

## ELABORACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA MEDIR LA CAPACIDAD EXPORTADORA DE LAS PYME'S EN VENEZUELA

---

### Dan Stefan Ioan

---

Economista de la Academia de Estudios Económicos de Bucarest, Rumania, con estudios de Postgrado en Relaciones Internacionales y Doctorado en Economía. Docente-Investigador. Universidad Metropolitana. Caracas. Venezuela. Coordinador de la Especialización en Negocios Internacionales. dstefan@unimet.edu.ve

### RESUMEN

La investigación se propone como objetivo plantear un modelo causal a partir del impacto de variables hipotéticas, con la finalidad de medir la capacidad exportadora de bienes de las empresas pequeñas y medianas venezolanas, PYME'S. Siguiendo el enfoque del modelo Uppsala de Johanson y Valhne (1977), 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, con base en un estudio de 20 casos de empresas pequeñas y medianas venezolanas, con diferentes grados de éxito, 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 clave:** internacionalización, capacidades exportadoras, competitividad de la empresa, estudio de casos, éxito exportador.

Recibido: 30-10-12.

Aceptado: 06-02-13.

#### ABSTRACT

**T**his research aims to propose a causal model from the impact of hypothetical variables. The purpose is to measure the real export capacity of goods from Venezuelan SME'S. According to the Uppsala model of Johanson and Valhne (1977), the study analyzes the theoretical basis of the company's internationalization, highlighting the resources that are crucial for success in foreign markets. Based on a study of 20 exporting Venezuelan SME'S, with different degrees of success, a matrix measuring the company's capacity to export was developed. It took into account the following variables, with their respective capabilities: product capacity, company production capacity, trade and management capabilities. The matrix resulting from this study determines whether a company is suitable to address international markets or not.

**Keywords:** internationalization, export capacities, enterprise competitiveness, case studies, exports success

## DEVELOPMENT OF A METHODOLOGY TO MEASURE THE EXPORT CAPACITY OF SMES IN VENEZUELA

**Dan Stefan Ioan**

## INTRODUCCIÓN

**L**os cambios en la economía mundial han llevado a que la empresa, cuyo objetivo fundamental es el crecimiento, dirija su mirada hacia los mercados externos porque la globalización, como fenómeno económico y social, presenta una amplia gama de posibilidades que proporciona el contexto para alcanzar el objetivo propuesto.

Por tal motivo, las empresas que buscan obtener cifras positivas de crecimiento a través del comercio exterior deben interpretar no sólo las necesidades que tienen los posibles clientes del país de destino, además, deben comprender los cambios en los contenidos de los factores internos de la empresa antes de decidir la salida al mercado internacional.

El éxito en el proceso de internacionalización de una empresa depende, fundamentalmente, de la correcta medición de sus capacidades exportadoras. Por esto, se debe interpretar el proceso de internacionalización como la acumulación de recursos que generen capacidades exportadoras en diferentes áreas de la empresa. A su vez, las capacidades estarán condicionadas por el vector del desarrollo y la propia historia de la empresa. Sin duda alguna, hay empresas que tienen capacidades de exportación pero no están interesadas en salir al mercado internacional o consideran, por decisiones estratégicas propias, que no es el momento adecuado para hacerlo.

A pesar de que en Venezuela las

PYME'S, de acuerdo a Páez (2008) representan más del 90% del tejido empresarial y más del 60% del empleo, las condiciones para la internacionalización pudiesen no ser un medio de crecimiento debido a la condición del mercado. Este fenómeno se observa a través de las políticas de estado o de nuevas leyes que interfieren en cuanto al crecimiento y a la estabilidad de la empresa, lo que le exige a la gerencia interpretar las condiciones o la posición que debe adoptar en el contexto global. Los factores país y sector pueden favorecer o frenar el proceso de exportación. Francés y García (1998), Ioan (2005) resaltan la influencia de los mismos en la competitividad internacional de la empresa. Los recursos existentes y/o creados, las políticas públicas, la situación de la demanda, la rivalidad en el respectivo sector, las redes de empresas son factores importantes mencionados por los autores citados.

En este marco, uno de los principales dilemas de las PYMES venezolanas al momento de tomar una decisión para salir a los mercados extranjeros es si las actuales capacidades de las empresas aseguran el éxito de la internacionalización.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El concepto de acumulación interna de capacidades, aplicable perfectamente en el proceso de internacionalización, ya había sido investigado por Wernerfelt (1984) como entrada secuencial en los mercados internacionales, siguiendo el enfoque del modelo de Uppsala de Johanson y Valhne (1977). Wernerfelt

(1984) utiliza un instrumento analítico al que denomina “matriz recursos-producto-mercado”, a través del cual demuestra que se podrían obtener mejores resultados financieros 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.

El concepto de entrada secuencial de Johanson y Valhne (1977) sostiene la idea de acumulación de recursos para generar capacidades exportadoras en las diferentes áreas de la empresa<sup>(1)</sup>.

En consecuencia, la comprensión del fenómeno de internacionalización exige la identificación de los elementos que componen la capacidad exportadora de la empresa. También, 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) demuestran que las empresas con una amplia base de recursos tienden a crecer y diversificarse. Peteraf (1993) llega a la conclusión de que el proceso de internacionalización sólo tendrá lugar cuando existe una amplia base de recursos, lo que él denomina “la masa crítica” de recursos.

Por lo tanto, tener éxito en 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 visión se puede encontrar en Winter (1987) y Tallman (1991).

En tal sentido, el desarrollo de la capacidad organizacional debe formar parte del proceso de constitución de la capacidad exportadora, se debe considerar 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, la visión directiva, la historia de la empresa, entre otros.

Hunt y Morgan (1995) opinan que las actividades de mercadeo pueden representar recursos definitorios para crear capacidades exportadoras pero sólo en la medida en que contribuyen a la habilidad de la empresa de producir eficientemente ofertas con valor para el mercado. No obstante, Bharadwaj y otros (1993) agregan que el valor de la marca y la reputación representan un factor decisivo en el proceso de comercialización.

En el mismo contexto, Hunt y Morgan (1995) afirman que las marcas registradas podrían constituir otro ejemplo de la capacidad comercial de la empresa.

Ioan (2005) hace una primera aproximación en la medición de la capacidad exportadora, sobre una muestra de 26 empresas venezolanas, introduciendo como elementos de juicio el factor Mercado Externo y el Índice de Libertad Económica del país de destino. Si bien estos dos factores son relevantes a la hora de entrar en un mercado específico, no siempre se conoce, de antemano, el mercado de destino. Por esto, se considera preferible no utilizarlos en el cálculo respectivo.

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

Es de gran importancia en el éxito internacional de la empresa el modo como la gerencia enfoca el proceso de internacionalización.

Frecuentemente, las investigaciones sobre la exportación subrayan el papel de la dirección en el comportamiento exportador de la empresa (Hurtado, 2003; Chysochoidis y Theoraki, 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 varios modelos que sintetizan la relación entre el proceso de internacionalización y las capacidades de la empresa. El análisis de estos modelos sirve para acercarse a la definición de un modelo propio de medición de las capacidades exportadoras, característico para las PYMES venezolanas.

En primer lugar, es el modelo Yang y otros (1992) que aborda la internacionalización a través de las siguientes variables: amplitud de la línea de productos, variedad en los canales de distribución, calidad de los bienes y servicios, calidad tecnológica de la empresa y, costos de producción.

La debilidad de este modelo es que sólo explica la decisión de comienzo de la actividad exportadora y no la posibilidad de pasar gradualmente a otros estadios de internacionalización.

En segundo lugar, se conoce el modelo de Aaby y Slater (1993); Chetty y Hamilton (1993) que enfocan la internacionalización a través de 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

El modelo no considera las capacidades competitivas como determinantes del éxito del proceso de internacionalización, sino que las considera como un efecto. Sin duda alguna hay un claro efecto posterior de fortalecimiento de las capacidades competitivas pero no

se puede iniciar un proceso de internacionalización sin ser competitivo en el área.

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

- **Recursos:** capacidad extra de producción, conocimiento de mercadeo, recursos humanos, servicios de soporte, asignación de responsabilidades, departamento de exportación, presupuesto de exportación.
- **Capacidades:** uso de compañías de trading, venta directa a distribuidores, subsidiarias, proveedores internacionales, joint ventures, licencias, otras formas de compromiso internacional.

El modelo desarrolla un conjunto de recursos y capacidades para demostrar el grado de éxito del proceso de internacionalización y la existencia de una correlación directa entre capacidades y grado de inserción internacional. No obstante, los recursos no deberían explicar directamente el nivel de internacionalización, sino hacerlo a través de las capacidades.

En el cuarto modelo, Cavusgil y Zou (1994) analizan las capacidades de mercadeo a través de las siguientes variables: capacidad de adaptación del producto, promoción, relaciones con los distribuidores, precios competitivos.

El modelo plantea que la capacidad de adaptación del producto es la variable fundamental en el éxito de la

internacionalización, mientras que el precio no es una variable determinante para obtener una ventaja competitiva. Este modelo debería incluir variables sobre el factor de decisión, la capacidad de apertura de la gerencia o de la organización.

Sin duda alguna, el análisis de estos 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.

En vista de todo lo anteriormente expresado, la investigación intenta medir con precisión las capacidades de exportación de las PYME'S venezolanas antes de iniciar un proceso de internacionalización, lo que llevó al planteamiento de la siguiente pregunta de investigación: *¿Cómo impactan el proceso de internacionalización de las PYME'S, las capacidades exportadoras en diferentes áreas de la empresa?*

Para dar respuesta a esta pregunta, la investigación se propone como objetivo plantear un modelo causal a partir del impacto de las variables hipotéticas, con la finalidad de medir la capacidad exportadora de bienes de las empresas pequeñas y medianas venezolanas.

Se consideraron las siguientes variables hipotéticas:

- ¿En qué medida la variable *capacidad del producto* asegura el éxito de un proceso de internacionalización?

- ¿La variable *capacidad productiva de la empresa* es un factor determinante en el inicio de un proceso de internacionalización?
- ¿Las variables *capacidades comerciales y de venta* así como la *inteligencia* comercial representan factores importantes para un proceso de internacionalización?
- ¿La variable *capacidad gerencial* es un factor imprescindible para un exitoso inicio del proceso de internacionalización?

#### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Según Hurtado (2008), la investigación es de tipo proyectivo ya que consiste en la elaboración de un modelo de medición como solución a un problema o necesidad de tipo práctico. Por su parte, Dubs de Moya (2002) define la investigación proyectiva como proyecto factible, dado que es un modelo operativo viable y se refiere a la formulación de métodos o procesos.

También, el proyecto asume un diseño investigativo mixto en el cual se emplearon dos tipos de diseños: documental y de campo no experimental, considerando que la información viene de fuentes secundarias y la aplicación de encuestas y entrevistas, a fin de recolectar información relevante, según Arias (2006).

Para seleccionar las empresas objeto de esta investigación, se utilizó el Directorio de Exportación de la

República Bolivariana de Venezuela y la información recibida del BANCOEX. Se eligieron solamente las PYME con permanencia en el mercado internacional por más de cinco años en el período 2000-2008 y que desarrollaron procesos de exportación en más de un mercado, al exportar por lo menos 20% de su producción.

Se analizaron sólo 20 PYMES exportadoras de Caracas y del Estado Miranda, de las 70 que cumplen estas condiciones, y que pertenecen a un amplio abanico de empresas pequeñas y medianas de los sectores: calzado y textiles (4 empresas); metal- mecánico (5 empresas); alimentos y bebidas (6 empresas); químicos y cosméticos (5 empresas).

La investigación se desarrolló en el periodo 2008-2011 y contó con el apoyo, en el levantamiento de datos, de los estudiantes de pregrado de la UNIMET, de los últimos trimestres de la carrera de administración, asignatura Mercados Internacionales.

El modelo de medición de las capacidades exportadoras de las empresas se aplica a la exportación de bienes. Es necesario investigar, en una etapa posterior, la elaboración de un instrumento de medición de las capacidades exportadoras de las empresas de servicios y digitales, teniendo en consideración la importancia que adquirieron estas entidades en las últimas dos décadas.

Para realizar la presente investigación se utilizó el método de casos que adopta, en general, una perspectiva inte-



gradadora. Según Yin (1994), citado por Borges (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. También, este tipo de investigación se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.

Los casos, afirma Yacuzzi (2005:6), 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. Lo más importante en el estudio de caso es que 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 (1994:111), citado por Yacuzzi (2005:14), como: 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.

Entre las limitaciones de esta investigación se pueden mencionar el cierre de 170.000 empresas pequeñas y medianas a nivel nacional en los últimos 10 años, de acuerdo al Presidente de FEDECAMARAS, Jorge Botti (2012) y el hecho de que casi todas las empresas entrevistadas solicitaron no ser mencionadas o relacionadas con los datos ofrecidos. Por esto, se utilizaron símbolos de "A" hasta la "V".

#### 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 fase de recolección de datos, partiendo de los antecedentes teóricos, se consideran como categorías operacionales válidas, las siguientes variables hipotéticas: la capacidad del producto; la empresa y su capacidad productiva; la capacidad comercial con sus dos vertientes, inteligencia comercial y comercialización y venta así como, la capacidad gerencial. Estas variables, que de hecho son capacidades internas de la empresa, se consideran como fundamentales para estimar la capacidad exportadora.

En la primera etapa de la investigación, se abordaron cinco



empresas pequeñas y medianas de las categorías enunciadas anteriormente. El objetivo era establecer, conjuntamente con los equipos directivos de las respectivas empresas, los factores que caracterizan a cada una de las variables hipotéticas y el peso de estas variables en el proceso de exportación.

De acuerdo a los respectivos empresarios, los factores que caracterizan las variables hipotéticas son:

- **La capacidad del producto:** 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
- **La empresa y su capacidad productiva:** capacidad de producción de la empresa; capacidad de almacenamiento de la empresa; existencia de investigación y desarrollo para el mejoramiento de los productos, los procesos productivos y los equipos; el grado de actualización tecnológica del proceso productivo; existencia de procedimientos, normas y eficacia del control de calidad; suministro de productos de calidad por parte de los proveedores; evaluación permanente de los proveedores.
- **Para la capacidad comercial se toman en consideración dos categorías de capacidades:** “inteligencia comercial” y “comercialización y venta”.

La inteligencia comercial se caracteriza por los siguientes factores: conocimiento de las ventajas que ofrecen los acuerdos comerciales; 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 país de origen; 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 de destino.

La comercialización y venta se evaluó de acuerdo a los siguientes factores: si la selección de los mercados y clientes internos se hace en base a la investigación de mercado; si los planes de comercialización se desarrollan por nichos de mercado, productos y clientes; si la política de precio está basada en: costos, precios de la competencia o la situación del mercado; si existe un catálogo válido para el mercado interno;

grado de participación en ferias y exposiciones nacionales y/o internacionales; si la empresa está preparada para servicios postventa.

- **La capacidad gerencial:** si hay experiencia exportadora entre el personal administrativo de nivel superior o medio; si la dirección de la empresa está dispuesta a comprometer recursos para la exportación; si la dirección de la empresa está dispuesta a compartir el proyecto exportador con el resto del personal de la empresa; si la dirección de la empresa está preparada para entrar en alianzas estratégicas con fines de exportación; si la dirección de la empresa está dispuesta a tiempos de espera relativamente largos para cumplirse las metas de exportación; si los miembros de la dirección de la empresa conocen un idioma de circulación internacional.

Respecto al peso de cada variable, los empresarios de las primeras cinco PYME opinaron que la capacidad del producto debe tener un peso de 40%. A la empresa y su capacidad productiva, se le asignaron un 25%, a la capacidad comercial un 20% y a la capacidad gerencial un 15%. De acuerdo a la percepción de los empresarios, la capacidad de producto es la más importante para el proceso de exportación. Sin un producto competitivo, de calidad, no hay exportación. Falta comprobar, desde el punto de vista estadístico, en una

futura investigación, la percepción de los empresarios.

En la segunda etapa de la investigación, de acuerdo a Ioan (2010), para validar estos resultados se abordaron otras cinco nuevas empresas de los sectores mencionados (una empresa por cada sector).

El objetivo de la nueva etapa de investigación de campo fue medir la aceptabilidad del modelo anterior, tanto desde el punto de vista de la estructura de cada variable así como la aplicabilidad de las mismas en el proceso de internacionalización. Las empresas consultadas confirmaron los pesos anteriores. Hay que notar que Ioan (2005) maneja, con pequeñas excepciones y dependiendo de la estructura de la investigación, casi los mismos pesos. No obstante, una futura investigación estadística podría comprobar estos datos.

Se validaron las conclusiones de la etapa anterior de investigación con pequeños correctivos:

- En la variable “empresa y su capacidad productiva” se consideró que el factor “existencia de investigación y desarrollo para el mejoramiento de los productos, los procesos productivos y los equipos” tiene poca validez para las PYME'S venezolanas porque el tamaño y la cifra de venta no justifica el desarrollo de este rubro que, más bien, es propio de las grandes empresas.
- En la variable “comercialización y venta” se reformuló el

siguiente factor: “la selección de los mercados y clientes internos se hacen en base a la investigación de los nichos de mercado”. Se formuló de la siguiente manera: “la selección del mercado internacional se realiza de acuerdo a la investigación del respectivo mercado”.

Respecto al peso de cada factor, no hubo variaciones.

Sobre la base de estos resultados, en la siguiente etapa de investigación, se elaboró una encuesta, validada por tres expertos, que se aplicaron a otras diez empresas.

La dimensión de cada variable se determinó a través de una matriz de evaluación. Para cada variable hipotética se establecieron cuatro grados de valoración que miden desde la situación óptima (4) a la situación más desfavorable (1). Esto permitió asignar un puntaje para cada variable y evaluar aquellas en las que la empresa está bien preparada para encarar los mercados externos o en las cuales debe mejorar su capacidad exportadora.

Se tuvieron en consideración las siguientes características que representaron la base para la elaboración de la encuesta:

**I. Capacidad del producto**

VALOR = 1	VALOR = 2	VALOR = 3	VALOR = 4
Exportación coyuntural. Órdenes no solicitadas.	Exportación del producto a 1-2 mercados.	Exportación del producto a más de 3 mercados.	Producto de alta demanda en el mercado internacional.
Producto de calidad en el mercado nacional.	Producto de calidad sin ventajas competitivas.	Producto de calidad, con ventajas competitivas.	Producto de calidad internacional.
Producto sin registro de marca.	Producto con registro limitado de marca.	Producto con registro nacional de marca.	Producto con registro internacional de marca.
Producto que no puede ser modificado.	Producto que no puede ser modificado.	Posibilidades limitadas de transformación.	Producto adaptable.

Elaboración propia.

**II. Empresa y su capacidad productiva**

VALOR = 1	VALOR = 2	VALOR = 3	VALOR = 4
No tiene capacidad ociosa de producción y almacenamiento.	Capacidad ociosa reducida. Posibilidades limitadas de inversión.	Capacidades ociosas entre 10-30%.	Capacidades ociosas entre 30-50%.
Tecnología de producción casi artesanal.	Tecnología antigua.	Sin tecnología de última generación.	Alto grado tecnológico.
Faltan recursos de exportación.	Recursos exportación limitados. Sin acceso al financiamiento.	Recursos limitados. Acceso al financiamiento.	Tiene recursos de exportación.
Razones para exportar: solicitud.	Razones para exportar: crisis/sobresaturación.	Razones para exportar: devaluación/políticas.	Razones: estrategia de la empresa.
Empresa con estructura interna rígida.	Estructura interna de la empresa poco adaptable.	Estructura de la empresa con limitaciones de adaptación.	Estructura de la empresa adaptada para la exportación.
Sin cultura organizacional.	Cultura organizacional tradicional.	Cultura organizacional con elementos modernos.	Cultura organizacional moderna, flexible.
Control de calidad superficial.	Control de calidad por sondeo.	Control de calidad con normas precisas.	Control de calidad planta y proveedor.

Elaboración propia.

**III. Capacidad comercial**

VALOR = 1	VALOR = 2	VALOR = 3	VALOR = 4
No conoce y no realiza el alcance de los acuerdos comerciales.	No conoce los acuerdos comerciales. Interesado en conocer y aprovechar.	Conoce los acuerdos comerciales. Busca los intereses inmediatos.	Conoce los acuerdos comerciales y los aprovecha.

**Capacidad comercial. Continuación.**

VALOR = 1	VALOR = 2	VALOR = 3	VALOR = 4
No conoce y no realiza el alcance del marco legal del país meta y las barreras.	No conoce las barreras de entrada y el marco legal. Solicita apoyo.	Conoce elementos sobre marco legal y barreras de entrada en el país meta.	Conoce el marco legal del país meta y las barreras de entrada.
No realiza estudios de mercado. Falta de información.	Realiza estudios puntuales mercado. Sin acceso a fuentes.	Realiza estudios de mercado. Acceso limitado a fuentes de información.	Realiza estudios de mercado. Acceso a fuentes de información confiables.
Sin estrategias de precios. Decisiones coyunturales.	Estrategias de precios coyunturales.	Estrategia de precios de acuerdo a la competencia.	Estrategia de precios de acuerdo a mercados y costos.
No participa en ferias internacionales y nacionales.	Participa esporádicamente en ferias nacionales e internacionales.	Participación limitada en ferias nacionales e internacionales.	Participa selectivamente en ferias nacionales e internacionales.

Elaboración propia.

**IV. Capacidad gerencial**

VALOR = 1	VALOR = 2	VALOR = 3	VALOR = 4
Sin compromiso claro del equipo directivo con la exportación. No comparte el proyecto con el resto del personal.	El nivel de compromiso del equipo gerencial bajo. No comparte el proyecto con el personal.	El nivel de compromiso del equipo gerencial es mediano y comparte con el personal solamente algunos aspectos.	El equipo gerencial tiene compromiso alto y comparte proyectos con el personal.
No conoce el alcance de las alianzas. Tiene miedo a la competencia.	No quiere alianzas. Miedo a la competencia.	Disposición limitada entrar en alianzas para mercados foráneos.	Disposición de aliarse para entrar en mercados internacionales

Elaboración propia.

De la aplicación de las encuestas a las 10 empresas, resultaron los siguientes datos:

EMPRESA (símbolos)	CAP. PRODUCTO	P. 40%	CAP. PRODUCTIVA	P. 25%	CAP. COMERC.	P. 20%	CAP. GERENC.	P. 15%	TOT.
A	3	1,2	3	0,75	2	0,4	3	0,45	2,8
B	4	1,6	3	0,75	2	0,4	3	0,45	3,2
C	2	0,8	3	0,75	2	0,4	3	0,45	2,41
D	4	1,6	3	0,75	3	0,6	3	0,45	3,4
E	3	1,2	3	0,75	3	0,6	2	0,3	3
F	2	0,8	2	0,5	2	0,4	3	0,45	2,15
G	4	1,6	3	0,75	2	0,4	3	0,45	3,2
H	3	1,2	2	0,5	3	0,6	3	0,45	2,75
I	1	0,4	2	0,5	2	0,4	3	0,45	1,75
J	2	0,8	3	0,75	3	0,6	3	0,45	2,6

Elaboración propia.

El último criterio de calidad en la investigación de casos, según Ioan (2010) es la confiabilidad del estudio y se refiere a la consistencia entre las muestras investigadas por diferentes grupos. La pregunta que debe hacerse el investigador es: ¿Si un investigador siguiera exactamente los

mismos procedimientos y realizara el mismo estudio, llegaría a los mismos resultados?

Por esto, en la última etapa de investigación de campo, se aplicaron las mismas encuestas a las restantes 10 empresas. Los resultados fueron los siguientes:

EMPRESA (símbolos)	CAP. PRODUCTO	P. 40%	CAP. PRODUCTIVA	P. 25%	CAP. COMERC.	P. 20%	CAP. GERENC.	P. 15%	TOT.
K	3	1,2	3	0,75	1	0,2	3	0,45	2,6
L	2	0,8	1	0,25	2	0,4	3	0,45	1,9
M	3	1,2	2	0,5	2	0,4	3	0,45	2,55
N	4	1,6	3	0,75	2	0,4	3	0,45	3,2
O	3	1,2	2	0,5	3	0,6	2	0,3	2,6
P	2	0,8	3	0,75	3	0,6	3	0,45	2,6
R	4	1,6	2	0,5	2	0,4	3	0,45	2,95
S	3	1,2	2	0,5	1	0,2	3	0,45	2,35
T	2	1,2	3	0,75	3	0,6	3	0,45	3
V	2	0,8	3	0,75	2	0,2	3	0,45	2,2

Elaboración propia.

En la investigación de casos, durante la fase de análisis de datos, para asegurar la validez interna, respectivamente la coherencia de las relaciones establecidas a través de una construcción adecuada de explicaciones sobre los fenómenos analizados, se necesita la validación de los resultados.

La validez externa, según Borges (1995), es probablemente el obstáculo más grande en una investigación de caso. Significa la transferibilidad de los hallazgos; es decir cuán generalizables son estos hallazgos.

Para validar estos datos, se procedió a elaborar una simulación estadística con 256 iteraciones en una matriz, usando como base los pesos ponderados obtenidos del estudio valorando las capacidades de exportación como: baja, media y alta, manteniendo los mismos criterios de valoración, de 1 a 4.

Las empresas clasificadas en estas categorías, se caracterizaron, por los siguientes elementos:

- Capacidad baja de exportación: producto de calidad en el mercado nacional sin ventajas competitivas; exportación coyuntural, en la mayoría órdenes no solicitadas; producto sin registro de marca; producto que no puede ser transformado; la empresa no tiene capacidades ociosas y tiene posibilidades limitadas de inversión para aumentar las capacidades de producción o almacenaje; tecnología antigua, en algunos casos, casi artesanal; falta de recursos para exportación y acceso limitado a financiación; razones para exportar: órdenes no solicitadas o situación de crisis; la empresa tiene una estructura rígida y una cultura organizacional tradicional; el control de calidad es superficial o por sondeo; la empresa no conoce las ventajas de los acuerdos comerciales y tampoco el marco legal del país meta; realiza estudios puntuales del mercado y no tiene acceso a fuentes muy confiables; participa esporádicamente en ferias nacionales e internacionales; el compromiso del equipo gerencial con el proceso de exportación es bajo y no comparte el proyecto con el resto del personal; no quiere entrar en alianzas por el miedo a la competencia.
- Capacidad media de exportación: producto atractivo en el mercado internacional; exporta hasta en tres mercados foráneos; producto de calidad con algunas ventajas competitivas; producto con registro internacional de marca; producto con posibilidades limitadas de transformación; capacidades ociosas de producción y almacenaje hasta un 50% de la capacidad total; proceso tecnológico actualizado; recursos limitados para exportación y tiene acceso al financiamiento; razones para exportar: experiencias anteriores, políticas gubernamentales de estimulación de la exportación; la estructura de la empresa tiene limitaciones de adaptación;



cultura organizacional moderna; control de calidad en base a normas y procedimientos; conoce las ventajas de los acuerdos comerciales y las aprovecha parcialmente; conocen el marco legal del país meta y las barreras de entrada; realiza estudios de mercado y tiene acceso limitado a fuentes de información; participa, selectivamente, en ferias nacionales e internacionales; el nivel del compromiso del equipo gerencial con el proceso de exportación es mediano y comparte con el resto del personal solamente algunos aspectos; el equipo gerencial tiene una disposición limitada de entrar en alianzas.

- Capacidad alta de exportación: producto de alta demanda en el mercado internacional; producto con ventajas competitivas claras; registro internacional de marca del producto; producto adaptable; la empresa puede aumentar en cualquier momento sus capacidades productiva y de almacenamiento; producción con alto nivel tecnológico; la empresa tiene recursos para exportación y está dispuesta a invertir; razones para exportar: estrategia de la empresa; estructura de la empresa flexible con una cultura organizacional moderna; control de calidad en la planta y a los proveedores; conoce y aprovecha los acuerdos comerciales; conoce el marco legal del país meta y las barreras de entrada; realiza estudios de

mercado detallados y tiene acceso a fuentes de información confiables; participa en ferias y exposiciones nacionales e internacionales; compromiso del equipo gerencial con el proyecto de exportación es alto y comparte el proyecto con todo el personal; total disposición de entrar en alianzas estratégicas.

Del análisis de la simulación, resulta que los valores de cada una de estas características se ubican de la siguiente manera:

- Capacidad baja de exportación: por debajo de 2 puntos
- Capacidad media de exportación: entre 2 y 2,65 puntos
- Capacidad alta de exportación: por encima de 2,65 puntos

Comparando estos resultados con la muestra aleatoria de las empresas analizadas, resulta que 9 empresas tienen capacidad alta de exportación, 9 tienen capacidad media y 2 capacidad baja, lo que valida la caracterización de la data real de las PYME venezolanas activas que tienen al menos cinco años exportando.

El hecho de que dos empresas con capacidad baja de exportación se mantuvieron en el mercado internacional al menos cinco años, se explica porque una de ellas está en el límite superior de la categoría (la empresa "L" con 1,9) y la otra, (la empresa "I" con 1,75) encontró un nicho de mercado en un solo país y logro a mantenerse activa en este nicho.

De esta manera, la relación que determina la capacidad de exportación de una empresa sería la siguiente:

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

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


### CONCLUSIONES

Como resultado de la presente investigación, se propone una metodología de reflexión y diagnóstico, diseñada para las PYME'S que tengan como objetivo convertirse en empresas exportadoras.

El principal propósito de la investigación es valorar la empresa en su estado actual para identificar aquellos puntos clave que puedan entorpecer, o por el contrario, resulten ser una oportunidad en la puesta en marcha de un proceso de exportación. La metodología propuesta no está vinculada únicamente con el proceso de exportación. Se trata de una herramienta de análisis global que puede desembocar en planes de acción de diferente índole. Se puede considerar que es un elemento clave puesto que si la empresa presenta problemas estructurales internas o no cuenta con una buena gestión, el porcentaje de

éxito en su proceso de exportación será bajo.

La herramienta propone reflexionar sobre los factores de menor puntuación, especialmente si falta el equilibrio entre ellos. Es importante resaltar que se debe prestar mucha atención a situaciones cuando las variables capacidad del producto y capacidad gerencial o capacidad de producción y capacidad gerencial están, simultáneamente, en niveles bajos. Una gerencia que tiene dificultades en el manejo correcto de la organización no tiene posibilidades de mejorar la capacidad del producto o de la producción y en conclusión, hay pocas probabilidades de éxito en el mercado internacional

La capacidad comercial, a pesar de tener un peso importante en el proceso de exportación, puede ser mejorada creando un equipo de venta para el mercado internacional, eventualmente implementar estructuras especializadas en comercio exterior o buscar fuentes confiables de información. De este modo, la empresa debe pensar si puede mejorar las áreas débiles mientras comienza con la exportación o, si debe centrarse primero en su preparación general y después en la labor de exportación 

## NOTAS

- (1) Según Johanson y Valhne (1977:24), los conocimientos necesarios pueden ser adquiridos, pero la solución más eficaz consiste en las operaciones propias de la empresa. Johanson y Vahlne (1990:23) afirman que la experiencia genera oportunidades de negocios y constituye la fuerza motriz en el proceso de internacionalización. Por último, Johanson y Wiedersheim (1975:307) demuestran que la falta de conocimientos en un nuevo mercado obliga a la empresa a realizar un proceso gradual de internacionalización caracterizado por una secuencia de etapas que se presentan en lo que se ha llamado "the establishment chain".

## BIBLIOGRAFÍA

- AABY, NILS-ERIK and STANLEY SLATER (1989). **Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-1988.** *International Marketing Review*. Vol.6. No.4. pp. 7-26.
- ALONSO, JOSÉ ANTONIO y VICENTE DONOSO (1994). **Competitividad de Empresa Exportadora Española.** Instituto Español de Comercio Exterior. Madrid.
- ARIAS, FIDIAS (2006). **El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica.** Editorial Episteme. Venezuela.
- BHARADWAJ SUNDAR; P. RAJAN VARADARAJAN and JOHN FAHY (1993). **Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research proposition.** *Journal of Marketing*. Vol. 57. pp. 83-99.
- BORGES MÉNDEZ, RAMÓN (1995). **El estudio de casos como instrumento pedagógico de investigación en políticas públicas.** Magister en Gestión y Políticas Públicas. Estudio de Caso No. 4. Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- BOTTI, JORGE (2012, Mayo 29). Intervención. La 101ª Conferencia de la Organización Internacional del Trabajo. Diario El Venezolano. Fuente: [www.diarioelvenezolano.com.ve](http://www.diarioelvenezolano.com.ve) (Consultado el 06-02-13).
- CAVUSGIL, TAMER and SHAOMING ZOU (1994). **Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures.** *Journal of Marketing*. Vol. 58. pp. 1-21.
- CHETTY, SYLVIE and ROBERT HAMILTON (1993). **Firm-Level Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis.** *International Marketing Review*. Vol. 10. No. 3. pp. 26-34.
- CHETTY, SYLVIE and DESIREE BLANKENBURG HOLM (2000). **Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: A network approach.** *International Business Review*. Vol. 9. pp. 77-93.
- CHRYSOCHOIDIS, GEORGE and

- VASILIS THEOHARAKIS (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, DAVID (1991). **A resource-based analysis of global competition: The case of bearings.** *Strategic Management Journal*. Vol.12. pp. 49-68.
- DUBS DE MOYA, RENIE (2002). **El proyecto factible: una modalidad de investigación.** *SAPIENS*. Vol. 3. No. 002. Venezuela.
- FRANCÉS, ANTONIO y JOSEFINA GARCÍA (1998). **Éxito exportador.** Ediciones IESA. Venezuela.
- GÓMEZ, MÓNICA y ANA VALENZUELA (1999). **Evaluación comparativa de modelos de capacidades explicativas del resultado de internacionalización.** Ponencia presentada en el VIII° Congreso de AEDEM. Sao Leopoldo. Brasil. Septiembre. pp. 218-229.
- GRANT, ROBERT (1996). **Toward a knowledge-based theory of the firm.** *Strategic Management Journal*. Vol.17. pp.101-122.
- HUNT, SHELBY and ROBERT MORGAN (1995). **The comparative advantage theory of competition.** *Journal of Marketing*. Vol. 59. pp.1-15.
- HURTADO, NURIA ESTHER (2003). **La percepción de barreras a la exportación: un estudio empírico en PYMES.** *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 12. No. 4. España. pp. 167-184.
- HURTADO DE BARRERA, JACQUELINE (2008). **La investigación proyectiva.** Fuente: [investigacionholistica.blogspot.com/2008/02/la-investigacion-proyectiva.html](http://investigacionholistica.blogspot.com/2008/02/la-investigacion-proyectiva.html) (Consultado el 28-11-12).
- IOAN, DAN STEFAN (2005). **La internacionalización de la empresa y su plan de exportación.** Editorial Universidad Metropolitana. Venezuela.
- IOAN, DAN STEFAN (2010). **El método del caso como herramienta didáctica.** En: CASTAÑÓN, NATALIA (Coordinadora) (2010). *Pedagogía de la educación superior*. Editorial Universidad Metropolitana. Venezuela.
- JOHANSON, JAN and JAN-ERIK VAHLNE (1977). **The Internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments.** *Journal of International Business Studies*. Vol. 8. No.1. pp. 23-32.
- JOHANSON, JAN and JAN-ERIK VAHLNE (1990). **The Mechanism of Internationalization.** *International Marketing Review*. Vol. 7. No. 4. pp.11-24.
- JOHANSON, JAN and FINN WIEDERSHEIM-PAUL (1975).

- The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases.** *Journal of Management Studies.* Vol.12. pp. 305-322.
- MONTGOMERY, CYNTHIA y SAMUEL HARIHARAN (1991). **Diversified entry by established firms.** *Journal of Economic Behavior and Organization.* Vol.15. pp.71-89.
- NAIDU, G. M. y KANTY PRASAD (1994). **Predictors of Export Strategy and Performance of Small-and Medium-Sized Firms.** *Journal of Business Research.* Vol. 31. pp.107-115.
- PÁEZ, TOMÁS (2008). *Gerencia del siglo XXI. Ética y responsabilidad social de las PYMES.* Ponencia presentada en el VI° Foro gerencial. UBA. Venezuela.
- PETERAF, MARGARET (1993). **The cornerstone of the competitive advantage: A resource-based view.** *Strategic Management Journal.* Vol. 14. pp. 179-191.
- SULLIVAN, DANIEL (1994). **Measuring the degree of internationalization of a firm.** *Journal of International Business Studies.* pp. 325-342.
- YACUZZI, ENRIQUE (2005). *El Estudio de Caso como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos causales, Validación.* CEMA Working Papers. Serie Documentos de Trabajo. Universidad del CEMA. Argentina.
- TALLMAN, STEPHEN (1991). **Strategic Management models and Resource Based Strategies in Host Market.** *Strategic Management Journal.* Vol.12. pp. 69-82.
- YANG YOOS, LEONE ROBERT y DANA ALDEN (1992). **A Market Expansion Ability Approach to Identify Potential Exporters.** *Journal of Marketing.* Vol. 56. pp. 84-96.
- WERNERFELT, BIRGER (1984). **A resource-based view of the firm.** *Strategic Management Journal.* Vol. 5. pp. 171-180.
- WINTER, SIDNEY (1987). *Knowledge and competence as strategic assets.* *Strategic Management Journal.* DJ. The Competitive Challenge. Balinger. Cambridge. pp. 159-184.