

Competir en Red para la Internacionalización de la pyme, en el marco de la estrategia de crecimiento con fomento de las exportaciones

Resumen

La búsqueda del desarrollo económico para mejorar las condiciones de vida de la población de Chile, ha sido una aspiración de larga data, como ha ocurrido en otros países subdesarrollados. La estrategia de impulsar el crecimiento económico, como fundamento del posterior desarrollo, ha sido virtuosa en el país en los últimos 30 años, basada en el crecimiento del comercio exterior, especialmente de las exportaciones.

Las pequeñas y medianas empresas (pyme) tienen un rol significativo en el desarrollo económico por su importancia en la generación de empleo y distribución de la riqueza que ello implica, razón por la cual han sido foco de políticas de fomento, con el fin de tener condiciones para competir y operar en un contexto económico globalizado.

Dos instrumentos de apoyo a las pymes de sendas agencias gubernamentales, el programa PROFO de CORFO y el de Coaching Exportador de PROCHILE, han sido implementados para el fortalecimiento del trabajo en redes para potenciar sus capacidades exportadoras, pero no logran crear sinergia en su aplicación, por la falta de integración institucional en la aplicación de estos programas.

Palabras claves: Redes, pyme, fomento exportaciones.

Introducción

La búsqueda del desarrollo es una sentida aspiración en el mundo, y especialmente en los países subdesarrollados, o en vías de desarrollo, donde la pobreza es un mal que sufre una gran cantidad de sus poblaciones. De acuerdo con lo propuesto por la OCDE, (2011, pag.3) el desarrollo involucra “aspectos básicos de las políticas públicas que abarcan desde lo macro a

lo estructural en sectores como el crecimiento económico, la promoción de la igualdad o el llamado crecimiento verde, entre otros”.

El logro de un crecimiento sostenido y su desarrollo se podría explicar con la teoría del crecimiento unificado (Galor, 2005): la evolución endógena de la población, la tecnología, y el ingreso per cápita es coherente con el proceso de desarrollo en los últimos mil años, lo que ha permitido no hacer aplicable la teoría malthusiana sobre evolución de la economía y la sociedad.

En Chile se ha logrado un sostenido crecimiento económico, que también se ha traducido en un mejoramiento notable del desarrollo del país en los últimos 30 años.

En este trabajo se expondrá sobre la influencia de las redes en la competitividad internacional de las pymes, como un elemento importante dentro de la política de fomento de las exportaciones, enmarcada en la estrategia de crecimiento del país.

Revisión de literatura

Recién a inicios de la década de los 80, surgió una crisis financiera mundial que afectó a Chile, comenzando en el año 1982 con una gran devaluación del peso, que impactó fuertemente a las empresas que estaban con gran endeudamiento en moneda extranjera, ya que el tipo de cambio, hasta entonces, se mantenía fijo, y eso había producido una sobrevaluación del peso que afectaba negativamente al sector exportador y favorecía el consumo de bienes importados.

Entre 1984 y 1988 se dictaron normas que creaban y estimulaban al sector exportador, con el objeto de impulsar una política y estrategia de crecimiento que se ha mantenido en varios sentidos hasta hoy, por los distintos Gobiernos.

En el año 1989 el PIB creció un 10% (Vial, 1995), lo que obligó a una revisión por las nuevas autoridades que asumían desde 1990, para insertar el ritmo del crecimiento del país en

un marco de estabilidad, tensionado por las demandas insatisfechas de la población, los recursos limitados disponibles y las expectativas empresariales y de inversionistas.

Para mantener un fuerte crecimiento y lograr la llegada de inversión extranjera que proporcionara los recursos que se requerían para llevar adelante la estrategia, a la vez que convenciera a los empresarios chilenos a crecer en sus emprendimientos, se puso en práctica un agresivo plan de búsqueda de socios comerciales, y es así como entre 1991 y 2010, Chile celebró tratados de libre comercio con las principales economías mundiales y con países de Latinoamérica y otras regiones del mundo, acentuando su participación en el comercio mundial, llegando a ser este (exportación más importación) muy importante respecto de su PIB en la actualidad (67,9 % año 2013, (Banco Central de Chile, cuentas nacionales 2013)).

Para dar acceso a recursos y facilitar el crédito a las empresas pequeñas y medianas, se impulsó un mecanismo horizontal que vinculara el crédito con la asistencia técnica, además de contemplarse el otorgamiento de garantías del Estado a favor de aquellas, lo que fue dejado en manos de la CORFO para su implementación (FLACSO, 2009).

En el cuadro de más abajo se puede ver una comparación del desempeño de los diversos gobiernos y sus logros macroeconómicos, en parte del período reseñado.

Cuadro N° 1 Comparación de variables macroeconómicas clave, 2006-2013

	Lagos	Bachelet	Piñera
	2006	2010	2013
Crecimiento PIB	4,30	2,8	4,20
Crecimiento Exportaciones	18,10	9,2	32,60
Tasa Inflación	2,20	3,9	1,80
Tasa Desempleo	8,50	8,40	5,98
Salario Real (pesos 1970= 100)	147,20	153,80	168

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de Banco Central de Chile, cuentas nacionales 2000/2014; INE, 2015; CEPAL, 2008.

Pero también hay que considerar la heterogénea estructura de la economía chilena que presiona para que la desigualdad y baja calidad de vida de muchas personas, persista a pesar del crecimiento económico logrado (Infante y Sunkel, 2009).

En un estudio hecho por Infante y Sunkel (2009) muestran la productividad por sectores económicos y por tamaño de las empresas, dando cuenta que si las pequeñas empresas son la base 100, las medianas tienen índice de productividad de 189,2 y las grandes empresas alcanzan un índice de 1.383,8 de productividad, calculado como producción por ocupado.

Otro antecedente importante es el empleo que dan las empresas según los tamaños, ya que la producción y el consumo se concentran en los sectores de mayor productividad e ingresos, no obstante el mayor número de empleos los dan las empresas de más baja y media productividad, y si el empleo es la principal vía de inclusión, no es de extrañar la alta percepción de exclusión que hay en nuestra sociedad, asunto que demanda urgentes políticas para fortalecer la productividad de los sectores rezagados (Infante y Sunkel, 2009).

Cuadro N° 2 Chile: distribución de ocupados según sectores y tamaño de empresas, 2013

(En porcentajes)

Tamaño Empresa	
Pequeña	16
Mediana	33
Grande	51
Total	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SOFOFA y Fundación Sol.

Por esta estructura productiva que hay en el país, se puede explicar por qué la apertura comercial del país no se ha traducido en beneficios para las empresas pyme, que tienen escasa participación en las exportaciones (15% del total), con pocas posibilidades que si las aumentan, sus debilidades permitirían que no más de un 26% de bienes intermedios provengan de similares empresas, y el resto, 74%, desde empresas grandes, además que éstas

orientan sus demandas de mayores insumos hacia empresas también de alta productividad (Infante y Sunkel, 2009).

Las pyme responden a una clasificación que atiende al número de trabajadores contratados o al monto de su facturación de ventas anuales (Ramdani y Kawalek, 2007), siendo diferente en cada país, e incluso dentro de un mismo país para distintos fines. Suelen incluir a las empresas con menos de 250 trabajadores o menos de US\$ 5.000.000 de ventas anuales. Según la Real Academia Española (2001, p. 1871), pyme es una “empresa... compuesta por un reducido número de trabajadores y con un moderado volumen de facturación”. Las pymes son las pequeñas y medianas empresas, cuya conceptualización es similar pero no idéntica en todos los países, porque los criterios para su clasificación, sus tamaños en número de trabajadores y ventas anuales, no han sido estandarizados mundialmente. Según la clasificación del Ministerio de Economía de Chile son empresas que venden anualmente en unidades de fomento ¹ (UF) entre 2.400 y 25 mil las primeras y 25 mil y 100 mil las segundas, esto es, aproximadamente, entre US\$ 97.000 y US\$ 1.008.000 y, US\$ 1.008.001 y US\$ 4.032.000 respectivamente.

Dada la importancia que se atribuye a las pymes en el desarrollo de un país (Bercovich, Martínez, Moori y Wiñazky, 2006), con claras implicancias en el nivel de empleo y combate de la pobreza, especialmente en economías emergentes, es que tanto los Gobiernos como los Organismos internacionales declaran y buscan impulsar el establecimiento, crecimiento y mantención en el tiempo de las pymes (ONU, 2000; OECD, 2009).

En la globalización, la fuerte interdependencia económica de los estados-nación en esta época, por múltiples razones, es lo medular. La interdependencia económica, (Bradley y Calderón, 2006; Jarillo y Martínez, 1992; Aninat, 2001), es el resultado del creciente

¹ En Chile, unidad de fomento es una unidad monetaria, fijada por ley, que varía con el índice de precios al consumidor diariamente, usada para fines financieros.

comercio exterior, el aumento y liberación de los flujos de capital extranjero, el vertiginoso desarrollo tecnológico en distintos ámbitos y su rápida difusión, destacándose las tecnologías de información y comunicación, como asimismo un cierto grado de convergencia cultural mundial.

La cooperación interempresas, formando redes, puede constituir una respuesta a las transformaciones económicas que la globalización ha impuesto, impulsando el aprendizaje y la innovación, el aumento de escala de actividad y de poder de mercado, además de dar acceso a soluciones de problemas que vayan surgiendo (Verschoore y Balestrin, 2008). La respuesta de una pyme a la globalización está conectada con su modelo de negocio, cuya expresión es la estrategia de trabajo en red y la naturaleza de su oferta (Westerlund, Rajala y Leminen, 2008), ya que por sí sola no podría dar una respuesta satisfactoria.

Impulsar la colaboración entre pymes permitiría fortalecer la formación en gestión, la innovación e internacionalización, mejorando su capacidad de negociación, lo que hace a la creación de redes interempresas una medida positiva para la competitividad, atenuando así la falta generalizada de cooperación que existe entre ellas. Asimismo, las pymes que operan en red con firmas transnacionales, pueden ver potenciadas sus capacidades de innovación (León, 2001).

No obstante, debería tenerse en cuenta que si bien la asociatividad para la colaboración puede tener positivo impacto en el desempeño de las pymes, también hay desventajas, tales como la dependencia y ventajas competitivas cruzadas que pueden frenar el desarrollo de una firma. Asimismo, si la firma participa en una red formada por una triada (vendedor, intermediario, cliente), donde quienes intermedian pueden ser muy influyentes en la eficacia de esta red, no permite desarrollar a la pyme exportadora su conocimiento y habilidades en el negocio internacional (Jansson y Sandberg, 2008), pero el conocimiento y experiencia del

intermediario puede ser determinante (Kirkels y Duysters, 2010), para el éxito de una red en que participe aquella.

Los nuevos emprendimientos internacionales, es decir una organización de negocio que desde su concepción parece contar con una ventaja competitiva para usar recursos y vender en múltiples países (Oviatt y McDougall, 1994), pueden ser pymes. En este sentido, los emprendedores de países emergentes estarían desarrollando una mayor tendencia a estas iniciativas *born global*, porque sus ambientes locales de negocios son más inciertos, y así no temen a una iniciativa internacional (Persinger, Civi y Walsh, 2007).

Pero las pymes, en general, comienzan con su desarrollo en el mercado local, y posteriormente deben desarrollar su capacidad de competitividad para actuar en el mercado mundial. Por consiguiente, son necesarias estrategias que permitan impulsar y elevar su nivel de competitividad. Una de éstas es competir en red (González y Gálvez, 2008), en que geográficamente diversas redes contribuyen a un desempeño superior de la pyme (Musteen, Francis y Datta, 2010). Sin embargo, para que la red contribuya a que una pyme tenga un proceso exitoso de internacionalización, dependerá del nivel de cooperación en la red: tanto de los resultados como del valor percibido por todos los integrantes involucrados (Petruzzellis y Gurrieri, 2008).

El desempeño en innovación de la pyme en red, está afectado por la diversidad y estrecha relación de los directivos, provocando una innovación incremental, en tanto que el nivel educacional influye radicalmente en la innovación (Wincent, Anokhin y Örtqvist, 2010). Por otra parte, la cooperación interempresas, la cooperación con intermediarios y la cooperación con entidades de investigación, tienen significativa relación con el desempeño de la pyme en innovación, siendo la cooperación interempresas la que tiene mayor impacto, pero puede no ser significativo el originado por órganos del Gobierno (Zeng, Xie y Tam., 2010).

Competir en red, con autonomía pero con encuentro para fines comunes, le da una mejor plataforma competitiva a la pyme (Medina y Bruque, 2004), aumentando su probabilidad de éxito, por el efecto positivo que tendría en la competitividad internacional, según lo que señala la literatura, no solamente por transferencias de tecnologías y de *know how* de gestión (Peláez y Rodenes, 2010), sino que también por las vinculaciones que abren contactos comerciales de clientes y proveedores (Uribe, 2009), y facilitan el acceso a fuentes de financiamiento en muchos casos. Así las redes ayudan a compensar, en parte, la tradicional falta de recursos de variada índole que sufren las pymes (Bakaikoa, Begiristain, Errasti y Goikoetxea, 2004), que constituye una fuente de disminución importante de su competitividad.

El problema de investigación sobre la influencia de competir en red para la internacionalización de la pyme, es pues de la mayor importancia, tanto para el desarrollo económico como social de países de economías emergentes, entre ellos los latinoamericanos, como para conocer mejor sobre el efecto y funcionamiento de las redes de apoyo a las pymes, lo que puede ayudar en la focalización de políticas públicas y en el desempeño de las propias empresas.

Desde una perspectiva social, las pymes son determinantes para el nivel de empleo en los países de la región, y por tanto para bajar los índices de pobreza, lo que hace muy deseable que puedan competir con éxito en el marco de la globalización. El Ministerio de Economía de Chile (2011) informó que las empresas de menor tamaño representan el 60% de los puestos de trabajo y que durante el 2010 crearon 240 mil empleos, que representa un 3% de la fuerza laboral activa, aproximadamente. Una adecuada focalización de las políticas públicas es importante tanto para el apoyo de las pymes para su internacionalización, como para favorecer al consumidor interno por la mayor competencia que favorece precios y calidad de productos.

Objetivo

Este artículo tiene como objetivo resaltar la importancia de impulsar una política de apoyo a las pymes mediante la creación de redes que potencien su internalización, con la aplicación de programas gubernamentales que sean integrados, evaluando dos programas ad-hoc que están hoy implementados en Chile.

Metodología

Mediante la revisión de la literatura, se buscó relevar la importancia de las redes en el fortalecimiento de las pymes para su internalización, teniendo en cuenta el rol social de éstas en el país. Fue revisada la aplicación de programas de apoyo a la formación de redes de pymes para su fortalecimiento e internacionalización, estableciendo el grado de sinergia logrado por la acción de las agencias involucradas en sus implementaciones, obteniéndose información a través de entrevistas no estructuradas de personas relevantes de éstas.

Resultados y discusión

Tanto PROCHILE, dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, como CORFO, vinculada al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, han creado, impulsado e implantado programas tendientes a generar asociatividad entre empresarios de pymes, para lograr mayor competitividad y que puedan insertarse en la competencia internacional con éxito y mantenerse en ella.

Con un alcance descriptivo de sus funcionamientos, se abordará un programa de estas Agencias de Gobierno. El instrumento que examinaremos de PROCHILE (2015) será el de Coaching Exportador y de CORFO (2015) será el Proyecto Asociativo de Fomento (PROFO). Ambas iniciativas se caracterizan porque se basan en un enfoque metodológico centrado en la promoción de iniciativas colectivas entre empresas, y entre empresas e instituciones, como un mecanismo que permite crear nuevas ventajas competitivas. Sin embargo, en tanto que PROCHILE busca crear ventajas competitivas por medio del

conocimiento, para la internacionalización de la pyme, CORFO busca promover actividades conjuntas de las empresas asociadas, especialmente aprender las mejores prácticas, y acceder a los instrumentos de fomento disponibles, tales como sobre calidad y capital semilla.

El programa de Coaching Exportador es aplicado a nivel nacional a partir del año 2011, después de dos experiencias piloto en Santiago sobre su funcionamiento, pero buscando formar grupos de una misma industria, para lograr sinergia y establecer vínculos para que, eventualmente, con posterioridad enfrenten juntos el desafío de mercados internacionales. Su diseño contempla a) La creación de un grupo de empresarios, alrededor de 10 personas, previamente evaluados sobre sus potencialidades para ser exportador, que se integran para capacitarse y actuar como un directorio, donde intercambian soluciones a problemas contingentes en sus respectivas empresas; b) La actividad dura aproximadamente 8 meses, y contempla reuniones mensuales para tratar los temas que se proponen en una agenda ad-hoc; c) Un mentor acompaña al grupo durante dicho período, transmitiendo sus experiencias exitosas en negocios internacionales, quien es seleccionado rigurosamente de empresarios ajenos al mismo; d) Un coach, que es un experto externo a PROCHILE, es el encargado de guiar el trabajo del grupo durante todo el período; e) El grupo de participantes debe seguir un curso de diplomado en comercio internacional, dictado por una universidad contratada para el efecto por PROCHILE, de acuerdo a una malla curricular previamente elaborada, en modalidad presencial, cuyos contenidos son parte de la agenda de las reuniones del grupo. Lo fundamental que persigue el programa es fortalecer el conocimiento en las pymes exportadoras o potencialmente exportadoras, de los factores claves para el éxito en los mercados internacionales. El costo estimado por participante del programa de Coaching Exportador completo es de \$800.000.- y el empresario debe pagar la suma de \$150.000.-, siendo subsidiada por PROCHILE la diferencia.

Este programa de Coaching Exportador puede dar origen a un PROFO y en todo caso, para el uso de alguno de los instrumentos de CORFO.

El programa de PROFO en cambio, se está aplicando desde el año 1991, y ya ha sido objeto de evaluaciones en el año 1997 y en el 2003, ambas hechas por el Departamento de Economía de la Universidad de Chile, perfeccionándose en su aplicación, en base a las experiencias anteriores. La primera evaluación arrojó que la rentabilidad social era de 2,2 y que el índice era 3,2 de mayor recaudación tributaria por el IVA de ventas adicionales, conjuntamente con importantes mejoras en la gestión y en el desempeño económico, en tanto que la segunda corroboró los resultados anteriores y permitió ver el impacto positivo en el desempeño de las empresas en el largo plazo, mediante un seguimiento de las que habían terminado el programa y habían sido evaluadas anteriormente (Dini, 2009).

El programa de PROFO se desarrolla de la siguiente manera: a) Un grupo de empresas de una industria, alrededor de 8, son incorporadas para una primera etapa de diseño, con una duración de 12 meses, cuya finalidad es introducir lenta y progresivamente relaciones de confianza entre los integrantes, todas empresas independientes, de manera de crear un tejido de confiabilidad de los potenciales socios, en su honestidad, franqueza, capacidades, compromiso y seriedad, etc.; b) Las etapas de ejecución del proyecto, como poner a punto y ejecutar el plan, y de desarrollo, de acciones conjuntas tales como compras de insumos, inversiones y explotación compartida de activos fijos, o ventas coordinadas de los productos de cada cual, tienen una duración de 2 y 3 años respectivamente; c) Un agente operador intermediario promoverá las acciones colectivas entre las empresas, con el propósito de crear y consolidar las relaciones de confianza y ayudar a delinear los planes futuros; d) Un gerente es contratado para gestionar las actividades del grupo e impulsar el uso de los instrumentos de CORFO.

El aporte máximo que hace CORFO para cada grupo es, para la primera etapa de, aproximadamente \$10.000.000.-, en tanto que para las etapas siguientes es de \$45.000.000.- cada una. Los empresarios deben aportar aproximadamente un 50%, pero incluye aportes valorados, no necesariamente desembolsados, tales como disposición de salas de reuniones, o costos de horas de profesionales de la empresa en estudiar alguna propuesta, etc.

Conclusiones

De la revisión de la literatura queda de manifiesto la importancia que los autores dan a las redes para el buen desempeño de las pymes. No obstante hay también algunas advertencias sobre posibles inconvenientes que se pueden producir en las empresas por integrar redes, pero que tenidas en cuenta pueden controlarse sus efectos negativos, como la falta de aprendizaje desde intermediarios, o pérdida de independencia para innovar o actuar rápido frente a requerimientos del mercado.

La mayor experiencia de CORFO en la aplicación del instrumento PROFO, ha permitido su evaluación, dando cuenta que ha sido exitoso su desempeño, con un positivo impacto en las empresas involucradas no sólo durante los años que dura el proyecto, sino que después en el largo plazo continúan sus efectos valiosos. El mayor número de empresas en el programa fue en el año 2004 que registró 4.234, y en el año 2008 hubo 1.233 empresas en él, con tendencia a disminuir por una estrategia de focalización en su aplicación que se puso en práctica.

El programa de Coaching exportador de PROCHILE es muy reciente y por tanto no ha sido evaluado por sus resultados, pero sí da cuenta de un tema abordado por la literatura: el aprendizaje y transferencia de conocimiento que importa trabajar en red, lo que mejora la capacidad competitiva internacional de la pyme.

Ambos programas pueden ser complementarios, lo que supone una necesaria coordinación entre estas Agencias de Gobierno, potenciando las posibilidades de éxito de la

pyme en su proceso de internacionalización, en el marco de la estrategia de crecimiento de fomento de las exportaciones, pero se constató la falta de integración institucional en la práctica, sin la ejecución de trabajo coordinado entre aquellas, restando mejores resultados.

Referencias bibliográfica

ANINAT, E. (2001, 29 JUNIO). Reflexiones sobre la globalización, España y el FMI.

Recuperado el 09 de julio de 2010 de

<http://www.imf.org/external/np/speeches/2001/062901s.htm>

BAKAIKOA, B., BEGIRISTAIN, A., ERRASTIA, A. y GOIKOETXEA, G. (2004). Redes e

innovación cooperativa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y*

Cooperativa, 49, 263-294.

BANCO CENTRAL DE CHILE (2015) Cuentas nacionales 2000/2014. recuperado el 10 de

mayo 2015 de [http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/publicaciones-](http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/publicaciones-estadisticas/index.htm)

[estadisticas/index.htm](http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/publicaciones-estadisticas/index.htm)

BERCOVICH, N., MARTÍNEZ, E., MOORI, V. y WIÑAZKY, M. (2006). *Las*

articulaciones exportadoras entre Grandes y Pequeñas empresas en Argentina: una

oportunidad para fomentar la internacionalización de las pyme. Santiago: CEPAL-

FUNDES.

BRADLEY, F. y CALDERÓN, H. (2006). *Marketing internacional*. Madrid: Pearson Prentice

Hall.

CEPAL, (2008). *Balance preliminar de las economías de América Latina y el*

Caribe. Santiago: CEPAL.

CORFO, (2015) Proyecto asociativo de fomento . Recuperado el 15 d mayo de 2015 de

http://www.corfo.cl/lineas_de_apoyo/programas/proyectos_asociativos_de_fomento

[_\(profo\)](http://www.corfo.cl/lineas_de_apoyo/programas/proyectos_asociativos_de_fomento)

DINI, M., (2009). *Capital social y programas asociativos: Reflexión sobre instrumentos y*

- estrategias de fomento de CORFO*. En Desarrollo productivo en Chile, la experiencia de CORFO entre 1990 y 2009. Santiago, FLACSO, 79-113
- FLACSO, (2009). *Desarrollo productivo en Chile, la experiencia de CORFO entre 1990 y 2009*. Santiago, FLACSO
- GALOR, O. (2005). From stagnation to growth: unified - growth theory. *Handbook of Economic Growth, Volume 1A*. Edited by Philippe Aghion and Steven N. Durlauf. Elsevier B.V. 172-234
- GONZALEZ, C. y GALVEZ, E. (2008). Modelo de emprendimiento en RED. *Revista Latinoamericana de Administración, 040*, 13-31.
- INFANTE, R. y SUNKEL, O. (2009) Chile: hacia un desarrollo inclusivo. *Revista CEPAL, 97*, 135-154
- INE, (2014) Índice de precios al consumidor: serie histórica 1928 a 2014. Recuperado el 15 de Mayo de 2015 de http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_precios/ipc/archivos/xls/d2_indice_empalme.xls
- JANSSON, H. y SANDBERG, S. (2008). Networking in SMEs Evaluating its contribution to in the Baltic Sea Region. *Journal of International Management, 14*, 65–77.
- JARILLO, J. y MARTÍNEZ, J. (1992). *Estrategia internacional, más allá de la exportación*. Madrid : McGraw-Hill.
- KIRKELS, Y. y DUYSTERS, G. (2010). Brokerage in SME networks. *Research Policy, 39*, 375–385.
- LEÓN, C. (2001). De la empresa transnacional a la empresa red. *Economía y Desarrollo 2* (129), 79-98.
- MEDINA, J. y BRUQUE, S. (2004). Las alianzas estratégicas entre pymes para crear negocios electrónicos. *Revista Futuros, 2*(5), 1-17.

MINISTERIO DE ECONOMÍA DE CHILE (2011). Estatuto de la pyme. Recuperado el 28 de Febrero 2011 de <http://www.economia.cl/2011/01/24/en-primer-consejo-consultivo-permanente-de-empresas-de-menor-tamano-emt-ministro-de-economia-anuncia.htm>

MUSTEEN, M., FRANCIS, J. y DATTA, K. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, 45, 197–205.

OECD, (2009). *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*. Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.

OCDE, (2011). Mejores políticas para el desarrollo: perspectivas OCDE sobre Chile. Recuperado el 15 de mayo 2011 de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264095755-es>.

ONU, (2000). *Aumento de la competitividad de las pyme mediante los vínculos con las ETN*. TD/B/COM.3/EM.11/2. Secretaría de la UNCTAD.

OVIATT, B. y MCDOUGALL, P. (1994): Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.

PELÁEZ, M. y RODENES, M. (2010). La internacionalización de empresas: relación entre el capital social, las tecnologías de la información relacional y la innovación. *Semestre económico*, 13(25), 111-138.

PERSINGER, E., CIVI, E. y WALSH, S. (2007). The Born Global Entrepreneur In Emerging Economies. *International Business & Economics Research Journal*, 6 (3), 73-82.

PETRUZZELLIS, L. y GURRIERI, A. (2008). Does Network Matter in International Expansion? Evidence from Italian SMEs. Fondazione Eni Enrico Mattei. Recuperado el 26 de Febrero 2011 de <http://www.feem.it/userfiles/attach/PublicationNDL2008NDL2008-065.pdf>

PROCHILE, (2015). Coaching exportador. Recuperado el 15 de Mayo 2015 de

http://rc.prochile.cl/coaching_exportador/enqueconsiste

- RAMDANI, B. & KAWALEK, P. (2007). SMEs and its innovations adoption: a review and assessments of previous reaserch. *Revista latinoamericana de administración*, 39, 47-70.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, (2001). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa Calpe S.A..
- URIBE, F. (2009). Las redes sociales digitales, una herramienta de marketing para las pymes. Revisión de literatura. Recuperado el 10 de Octubre de 2010 de <http://webs2002.uab.es/dprior>
- VERSCHOORE, J. Y BALESTRIN, A. (2008). Factores Relevantes para o Establecimiento de Redes de Cooperaçã entre Empresas do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Contemporânea* , 12 (4), 1043-1069.
- VIAL, J.(1995). *Políticas de crecimiento económico y transición política en Chile*. En Políticas económicas y sociales en el Chile democrático, Santiago, CIEPLAN.
- WESTERLUND, M., RAJALA, R. y LEMINEN, S. (2008). SME business models in global competition: a network perspective. *Int. J. Globalisation and Small Business*, 2 (3).
- WINCENT, J., ANOKHIN S. y ÖRTQVIST D. (2010). Does network board capital matter? A study of innovative performance . *Journal of Business Research* 63, 265–275.
- ZENG, S., XIE, X. y TAM C. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance. *Technovation* 30, 181–194.