

EL USO DE CASOS PARA MEDIR LA CAPACIDAD EXPORTADORA DE LAS EMPRESAS

- **Dan Stefan Ioan, profesor titular**
- **Universidad Metropolitana de Caracas, VENEZUELA**
- **Autopista Caracas- Guarenas, Distribuidor UIMET,
Terrazas del Ávila**
- **Teléfonos: +58 212 240 3497 (oficina); +58 416 409
30 14 (celular); +58 212 242 3939**
- **Dirección electrónica: dstefan@unimet.edu.ve**

EL USO DE CASOS PARA MEDIR LA CAPACIDAD EXPORTADORA DE LAS EMPRESAS

Abstract

El trabajo, analiza las bases teóricas del proceso de internacionalización de la empresa, destacando los recursos que son determinantes para el éxito en los mercados externos. Partiendo de estas premisas, en base a un estudio de 20 casos de empresas exportadoras con diferentes grados de éxito y a un estudio anterior sobre una muestra de 26 empresas exportadoras, se elaboró una matriz de medición de la capacidad exportadora de la empresa. Se tomaron en consideración las siguientes capacidades con sus respectivas variables: capacidad del producto, capacidad productiva de la empresa, capacidad comercial y capacidad gerencial. La matriz resultante del estudio, determina si una empresa es apta para abordar o no los mercados internacionales.

Palabras claves: internacionalización, capacidades exportadoras, competitividad de la empresa, estudio de casos

El éxito internacional de una empresa depende, fundamentalmente, de la correcta medición de sus capacidades exportadoras, antes de iniciar la salida a los mercados externos. En esta situación, el proceso de internacionalización se podría entender como la acumulación de recursos que generen capacidades exportadoras en diferentes áreas de la empresa. Estas capacidades estarán condicionadas por el vector del desarrollo y la propia historia de la empresa.

El concepto de acumulación interna de capacidades, aplicable perfectamente en el proceso de internacionalización, ya había sido investigado por Wernerfelt (1984)

en forma de entrada secuencial en los mercados. Wernelfelt, utilizaba un instrumento analítico al que denominaba “matriz recursos –producto-mercado”. El demostraba que se pueden obtener resultados financieros superiores si en vez de desarrollar una posición privilegiada en recursos y consiguiente en capacidades exportadoras, de forma simultánea en varios mercados, se desarrollara la posición en uno solo que permitiese entrar en los demás mercados desde una posición de ventaja. De hecho, sobre el mismo principio se basa la sugerencia que se hace a las empresas que inicien un proceso de internacionalización en un solo país.

Este concepto de entrada secuencial sostiene la idea de acumulación de recursos para generar capacidades exportadoras en las diferentes áreas de la empresa.

En consecuencia, la comprensión del fenómeno de internacionalización exige la identificación de los elementos que componen la capacidad exportadora de la empresa.

El perfil de los recursos de la empresa determina no sólo la existencia de crecimiento sino, también, la dirección del mismo.

Montgomery y Hariharan (1991) demostraron que las empresas con una amplia base de recursos tendían a crecer y diversificarse.

Peteraf (1993) llega a la conclusión de que el proceso de internacionalización solo tendrá lugar cuando existe una amplia base de recursos o una “masa crítica” de recursos.

Por lo tanto, el éxito de un proceso de internacionalización se podría entender como la acumulación de recursos necesarios para adquirir una capacidad exportadora sostenible.

Collis (1991) enfatiza la importancia de la “capacidad organizacional” como elemento determinante del éxito en los mercados internacionales. La misma idea se puede encontrar en Winter (1987) y Tallman (1991)

Por lo tanto, el desarrollo de la capacidad organizacional debe formar parte del proceso de constitución de la capacidad exportadora. En este sentido, hay que mencionar la capacidad gerencial, el capital humano, la capacidad productiva de la empresa y el producto que se quiere introducir en el mercado internacional, la inteligencia comercial y el desarrollo de su capacidad comercial.

No obstante, Collis (1991) afirma que la organización puede limitar la elección estratégica a través de lo que él denomina “herencia administrativa”, es decir la herencia cultural, el estilo de liderazgo, visión directiva, historia de la empresa, etc.

Las actividades de marketing pueden representar recursos definitorios para crear capacidades exportadoras en la medida en la cual contribuyen a la habilidad de la empresa de producir de forma eficiente ofertas con valor para el mercado (Hunt y Morgan, 1995, pp.10).

Bharadwaj, Varadarajan y Fahy (1993), afirman que el valor de la marca y la reputación representan un factor decisivo en el proceso de comercialización.

Mientras tanto, Hunt y Morgan (1995) afirman que las marcas registradas podrían constituir otro ejemplo de la capacidad comercial de la empresa.

Ioan (2005) está haciendo una primera aproximación en la medición de la capacidad exportadora, sobre una muestra de 26 empresas, introduciendo como elementos de juicio el factor Mercado Externo y el Índice de Libertad Económica del país de destino. Muchas veces, estos datos no se conocen de antemano debido a la fase incipiente del proceso de internacionalización, por lo que es preferible eliminarlos del cálculo respectivo.

Al mismo tiempo, afirmaba Sullivan (1994) y Grant (1996), el nivel de internacionalización se calcula mediante diferentes variables como: resultados, estructuras y actitudes o de acuerdo a Donoso (1994) las variables de compromiso de la organización, dinamismo exportador y la rentabilidad de la actividad exportadora.

Una importancia fundamental en el éxito internacional de la empresa lo constituye el modo como la gerencia enfoca el proceso de internacionalización.

Las investigaciones sobre la exportación, frecuentemente, subrayan el papel de las características de la dirección en la influencia sobre el comportamiento exportador de la empresa (Hurtado, 2003; Chysochoidis *et al.*, 2004).

Chetty y Blankenburg (2000), afirman que «sobre todo en las pequeñas y medianas empresas, el directivo juega un importante papel en la identificación de los estímulos para la internacionalización de la empresa».

Según Gómez y Valenzuela (1999) a nivel internacional, existen cinco modelos que sintetizan la relación entre el proceso de internacionalización y las capacidades de la empresa. El análisis de estos modelos nos sirve para acercarnos a la definición de un modelo propio, característico para las PYMEs venezolanas, de medición de las capacidades exportadoras.

En primer lugar, es el modelo Yang, Leone y Alden (1992) que caracteriza la habilidad de expansión a otros mercados a través de las siguientes variables:

- Variedad en los canales de distribución

- Amplitud de la línea de productos
- Presencia de recursos ociosos
- Calidad de bienes y servicios
- Calidad tecnológica de la empresa
- Nivel de costos de producción

La principal contribución del modelo es que la habilidad de expansión a otros mercados es más explicativa que las barreras a la exportación y el factor decisor es una pieza clave del proceso de internacionalización.

La debilidad que se observa en el modelo es que sólo explica la decisión de comienzo de la actividad exportadora, no el paso gradual a estadios superiores de internacionalización.

En segundo lugar conocemos el modelo de Aaby y Slater (1993); Chetty y Hamilton (1993) que maneja las siguientes variables:

- Tecnología de producción
- Conocimiento de exportación
- Conocimiento de mercados
- Planificación de procesos
- Análisis exploratorio previo
- Control de gestión
- Calidad de producto
- Comunicación con el consumidor

Entre las cualidades de este modelo se nota que las capacidades más significativas son la tecnología, el conocimiento del mercado y el análisis exploratorio previo a la exportación, así como las competencias de la empresa.

No obstante, el modelo no relaciona capacidades competitivas como causantes del nivel de internacionalización, sino que las considera como un efecto en el resultado final de la internacionalización.

En tercer lugar, tenemos el modelo Naidu y Prasad (1994) cuyas variables son:

Recursos

- Capacidad extra de producción
- Conocimiento de marketing
- Recursos humanos
- Servicios de soporte
- Asignación de responsabilidades
- Departamento de exportación
- Presupuesto de exportación

Capacidades

- Uso de compañías de Trading
- Venta directa a distribuidores
- Existencia de subsidiarias

- Proveedores internacionales
- Joint Ventures
- Licencias
- Otras formas de compromiso internacional

Los aspectos positivos del modelo son que desarrolla un conjunto de recursos y capacidades eficientes para explicar el nivel de internacionalización, recoge el paso de exportador regular a activo y encuentra una alta correlación entre capacidades y nivel de desarrollo internacional. El stock de recursos no es tan importante como el aprendizaje.

Este modelo sólo incluye la capacidad de apertura al exterior, existiendo otros indicadores de ventajas esenciales. Por otra parte, los recursos no deben explicar directamente el nivel de internacionalización, sino hacerlo a través de las capacidades.

El cuarto modelo, Cavusgil y Zou (1994) analiza las capacidades de marketing a través de las siguientes variables:

- Capacidad de adaptación del producto.
- Promoción
- Relaciones con los distribuidores
- Precios competitivos

El valor agregado del modelo es que la capacidad de adaptación del producto es la variable que se relaciona más directamente con el éxito en la actividad exportadora y el precio no es una variable importante en la construcción de una ventaja competitiva.

Al modelo le falta por incluir variables de motivación del factor de decisión, la capacidad de apertura de este factor o de organización.

Por último, el quinto modelo, Haar y Ortiz-Buonafina (1995) maneja tres categorías de variables: de decisión de la actividad presente, variables de riesgo percibido y variables de marketing.

- En la primera categoría tenemos: presión competitiva; crecimiento y beneficios; exceso de capacidad productiva; variaciones estacionales; familiaridad con los mercados extranjeros; técnicas de producción y marketing eficientes; producto y tecnología únicos.
- En la segunda: incertidumbre de tipo de cambio; incertidumbre financiera; dependencia externa; inestabilidad política.
- En la tercera categoría: estrategias de precios y flexibilidad; modificación de la producción; estrategia promocional; política de crédito; evaluación del mercado; flexibilidad crediticia.

El modelo es importante porque las capacidades de marketing representan un predictor de la conducta de la empresa respecto a su comportamiento exportador. La debilidad es que no sólo se deben incluir la capacidad como única explicación del nivel de internacionalización.

Sin duda alguna, el análisis de los cinco modelos es un insumo de gran importancia en la orientación de la investigación, para superar las debilidades señaladas y para darle al empresario un instrumento válido de medición.

Por esto, el objetivo que nos proponemos consiste en la explicación del nivel de internacionalización de las empresas venezolanas a través de las capacidades con las que cuenta la respectiva empresa. En base a estas conclusiones, se elabora una matriz de medición de las capacidades exportadoras de las empresas, en sus inicios exportadores, que le sirve al analista para determinar la oportunidad de la internacionalización.

El análisis de la problemática enunciada, es una investigación de campo, no experimental, en la cual se observan los fenómenos tal cual ocurren en la realidad, en un momento específico. La muestra de empresas elegida es de tipo no probabilístico, por desconocerse la cantidad total de instituciones involucradas en procesos exportadores que desaparecieron, en los últimos años, como consecuencia de la profunda crisis política y económica de Venezuela. Se trata de 20 casos de empresas exportadoras con diferentes grados de éxito que tienen como ámbito de trabajo el Distrito Capital y el Estado Miranda y que se agrega al estudio de una muestra anterior de 26 empresas (Ioan, 2005). La investigación permitió desarrollar un modelo causal a partir de la identificación de variables latentes o hipotéticas, teniendo como base una serie de variables observables, y en consecuencia medibles. Las capacidades que se generan a través de la combinación de los recursos desarrollados por la empresa (Grant, 1996) constituyen variables latentes.

En la investigación resultaron como variables latentes: **la capacidad del producto; la empresa y su capacidad productiva; la capacidad comercial y la capacidad gerencial**. Estas variables que de hecho son capacidades internas de la empresa, se determinaron como fundamentales para estimar la capacidad exportadora.

De acuerdo a las empresas encuestadas, para "**la capacidad del producto**" se consideran como variables observables las siguientes:

- Cantidad de los productos exportables.
- Calidad de los productos, de acuerdo con los estándares internacionales
- Capacidad de la empresa de adaptar (transformar) los respectivos productos
- Ventaja competitiva del producto
- Ciclo de vida del producto
- Registro de marca del producto
- El atractivo para el mercado internacional

Respecto a la “**empresa y su capacidad productiva**”, se tomaron en cuenta las variables:

- Capacidad de producción de la empresa.
- Capacidad de almacenamiento de la empresa
- El grado de actualización tecnológica del proceso productivo
- Existencia de procedimientos, normas y eficacia del control de calidad.
- Existencia de investigación y desarrollo para el mejoramiento de los productos, los procesos productivos y los equipos.
- Suministro de productos de calidad por parte de los proveedores.
- Evaluación permanente de los proveedores.

Para la “**capacidad comercial**” se tomaron en consideración dos categorías de capacidades: “**inteligencia comercial**” y “**comercialización y venta**”. Veremos que variables caracterizan a cada una de ellas.

La inteligencia comercial está caracterizada por las siguientes variables:

- Conocimiento de las ventajas de los acuerdos comerciales (SGP, CAN, MERCOSUR, etc.)
- Conocimiento de los estímulos gubernamentales para la promoción de la exportación
- Conocimiento de los organismos y los programas de apoyo a la exportación, que desarrollan las entidades del propio país.
- Conocimiento de la legislación de importación del país meta.
- Conocimiento de las barreras de entrada en el país meta
- Mantenimiento de contactos con fuentes de información para estudios de mercado.
- Conocimiento de la estrategia comercial y las condiciones de venta de la competencia en el país meta.

La comercialización y venta se caracteriza a través de las siguientes variables:

- La selección de los mercados y clientes internos se hacen en base a la investigación de los nichos de mercado.
- Los planes de comercialización se desarrollan por nichos de mercado, productos y clientes.
- La política de precio está basada en: costos o precios de la competencia o la situación del mercado.
- Existencia de un catálogo válido para el mercado interno
- Participación en ferias y exposiciones nacionales y/o internacionales.
- Preparación para servicios postventa.

Respecto a la “**capacidad gerencial**”, se pueden considerar las siguientes variables:

- Experiencia exportadora entre el personal administrativo de nivel superior o medio.
- Disposición de la dirección de la empresa a comprometer recursos para la exportación.
- Disposición de la dirección de la empresa a compartir el proyecto exportador con el resto del personal de la empresa.
- Disposición de la dirección de la empresa a entrar en alianzas estratégicas con fines exportadoras.
- Disposición a tiempos de espera relativamente largos para cumplirse las metas de exportación.
- El conocimiento de un idioma internacional por los miembros de la dirección de la empresa.

Para determinar el peso de cada una de las cuatro capacidades, se realizó un número importante de encuestas entre docentes, consultores y empresarios relacionados con el comercio internacional. Resultado de esta investigación, se le dio a la capacidad del producto un peso de 40%, a la empresa y su capacidad productiva un 25%, a la capacidad comercial un 20% y a la capacidad gerencial un 15%.

En este sentido, resultó la siguiente relación:

$$ICE = (CP \times 0,40) + (ECP \times 0,25) + (CC \times 0,20) + (CG \times 0,15)$$

Donde:

ICE= Indicador de Capacidad Exportadora

CP= Capacidad del producto

ECP= La empresa y su capacidad productiva

CC= La capacidad comercial

CG= La capacidad gerencial

La dimensión de cada capacidad se evalúa a través de una matriz de evaluación en la cual cada una de estas variables debe ser ponderada de acuerdo a una

graduación. Para cada variable se establecen cinco grados que miden desde la situación óptima (5) a la situación más desfavorable (1). Esto permite asignar un puntaje para cada variable y evaluar aquellos en los que la empresa está bien preparada para encarar los mercados externos. En cada capacidad se realiza un promedio para el caso de que una variable no aplica. En la elaboración de la matriz se tuvieron en consideración los resultados de la investigación en medición de capacidades exportadoras de IOAN, D.S (2005) así como una nueva investigación entre las empresas exportadoras mencionadas. Los resultados son los siguientes:

En relación a las “capacidades del producto”, la matriz mide las variables de la siguiente manera:

- ¿Hay suficiente cantidad de productos para abastecer el mercado internacional?(1-4)
- ¿El nivel de calidad cumple con los estándares internacionales?(1-5)
- ¿El producto tiene capacidad de transformación?(1-5)
- ¿El producto tiene alguna ventaja competitiva (calidad, costo, tecnología de fabricación, diseño, marca)?(1-5)
- ¿En qué fase de vida se encuentra el producto (novedad, maduro, declino)?(1-3, el nivel máximo siendo el producto maduro)
- ¿El producto tiene registro de marca?(1-2)
- ¿El producto es atractivo para el mercado externo?(1-3)

Respecto a “la empresa y su capacidad productiva” se mide lo siguiente:

- ¿Hay capacidad de producción ociosa? (1-5)
- ¿Hay capacidad de almacenamiento?(1-3)
- ¿El proceso productivo está actualizado tecnológicamente? (1-4)
- ¿Hay procedimientos, normas y eficacia del control de calidad?(1-3)
- ¿Se realiza investigación y desarrollo para mejorar los productos, los procesos y equipos?(1-3)
- ¿Sus proveedores están evaluados periódicamente?(1-3)
- ¿Hay recursos financieros para la exportación?(1-5)
- ¿Hay presupuesto para la inversión?(1-5)
- ¿Cómo se aprecia la cultura organizacional de la empresa (estimulante o rígida) (1-4)?
- ¿Qué razones tiene para exportar (crisis(3), devaluación(3), capacidad ociosa(3), solicitud de importadores(2), experiencia internacional anterior(5), estrategia de la empresa(5))
- ¿Exportar lleva a un mejor desempeño futuro de la empresa (1-5)?

- ¿El resto del personal está dispuesto a participar en el proyecto exportador (1-4)?
- ¿Hay experiencias previas en el ámbito internacional (1-4)?
- ¿La estructura de la empresa es suficientemente sensible para adaptarse a la exportación (1-4)?

Respecto a la “capacidad comercial” se están midiendo las siguientes variables:

- ¿Conoce cómo aprovechar los mecanismos de los acuerdos comerciales (SGP; CAN; MERCOSUR; UE; etc.)(1-3)?
- ¿Conoce los estímulos gubernamentales para la promoción de las exportaciones (1-3)?
- ¿Está al tanto de las entidades de apoyo a la exportación (1-3)?
- ¿Conoce la legislación de importación del país meta (1-3)?
- ¿Conoce las barreras de entrada en el país meta (1-5)?
- ¿mantiene contactos con fuentes de información para estudios de mercado (1-3)?
- ¿Conoce la estrategia comercial y las condiciones de venta de la competencia en el país meta (1-5)?
- ¿Selecciona sus mercados y clientes internos basados en investigación de nichos de mercado (1-5)?
- ¿Desarrolla planes de comercialización por nichos de mercado, productos y clientes (1-3)?
- ¿Su política de precios está basada en costos (4), competencia (3), situación del mercado (5)?
- ¿Tiene un catálogo válido para el mercado interno (1-4)?
- ¿Participa en ferias y exposiciones nacionales y/o internacionales (1-4)?
- ¿Está preparado para servicios postventa (1-3)?

Sobre la “capacidad gerencial”, la encuesta mide las siguientes variables:

- ¿El personal administrativo de nivel medio o superior tiene experiencia en la exportación (1-3)?
- ¿La dirección de la empresa está dispuesta a comprometer recursos para la exportación (1-5)?
- ¿La Dirección está dispuesta a compartir el proyecto con el resto del personal (1-5)?
- ¿La dirección está dispuesta a entrar en Alianzas Estratégicas con fines exportadoras (1-4)?
- ¿Hay disposición de espera a tiempos relativamente largos (1-4)?
- ¿La dirección de la empresa maneja idiomas de circulación internacional (1-3)?

Del análisis de la muestra, resultó que el Indicador de la Capacidad Exportadora de la Empresa (ICE) con un valor superior a 2,5 tenía posibilidades de abordar con éxito el mercado internacional.

Por supuesto, el análisis de cada capacidad nos indica dónde y cómo hay que intervenir en los procesos internos para mejorar las posibilidades de éxito. Como orientación, podríamos relacionar la evaluación de cada capacidad con una situación favorecedora para el proceso de exportación teniendo en consideración el siguiente puntaje: mínimo 1 para la capacidad del producto; mínimo 0,75 para la capacidad de la empresa y su proceso productivo; mínimo 0,45 para la capacidad comercial y mínimo 0,30 para la capacidad gerencial. Si hay empresas que se ubican por debajo del puntaje asignado en una de las capacidades, no significa su exclusión del proceso si el ICE está por encima de 2,5 sino que debe mejorar ciertas actividades internas.

BIBLIOGRAFIA

AABY, N. y SLATER, S.F. "Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-1988", *International Marketing Review*, Vol.6, No.4, 1989, págs.7-26

BHARADWAJ, S; VARADARAJN,PR y FANY,J (1993): "Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research proposition", *Journal of Marketing*, vol. 57, pp.83-99

CAVUSGIL, S.T. y ZOU, S. "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", *Journal of Marketing*, Vol.58, January 1994, págs.1- 21.

CHETTY, S.K. y HAMILTON, R.T. "Firm-Level Determinants of Export Performance: A Meta- Analysis", *International Marketing Review*, Vol.10, No.3, 1993, págs.26-34.

CHETTY, S.; BLANKENBURG, D. (2000): «Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: A network approach», *International Business Review*, vol. 9, pp. 77-93.

- CHRYSOCHOIDIS, G.; THEOHARAKIS, V. (2004): «Attainment of competitive advantage by the exporter-importer dyad: The role of export offering and import objectives», *Journal of Business Research*, vol. 57, pp. 329-337.
- COLLIS, D.J (1991): "A resource-base analysis of global competition: The case of bearings", *Strategic Management Journal*, vol12, 1991, pp.49-68
- GOMEZ, M. y VALENZUELA, A. "Evaluación comparativa de modelos de capacidades explicativas del resultado de internacionalización", VIII Congreso de AEDEM, Sao Leopoldo, Brasil, Septiembre, 1999, págs. 218-229.
- GRANT, RM (1996): "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol.17, pp.101-122
- HAAR, J. y ORTIZ-BUONAFINA, M. "The Internationalization Process and Marketing Activities: The Case of Brazilian Export Firms", *Journal of Business Research*, Vol.32, 1995, págs.175-181.
- HUNT, S.D. y MORGAN, R.M (1995): "The comparative advantage theory of competition", *Journal of Marketing*, vol.59, pp.1-15
- HURTADO, N. E. (2003): «La percepción de barreras a la exportación: un estudio empírico en PYMES» *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, n. °.4, pp. 167-184.
- IOAN, D. S."La internacionalización de la empresa y su plan de exportación", Universidad Metropolitana, Caracas, 2005.
- IOAN, D.S: "El método del caso como herramienta didáctica", en *Pedagogía de la educación superior*, Universidad Metropolitana, Caracas, 2010
- NAIDU, G.M. y PRASAD, V.K. "Predictors of Export Strategy and Performance of Small- and Medium-Sized Firms", *Journal of Business Research*, Vol.31, 1994, págs.107-115
- PETERAF, M.A (1993) "The cornerstone of the competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191
- SULLIVAN, D (1994): "measuring the degree of internationalization of a firm", *Journal of International Business Studies*, pp. 325-342
- TALLMAN, S. B (1991): "Strategic Management models and resource – based strategies in Host Market", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 69-82
- YANG, Y.S., LEONE, R.P y ALDEN, D.L. "A Market Expansion Ability Approach to Identify Potential Exporters", *Journal of Marketing*, Vol. 56, Enero 1992, págs. 84-96.
- WERNERFELT, B (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180
- WINTER, S (1987): "Knowledge and competence as strategic assets" en Trece, DJ, *The Competitive Challenge*, Balinger, Cambridge, pp. 159-184