

# EL USO DEL MÉTODO DE CASOS EN LA INVESTIGACIÓN DEL ÉXITO INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

## RESUMEN

La intención de esta investigación, se centra en comprender el fenómeno del éxito de la internacionalización en un entorno global.

La pregunta que se plantea es: ¿Cómo medir el éxito internacional de la empresa?

Para realizar esta investigación se utilizó el método de casos en el cual participaron estudiantes de postgrado de la Especialización en Negocios Internacionales de la Universidad Metropolitana de Caracas. En la investigación basada en casos, las variables establecidas deben tener validez de construcción, es decir tratar de establecer, con anticipación, categorías operacionales claras. En la fase de recolección de datos, partiendo de los antecedentes teóricos, se consideraron como categorías operacionales válidas, las siguientes variables hipotéticas: exportaciones de la empresa; la empresa y su producción para la exportación; inteligencia comercial internacional; capacidad gerencial para abordar proyectos internacionales.

Para ello se realizó un estudio con 5 empresas exportadoras de productos de diferentes aéreas, de Venezuela evaluando las cuatro variables y midiendo la interrelación entre ellas y estableciendo indicadores de medición. Posteriormente a través de un proceso de simulaciones probabilísticas se logró obtener un método para lograr medir el éxito de internacionalización basado en el éxito exportador.

Esta investigación arrojó una metodología clara para medir la internacionalización partiendo de las variables que determinan el éxito exportador de las empresas a través de 4 criterios básicos: empresas sin éxito de exportación, empresas con éxito exportador bajo, empresas con éxito exportador medio y empresas con éxito exportador alto.

La interrelación de las 4 variables en niveles altos es la clave para obtener altas probabilidades de éxito de internacionalización de las empresas. Está claro, que en muchos casos, el entorno internacional es apto para pensar en incursionar en mercados externos. Sin embargo, en ocasiones, las barreras internas para lograr la exportación son tan elevadas que dificultan la viabilidad del proyecto, como es el caso de Venezuela.

**Palabras Claves:** investigación casos, medición éxito internacional, proceso internacionalización.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La realidad de un entorno globalizado obliga a las empresas que se internacionalizan entender mejor los nuevos paradigmas comerciales para poder formular estrategias coherentes y poder sobrevivir con éxito en dicho entorno. Sousa (2004), al analizar 43 casos empíricos sobre resultados de exportación publicados entre 1998 y 2004, concluye que la creciente globalización en el comercio obliga a las empresas a replantearse sus estrategias no solo para su expansión sino para asegurar su propia supervivencia.

La intención de esta investigación, siguiendo el diálogo abierto por autores como Madsen (1987), Cavusgil y Zou (1994), o Shoham (1998) entre otros, se centra en comprender el fenómeno del éxito de la internacionalización en un entorno global.

La pregunta que nos hacemos es: ¿Cómo medir el éxito exportador?

Louter y otros (1991), refiriéndose a la definición del éxito de la internacionalización afirmaba que es un trabajo complejo dado que, a priori, no se trata de un concepto objetivo, sino que depende de la percepción relativa que las personas tienen acerca de lo que consideran "éxito". De todos modos, saber hasta qué punto un avance o un logro en el mercado internacional representa realmente un éxito y además poder medirlo, abre muchas perspectivas en el comercio internacional.

## **LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Los casos de investigación en Venezuela son cada vez más reducidos, debido a la desaparición de muchas empresas pequeñas y medianas. Por otra parte, casi en todos los casos de empresas analizadas, se solicitó, por miedo a los procesos de expropiación forzada, ampliamente practicados en Venezuela, no ser mencionadas o relacionadas con los datos ofrecidos. Por esto, para no ser identificadas, en el levantamiento de datos, se utilizaron símbolos.

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para realizar esta investigación se utilizó el método de casos en el cual participaron estudiantes de postgrado de la Especialización en Negocios Internacionales de la Universidad Metropolitana de Caracas<sup>1</sup>.

Los casos de investigación adoptan, en general, una perspectiva integradora. Según Yin (1994), citado por Méndez (1995) “una investigación de estudio de casos trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.”

Los casos, afirma Jacuzzi (2005) son particularmente válidos cuando se presentan preguntas del tipo "cómo" o "por qué", cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando el tema es contemporáneo. El estudio de caso viene de la teoría y va hacia ella, agrega el autor. Todo buen diseño incorpora una teoría, que sirve como plano general de la investigación, de la búsqueda de datos, y de su interpretación. A medida que el caso se desarrolla, emerge una teoría más madura, que se va cristalizando (aunque no necesariamente con perfección) hasta que el caso concluye.

Desde el punto de vista del investigador, son importantes los consejos prácticos. Suelen seguirse los siguientes pasos iterativos de Yin (1994) citado por Méndez (1995):

- Realizar una afirmación teórica inicial o proposición inicial.
- Comparar los hallazgos de *un caso inicial* con tal afirmación o proposición.
- Revisar la afirmación o proposición.
- Comparar otros detalles del caso con la revisión.
- Revisar nuevamente la afirmación o proposición.
- Comparar la revisión con los hechos de *un segundo, o tercer caso, o más casos*.
- Repetir este proceso tantas veces como sea necesario.

---

<sup>1</sup> Se trata de los Trabajos de Grado sobre el éxito internacional de las empresas de los estudiantes Freddy Oropeza, Jessica Ball, Valentina Barreto y Albert Alcalá de la Especialización en Negocios Internacionales y de Milagros Díaz de la Maestría en Administración, Mención Gerencia de la UNIMET, Puerto la Cruz.

## MARCO TEÓRICO

Así como se mencionaba anteriormente, partiendo de las premisas teóricas como base para la investigación de casos, al revisar la literatura sobre las variables que determinan el rendimiento de la internacionalización, se nota que pueden agruparse en: variables del entorno, capacidades de la empresa, estrategias de mercadeo, características de la empresa, actitud de la empresa y estructura empresarial.

El éxito de la internacionalización y el impacto de las variables que lo determinan, ha sido expresado a través de diferentes modelos que han ido evolucionando e introduciendo nuevas soluciones. No es objeto de esta investigación detenerse en el análisis de la evolución de estos modelos, pero haremos especial hincapié en el modelo de Leonidu, Katsikeas y Samiee (2001) puesto que se trata de un modelo sintetizador e integrador.

La característica fundamental de este modelo teórico se refiere a cómo la estrategia de mercadeo internacional influye de forma directa sobre el rendimiento de la internacionalización y como el éxito viene explicado por factores, de carácter incontrolable, internos y externos de la empresa. La principal conclusión es que al éxito internacional se llega a través de complejos mecanismos tal y como se deduce del análisis de los modelos de éxito de la internacionalización. Dentro de estos mecanismos, es importante entender el efecto directo que tiene la estrategia de mercadeo sobre los resultados internacionales en los mercados globales.

A partir de los modelos expuestos, la investigación se propone realizar un modelo que intente explicar el éxito de la internacionalización en base a las tendencias descritas e incorporar nuevas variables para adaptar la empresa al entorno global. En primer lugar, se introduce la variable “**experiencia internacional**” como explicativa del éxito, por cuanto es una variable importante tanto en la literatura sobre el éxito exportador Louter y otros, (1991); Katsikeas y otros, (1996); Baldauf y otros, (2000); Cadogan y otros, (2002).

En segundo lugar, se considera que la variable “**alianzas estratégicas en actividades de internacionalización**” Katsikeas y otros, (1997), Beamish y otros, (1999); Gençtürck y otros, (2001).

Para la medición del “**tamaño**” se van a manejar indicadores conocidos como el número de empleados, mencionados por Louter y otros, (1991); Bijmolt y Zwart, (1994); Domínguez y Zinn (1994); Dhanaraj y Beamish, (2003) y el volumen total de ventas en el exterior, indicador que encontramos en Das (1994); Katsikeas y otros (1996).

En relación al “**impulso emprendedor**”, el trabajo se propone medir el número de filiales productivas y/o comerciales que se instalan en el extranjero, de acuerdo a Wortzely Wortzel (1981) y Jarillo y Echezárraga (1991). Es cierto que, el impulso emprendedor es un elemento de actitud pero, el resultado de la acción emprendedora puede ser cuantificado.

Respecto al “**grado de internacionalización**” se consideran dos dimensiones para su evaluación: intensidad o dinamismo de la internacionalización y diversidad internacional. Ambos indicadores son comunes tanto en la literatura de éxito exportador Katsikeas y otros (1996); Gençtürk y Kotabe, (2001); Cadogan y otros, (2002) así como en la literatura sobre las teorías de internacionalización: Cavusgil (1980); Sullivan (1994); Gankema, Snuif y Zwart (2000); Pla y Cobos (2002).

## **DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

En la investigación basada en casos, las variables establecidas deben tener validez de construcción, es decir tratar de establecer, con anticipación, categorías operacionales claras.

En la investigación sobre el éxito internacional de la empresa, en la fase de recolección de datos, partiendo de los antecedentes teóricos mencionados, se consideraron como categorías operacionales válidas, las siguientes variables hipotéticas: exportaciones de la empresa; la empresa y su producción para la exportación; inteligencia comercial internacional; capacidad gerencial para abordar proyectos internacionales.

A los fines de esta investigación se elaboraron dos encuestas, la primera tuvo como objetivo, la obtención de la información general de las empresas encuestadas para conocer aspectos relevantes como su organización y competencias, la internacionalización de sus operaciones, los mercados a los

cuales dirigen sus exportaciones y los factores considerados como influyentes en el éxito de su internacionalización.

La segunda encuesta tuvo como fin obtener el grado de importancia de las variables utilizadas en esta investigación para medir el éxito en la internacionalización dentro de las empresas seleccionadas como muestra tomando en consideración criterios de pesos validados por los encuestados. Se utilizaron también entrevistas semi estructuradas, para ampliar la información recabada de la empresa.

En la primera etapa de esta investigación, se abordaron cinco empresas, una por cada sector. El objetivo era establecer, conjuntamente con las direcciones de las respectivas empresas los factores que caracterizan las variables hipotéticas enunciadas y el peso de estas variables en el proceso de exportación.

La variable “exportaciones de la empresa” intenta medir el grado de permanencia de la empresa en mercados internacionales, así como su crecimiento a lo largo del tiempo en diversos escenarios económicos, políticos y legales. Esta variable se mide de acuerdo a los siguientes factores: permanencia en los mercados internacionales; tiempo de permanencia en un solo mercado internacional; diversificación en diversos mercados internacionales; grado de dinamismo del exportador; nivel de complejidad del mercado meta de exportación; impulso emprendedor de la empresa.

La variable “la empresa y su producción para la exportación” mide el tamaño de la empresa, la estructura organizacional compatible con operaciones en el exterior, el nivel internacional de la tecnología de producción, la estructura del portafolio, los controles de calidad existentes y las certificaciones requeridas para poder incursionar en mercados extranjeros y está compuesta por los siguientes factores: número de empleados; nivel tecnológico internacional en el proceso productivo; certificaciones internacionales de calidad; nivel internacional de la investigación y desarrollo; posición competitiva internacional.

La variable “inteligencia comercial internacional” intenta medir el nivel de conocimiento del mercado meta, el uso eficiente de los convenios bilaterales entre los países, el conocimiento del marco legal y regulatorio, así como las barreras de

entrada y el comportamiento de la competencia existente en el país de exportación. También busca medir la competitividad del portafolio y los medios de comunicación existente para darse a conocer. Los factores que identifican esta variable son: nivel de incentivos estatales para exportar; alianzas con entes relacionados con el proceso de exportación; conocimiento de la legislación y regulación de los mercados a exportar; conocimiento de la competencia en el mercado meta externo; capacidad de investigar los mercados internacionales; uso de medios de comunicación internacional.

La variable “capacidad gerencial para abordar proyectos internacionales” mide el nivel de compromiso de la directiva de la organización con el proceso de internacionalización de la empresa, el grado de compenetración de la directiva con el tren gerencial y luego con todos los niveles de la organización en la aplicación de los proyectos internacionales, sondear los planes de crecimiento y de apoyo a los planes de crecimiento a otros mercados. Los factores que componen esta variable son: nivel de experiencia del equipo directivo para exportar; nivel de compromiso del equipo gerencial y del resto de la organización con el proceso de internacionalización; nivel de alianzas establecidas en vista de la internacionalización.

Las primeras cinco empresas definieron la importancia de las variables en el logro del éxito exportador de acuerdo a los siguientes parámetros: 35% la variable exportación de la empresa; 35% la empresa y su producción para la exportación y 15% para cada una de las otras dos variables, respectivamente inteligencia comercial internacional y capacidad gerencial para abordar proyectos internacionales. Estos resultados definen claramente que para las empresas con procesos de internacionalización en marcha, las variables: exportaciones de la empresa y la empresa y su producción para la exportación son las más relevantes para lograr el éxito.

Para determinar los índices de correlación entre las cuatro variables, tomando en consideración los resultados de la encuesta, se utilizó el método estadístico del coeficiente de Pearson, en donde se definieron las variables de la siguiente forma:

- X1: exportaciones de la empresa
- X2: la empresa y su producción para la exportación
- X3: inteligencia comercial del mercado internacional
- X4: capacidad gerencial para abordar proyectos internacionales.

Coeficiente de correlación de Pearson

Var	X1	X2	X3	X4
X1	1,0000			
X2	0,5794	1,0000		
X3	0,7148	0,9128	1,0000	
X4	0,8594	0,6515	0,8128	1,0000

Fuente: propias del autor.

De los resultados, se observa que todas variables poseen un valor absoluto mayor a cero ( $X_i > 0$ ) lo que indica que hay una correlación positiva y en detalle tenemos:

- X1 – X2: correlación positiva moderada
- X1 – X3: correlación positiva alta
- X1 – X4: correlación positiva alta
- X2 – X3: correlación positiva muy alta
- X2 – X4: correlación positiva moderada
- X3 – X4: correlación positiva alta

De acuerdo con Yin (1994) citado por Méndez (1995), la etapa siguiente en la investigación de los casos es comparar lo que se obtuvo, con los hechos de un

segundo, o tercer caso, o más casos y repetir este proceso tantas veces como sea necesario.

Se seleccionaron para la investigación 5 empresas para cada uno de los sectores analizados, totalizando 25 empresas en distintas etapas de internacionalización.

### **MEDICION DEL ÉXITO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Se aplicaron las mismas encuestas a la muestra seleccionada, con una escala de medición del 1 al 4, lo que permitió definir los parámetros para evaluar el éxito exportador de acuerdo a cuatro criterios:

**Empresas sin éxito exportador:** empresas con permanencia en mercados internacionales por un solo año; empresas con permanencia en un solo mercado internacional por más de cinco años; exportaciones sin frecuencia definida, de forma coyuntural; empresas con volúmenes de venta promedio en el mercado internacional menor al 5% del total de la producción local; sistemas de producción básicos o artesanales; controles de calidad inexistentes o básicos; ausencia de investigación y desarrollo de nuevos productos; desempeño comercial y financiero de la empresa por debajo de los competidores; ausencia de conocimientos de acuerdos bilaterales ente los países y de procesos legales y regulatorios; desconocimiento de la existencia de organismos que apoyan los procesos de exportación; desconocimiento de la competencia y de la estrategia de distribución en el mercado meta; ausencia de investigaciones de mercado; portafolio de productos básico y poco competitivo; equipo directivo sin experiencia en los procesos de internacionalización y sin información suficiente a la organización; ausencia de alianzas y convenios estratégicos; no posee página web.

**Empresas con éxito exportador bajo:** empresas con permanencia en mercados internacionales de 2 a 4 años; empresas con permanencia en un solo mercado internacional de 3 a 4 años; incursión en más de un mercado internacional; volumen de exportación entre el 5% y 15% de la producción local; sistemas de producción estándares con controles de calidad intermitentes; investigaciones y desarrollo de productos no consistente; desempeño promedio en comparación con la competencia; desconocimiento de acuerdos bilaterales pero con disposición clara a aprovecharlos; ausencia de conocimiento de los apoyos gubernamentales

y entes relacionados con los procesos de exportación, pero hay disposición a usarlos; intenciones de conocer a la competencia; investigaciones de mercados esporádicas y no estratégicas; página Web informativa, sin herramientas tecnológicas y sin ningún atractivo; directiva con poca experiencia en la internacionalización; bajo conocimiento y compromiso del equipo gerencial; ausencia de alianzas estratégicas.

**Empresas con éxito exportador medio:** permanencia en mercados internacionales durante 5 y 10 años; incursión en al menos 3 mercados internacionales; volumen de exportación entre un 16% y 29% del volumen local de producción; sistemas de producción con tecnología actualizada; sistemas de control de calidad claramente definidos; investigación y desarrollo constante sin pensamiento estratégico; desempeño comercial de la empresa en promedio con los competidores; conocimiento de acuerdos bilaterales, normativas, regulaciones y leyes; conocimiento de incentivos gubernamentales y de entes asociados a el proceso de exportación; conoce a la competencia y su estrategia comercial, sistema de investigación de mercado constante; posee página web actualizada

**Empresas con éxito exportador alto:** permanencia en mercados internacionales por más de 10 años; diversificación a varios mercados, volumen de ventas igual o superior al 30% del total de la producción total; sistemas de producción altamente tecnificados; sistemas de controles de calidad específicos, continuos y con certificaciones internacionales; sistemas de Investigación y desarrollo continuos y estratégicos; desempeño comercial de la empresa superior al de sus competidores; conoce y usa ampliamente los convenios bilaterales; conoce y maneja los entornos legales, regulatorios y arancelarios; conoce y maneja los incentivos gubernamentales y de los entes asociados a los procesos de exportación; conoce su competencia; realiza constantemente estudios de mercado; posee página web actualizada, tecnificada y con un portafolio definido; el equipo de dirección tiene experiencia en los procesos de internacionalización; el equipo gerencial y el resto de la organización están comprometidos con el proceso de internacionalización; plena disposición de hacer alianzas en mercados internacionales.

## ANALISIS DE RESULTADOS

Una vez definidos los factores que perfilan los criterios para clasificar una empresa en: sin éxito exportador, con éxito exportador bajo, con éxito exportador medio y con éxito exportador alto, se procedió a elaborar una simulación estadística con 256 iteraciones en una matriz, usando como base los pesos ponderados obtenidos del estudio en el sector cosmético. De allí tenemos que en cada iteración se utilizará la siguiente ecuación:

$$IEI = (EE \times 0,35) + (EP \times 0,35) + (IC \times 0,15) + (CG \times 0,15)$$

IEI= índice del éxito internacionalización

EE= exportaciones de la empresa

EP= la empresa y su producción para la exportación

IC= inteligencia comercial internacional

CG= capacidad gerencial para abordar proyectos internacionales

Estas iteraciones simulan todas las probables combinaciones existentes utilizando, de nuevo, una escala par del 1 al 4. La simulación arroja los siguientes resultados:

### Resultados de Simulación Probabilística

CRITERIO	RANGOS
Sin éxito	$\leq 1,45$
Éxito exportador bajo	$1,45 < X < 2,35$
Éxito exportador medio	$2,35 < X < 3,05$
Éxito exportador alto	$\geq 3,05$

Una

vez

definidos los criterios, se procedió a medir las 5 primeras empresas del estudio, arrojando los siguientes resultados:

- Empresa 1: éxito importador bajo
- Empresa 2: éxito importador alto
- Empresa 3: éxito importador alto
- Empresa 4: éxito importador alto
- Empresa 5: éxito importador bajo

Esta herramienta permite identificar los puntos de mejora de cada empresa para lograr tener mayor penetración en los mercados internacionales y hacer más eficientes los procesos de internacionalización. Sin embargo, al ser un modelo estadístico, arroja excepciones que deben ser analizadas con cuidado.

La interrelación de las 4 variables en niveles altos es la clave para obtener altas probabilidades de éxito de internacionalización de las empresas. Está claro, que en muchos casos el entorno internacional es apto para pensar en incursionar en mercados externos. Sin embargo, en ocasiones, las barreras internas para lograr la exportación son tan elevadas que dificultan la viabilidad del proyecto, como es el caso de Venezuela.

## **BIBLIOGRAFIA**

- BALDAUF, A.; CRAVENS, D. W. y WAGNER, U. (2000): "Examining determinants of export performance in small open economies". *Journal of World Business*, 35 (1): 61-79.
- BEAMISH, P. W.; KARAVIS, L.; GOERZEN, A. y LANE, C. (1999): "The relationship between organizational structure and export performance". *Management International Review*, 39 (1): 37-54.
- BIJMOLT, T. y ZWART, P. S. (1994): "The impact of internal factors on the export success of Dutch small and medium-sized firms". *Journal of Small Business Management*, 32 (2): 69-83.
- CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, A. y SIGUAW, J. A. (2002): "Export market-oriented activities: their antecedents and performance consequences". *Journal of International Business Studies*, 33 (3): 615-626.
- CAVUSGIL, S. T. y ZOU, S. (1994): "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures". *Journal of Marketing*, 58 (1): 1-21.
- DAS, M. (1994): "Successful and unsuccessful exporters from developing countries: some preliminary findings". *European Journal of Marketing*, 28 (12): 19-33.
- DHANARAJ, C. y BEAMISH, P. W. (2003): "A resource-based approach to the study of export performance". *Journal of Small Business Management*, 41(3): 242-261.
- DOMINGUEZ, L. V. y ZINN, W. (1994): "International supplier characteristics associated with successful long-term buyer-seller relationships". *Journal of Business Logistics*, 15 (2): 63-87.
- GENÇTÜRK, E. y KOTABE, M. (2001): "The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation". *Journal of International Marketing*, 9 (2): 51-71.

- KATSIKEAS, C. S.; PIERCY, N. y IOANNIDIS, C. (1996): "Determinants of export performance in a European context". *European journal of Marketing*, 30 (2): 6-35.
- LOUTER, P. J.; OUWERKERK, C. y BAKKER, B. A. (1991): "An inquiry into successful exporting". *European Journal of Marketing*, 25 (6): 7-23.
- LEONIDU, L. C.; KATSIKEAS, C. S. y SAMIEE, S. (2001): "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis". *Journal of Business Research*, 55: 51-67. 127
- MADSEN, T. K. (1987): "Empirical export performance studies: a review of conceptualizations and findings". En CAVUSGIL, S. T. y AXINN, C. (1987): *Advances in International Marketing*, Jai Press, Greenwich, 2: 177-198.
- Méndez, R. B (1995): "El estudio de casos como instrumento pedagógico de investigación en políticas públicas" Ediciones Universidad de Chile
- SOUSA, C. (2004). *Export Performance Measurement: an Evaluation of the empirical Research in the literature*. Academy of Marketing Scienza Review. Vol 2004. 1-9.
- SHOHAM, A. (1998): "Export performance: a conceptualization and empirical assessment". *Journal of International Marketing*, 6 (3): 59-81.
- YACUZZI, E (2005): El estudio de casos como metodología de investigación. Universidad del CEMA, 2005.