacionales, ello plantea un reto para las gerencias.

En general, las empresas integradas internacionalmente en abastecimiento tienen una mirada positiva de los beneficios que trae la internacionalización, por lo que en el futuro podrían comenzar a ofrecer sus productos en el exterior, además de abastecerse, convirtiéndose en empresas totalmente internacionales, cuestión que se reafirma al observar que el único movimiento generado desde esta categoría, es hacia el cuadrante Internacionalizadas totalmente.

Integradas internacionalmente en generación de ingresos

Esta categoría está formada por sólo tres empresas. En su mayoría son de la industria de servicios. Ellas consideran importante el envío de empleados chilenos al extranjero, para controlar y desarrollar de mejor manera sus actividades de generación de ingresos, principalmente ventas. En la muestra, una de las organizaciones, ha optado por la instalación de subsidiarias en el extranjero, así como también, una de ellas posee inversiones financieras en el extranjero.

Las organizaciones de este cuadrante poseen el menor promedio de edad de la muestra, por lo tanto, menor experiencia, lo que podría explicar la decisión de vender pero no abastecerse, en el extranjero; conviniendo con la teoría tradicional de internacionalización, que postula las exportaciones como primer acercamiento hacia los mercados externos. El principal destino de las ventas es Perú, país con menor distancia psíquica y geográfica, a quienes se les

ofrece maquinarias mecánicas, equipos y partes, productos de hierro y acero, y piezas y partes de carpintería, según ProChile (2015).

La totalidad de la muestra en este cuadrante, manifiesta la importancia de la internacionalización para el buen desempeño de sus firmas. Además, gran parte de ellas, afirma no tener la capacidad suficiente para servir en el mercado extranjero, por lo que se vislumbran, buenas perspectivas económicas para estas compañías, quedando suficiente espacio para el crecimiento en el ámbito de la comercialización, siempre y cuando exista acceso al financiamiento.

Internacionalizadas totalmente

Este grupo de empresas, cuenta con mayor experiencia que sus pares de otras categorías, siendo el promedio de edad mayor a los 40 años, dando cuenta de lo descrito en las perspectivas procesales de internacionalización, las que establecen que existirán mayores niveles de compromiso internacional en la medida que las empresas adquieran mayor experiencia, tanto en mercados locales como internacionales. Experiencia que también ha determinado que ellas siguieran el curso hacia una composición principalmente como sociedades anónimas, para poder satisfacer los requerimientos de recursos que han surgido a lo largo de su vida y así convertirse en empresas de tamaño grande, en atención a sus ingresos.

Se caracterizan por ser empresas de servicios, que consideran relevante el destinar empleados fuera del país, así como también, el contratar a individuos procedentes de otras naciones, suponiendo que ello permitiría la realización y mejor desempeño de actividades de generación de ingresos en el extranjero. Se observa un alto número de empresas con subsidiarias, inversiones financieras e inversiones en activos, en el extranjero, lo que se podría enlazar con la experiencia de la empresa a lo largo de los años, permitiendo acceder a instrumentos de carácter internacional, más sofisticados, dando cuenta de su consolidación, estabilidad y una etapa de madurez de la empresa.

A la hora de seleccionar los mercados para ofrecer los productos y servicios chilenos en el extranjero, Estados Unidos y Perú destacan. La DIRECON (2014), sostiene en sus análisis que las exportaciones corresponden principalmente a bienes industriales, mineros y naturales. Al escoger los mercados en donde abastecerse, las empresas prefieren a Estados Unidos y China, al igual que en la categoría de empresas integradas internacionalmente en abastecimiento, suponiendo de igual forma, que ello se debería a la

obtención de precios competitivos y de oportunidades tecnológicas, producto de las ventajas comparativas y competitivas que existen en dichos países sobre Chile.

Las empresas de esta categoría, manifiestan satisfacción al ser parte de la internacionalización, pues a lo largo del tiempo han experimentado beneficios en cuanto a rentabilidad, imagen, eficiencia operativa, conocimiento y mejoras en la cadena de valor. A diferencia del resto de las categorías, los altos directivos, sí destinan tiempo a la toma de decisiones de planeación de actividades en el extranjero, lo que podría significar el éxito que han obtenido, por lo tanto, se plantea como una buena práctica, que las empresas en vías de internacionalización, deberían considerar.

En definitiva, la generación de perfiles, permite cumplir el tercer objetivo, pues se logra una descripción que incluye las principales características que identifican y definen a cada categoría. Entonces, una organización puede lograr conocer su posición en el mercado actual, para luego tomar decisiones que involucren la transición a una situación futura más favorable de internacionalización.

Objetivo 4: Descubrir los patrones de internacionalización más comunes de las empresas chilenas

El descubrir los patrones de internacionalización más comunes para las empresas chilenas, mediante el Marco de internacionalización de la cadena de valor, permite reconocer sólo una transición, entre el inicio de sus actividades internacionales y la actualidad. De este modo, en el apartado 4.2.2.6, Movimiento a través de las categorías del Marco, quedan expuestos los caminos más habituales de internacionalización; destacan entonces, el movimiento de la categoría de empresas domésticas hacia las integradas internacionalmente en abastecimiento y el de las empresas domésticas a empresas internacionalizadas totalmente.

Otro hallazgo importante es el reconocimiento, en un número reducido de casos, de empresas que manifiestan un retroceso en sus procesos de internacionalización.

Objetivo 5: Analizar las estrategias de entrada a mercados extranjeros seguidas por empresas chilenas.

En general, los directivos de empresas chilenas optan por métodos de entrada a nuevos mercados, que impliquen un menor compromiso de recursos, como la importación y exportación directa. Las empresas de la muestra, en un 84% no toman la decisión de instalar subsidiarias en países foráneos, pues esto implica mayores costos. Por ejemplo, en el sentido financiero implicaría inmovilización de recursos, y si se supone un error de mala ejecución, este puede afectar seriamente el desempeño financiero de la empresa matriz, mientras en el sentido operacional, se podría ocasionar una pérdida de flexibilidad operativa.

6.2. Recomendaciones

Con el objetivo de ampliar las utilidades y resultados del Marco de Internacionalización de la cadena de valor, se presentan las siguientes recomendaciones.

De modo de hacer más provechoso el Marco, los autores proponen tomar en cuenta el enfoque descrito por Yip y Monti (1998), el que plantea que el proceso de internacionalización, se inicia en el momento en que la organización se propone extender sus actividades fuera de sus fronteras, ya que así, en la elaboración del cuestionario, se podrían incluir preguntas relacionadas con la planeación y motivación estratégica previas a la internacionalización, a modo de poder establecer un conjunto de estrategias que permitan el éxito de ésta. Las siguientes interrogantes inspiradas en el modelo Way Station, buscan incorporar este análisis en el Marco de internacionalización.

- i) ¿La internacionalización de algunas de las operaciones de su empresa, fueron discutidas con anterioridad a su realización? Si su respuesta es sí, ¿Qué fue considerado en la planificación de las actividades de internacionalización?
- ii) En la planeación de la internacionalización de sus operaciones ¿Consideró problemas y contingencias? Si su respuesta es sí, ¿Cuáles?
- iii) ¿Cuántos días transcurrieron entre la decisión de internacionalizar y su ejecución?

- iv) ¿Cuáles son las razones del atractivo del mercado objetivo seleccionado? ¿Qué nivel de importancia atribuye a tales motivos que lo llevaron a internacionalizar alguna de sus actividades?

Otra adición que incrementaría la utilidad del Marco de internacionalización de la cadena de valor, sería conocer las razones en la decisión de internacionalización, y sobre todo, en aquellos casos en que se experimenta un retroceso en las actividades internacionales, pudiéndose lograr una especie de guía de análisis de decisiones o de estrategias de internacionalización, incluso precisando por industria, tamaño, edad, etc.

Curci, Mackoy y Yagi (2012), establecen dentro del recorrido de una firma sólo la posición inicial de internacionalización y la posición actual, sin consultar las razones del porqué del movimiento. Así se sugiere:

- i) ¿Cuál fue el principal motivo de comprar materiales, equipo, suministros, bienes o servicios de un proveedor extranjero en un país extranjero por primera vez?
- ii) ¿Cuál es el principal motivo de comprar materiales, equipo, suministros, bienes o servicios de un proveedor extranjero en un país extranjero en la actualidad?
- iii) ¿Cuál fue el principal motivo para vender en un mercado extranjero la primera vez?
- iv) ¿Cuál es el principal motivo para vender en un mercado extranjero en la actualidad?

Una última recomendación, es acerca de la clasificación en el Marco de internacionalización de la cadena de valor propuesto por Curci et al (2012), que permite la clasificación de las empresas mediante dos ópticas, la primera por medio de la estrategia o forma de pensar de los ejecutivos y la segunda por prácticas actuales. En la clasificación por prácticas actuales se considera de manera dicotómica sólo la compra y venta de bienes y/o servicios. Se recomienda considerar los estudios desarrollados por Sullivan (1994), utilizando las variables propuestas por dicho autor para determinar el grado de internacionalización, y así, calcular un grado de internacionalización para las actividades de abastecimiento y otro para las actividades de generación de ingresos; por lo tanto, cada empresa podrá formar parte de un mapa de puntos, identificando grupos similares a las cuatro categorías del Marco.

Otra recomendación asociada a la clasificación de las empresas es categorizar las empresas en relación al porcentaje de ventas o compras en el extranjero

respecto de sus ventas y compras totales, relativizando así el punto de corte a las distintas realidades donde se aplique el Marco.

6.3. Limitaciones y futuras líneas de estudio

Las características de la muestra de este estudio (empresas seleccionadas por conveniencia), impiden la abstracción de sus resultados a toda la población. Se propone replicar esta investigación en una muestra representativa de empresas chilenas, realizando un muestreo aleatorio estratificado.

La metodología del Marco es de simple aplicación, por tanto el continuar con la propuesta de Curci, Mackoy y Yagi (2012), sobre validar el Marco de internacionalización de la cadena de valor, en los distintos países y localidades, permitiría entender la internacionalización inserta en lo que es el fenómeno de globalización, dando lugar a la comparación de realidades, cuando las localidades o países tienen características que las hacen comparables.

Otra oportunidad de futuros estudios, es incorporar el concepto de distancia psíquica en el Marco de internacionalización de la cadena de valor, pues es un determinante de la internacionalización, no considerado por Curci et al. (2012) y en Chile existen diversos trabajos que la tratan, y así, conocer cómo interactúa la distancia psíquica a lo largo de la cadena de valor.

Se ha encontrado evidencia, de que las empresas pueden trasladarse no sólo hacia niveles de internacionalización más altos, sino que en algunos casos existen empresas que disminuyen alguna o algunas de sus actividades internacionales, trasladándose así a categorías con menor grado de internacionalización. Esto sugiere un mayor análisis, pues teniendo en cuenta que la literatura asociada postula que se alcanzan mayores y mejores niveles de eficiencia y desempeño a mayor grado de internacionalización, es prudente investigar, el porqué de las decisiones en que se restringen las actividades de negocio internacionales hacia actividades de negocio locales.

6.4. Conclusiones finales

El Marco de internacionalización de la cadena de valor, aplicado a una selección de empresas chilenas durante el año 2014, es una herramienta válida, según la investigación realizada por los autores, de simple aplicación y útil para la toma de decisiones de los ejecutivos.

Es importante destacar, que el modelo del Marco de internacionalización de la cadena de valor, de Curci et al. (2012), es utilizado por primera vez en Chile, incorporando la cadena de valor dentro de su análisis sobre internacionalización, considerando las actividades de integración internacional en abastecimiento como parte de los esfuerzos por desarrollar negocios en el extranjero, temática aun no tratada según la bibliografía utilizada. Finalmente, se recomienda replicar este estudio, por zonas geográficas chilenas o bien por industrias, para poder tener resultados más precisos y comparables, y así obtener conclusiones sobre la internacionalización en Chile.

Referencias bibliográfica

Anand, J., Brenes, E., Karnani, A. y Rodriguez, A. (2006). "Strategic responses to economic liberalization in emerging economies: Lessons from experience". *Journal of Business Research*, 59(3), 365–371.

Austin, J. e Ickis, J. (1991). "Mavesa. Harvard Business School". *Case*, 391–164.

Bernal, C. (2006). "Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales". *Pearson educación, México*.

Bianchi, C. (2014). "Internationalization of emerging market firms: an exploratory study of Chilean companies". *International Journal of Emerging Markets*, 9(1), pp. 54-78.

Blankenburg, D. (1995). "Network approach to Foreign Market Entry" *In Wilson, D.T and Moller, K. (Eds), Business Marketing: An Interaction and Network Perspective, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht*.

Brenes, E. (2000). "Strategies for globalizing Latin American firms". *Journal of Business Research*, 50(1), 3–7.

Brenes, G. y León, F. (2008). "Empresas de Acelerada Internacionalización". *TEC Empresarial Vol.2 Ed.2*.

Buckley, P. y Casson, M. (1976). "The Future of Multinational Enterprise", *London: Macmillan*.

Cancino, C. y Bonilla, C. (2009). "Los factores claves en la rápida internacionalización de PYMES en Chile". *Revista América Economía*.

Carneiro, J. y Brenes, E. (2014). "Latin American firms competing in the global economy". *Journal of Business Research* 67 (2014) 831-836.

Carneiro, J., da Rocha, A. y Ferrerira, J. (2008). "Challenging the Uppsala Internationalization Model: a Contingent Approach to the Internationalization of Services", *Brazilian Administration Review, Curitiba*, v. 5 n. 2, art. 1, p. 85-103.

Comisión Económica para América Latina (2011). "Inversión extranjera directa y pymes Una oportunidad para reforzar los vínculos entre la Unión Europea y América Latina y el Caribe". *Primer Diálogo Público Privado Unión Europea-América Latina, Santiago de Chile*.

Contractor F., Kundu, S. y Hsu, C. (2003). "A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector", *Journal of International Business Studies*, 34(1), 5-18.

Claessens, S., Klingebiel, D. y Schmukler S. (2006). "Stock Market Development and Internationalization: Do Economic Fundamentals Spur Both Similarly?", *Journal of Empirical Finance*, Vol. 13, No. 3, pp. 316–50.

Contractor, F., Kundu, S. y Hsu, C. (2003). "A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector", *Journal of International Business Studies*, 34(1): 5-18.

Curci, R., Mackoy R. y Yagi N. (2012). "The Internationalization of Businesses in the Greater Indianapolis Area: Understanding Their Scope and Strategies", *Journal of Management Policy and Practice* vol. 13.

Curci, R., Mackoy R. y Yagi N. (2013). "Stages and Paths of Firm Internationalization: Testing the Value Chain Internationalization Framework", *Journal of Comparative International Management* Vol. 16, No. 1, 3-22.

Cyrino, A. y Tanure, B. (2009). "Trajetórias das multinacionais brasileiras: lidando com obstáculos, desafios e oportunidades no processo de internacionalização". In Jase Ramsey, & André Almeida (Eds.Eds.), *A ascensão das multinacionais brasileiras: O grande salto de pesos-pesados a verdadeiras multinacionais*. São Paulo: Campus.

Da Rocha, A. (2003). "As novas fronteiras: A multinacionalização das empresas brasileiras". *Rio de Janeiro: Mauad*.

Da Rocha, A. y Da Silva, J. (2009). "The internationalization of Brazilian firms: An introduction to the special issue". *Latin American Business Review*, 10(2/3), 61–71.

Da Rocha, A., Da Silva, J. y Carneiro, J. (2007). "Expansão internacional de empresas brasileiras: revisão e síntese". In Afonso Fleury & Maria Tereza Fleury (Orgs.), *Internacionalização e os países emergentes* (pp. 183–197). São Paulo: Atlas.

De la Torre, J., Esperanca, J. y Martínez, J. (2011). "Organizational Responses to Regional Integration Among MNEs in Latin America", *Management International Review* 51:241-267.

DIRECON (2012). "Comercio Exterior de Chile Enero-Julio 2012". Ministerio de Relaciones exteriores, Agosto 2012 [Online]. Disponible en: http://www.sice.oas.org/ctyindex/CHL/DIRECON20122_s.pdf (Accedido: Marzo, 2014)

DIRECON (2014). "Minuta mensual Comercio exterior de Chile: Agosto 2014", Ministerio de Relaciones exteriores, 8 de Septiembre [Online]. Disponible en: <http://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2014/09/MINUTA-MENSUAL-COMERCIO-EXTERIOR-A-AGOSTO-2014.pdf> (Accedido: Noviembre, 2014)

DIRECON (2014). "Reporte Trimestral comercio exterior de Chile enero-junio 2014, julio 2014", Ministerio de Relaciones exteriores, 25 de Agosto [Online]. Disponible en: <http://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2014/08/Reporte-trimestral-enero-junio.pdf> (Accedido: Noviembre, 2014)

Dunning, J. (1988). "The Eclectic Paradigm of International Production: A restatement and some possible extensions". *Journal of International Business Studies* issue 19.

Dunning, J. (2008). "New directions in international-business research: A personal viewpoint". In J. J. Boddewyn (ed.), *International business scholarship AIB fellows on the first 50 years and beyond*, (Vol. 14), Bingley, UK: Emerald, 247-257.

Escandón, D., y Hurtado, A. (2014). "Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia", *Estudios Gerenciales* 30 (2014) 172-183.

Fleury, A. y Fleury, M. (2009). "Brazilian multinationals: Surfing the waves of internationalization". *Emerging multinationals in emerging markets* (pp. 200–243). *New York: Cambridge University Press.*

Fleury, A. y Fleury, M. (2011). "Brazilian multinationals: Competences for internationalization". *New York: Cambridge University Press.*

Fondo monetario internacional (2013). "World Economic Outlook Update Gradual Upturn in Global Growth During 2013" [Online]. Disponible en: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/update/01/> (Accedido: Agosto 16, 2014).

García, R. (2002). "Marketing Internacional", *ESIC Editorial, Madrid, España.*

Geldres, V., Etchebarne, M. y Bustos, L. (2011). "La distancia psíquica y el desempeño exportador: un reto para la PYME en la era de la globalización", *Estudios Gerenciales, Vol. 27 N°118 (Enero – Marzo 2011), 85-96.*

Graves, C. y Thomas, J. (2006). "Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective". *Family Business Review, 19, 207.*

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). "Metodología de la investigación". 5° Edición. *Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana.*

Hymer, S. (1976). "The International Operations of Nation Firms: A Study of Foreign Direct Investment". *Cambridge, MLT Press.*

Huerta, P., Estroz, B. y San Martín, R. (2009). "Estrategias de entrada a mercados externos: un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas", *Horizontes empresariales.*

Johanson, J., y Mattson, L. (1988). "Internationalisation in industrial systems-a network approach", en N. Hood y J.E. Vahlne(Eds.), *Strategies in Global Competition, Croom Helm, Londres*.

Johanson, J., y Vahlne, J. (1977). "The internationalization process of the firm: A model of knowledge and increasing foreign market commitment". *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.

Johanson, J., & Vahlne J. (2009). "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies* (2009) 40, 1411-1431.

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975). "The internationalization of the firm: four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, vol 12, n°3, pp. 305-322.

Kindleberger C. (1969). "American Business Abroad". *The International Executive* 11, p.11–12.

Levy, O., Beechler, S., Taylor, S. y Boyacigiller, N. (2007). "What we talk about when we talk about "global mindset": Managerial cognition in multinational corporations". *Journal of International Business Studies*, 38: 231-258.

Lucanera, R. y González, G. (2011). "Internacionalización del proceso productivo: una reseña sobre la literatura especializada", *Ecos de Economía, Universidad EAFIT, N°32-Año 15/ enero-junio 2011*.

Lugo, J. (2007). "El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual", *Contribuciones a la Economía*.

Madsen, T. y Servais, P. (1997). "The internationalization of Born Global: An Evolutionary Process". *International Business Review. Vol.6*.

Manchart, L. y Del Río, A. (2008). "Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones", *Ciencias Sociales Online, revista electrónica, marzo 2008, Vol. V. No. 1. Universidad de Viña del Mar-Chile*.

Meller, P. (1996). "Un Siglo de Economía Política Chilena (1890-1990)", *Segunda edición (1998), Editorial Andrés Bello*.

Oviatt, B y McDougall, P. (1994). "Toward a Theory of International New Ventures". *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Issue 1.

Perlmutter, H. (1969). "The tortuous evolution of the multinational corporation". *Columbia Journal of World Business*, 4(January-February): 9-18.

Plá Barber, J. y León, F. (2004). "Dirección de empresas internacionales". *España: Prentice Hall*

Plá Barber, J. y Suárez Ortega, S.M. (2001). "¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora". *ICADE Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, Vol. 52 (Enero-Abril).

Poblete, C. y Amorós, J. (2013). "Determinantes en la Estrategia de Internacionalización para las Pymes: el Caso de Chile", *Journal of Technology Management & Innovation* Vol. 8 Issue 1.

Porter, M. (1987). "Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior", 17° reimpresión, México, *Compañía editorial continental, S.A. de C.V.*

Porter, M. (1990). "The competitive advantage of nations". *Harvard business review*. The Free Press, Nueva York.

ProChile, (2015). "Inteligencia Comercial ProChile, Comercio bilateral, Chile/Perú", Ministerio de relaciones exteriores, marzo 2015, [Online] Disponible en: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/14259952012014Per%C3%BAok.pdf (Accedido 17 marzo 2015).

Rialp, A. (1999). "Los Enfoques Micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura". *Información Comercial Española (ICE)*, nº 781, pp. 117-128.

Rialp, A. y Rialp, J. (2001). "Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research". In Axinn, C.N. & Matthyssens, P. (eds.), *Advances in International Marketing*, 11: 49-78.

Root, F. (1994). "Entry strategies for international markets". *Lexington Books, Massachusetts*.

Rugman, A. y Verbeke, A. (2008). "Internalization theory and its impact on the field of international business". In J. J. Boddewyn (Ed.), *International business scholarship AIB fellows on the first 50 years and beyond (Vol. 14, pp. 155-174)*. Bingley, UK: Emerald.

Santiso, J. (2008). "La emergencia de las multilatinas". *Revista de la CEPAL* 95.

Sarmiento, S. (2014). "Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes" *Revista Dimensión Empresarial, vol. 12, número 1, pag. 111-138*.

Servicio de Impuestos Internos (2014). "Estadísticas de empresas por tamaño según ventas", Servicio de impuestos internos [Online] Disponible en: http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm (Accedido: Junio de 2014)

Stopford, J. y Wells, L. (1972). "Managing the Multinational Enterprise". *New York: Basic Books*.

Sullivan, D. (1994). "Measuring the degree of internationalization of a firm", *Journal of International Business Studies, 25(2), 325-342*.

Thomas, M. y Araujo, L. (1985). "Theories of Export Behavior: A Critical Analysis", *European Journal of Marketing, Vol. 19 (2)*.

Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A. y Becerra, G. (2006). "Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas". *Editorial Universidad del Rosario, Bogotá D.C.*

United States Census Bureau (2014) "Introduction to NAICS", United States Census Bureau [Online]. Disponible en: <http://www.census.gov/eos/www/naics/> (Accedido: Mayo 2, 2014)

United States Census Bureau (2014) "north american Industry classification system", United States Census Bureau [Online]. Disponible en: <http://www.census.gov/eos/www/naics/> (Accedido: Mayo 2, 2014)

Vernon, R. (1966). "International investment and international trade in the product cycle". *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.

Vernon, R. (1971). "Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises". *New York: Basic Books*.

Villarreal, O. (2005). "La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea". *Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la Universidad del País Vasco*.

Visser, E. y Langen, P. (2006). "The importance and quality of governance in the Chilean wine industry", *GeoJournal* 65: 177-197.

Welch, L. y Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 36-64.

Yip, G. y Monti, J. (1998). "The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms". *Journal of International Marketing*, 8, pp 10-35.

Yiu, D., Lau, C. y Bruton, G. (2007a), "International venturing by emerging economy firms: the effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship". *Journal of International Business Studies*, 38, 519.

Anexos

1. Encuesta del Marco de internacionalización de la cadena de valor, traducida al español

Encuesta de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso sobre las estrategias de desarrollo de los negocios en Chile

La Escuela de Ingeniería Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso en conjunto con la Universidad de Butler, Estados Unidos, se encuentra realizando una investigación acerca de las estrategias de desarrollo de los Negocios en Chile y sus procesos de internacionalización. Para más información favor comunicarse vía correo electrónico con Ana María Vallina, PhD, Académica Ingeniería Comercial, PUCV a ana.vallina@ucv.cl

Por favor responda cada pregunta de la manera indicada. La mayoría de las preguntas pueden responderse simplemente haciendo clic en la respuesta apropiada. Se puede completar toda la encuesta en alrededor de 10 o 20 minutos.

Cuanto más detalladas sean las respuestas a las preguntas abiertas que se pidan, más útiles serán. Apreciamos cualquier información que pueda proporcionar. Queremos reiterar que nuestro principal objetivo es entender el nivel de actividad de las compañías en el mercado internacional.

Algunas compañías no participarán o participarán poco en el mercado internacional, mientras que otras participarán activamente. Necesitamos la participación de compañías abarcando toda la gama de respuestas, así que por favor conteste sin importar su nivel de participación en el mercado internacional.

Será un placer proporcionarle una copia de los resultados de esta encuesta. Al final de la encuesta encontrará las instrucciones para obtener los resultados de la misma.

Puede contestar esta encuesta basándose en la compañía en su conjunto o basándose en su línea de productos/servicios más importante o unidad de negocios (UN) más importante.

1. Para simplificar, llamaremos UN tanto a la línea de productos/servicios como a la unidad de negocios. ¿Cómo va a contestar esta encuesta?

- a nivel de toda la compañía
- a nivel de UN

2. ¿Cuál es su principal negocio?

3. Con respecto a sus estrategias para generar ingresos, ¿Cuál de las siguientes estrategias la describe MEJOR?

- Para generar ingresos nos centramos exclusivamente en el mercado chileno.
- Para generar ingresos nos centramos en el mercado chileno, pero también consideramos los mercados extranjeros.
- Nos centramos tanto en el mercado chileno como en los extranjeros.
- Para generar ingresos nos centramos en los mercados extranjeros, pero también consideramos el mercado chileno.
- Para generar ingresos nos centramos exclusivamente en los mercados extranjeros.

4. Con respecto a sus estrategias de fuentes de abastecimiento (compra de materiales, suministros, equipo, bienes, servicios) ¿Cuál de las siguientes estrategias describe MEJOR la suya?

- Utilizamos exclusivamente fuentes de abastecimiento chilenas.
- Nos centramos en fuentes de abastecimiento chilenas pero también consideramos fuentes de abastecimiento extranjeras.
- Nos centramos tanto en fuentes de abastecimiento chilenas como extranjeras.
- Nos centramos en fuentes de abastecimiento extranjeras pero también consideramos fuentes de abastecimiento chilenas.
- Utilizamos exclusivamente fuentes de abastecimiento extranjeras.

5. Por favor indique el grado de acuerdo o desacuerdo de su equipo directivo con las siguientes declaraciones.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Un poco en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
El crecimiento que perseguimos puede conseguirse principalmente a través de la internacionalización							
No vemos ninguna necesidad de internacionalizar ninguna parte de nuestro negocio.							
Tendremos que internacionalizar para tener éxito en el futuro.							
Pensamos que nuestro futuro está principalmente en el mercado chileno.							
El mercado en el que operamos es de naturaleza global.							
Hay clientes potenciales para nuestros productos/servicios por todo el mundo.							
En nuestra industria una compañía no puede ser exitosa sin comercializar productos innovadores constantemente.							
Nuestros competidores operan a nivel internacional.							
La internacionalización es la única manera de conseguir nuestros objetivos de crecimiento.							
La gerencia de la compañía o de la UN destina mucho tiempo a la planeación de operaciones internacionales.							

6. ¿Ha intentado alguna vez vender productos o servicios en algún país extranjero?

- Sí
- No

Si su respuesta es **NO**, por favor pase a la pregunta 8

7. ¿En qué año intentó vender por primera vez en un país extranjero?

_____.

8. ¿Ha vendido alguna vez productos o servicios en algún país extranjero?

- Sí
- No

Si su respuesta es **NO**, por favor pase a la pregunta 20

9. ¿En qué año vendió por primera vez en un país extranjero?

_____.

10. Cuando vendió por primera vez fuera de Chile, ¿Aproximadamente qué porcentaje de los ingresos se generó fuera de Chile?

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 %

11. Cuando vendió por primera vez en un mercado extranjero, ¿Cuál de los siguientes métodos describe mejor su método de entrada en el mercado?

- exportar a través de un intermediario nacional
- exportar a través de un intermediario extranjero
- exportar directamente a clientes en el país extranjero
- conceder licencias para la comercialización de su producto/servicio a una entidad extranjera
- firmar un acuerdo de joint venture con una entidad extranjera
- inversión directa en operaciones extranjeras
- otra, ¿Cuál? (por favor explicar)

_____.

12. Por favor enumere los primeros tres países en los que empezó a vender sus productos o servicios internacionalmente.

1. _____ 2. _____ 3. _____

13. ¿Genera en la actualidad algún ingreso fuera de Chile?

- Sí
- No

Si su respuesta es **NO**, por favor pase a la pregunta 15

14. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje del ingreso se generó fuera de Chile durante el 2013?

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 %

15. ¿Cuál de los siguientes métodos de entrada en el mercado utiliza (o utilizó) para entrar en un mercado extranjero? (Por favor seleccione todos los que sean pertinentes)

- exportar a través de un intermediario nacional
- exportar a través de una compañía importadora y exportadora extranjera u otro intermediario extranjero
- exportar directamente a clientes en el país extranjero
- conceder licencias para la comercialización de nuestro producto/servicio a una entidad extranjera
- firmar un acuerdo joint venture con una entidad extranjera
- inversión directa en operaciones extranjeras
- otra, ¿Cuál? (por favor explicar)

16. ¿En cuántos países vende productos o servicios en la actualidad?

17. Por favor enumere los tres países más importantes, en términos de ingreso, en los que normalmente vende sus productos o servicios a nivel internacional

1. _____ 2. _____ 3. _____

18. En lo que respecta a estrategias para generar ingresos, ¿Qué es lo próximo que planea hacer? Por favor seleccione todas las estrategias que sean pertinentes:

- ofrecer productos/servicios adicionales en los mercados extranjeros
 - expandirse a nuevos mercados extranjeros en continentes nuevos
 - expandirse a nuevos mercados extranjeros dentro del mismo continente
 - concentrarnos en los mercados extranjeros que servimos en la actualidad y crecer dentro de ellos
 - reducir las operaciones internacionales para generar ingresos
 - consolidar las operaciones internacionales para generar ingresos
 - terminar las operaciones internacionales para generar ingresos
 - otra, ¿Cuál?(por favor explicar)
-

19. Por favor describa brevemente a lo menos 3 de los principales retos o barreras a los que se ha enfrentado para generar ingresos a nivel internacional

20. ¿Ha intentado alguna vez comprar materiales, equipo, suministros, bienes o servicios de un proveedor extranjero en un país extranjero?

- Sí
- No

Si su respuesta es **NO**, por favor pasar a la pregunta 36

21. ¿En qué año intentó comprar materiales, equipo, suministros, bienes o servicios de un proveedor extranjero en un país extranjero por primera vez?

22. ¿Ha comprado alguna vez materiales, equipo, suministros, bienes o servicios de un proveedor extranjero en un país extranjero?

- Sí
- No

Si su respuesta es **NO**, por favor pasar a la pregunta 36

23. ¿En qué año compró por primera vez materiales, equipo, suministros, bienes o servicios de un proveedor extranjero en un país extranjero?

24. En el año en que por primera vez compró de un proveedor extranjero en un país extranjero, ¿Aproximadamente qué porcentaje de sus costos de compra se realizaron fuera de Chile?

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 %

25. ¿Cuál de los siguientes métodos de compra extranjera utilizó por primera vez para comprar internacionalmente?

- importar a través de un intermediario nacional
- importar a través de un intermediario extranjero
- importar directamente de proveedores en países extranjeros
- contratar a una entidad extranjera un proceso de producción o la prestación de un servicio
- firmar un acuerdo de joint venture con una entidad extranjera
- producir componentes en un país extranjero
- invertir directamente en operaciones extranjeras o en subsidiarias extranjeras
- otro ¿Cuál? (por favor explicar)

26. Por favor enumere los primeros tres países a los que empezó a comprar internacionalmente.

1. _____ 2. _____ 3. _____

27. ¿En la actualidad compra materiales, equipo, suministros, bienes o servicios a un proveedor extranjero?

- Sí
- No

Si su respuesta es NO, favor dirigirse a la pregunta 36

28. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de los costos de compra se generaron fuera de Chile durante el 2013?

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 %

29. ¿Cuál de los siguientes métodos utiliza (o utilizó) para comprar internacionalmente? (Seleccione todos los que sean pertinentes)

- importar a través de un intermediario nacional
- importar a través de un intermediario extranjero
- importar directamente de proveedores en países extranjeros
- contratar a una entidad extranjera un proceso de producción o la prestación de un servicio
- firmar un acuerdo de joint venture con una entidad extranjera
- producir componentes en un país extranjero
- invertir directamente en operaciones extranjeras o en subsidiarias extranjeras
- otro ¿Cuál? (por favor explicar)

30. ¿A cuántos países extranjeros compra en la actualidad?

31. Por favor enumere los tres países extranjeros más importantes, en términos de costos, a los que compra internacionalmente en la actualidad.

1. _____ 2. _____ 3. _____

32. En lo referente a las estrategias de compra internacional, ¿Qué es lo próximo que planea hacer? Por favor seleccione todas las que sean pertinentes.

- expandir los tipos de compra en mercados extranjeros
 - expandir las operaciones de compra a nuevos países por todos los continentes
 - expandir las operaciones de compra a nuevos países dentro del mismo continente
 - concentrarnos en los países extranjeros a los que compramos en la actualidad y aumentar las compras a dichos países
 - reducir las operaciones de compra internacionales
 - consolidar las operaciones de compra internacionales
 - terminar las operaciones de compra internacionales
 - otra, ¿Cuál? (por favor explicar)
-

33. Por favor describa brevemente los 3 principales retos o barreras a los que se ha enfrentado para comprar materiales, bienes o servicios internacionalmente

34. ¿Incurre en la actualidad en costos de compra fuera de Chile?

- Sí, especifique _____.
- No

35. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de los costos de compra se generaron fuera de Chile durante el año 2013?

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. ¿Tiene activos en algún país extranjero o en moneda extranjera?

- Sí
- No

37. Aproximadamente ¿Qué porcentaje de los activos totales se encontraban en un país extranjero o estaban en moneda extranjera durante el 2013?

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 %

38. ¿Posee inversiones financieras en un país extranjero o en moneda extranjera?

- Sí
- No

39. Aproximadamente ¿Qué porcentaje de las inversiones financieras se encontraban en un país extranjero o estaban en moneda extranjera durante el 2013?

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 %

40. ¿Tiene cuentas por pagar o deuda con una entidad en un país extranjero o en moneda extranjera?

- Sí
- No

41. Aproximadamente ¿Qué porcentaje de las cuentas por pagar o deuda totales eran con una entidad en un país extranjero o estaban en moneda extranjera durante el 2013?

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 %

42. ¿Tiene obligaciones financieras (deuda) con una entidad en un país extranjero o tiene obligaciones financieras en moneda extranjera?

- Sí
- No

43. Aproximadamente ¿Qué porcentaje de las obligaciones financieras totales eran con una entidad en un país extranjero o estaban en moneda extranjera durante el 2013?

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 %

44. ¿Hay inversionistas extranjeros que tengan o sean propietarios de renta variable (acciones ordinarias o preferentes)?

- Sí
- No

45. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de las acciones ordinarias o preferentes pertenecían a inversionistas extranjeros durante el 2013?

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 %

46. ¿Tiene la propiedad absoluta o parcial de subsidiarias en países extranjeros?

- Sí
- No

Si su respuesta es **NO**, favor pasar a la pregunta 50

47. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de las subsidiarias están en países extranjeros?

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 %

48. ¿En cuántos países extranjeros tiene dichas subsidiarias?

49. ¿En cuántos continentes (Norteamérica, Sudamérica, Asia, África, Europa o Australia) tiene dichas subsidiarias?

50. ¿Tiene algún empleado destinado fuera de Chile?

- Sí
- No

51. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de los empleados estaban destinados fuera de Chile durante el año 2013?

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

52. ¿Tiene ciudadanos chilenos trabajando en países extranjeros?

- Sí
- No

53. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de los empleados trabajando fuera de Chile eran chilenos durante el año 2013?

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

54. ¿Tiene empleados ubicados en Chile que sean ciudadanos extranjeros?

- Sí
- No

55. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de los empleados ubicados en Chile eran ciudadanos extranjeros durante el año 2013?

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

56. Idealmente, la gerencia quiere ¿Expandir, mantenerla aproximadamente del mismo tamaño, reducir su tamaño o cerrarla/venderla?

- Expandir
- Mantener el mismo tamaño
- Reducir el tamaño
- Cerrar/vender

57. ¿Aproximadamente cuánto piensa que podrían aumentar sus ventas domésticas en los próximos tres años?

0 5 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100 150 200 250 300 Mas de 300%

58. Por favor opine sobre la intensidad de la competencia que enfrenta en cada área geográfica enumerada abajo.

	Casi nada de competencia	Poca competencia	Normal para el sector	Competencia intensa	Competencia extremadamente intensa	No es pertinente (no competimos en esta área)
En su área local (ciudad)						
En su región						
En Chile						
En los mercados extranjeros						

59. Por favor indique cuánto cree que su equipo directivo estaría de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes declaraciones: Con respecto a nuestras operaciones empresariales...

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Un poco en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé/No es pertinente
Nuestra capacidad productiva para ofrecer servicios no nos permite servir a los mercados internacionales								
Las operaciones empresariales diarias no nos permiten pensar en comprar internacionalmente								
Los precios a los que compramos en los mercados domésticos son muy competitivos								
Sabemos cómo comprar de proveedores potenciales en mercados extranjeros								
Nuestras necesidades de producción o necesidades de servicio no requieren que compremos en los mercados internacionales								
Los precios de nuestros productos/servicios no nos permiten competir en los mercados internacionales								
Sabemos cómo comercializar nuestros productos/servicios a clientes potenciales en mercados extranjeros								
Nuestros recursos financieros no nos permiten participar en operaciones internacionales								
Nuestra oferta de productos/servicios actual no es adecuada para servir a los mercados internacionales								
Nuestras operaciones empresariales diarias no nos permiten pensar en vender internacionalmente								

60. Casi ha terminado la encuesta. Para volver a confirmar la participación en los mercados internacionales, ¿Genera algún ingreso o costo fuera de Chile, o tiene alguna operación fuera de Chile?

- Sí
- No

61. Por favor indique cuánto cree que su equipo directivo estaría de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes declaraciones:

Nuestros negocios internacionales han contribuido ...

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Un poco en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé/No es pertinente
Tasa de crecimiento de ventas por encima de la media								
Tasa de crecimiento de cuota de mercado por encima de la media								
Mayores márgenes de beneficio como resultado de vender productos/servicios internacionalmente								
Mayores márgenes de beneficio como resultado del abastecimiento internacional de materias primas, bienes o servicios								
La internacionalización ha tenido efectos positivos en la rentabilidad de nuestra compañía								
Mayores niveles de eficiencia operativa								
Mayores niveles de mejora en nuestra cadena de valor								
Mejor rendimiento general que los competidores								
Menor volatilidad de los ingresos								
Operaciones más diversificadas y menos arriesgadas								
Un efecto positivo en la imagen de nuestra compañía o UN								
Un efecto positivo en el desarrollo de los conocimientos de nuestra compañía o UN								

62. ¿En qué industria clasificaría a su compañía?

63. ¿Cuál es el principal código SCIAN (Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte)?

- Agricultura, Silvicultura, Pesca y Caza
- Minería, Canteras y Extracción de Petróleo y Gas
- Utilidades
- Construcción
- Fabricación
- Comercio al por mayor
- Comercio al por menor
- Transporte y almacenamiento
- Información
- Finanzas y Seguros
- Bienes raíces y arrendamiento
- Servicios Profesionales, científicos y técnicos
- Dirección de corporaciones y empresas
- Servicios de apoyo y gestión de desechos
- Servicios educativos
- Cuidado de la salud y Asistencia Social
- Arte, Entretenimiento y Recreación
- Otros Servicios
- Administración Pública

64. ¿Cuál es la personalidad jurídica de su empresa?

- Empresa Individual de Responsabilidad Limitada
 - Sociedad Anónima
 - Sociedades por Acciones
 - Sociedades Limitadas
 - Sociedad Colectiva
 - Corporaciones
 - Otra ¿Cuál? (por favor explicar)
-

65. ¿Cuál es su cargo?

66. ¿Ha contestado esta encuesta desde la perspectiva de la compañía en su conjunto o a nivel de UN?

- Compañía en su conjunto
- A nivel de UN

67. ¿En qué año empezó a operar su UN? ¿En qué año empezó a operar su compañía?

UN _____

Compañía _____

68. ¿Cuántos empleados a tiempo completo tiene su UN? ¿Cuántos empleados a tiempo completo tiene su compañía?

UN _____

Compañía _____

69. ¿Cuáles fueron aproximadamente las ventas totales (bruta que incluye impuestos) de su UN en el año 2013?

- 0,01 UF a 200 UF.
- 200,01 UF a 600 UF.
- 600,01 UF a 2.400 UF.
- 2.400,01 UF a 5.000 UF.
- 5.000,01 UF a 10.000 UF.
- 10.000,01 UF a 25.000 UF.
- 25.000,01 UF a 50.000 UF.
- 50.000,01 UF a 100.000 UF.
- 100.000,01 UF a 200.000 UF.
- 200.000,01 UF a 600.000 UF.
- 600.000,01 UF a 1.000.000 UF.
- Más de 1.000.000 UF.

70. ¿Cuáles fueron aproximadamente las ventas totales (bruta que incluye impuestos) de su compañía en el año 2013?

- 0,01 UF a 200 UF.
- 200,01 UF a 600 UF.
- 600,01 UF a 2.400 UF.
- 2.400,01 UF a 5.000 UF.
- 5.000,01 UF a 10.000 UF.
- 10.000,01 UF a 25.000 UF.
- 25.000,01 UF a 50.000 UF.
- 50.000,01 UF a 100.000 UF.
- 100.000,01 UF a 200.000 UF.
- 200.000,01 UF a 600.000 UF.
- 600.000,01 UF a 1.000.000 UF.
- Más de 1.000.000 UF.

71. ¿En qué año empezó a operar su compañía? _____.

**72. ¿Cuántos empleados a tiempo completo tiene su compañía?
_____.**

73. ¿Cuál fue aproximadamente la utilidad neta de su compañía en el año 2013?

- 0,01 UF a 200 UF.
- 200,01 UF a 600 UF.
- 600,01 UF a 2.400 UF.
- 2.400,01 UF a 5.000 UF.
- 5.000,01 UF a 10.000 UF.
- 10.000,01 UF a 25.000 UF.
- 25.000,01 UF a 50.000 UF.
- 50.000,01 UF a 100.000 UF.
- 100.000,01 UF a 200.000 UF.
- 200.000,01 UF a 600.000 UF.
- 600.000,01 UF a 1.000.000 UF.
- Más de 1.000.000 UF.

74. ¿Cuál es el ratio aproximado entre la deuda total (cuentas por pagar o deuda) y sus activos totales?

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 %

75. ¿En qué región y ciudad está ubicada su empresa?

Región _____ Ciudad _____

76. Número de profesionales que posee su empresa _____

77. Seleccione el rango del total de activos de su empresa

- 0,01 UF a 200 UF.
- 200,01 UF a 600 UF.
- 600,01 UF a 2.400 UF.
- 2.400,01 UF a 5.000 UF.
- 5.000,01 UF a 10.000 UF.
- 10.000,01 UF a 25.000 UF.
- 25.000,01 UF a 50.000 UF.
- 50.000,01 UF a 100.000 UF.
- 100.000,01 UF a 200.000 UF.
- 200.000,01 UF a 600.000 UF.
- 600.000,01 UF a 1.000.000 UF.
- Más de 1.000.000 UF.

78. Seleccione el rango del total de activos fijos de su empresa

- 0,01 UF a 200 UF.
- 200,01 UF a 600 UF.
- 600,01 UF a 2.400 UF.
- 2.400,01 UF a 5.000 UF.
- 5.000,01 UF a 10.000 UF.
- 10.000,01 UF a 25.000 UF.
- 25.000,01 UF a 50.000 UF.
- 50.000,01 UF a 100.000 UF.
- 100.000,01 UF a 200.000 UF.
- 200.000,01 UF a 600.000 UF.
- 600.000,01 UF a 1.000.000 UF.
- Más de 1.000.000 UF.

79. Su empresa presenta variabilidad en las ventas durante el año (%)

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 %

80. El sector donde se desempeña su empresa presenta variabilidad en las ventas (%)

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 %

81.Cuál es la relación entre activos corrientes y pasivos corrientes

Muchas gracias por el tiempo dedicado a responder esta encuesta, apreciamos sinceramente su participación.

Esta encuesta forma parte de un esfuerzo comprensivo para entender cómo y por qué las compañías participan o no participan en actividades empresariales internacionales. ¿Pueden los investigadores ponerse en contacto con usted para hablar más del tema? Si es así, por favor ponga su dirección de correo electrónico y nombre aquí o envíe un correo electrónico a ana.vallina@ucv.cl y yreyes@ucv.cl indicando que está dispuesto a hablar con uno de nuestros investigadores.

Nombre: _____

Correo electrónico: _____

Tenemos previsto facilitar los resultados de esta encuesta a todos los participantes. Muchas personas encuentran este tipo de información comparativa interesante. *Si desea recibir una copia de los resultados, por favor envíe un correo electrónico a ana.vallina@ucv.cl expresando su deseo de ver los resultados de la Encuesta sobre las estrategias de desarrollo de los negocios de Chile, con su nombre y dirección de correo electrónico.*

2. Otras tablas que contribuyen a los análisis

2.1. Personalidad Jurídica

Personalidad Jurídica	Domésticas	Integradas internacionalmente en abastecimiento	Integradas internacionalmente en generación de ingresos	Internacionalizadas totalmente	Total general
EIRL	10,0%	16,6%	0,0%	13,0%	12,7%
Soc. Anónima	33,3%	43,3%	33,3%	60,8%	44,1%
Soc. por Acciones	10,0%	10,0%	33,3%	4,3%	9,3%
Soc. Limitadas	40,0%	23,3%	33,3%	17,3%	27,9%
Soc. Colectiva	6,6%	6,6%	0,0%	4,3%	5,8%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

2.2. Utilidad Neta

Rango de Utilidades	Domésticas	Integradas internacionalmente en abastecimiento	Integradas internacionalmente en generación de ingresos	Internacionalizadas totalmente	Total general
Pérdidas	4,7%	11,5%	33,3%	0,0%	7,1%
0,01 a 200	19,0%	15,3%	0,0%	0,0%	11,4%
200,01 a 600	4,7%	11,5%	0,0%	10,0%	8,5%
600,01 a 2.400	9,5%	11,5%	33,3%	15,0%	12,8%
2.400,01 a 5.000	19,0%	19,2%	0,0%	0,0%	12,8%
5.000,01 a 10.000	4,7%	0,0%	33,3%	5,0%	4,2%
10.000,01 a 25.000	19,0%	3,8%	0,0%	10,0%	10,0%
25.000,01 a 50.000	0,0%	15,3%	0,0%	5,0%	7,1%
50.000,01 a 100.000	9,5%	3,8%	0,0%	0,0%	4,2%
100.000,01 a 200.000	0,0%	3,8%	0,0%	15,0%	5,7%
200.000,01 a 600.000	0,0%	3,8%	0,0%	5,0%	2,8%
600.000,01 a 1.000.000	9,5%	0,0%	0,0%	5,0%	4,2%
Más de 1.000.000	0,0%	0,0%	0,0%	30,0%	8,5%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia