

Chile: experiencia exportadora de las empresas pequeñas y medianas

• • • • • • • • • • LYSETTE HENRÍQUEZ AMESTOY*

Exportar no es sencillo y menos aún para las pequeñas y medianas empresas (PME), pero tampoco es una tarea imposible. Así lo muestra el desempeño exportador reciente de las PME en Chile, aunque les resta mucho por hacer ante la vertiginosa internacionalización productiva de los mercados y el crucial desafío de la competitividad. Tanto la modernización cuanto la integración eficiente con la gran empresa son indispensables para evitar el rezago económico de esas industrias, cuyas exportaciones pueden ser directas o por vía de otros establecimientos.

Una lección clara de la experiencia chilena es que la competitividad no depende sólo de las empresas; a ella debe contribuir el sistema en conjunto, lo mismo el sector público que el privado, la industria que los servicios y las empresas grandes que las pequeñas. En Chile se ha avanzado mucho hacia esa comunión de esfuerzos. De ahí la importancia de revisar sus experiencias en la diversificación de exportaciones, las políticas gubernamentales en la materia, los apoyos institucionales para las exportaciones de las PME, los problemas más frecuentes de éstas y las acciones emprendidas al respecto.

Diversificación de las exportaciones

En los últimos lustros la apertura externa de la economía chilena suscitó un intenso proceso de diversificación de las exportaciones, ampliación de mercados y crecimiento de las empresas

** Gerente General del Servicio de Cooperación Técnica, institución estatal chilena para el fomento de las exportaciones. La autora presentó esta ponencia en el seminario internacional El Papel de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Proceso de Globalización de la Economía Mundial, celebrado en la Ciudad de México en marzo de 1993.*

participantes. En el período 1973-1991 el número de productos vendidos en el exterior subió de 208 a cerca de 3 000, los mercados de destino, de 60 a 149, y la cantidad de empresas exportadoras, de 210 a 5 200: unas 4 000 medianas y pequeñas y buena cantidad de establecimientos artesanales.

Mientras que en 1973 las exportaciones sumaron alrededor de 1 500 millones de dólares (55% de envíos de cobre), hoy ascienden a casi 10 000 millones anuales (47% de cobre), por lo menos 3 000 millones de productos no tradicionales. Gran parte del esfuerzo exportador y los avances competitivos se basa, desde luego, en las ventajas comparativas de sus recursos naturales y en lo barato de la mano de obra chilena. No menos cierto es que la apertura al exterior ha tenido un costo social elevado.

Políticas y acciones gubernamentales

Las políticas gubernamentales se encaminan a una segunda fase del desarrollo exportador, en la que se busca vender productos con más valor agregado y, por tanto, exportar capacidad tecnológica, empresarial y laboral. También se intensifican los esfuerzos por diversificar la oferta exportable, ampliar los mercados e incorporar empresas a la actividad exportadora.

El objetivo oficial de lograr un crecimiento económico con equidad y justicia social no es compatible con el mantenimiento de las ventajas comparativas fincadas en el bajo costo de la mano de obra. La segunda etapa del desarrollo exportador entraña relaciones laborales más justas. El logro de ventajas competitivas reside en incorporar nuevas tecnologías de producción, mejorar las labores de gestión, disponer de mano de obra más calificada y, en general, potenciar las capacidades productivas.

Entre los requerimientos para desarrollar tales capacidades figuran los siguientes:

- *Horizontalidad de las políticas*: el aliento de iniciativas económicas generales sin privilegiar actividades o sectores específicos.
- *Esfuerzo colectivo*: la colaboración entre el sector público, los empresarios y los trabajadores.
- *Economía de mercado abierta*, pero con la búsqueda de mayor equidad en las oportunidades para los grupos sociales.

Con el objeto de avivar la participación de las empresas en el empeño exportador, las autoridades chilenas preparan una serie de acciones para resolver los principales problemas en materia de financiamiento, mercados, capacitación, tecnología y servicios de información. Entre las tareas previstas figuran las de: a] Consolidar y perfeccionar los mecanismos e instrumentos de estímulo de las exportaciones; b] emprender acciones concretas para reducir las restricciones y barreras comerciales de algunos países; c] detectar y neutralizar prácticas de competencia desleal (*dumping*); d] eliminar dificultades de algunos exportadores para obtener crédito; e] facilitar el desarrollo de nuevos mercados; f] establecer un programa de certificación de calidad; g] alentar la modernización tecnológica de las industrias pequeñas y medianas; h] constituir un fondo de desarrollo tecnológico; i] organizar centros de transferencia o prueba de tecnología, tanto sectoriales como regionales; j] mejorar los servicios de información para las empresas medianas y pequeñas, y k] impulsar la capacitación de empresarios y trabajadores para mejorar la gestión y la productividad de las empresas.

Las cuatro políticas básicas de la estrategia gubernamental de fomento de las exportaciones son las siguientes:

- i) Una política cambiaria realista con base en la determinación de un tipo de cambio único calculado diariamente según la diferencia entre la inflación del país y la de los principales centros económicos internacionales. Durante el último año se redujo la tasa de cambio real, por lo que los empresarios exportadores deben redoblar esfuerzos en materia de productividad.
- ii) Una política de importaciones que permita devolver los aranceles aduaneros pagados por los exportadores y, así, liberar de esos gravámenes a los productos de exportación. También es preciso eliminar toda clase de barreras y restricciones a la importación que puedan incrementar los precios de las mercancías y, por ende, afectar la competitividad de la producción nacional.
- iii) Una política fiscal que no imponga ningún tipo de impuestos a las exportaciones, pero tampoco otorgue subsidios a la producción o comercialización de bienes exportables.
- iv) Una política financiera que garantice la disponibilidad de

crédito y el libre acceso a él con tasas de interés de mercado, es decir, sin preferencias para los exportadores.

Mecanismos e instrumentos generales

Esas cuatro políticas comprenden una serie de incentivos aduaneros, financieros y tributarios. Los principales se describen a continuación.

Incentivos aduaneros

- *Sistema Simplificado de Reintegro a las Exportaciones Menores (Ley 18480)*. Este mecanismo prevé la devolución de gravámenes aduaneros que se aplican a adquisiciones de los exportadores de productos no tradicionales (3, 5 o 10 por ciento del valor LAB); en 1990 los envíos al exterior correspondientes no debieron ser mayores de 10, 15 y 18 millones de dólares por partida arancelaria, respectivamente. La calidad de "no tradicional" se asigna a las mercancías cuyas exportaciones en el bienio 1983-1984 no excedieron 2.5 millones de dólares; en 1990 se permitió participar en el sistema a productos con exportaciones hasta por cinco millones de dólares y, en la actualidad, el límite por partida arancelaria es de 18 millones de dólares.
- *Sistema de Reintegro de Derecho y Demás Gravámenes Aduaneros (Ley 18708)*. Con este instrumento los exportadores pueden recuperar los derechos y demás aranceles cubiertos por la importación de materias primas, artículos semielaborados y partes que se utilizan en la producción del bien exportado. Este sistema es incompatible con el anterior, por lo que ningún exportador puede participar en los dos sistemas con un mismo producto.
- *Almacenes Particulares de Exportación*. Es una modalidad especial de almacenamiento en la que se libera del pago de derechos aduaneros o del impuesto al valor agregado (IVA) a los insumos o bienes semielaborados que se utilizan para producir bienes de exportación.
- *Pago Diferido de Derechos Aduaneros y Crédito Fiscal para Bienes de Capital (Ley 18634)*. Este sistema permite importar bienes de capital y diferir, hasta por siete años, el pago de derechos arancelarios (11% ad valorem). Si se adquieren bienes de capital fabricados en Chile, el comprador puede obtener un crédito fiscal de 8.03% del valor neto de factura. Además, se aplica una exención variable en el pago de derechos arancelarios según la proporción que se exporte de la oferta generada con el equipo importado.
- *Depósitos Francos de Mercaderías en el Exterior*. Con el afán de estimular la conquista de nuevos mercados externos, así como de promover los envíos de productos no tradicionales, el Banco Central de Chile autoriza que los exportadores constituyan tales



ara que los pequeños y medianos empresarios aprovechen mejor los incentivos aduaneros, financieros y tributarios es preciso incrementar su difusión, pues muchos los desconocen, en especial fuera de Santiago

depósitos para la promoción y ulterior venta de los productos. Este mecanismo permite liberar al exportador de la obligación de retornar las divisas dentro de los 90 días posteriores al embarque.

Incentivos financieros

Con estos apoyos se busca solucionar uno de los problemas más frecuentes de los exportadores: obtener garantías para contar con crédito suficiente y oportuno. Entre los incentivos financieros cabe destacar los siguientes:

- *Fondo de Garantías para Exportadores No Tradicionales (Ley 18645)*. Con recursos y administración estatales, este Fondo se encarga de complementar las garantías reales al alcance de los pequeños y medianos exportadores no tradicionales. Las operaciones cubren préstamos para capital de operación hasta por un año de plazo y un monto máximo de 163 350 dólares por exportador, con una cobertura de 50% y una comisión de 1%. El Fondo beneficia sólo a los exportadores no tradicionales, es decir, quienes participan en el sistema de reintegro de derechos y demás gravámenes aduaneros; el exportador debe aportar otras garantías para cubrir el remanente exigido por la entidad financiera que otorga el crédito.

- *Almacenes Generales de Depósito (warrants)*. Según la Ley

18690, además del depósito y acopio de cualquier tipo de mercancías (materias primas, productos semiterminados y bienes finales), los almacenes generales de depósito prestan el servicio de *warrant* que permite el acceso al crédito bancario con la garantía de las mercancías depositadas. El funcionamiento de este sistema genera la emisión de dos instrumentos negociables: el certificado de depósito y el vale prenda. En la asignación de créditos con garantía *warrant* intervienen tres agentes económicos: el usuario o deudor prendario, el financiero o acreedor prendario y la empresa almacenista que custodia y garantiza la existencia de la prenda física.

- *Seguro de crédito de las exportaciones*. Este instrumento permite que los exportadores, mediante el pago de una prima, se cubran contra riesgos de falta de pago de los créditos comerciales por insolvencia manifiesta o presunta de los clientes nacionales y extranjeros. El funcionamiento reciente de este sistema en Chile —contra riesgos comerciales, no de índole política— ha estado en manos de una empresa privada de seguros. Entre las ventajas que ofrece al exportador están las de sustituir la carta de crédito, llegar a mercados en donde este instrumento de pago no suele utilizarse y agilizar las transacciones.

- *Sistema de pagos y créditos recíprocos de la ALADI*. Chile mantiene convenios de crédito recíproco con los países miembros de la ALADI para el intercambio de mercancías, servicios y otros rubros invisibles. En la práctica este mecanismo funciona como un seguro de crédito, ya que las operaciones se hacen con cargo a las líneas de crédito mutuo entre los bancos centrales.

- *Financiamiento para exportaciones de bienes de capital*. La Corporación de Fomento de la Producción, por medio de la División de Intermediación Financiera, licita recursos entre la banca privada para financiar la exportación de bienes de capital y de consumo duradero, así como la de servicios de ingeniería y montaje. Con ello el exportador chileno puede ofrecer al comprador plazos de uno a diez años para pagar hasta 85% del valor de la operación, con tasas de mercado según la LIBOR. El mecanismo funciona con base en las modalidades de pago y garantía de la ALADI o de la Corporación Andina de Fomento.

Incentivos tributarios

Este tipo de estímulos consiste básicamente en la recuperación del IVA cubierto por la compra de insumos para fabricar un producto exportado, cuya tasa actual es de 18 por ciento.

El conjunto de incentivos aduaneros, financieros y tributarios beneficia a los exportadores grandes y pequeños. Para que las aprovechen mejor las industrias pequeñas y medianas, sin embargo, es necesario incrementar su difusión, pues muchos empresarios del sector los desconocen, en especial fuera de Santiago. Otra limitación importante para el usufructo de dichos incentivos es que en muchas ocasiones los pequeños y medianos

empresarios son exportadores o importadores indirectos, por lo cual no reciben los beneficios y deben vender más barato y comprar más caro que los grandes empresarios.

Apoyo institucional para las exportaciones de las industrias pequeñas y medianas

Dos instituciones estatales apoyan las exportaciones de las industrias pequeñas y medianas de Chile: la Dirección de Promoción de Exportaciones de Chile (Prochile) y el Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec). La primera se especializa en el fomento de las exportaciones, sobre todo las de productos no tradicionales, tanto de grandes como de pequeñas empresas; sus actividades principales son "de la frontera hacia afuera". El Sercotec se encarga de alentar el desarrollo de las industrias pequeñas y medianas, aunque una de sus principales líneas de trabajo es promover las exportaciones. Ambos organismos tienen un convenio para coordinar sus labores de impulso al empeño exportador de las industrias pequeñas y medianas.

En la Prochile, organismo creado en 1975, se centralizan los apoyos promocionales para el sector exportador a fin de intensificar las ventas de productos nacionales al exterior (en particular las no tradicionales). Para cumplir con eficiencia sus tareas promocionales cuenta con una red de 34 oficinas comerciales distribuidas en América Latina, Europa, Asia, Oceanía, África y el Medio Oriente. Sus funciones principales son: a) identificar mercados externos; b) estudiar y difundir las características de los mercados; c) apoyar la presencia y el prestigio internacionales de los productos chilenos; d) estimular la diversificación de las exportaciones; e) concertar encuentros de exportadores y compradores; f) organizar misiones comerciales, ferias internacionales y comités de exportadores; g) participar en negociaciones binacionales y multilaterales, y h) elaborar, junto con el Sercotec, el Programa de Fomento de las Exportaciones de la Mediana y Pequeña Industria.

Es importante mencionar que la Prochile maneja un Fondo para Proyectos, con el cual financia (alrededor de 50%) la edición de catálogos, la asistencia a ferias y misiones comerciales, la visita de compradores, la publicidad en revistas extranjeras y otras acciones de apoyo comercial. Se tiene acceso a ese Fondo mediante la presentación de proyectos, sobre todo de tipo asociativo (provenientes de comités de exportación).

Con 40 años de actividades, el Sercotec se encarga de fomentar el desarrollo de las industrias pequeñas y medianas y cuenta con programas de apoyo al sector empresarial en materia de asistencia técnica, capacitación, asistencia financiera, modelos asociativos de autoayuda, fomento de las exportaciones e información empresarial. La institución, con cobertura nacional y 21 oficinas distribuidas en territorio chileno, emprendió en 1983 un Programa de Fomento de las Exportaciones que permitió la participación de varios cientos de empresas en los envíos al exterior

(en especial los establecimientos pequeños y artesanales).

El Sercotec ofrece asistencia técnica y capacitación para exportar, contribuye a la organización asociativa de los potenciales exportadores (comités de exportación, proyectos de fomento y bolsa de subcontratación, entre otras modalidades), y los apoya para participar en el Fondo para Proyectos de la Prochile.

Además de esos dos organismos estatales promotores de las exportaciones, el sector privado cuenta con una Asociación Empresarial de Exportadores (Asexma) que también brinda apoyo a las industrias pequeñas y medianas, aunque tiende a concentrarse en los establecimientos medianos ubicados en Santiago. La Asexma da información a los agremiados, promueve sus exportaciones y los respalda tanto para organizarse en formas asociativas (comités de exportación) cuanto para concursar en el Fondo para Proyectos de la Prochile. Vale señalar que el organismo privado avanzó, en corto tiempo, en los objetivos trazados.

Problemas para exportar de las industrias pequeñas y medianas

Para definir la estrategia más pertinente para promover las exportaciones de las industrias pequeñas y medianas es necesario tener muy en cuenta los requerimientos y los obstáculos respectivos. Entre ellos destacan los siguientes:

- 1) Volúmenes reducidos de producción y, por tanto, capacidad de oferta limitada.
- 2) Altos costos unitarios de fletes.
- 3) Gastos de promoción de exportaciones muy elevados en relación con el valor exportado, sobre todo si se cubren de manera individual.
- 4) Poco conocimiento de los instrumentos de apoyo a las exportaciones.
- 5) Escasa percepción de los beneficios vinculados con las exportaciones, pues son habitualmente exportadores e importadores indirectos y ello dificulta el traspaso de las ventajas derivadas de los incentivos.
- 6) Carencia de mentalidad y experiencia exportadoras.
- 7) Insuficiente capital de trabajo para exportar y falta de garantías (financiamiento y preembarque).
- 8) Desconocimiento de oportunidades para colocar productos en el exterior.
- 9) Débil estructura de comercialización externa y falta de información de mercado (tendencias de la moda, precios, demandas,

oportunidades de venta, trámites).

10) Falta de espíritu de grupo para emprender tareas conjuntas.

11) Heterogeneidad de la oferta.

12) Dificultades para el abasto oportuno de insumos por las restricciones de capital de trabajo e incumplimientos de los proveedores.

13) Lenta maduración de las iniciativas exportadoras en relación con otros sectores.

14) Problemas de diseño y calidad.

Esta lista muestra con claridad que exportar es una labor compleja, en particular para las industrias pequeñas y medianas. Sin duda hace falta más apoyo y organización pero, en general, las barreras se pueden superar si hay un esfuerzo conjunto entre los sectores público y privado.

Impulso de las exportaciones de las industrias pequeñas y medianas

Ante tan difícil panorama, las dos instituciones estatales citadas conjugaron esfuerzos para elaborar y poner en marcha el Programa de Fomento de las Exportaciones de la Mediana, Pequeña Industria y Artesanado. Cada organismo cumple el papel que le corresponde. Mientras que la Prochile proporciona información sobre mercados externos, el Sercotec detecta la oferta exportable y brinda asistencia técnica y capacitación empresarial a los participantes. El Programa prevé también la preparación de proyectos que se beneficien del Fondo de la Prochile.

Para el pequeño empresario resulta difícil exportar de manera individual, por lo que la estrategia impulsa la asociación para organizar comités de exportación de empresarios de ramos iguales o complementarios y puedan, así, emprender juntos la tarea exportadora. Las ventajas de la asociación en comités de exportación son varias: a] permite mayores volúmenes de oferta y, por consiguiente, con más atractivos para compradores potenciales; b] reduce los costos unitarios de los fletes; c] diversifica la oferta de productos, aun los de un mismo rubro; d] concentra los esfuerzos promocionales del Sercotec y la Prochile en grupos de empresas afines, con un mayor beneficio para ellas y un efecto multiplicador y demostrativo para otros establecimientos similares; e] reparte entre las empresas participantes los costos de promoción de las exportaciones, como la impresión de catálogos, la asistencia a ferias en el exterior, las visitas de compradores y otras actividades, y f] facilita la asistencia técnica, las acciones de capacitación y los apoyos financieros, al tiempo que permite retroalimentar las experiencias individuales en el grupo.

A los pequeños exportadores les va mejor juntos y sus envíos



xportar es una labor

compleja, en particular para

las industrias pequeñas y

medianas... pero las barreras

se pueden superar con el

esfuerzo conjunto de los

sectores público y privado

pueden multiplicarse. Sin embargo, la experiencia chilena enseña que los comités de exportación no son permanentes y duran, en promedio, de uno a dos años. Luego cada empresario exporta de modo individual o queda fuera de esa actividad. La estrategia de la Asexma se basa también en la integración de comités.

Las tareas principales del programa se centran en el funcionamiento de los comités, mediante los que se informan y ejecutan las acciones internas y externas programadas. Entre las primeras, destacan la organización de los comités y la adecuación de la empresa y los productos a los requerimientos externos por vía de la: *i)* asistencia técnica directa (calidad, diseño, empaques, etc.); *ii)* capacitación, asistencia y consultoría en comercio exterior; *iii)* detección de demandas externas; *iv)* selección de mercados objetivos; *v)* identificación de la oferta exportable; *vi)* elaboración de programas de trabajo para los comités y las empresas vinculadas; *vii)* difusión de aspectos técnicos, normas y exigencias específicas para los productos, y *viii)* atención de expertos y misiones comerciales del exterior.

Hasta 1990 el Programa de Fomento de Exportaciones se orientó básicamente a trabajar con empresas de la capital chilena. Sin embargo, desde el inicio del actual gobierno fue tarea prioritaria incorporar a las industrias pequeñas y medianas regionales a la tarea exportadora. Con tal propósito se emprendieron acciones para preparar al personal de las direcciones regionales y oficinas provinciales del Sercotec mediante cursos y seminarios de formación. Como resultado, en las 21 oficinas del organismo distribuidas a lo largo de Chile hay personal con cierta especialización.

Asimismo, se ejecuta un programa promocional complementario consistente en la realización de seminarios de fomento de exportaciones regionales. El objetivo es difundir entre los empresarios respectivos la política oficial de fomento de las exportaciones;

los instrumentos y mecanismos de aliento a la exportación; los apoyos que brindan el Sercotec y la Prochile, y permitir el intercambio de experiencias entre empresarios que ya exportan y los que tienen capacidad para hacerlo. Esto último ha sido particularmente enriquecedor.

Una de las vías para incorporar a las industrias pequeñas y medianas en el proceso exportador es que éstas participen en ferias y misiones en el extranjero. En 1992, por ejemplo, el Sercotec organizó la participación de los empresarios respectivos en siete ferias internacionales en Alemania, Venezuela, Brasil, Argentina y Bolivia. En el mismo año se enviaron 13 misiones comerciales a Italia, Alemania, Argentina, Bolivia, Estados Unidos, Brasil y México.

Por iniciativa del Ministerio de Economía, en 1990 se constituyó una comisión mixta de los sectores público y privado para analizar los principales problemas en el comercio exterior. Posteriormente, se formó una subcomisión para examinar los obstáculos y limitaciones de las industrias pequeñas y medianas para exportar. Para ello se revisaron, desde la perspectiva de esas industrias, los instrumentos promocionales y los impulsos de las exportaciones sectoriales que se debían intensificar. Algunas conclusiones de la comisión bipartita están en ejecución, avance que pone de relieve la voluntad gubernamental de apoyar el desarrollo de las industrias pequeñas y medianas y su participación en el comercio exterior.

Experiencia de la industria del calzado

Entre las actividades respaldadas con mayor éxito por el Sercotec sobresale la industria del calzado. Desde 1983 se empezó a cultivar, mediante cursos promocionales en coordinación con la Prochile, la capacidad exportadora de la rama respectiva. Lejos de constituir un vendedor importante de calzado al exterior, Chile importó ese año 2.4 millones de pares, con valor de 7.6 millones de dólares, y el consumo anual medio fue de 1.57 pares por habitante. Ocho años después, el país exportó 6 millones de pares (52.3 millones de dólares) y el consumo por habitante ascendió a dos pares al año.

Las exportaciones de la industria disminuyeron en 1992 a 5.2 millones de pares (42 millones de dólares), sobre todo por las dificultades económicas generales del principal destino de los envíos chilenos de calzado: Estados Unidos. Con todo, los ingresos de divisas correspondientes duplicaron con creces los de 1989 y fueron alrededor de 15 veces mayores que en 1986.

Cabe destacar que en los últimos cuatro años se intensificó la presencia de las pequeñas y medianas empresas en ese esfuerzo exportador. En 1989 sólo 20 aportaron 90% de las exportaciones totales y 14 de ellas fueron pequeñas y medianas. Al año siguiente las exportadoras sumaron 109, de las cuales 34 (29 medianas y pequeñas) cubrieron 90% de las ventas al exterior. En 1991 aque-

llas ascendieron a 110 y 90% de los envíos provino de 31 (23 pequeñas y medianas).

Un elemento clave en el desempeño exportador de las industrias pequeñas y medianas del calzado fue el apoyo del Sercotec, cuyo Programa de Fomento de las Exportaciones incluyó a un comité del calzado que agrupó a varios de los primeros exportadores de la rama (ahora también con un lugar prominente en el mercado nacional). Además de la capacitación inicial, los exportadores de calzado recibieron el respaldo del Sercotec y la Prochile para participar en ferias y misiones internacionales, así como para penetrar en los mercados de Estados Unidos, Canadá, Europa y países vecinos de América Latina.

Entre la ayuda aportada por el Sercotec figuran la asignación de cuadros gerenciales para dirigir el comité de exportación correspondiente, la elaboración de catálogos, la visita de expertos y la coordinación de visitas de compradores.

Con el apoyo crediticio del Sercotec, algunas pequeñas fábricas de calzado lograron un rápido desarrollo tecnológico que las transformó en grandes proveedoras nacionales e internacionales. Es el caso de las compañías Dolphin, Di Mario y Calzados Fernanda, cuya trayectoria se describe a continuación.

- La Dolphin inició sus actividades en 1983 con 21 trabajadores y un crédito menor de 50 000 dólares. Hoy es la principal empresa chilena exportadora de calzado. En 1991 ocupó a 700 trabajadores, produjo 240 000 pares al mes, exportó 1.2 millones de pares a 24 países de América y Europa, y obtuvo ingresos por este concepto de unos 5.5 millones de dólares.

- La Di Mario, integrante del primer comité de exportación de calzado del Sercotec, sólo realizaba ventas nacionales en 1984. Ahora produce diariamente 2 000 pares para mujer y es la cuarta exportadora de calzado del país (2.8 millones de dólares en 1991).

- Calzados Fernanda se constituyó en 1984 con un préstamo del Sercotec. Al año siguiente presidió el comité de exportación correspondiente. En 1991 realizó exportaciones por 2.4 millones de dólares y tiene una producción diaria de 1 000 pares de calzado de mujer (al principio no era mayor de 500 pares semanales).

Sin duda, el respaldo institucional del Sercotec, la Prochile y la Asexma ha sido decisivo en la evolución de numerosas industrias pequeñas y medianas, sobre todo en la búsqueda y el aprovechamiento de oportunidades de exportación. No obstante, queda mucho por hacer para atender y marchar al paso de las exigencias de un mercado cada vez más abierto y competitivo. El desvanecimiento de ciertas ventajas, como el tipo de cambio, agiganta el imperioso desafío de la modernización sectorial. El caso chileno evidencia que las industrias pequeñas y medianas pueden exportar con éxito, pero también que son imprescindibles una labor intensa, una organización eficiente y una sólida colaboración interempresarial y entre los sectores público y privado. ●