

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



INFORME FINAL DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO Y ÉXITO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS EXPORTADORAS DE COSTA RICA

(Documento 1)

Autor:

Dr. José Martínez Villavicencio

Cartago, junio de 2017

2. Tabla de contenido

1. Código y título del proyecto.....	1
2. Autores y direcciones	1
3. Resumen.....	1
4. Palabras clave	2
5. Introducción	2
6. Marco teórico	4
6.1. Estrategia organizacional.....	4
6.2. Cultura Organizacional.....	5
6.3. Desempeño exportador	5
7. Metodología	7
7.1.1. Población y muestra del estudio.....	7
7.1.2. Diseño de investigación	7
7.1.3. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....	7
7.1.4. Procedimientos de recolección de información	8
7.1.5. Diseño de procesamiento y análisis de datos	9
8. Resultados	9
8.1. Validación	9
8.1.1. Confiabilidad.....	9

8.1.2. Validez de constructo	10
8.1.3. Validez Factorial.....	10
8.2. Estudio cuantitativo	11
8.2.1. Correlación de Pearson.....	11
8.2.2. Confiabilidad	12
8.3. Estudio cualitativo	13
9. Discusión y conclusiones	13
10. Recomendaciones.....	14
11. Agradecimientos (opcional).....	16
12. Referencias	16
13. Apéndices (opcional)	18

1. CÓDIGO Y TÍTULO DEL PROYECTO

La gestión estratégica y su impacto en el desarrollo y éxito de pequeñas y medianas empresas exportadoras de Costa Rica.

Código: 1381051

2. AUTORES Y DIRECCIONES

Dr. José Martínez Villavicencio, Coordinador

Dr. Bernal Martínez Gutiérrez

Dr. Rony Rodríguez Barquero

M.A.E. Mario Acuña Sánchez

3. RESUMEN

Este trabajo tenía por objetivo determinar si la aplicación de estrategias influye sobre el desempeño exportador de las pymes, por medio de un enfoque mixto, y un alcance correlacional para el componente cuantitativo del estudio.

Con respecto a los métodos de investigación, en el componente cualitativo se llevó a cabo una entrevista cognitiva a los informantes de las empresas de la muestra, y la información se procesó con Atlas TI. En el componente cuantitativo se aplicó un cuestionario elaborado al efecto, y basado en trabajos previos; los datos fueron procesados con SPSS, para obtener confiabilidad por medio de *Alpha* de Cronbach, y validez por medio de un análisis factorial exploratorio, además de un análisis de correlación.

Se encontró que seguir la estrategia de diferenciación tiene una relación positiva con la cultura adhocrática en la muestra estudiada, pero no fue posible probar esta relación entre el uso de dicha estrategia y el desempeño exportador de las empresas. En conclusión, la cultura adhocrática y la estrategia de diferenciación son afines, ya que promueven comportamientos similares, mientras que el desempeño exportador puede verse influenciado por factores de amplia diversidad.

4. PALABRAS CLAVE

Estrategia empresarial, pymes exportadoras, desempeño exportador

5. INTRODUCCIÓN

Las pymes en Costa Rica y en otros países han sido el objetivo central de muchos análisis y estudios encaminados a conocer su naturaleza: cómo nacen, crecen y logran desarrollarse de manera adecuada, y el impacto que estas tienen en los principales indicadores económicos nacionales, tales como contribución al producto interno bruto, generación de empleos, y en los últimos años ha tomado cada vez más importancia su impacto en el monto de las exportaciones del país, ya que según lo expresa el primer informe del sistema de indicadores pyme, denominado Estado de Situación de las PYMES en Costa Rica 2013, en el año 2012 la cantidad de empresas que componían el parque empresarial en el país era de 48.981, de las cuales el 95% son pymes, y estas generan un 46 % del empleo nacional, y contribuían al PIB para el año 2011 en ingresos con un 30%, y en empleo en un 39%, y además los resultados del censo exportador 2012 realizado por PROCOMER citado en el mismo informe, muestran que un 80% de las empresas exportadoras de bienes en Costa Rica pueden clasificarse por número de empleados como PYMES, y estas han contribuido de manera significativa a las exportaciones destacándose en el valor exportado las empresas del sector agrícola, con un 57% del valor exportado, seguidos por otros sectores como el de productos químicos, con un 39% del valor exportado, el de metalmecánica, con un 27% del valor exportado, entre otros sectores, en donde se destaca la característica de que predominan las pequeñas y medianas empresas.

Sin embargo estos indicadores positivos se ven afectados negativamente cuando se mide por parte de PROCOMER el índice de desempeño exportador, el cual muestra altibajos, lo cual se deduce del artículo publicado por el periódico La Nación el lunes 12 de agosto del 2013, página 36 A, denominado “Éxito de mipymes exportadoras sufrió altibajos en los últimos tres años”, donde se indica que en un periodo de tres años a partir del 2010, las empresas clasificadas exitosas según el IDE pasaron de un 46% del total de empresas exportadoras en el 2010, a un 79% en el 2011, y posteriormente bajaron a un 56% en el año 2012, lo cual muestra mucha variabilidad, pero aun así son indicadores superiores a los de otros países de Latinoamérica. Lo anterior es preocupante y puede ser motivado por muchas causas: falta de capacitación a los empresarios, poco apoyo institucional, pérdida de competitividad,

deterioro del clima de negocios, exceso de tramitología, o la falta de aplicación de adecuadas herramientas de planificación estratégica, que permitan seleccionar las mejores cursos de acción y la aplicación de adecuadas herramientas de gestión estratégica, que permitan llevar el pulso del negocio y que sirvan a la vez de apoyo para la toma de las mejores decisiones por parte de los responsables de las empresas, para que mejoren su posición y competitividad.

Por lo anterior, una investigación encaminada a determinar si la aplicación de una adecuada administración estratégica, influye o no en el éxito de las empresas PYMES exportadoras, cobra hoy día una especial relevancia desde el punto de vista académico para la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica, e interés práctico para las pequeñas y medianas empresas exportadoras nacionales, ya que además en las revisiones bibliográficas que se han efectuado sobre el tema se nota que no ha sido muy investigado, por lo que los resultados que se obtuvieron en esta investigación serán de mucho interés tanto para las instituciones públicas y privadas nacionales encargadas de fomentar y apoyar las políticas relacionadas con estos sectores, así como para las mismas PYMES exportadoras y sin dejar de lado los aspectos académicos que se van a ver beneficiados, al conocer más profundamente la realidad que enfrentan estas empresas en el ámbito estratégico y la manera en que la academia puede contribuir de una manera más eficiente a la solución práctica de problemas, adaptando sus programas a la realidad empresarial que enfrenta este sector tan importante para la economía general del país.

El objetivo general del trabajo consistía en determinar si la aplicación de estrategias influye sobre el desempeño exportador de las pymes. Específicamente se pretendía medir el grado de conocimientos sobre administración estratégica que tienen los pequeños y medianos empresarios exportadores en Costa Rica, identificar la importancia que estos le conceden a establecer una estructura estratégica en la organización, determinar las fortalezas y debilidades en la gestión estratégica de dichas empresas, conocer las herramientas estratégicas utilizadas por las empresas e identificar los indicadores estratégicos empleados en las pymes para la medición de su éxito empresarial.

Para la investigación se desarrollaron un conjunto de hipótesis tendientes a medir diversas herramientas estratégicas y valorar su aplicación en las Pymes de exportación, tratando de estudiar el impacto en el desempeño exportador medido por el índice de PROCOMER, considerando y comparando los resultados encontrados en las empresas altamente exitosas, medianamente exitosas y poco exitosas, para identificar las diferencias en cada grupo y visualizar qué tipo de herramientas

estratégicas utiliza cada categoría de empresas e identificar si las más exitosas tienen mejores aplicaciones estratégicas o no. Para lo anterior se construyó una escala de Likert, aplicada a una muestra determinada según la población en estudio. Con la información se generó un proceso de prueba de hipótesis, considerando estudios de fiabilidad, análisis clúster, significancia y factoriales, así como análisis descriptivos. Se apoyó la investigación con entrevistas a profundidad con representantes de empresas que tenían más de cinco años de estar en el mercado, y catalogadas como exitosas, medianamente exitosas y poco exitosas, según el índice de desempeño exportador, y también a aquellas que por alguna razón perdieron esa condición en los últimos tres años, para lo cual nos apoyamos en los datos recopilados por PROCOMER, y se tomaron en cuenta empresas de todos los sectores representados y de todo el país.

6. MARCO TEÓRICO

6.1. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La estrategia ha sido ampliamente estudiada a través de la historia. Porter (1980) estableció tres estrategias genéricas en las que una empresa se puede ubicar: diferenciación, liderazgo en costos y enfoque (Dess & Davis, 1984). Una estrategia de diferenciación consiste en desarrollar productos y servicios que son reconocidos por los consumidores como únicos en sus características. La estrategia de liderazgo en costos se enfatiza en crear una ventaja competitiva, generando y manteniendo bajos costos comparado con la competencia. La estrategia de enfoque consiste en enfocarse en un grupo particular de consumidores, mercado geográfico o un segmento específico de una línea de productos (Namiki, 1988).

Namiki (1988) identificó que las estrategias utilizadas por las PYMES exportadoras están dirigidas a la diferenciación de la empresa respecto a otros competidores, en donde se orienta en aspectos como mercadeo, innovación, calidad del producto o servicio. El liderazgo en costos no es utilizado como estrategia principal en este tipo de empresas, sin embargo, sí es empleada en combinación con la estrategia de diferenciación en mercadeo. Además, la diferenciación en innovación utiliza la dimensión de enfoque, concentrándose en servir a cierto grupo de consumidores.

6.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

El modelo que proponen Cameron & Quinn (2005) se basa en el modelo de *Competing Values Framework* (CVF), el cual permite organizar e interpretar el fenómeno organizacional y de donde surgen cuatro tipos de cultura organizacional: 1) *cultura clan*, orientada hacia la flexibilidad y la orientación interna, se enfatiza en el trabajo en equipo, los resultados colectivos, preocupación por ayudar y compartir con los demás y compromiso de todos los colaboradores con la organización; 2) *cultura adhocrática*, tiende hacia la flexibilidad y hacia la orientación externa, corresponde a empresas que buscan ser líderes en el mercado, en una situación de mercado muy inestable. Es una cultura con alto espíritu emprendedor y muy dinámica, por lo cual los líderes siguen esta misma línea; 3) *cultura de mercado*, posee una orientación externa y requiere estabilidad para lograr su propósito principal, la productividad, buscan ganar clientes por medio de la actualización en productos, servicios, procesos y tecnologías que están en tendencia en el mercado; 4) *cultura jerárquica*, busca la estabilidad y tiene una orientación interna, en este tipo de cultura posee una estructura y procesos muy formalizados, con funciones y objetivos definidos claramente (Toca Torres & Carrillo Rodríguez, 2009).

Esparza Aguilar & García Pérez de Lema (2011) en su estudio lograron encontrar que las culturas de tipo adhocrática, clan y jerárquico tienen una orientación a las estrategias de tipo analizadora y de diferenciación, mientras que las culturas de mercado se inclinan hacia una estrategia de tipo defensiva y especializada en un segmento de mercado. Con base en lo anterior se propuso la siguiente hipótesis:

H₁: Las empresas que poseen las culturas de tipo adhocrática, clan o jerárquico tienden a poseer estrategia de diferenciación.

6.3. DESEMPEÑO EXPORTADOR

El desempeño exportador es definido por Cavusgil & Zou (1994) como el grado en el cual los objetivos de la empresa, tanto económicos como estratégicos, son logrados, con respecto a la exportación de un producto en un mercado externo.

Para la medición del desempeño exportador, en la literatura se involucran variables como la intensidad exportadora, esto es, las ventas de exportación como un porcentaje del total de ventas y

el índice de crecimiento del porcentaje de ventas que son de exportaciones; las cuales son las variables más comunes para determinar si la empresa tiene un desempeño exportador alto o bajo (Julien & Ramangalahy, 2003), aunque también se incluyen otras variables como lo son imagen exterior y penetración de mercados (Peris & Mestre, 2010).

Para efectos de este estudio se utiliza la medición de desempeño exportador (Índice de Desempeño Exportador o IDE) que realiza anualmente la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER). El indicador, que estima esta entidad, muestra resultados que van entre cero y diez, en donde las empresas que poseen un indicador mayor a 6,5 se clasifican como altamente exitosas, las que poseen un puntaje entre 5 y 6,5 son medianamente exitosas y las que poseen un índice menor a 5 son clasificadas como empresas no exitosas. Para el cálculo del índice PROCOMER toma en cuenta un periodo de cuatro años. Para el año 2013 las empresas con un alto índice de desempeño exportador representaban 15% del total de PYMES exportadoras, además el porcentaje más alto se sitúa en las empresas catalogadas como medianamente exitosas, siendo este un 46%.

Para realizar la estimación del índice de desempeño exportador, PROCOMER se basa en el estudio realizado por FUNDES en el año 2007, en donde pondera seis variables para calcular el índice. Estas variables son: 1) Continuidad exportadora, esta mide la estabilidad que ha tenido la empresa exportando, según la cantidad de años que ha estado realizando esta actividad; 2) Dinamismo exportador, esta variable busca medir el crecimiento de las exportaciones entre el primer y el último año estudiado; 3) Dinamismo exportador sostenido, mide la estabilidad de la empresa en el crecimiento de las exportaciones; 4) Diversificación de mercados, busca dividir a las empresas según el número de países a los cuales dirigieron sus exportaciones; 5) Complejidad de los mercados de destino, clasifica a las empresa según la dificultad de entrar al mercado al que exportan; 5) Evolución de la complejidad de los mercados de destino, realiza un cálculo de la diferencia entre el primer y el último año del indicador de complejidad. Cada una de las variables posee un peso ponderado diferente a la hora de realizar el cálculo, en donde la continuidad exportadora y la complejidad son las que poseen un mayor peso (Milesi & Moori, 2007).

PROCOMER utiliza una adaptación para el país del estudio anteriormente citado, realizando una valoración de las empresas y preparando un listado con la nota de cada empresa. Para realizar esta medición utiliza las variables de continuidad exportadora, dinamismo exportador, diversificación de mercados, condiciones de acceso a los mercados, este último es el equivalente al de complejidad de

los mercados de destino, y clasifica a las empresas diferenciando si exportan a un país con el cuál Costa Rica tiene tratados de libre comercio o no. Para continuidad exportadora y diversificación de mercados otorga una ponderación de un 35% para cada uno y para dinamismo exportador y condiciones de acceso a los mercados lo mide según un 15% de ponderación para cada uno (Arguedas *et al.*, 2014).

Con base en la revisión de literatura, se formuló la siguiente hipótesis:

H₂: Las pymes con mayor desempeño exportador utilizan la estrategia de diferenciación

7. METODOLOGÍA

En este apartado se detalla la manera en que se efectuó el estudio. Se describen los materiales y metodologías utilizadas.

7.1.1. Población y muestra del estudio

La población del estudio estuvo constituida por las empresas incluidas en la base de datos de PROCOMER sobre desempeño exportador. En total se contaba con 299 empresas con alto IDE, 313 con medio IDE, y 384 con bajo IDE. Con respecto a la muestra cuantitativa, se alcanzó respuesta de 98 empresas, de las cuales 29 mostraban un bajo IDE, 24 tenían IDE medio y 45 mostraban alto IDE. Con respecto a la muestra cualitativa, se consultó a 11 empresas, todas con alto IDE, de las cuales ocho era del sector industria, dos de comercio y una del sector agrícola.

7.1.2. Diseño de investigación

Es una investigación con enfoque mixto. Fue una investigación no experimental, transversal. Para la validación de la escala se utilizó el IDE del año 2013. Para el análisis cuantitativo y cualitativo se utilizó el IDE correspondiente al año 2014.

7.1.3. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

En el caso de la validación de la escala se llevó a cabo una entrevista cognitiva a siete empresas, la cual consistía en que los empresarios leyeran el instrumento en voz alta, formularan dudas con

respecto a la escala y las mismas eran atendidas, y si procedía, se mejoraba el instrumento utilizado. Posteriormente se llevó a cabo un análisis de confiabilidad y validez de constructo.

En el estudio cuantitativo el instrumento se dividió en cinco partes. La primera y segunda partes se enfocaron en conocer las características del entrevistado y de la empresa, respectivamente. En la tercera parte se incluyó un apartado para la confirmación del índice, basado en Cavusgil & Zou (1994). En la cuarta parte se preguntó sobre el tipo de estrategia basado en la propuesta por Porter (1980), y se tomó de la investigación desarrollada por Nayyar (1993), quien en su investigación utilizó 24 ítems evaluados por una escala Likert. La quinta y última parte correspondió a la medición del tipo de cultura, con base en el modelo de Cameron & Quinn (2005), el cual utiliza el instrumento llamado *Organizational Culture Assessment Instrument*, que se subdivide en seis apartados, cada uno de los cuales posee cuatro ítems, en donde la A corresponde a la cultura clan, la B a la adhocrática, la C a la de mercado, y la D a la jerárquica. El cuestionario empleado en el estudio cuantitativo se puede consultar en el Apéndice 1.

En el estudio cualitativo se utilizó una entrevista estructurada en profundidad, con un total de seis preguntas. La primera pregunta cuestionaba sobre los factores que han llevado a la empresa a un alto IDE. La segunda pregunta trataba sobre si la empresa cuenta con una estrategia formalmente establecida. La tercera pregunta consistía en identificar si el empresario consideraba esa estrategia como un factor determinante del desempeño exportador. La cuarta pregunta tenía por objetivo identificar si los productos de la empresa se diferenciaban de los de la competencia. La quinta pregunta pretendía identificar si dicha diferenciación era un factor conducente a un alto IDE. Finalmente, la sexta pregunta explicaba los resultados del estudio cuantitativo y se consultaba la opinión del empresario sobre dichos resultados. La guía utilizada se puede consultar en el Apéndice 2.

7.1.4. Procedimientos de recolección de información

Para la validación de la escala se aplicó el instrumento impreso a los estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas. En el estudio cuantitativo, con base en los registros de PROCOMER, se llamó a los contactos de las empresas y se les solicitó el correo electrónico de la persona a cargo de las exportaciones, y posteriormente se envió la escala a dichos correos electrónicos. En el caso del estudio cualitativo, se llamó por teléfono a las empresas que contestaron el cuestionario del estudio

cuantitativo y que además mostraban un alto IDE, con el fin de agendar una cita personal para la aplicación de la entrevista en profundidad.

7.1.5. Diseño de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento del estudio cuantitativo se realizó utilizando SPSS, versión 19 (IBM Corp., 2010). Para la validación de la escala se llevó a cabo análisis factorial exploratorio por medio de una rotación Varimax, además de análisis correlacional y análisis de confiabilidad por medio de Alpha de Cronbach, con un mínimo aceptado de 0,70. En el estudio cuantitativo se llevó a cabo análisis correlacional y de confiabilidad, nuevamente por medio de la utilización de Alpha de Cronbach. En el estudio cualitativo se utilizó Atlas TI, versión 6.2 (Mühr, 2011), para llevar a cabo un análisis de contenido.

8. RESULTADOS

8.1. VALIDACIÓN

8.1.1. Confiabilidad

A. Estrategia organizacional

La tercera parte del cuestionario evalúa los tipos de estrategia postuladas por Porter (1980), en donde la prueba de confiabilidad se aplica a los tres tipos de estrategia (diferenciación, liderazgo en costos y enfoque). La escala de estrategia muestra que existe una alta consistencia interna entre los elementos que miden diferenciación (0,82) y liderazgo en costos (0,74), siendo el valor mínimo aceptado 0,70, según lo establecido en el estudio realizado por Nunnally, Bernstein, & Berge (1967). Sin embargo, en el caso de la estrategia de enfoque el coeficiente (0,42) está muy por debajo del valor aceptado.

B. Cultura organizacional

La escala de cultura es la quinta parte del cuestionario, la cual, en las pruebas de confiabilidad aplicadas a cada tipo de cultura evaluada, arrojan que todos los tipos de cultura poseen resultados aceptables, exceptuando la cultura tipo mercado (0,65), sin embargo, esta está muy cerca 0,70 por lo tanto se puede catalogar como un valor bajo pero aceptable.

8.1.2. Validez de constructo

La validación de constructo se realiza para probar la validez convergente. Como se muestra en el Cuadro 1, la única relación en la cual se obtuvo una diferencia significativa fue en el caso de liderazgo en costos, sin embargo, en el caso de diferenciación, si bien es cierto la relación no es significativa (como se puede ver en la media), sí hay una relación entre el ítem y las personas que catalogan la estrategia de la empresa como diferenciación. En el caso de la estrategia de enfoque, como se esperaba, no existe una diferencia significativa, ya que esta puede ser un enfoque en diferenciación o un enfoque en costos, por lo cual no deben de existir diferencias significativas entre ambos.

Cuadro 1. Prueba de comparación de promedios de las dimensiones de la escala de Porter según la clasificación de estrategias del mismo autor

TIPO DE ESTRATEGIA		NÚMERO DE ELEMENTOS	MEDIA	SIG.
Diferenciación	Diferenciación	86	72.1802	.461
	Liderazgo en costos	32	69.4531	
Liderazgo en costos	Diferenciación	86	58.0911	.020
	Liderazgo en costos	32	67.8385	
Enfoque	Diferenciación	86	58.7209	.926
	Liderazgo en costos	32	58.2031	

Fuente: Elaboración propia basada en los datos arrojados por SPSS.

8.1.3. Validez Factorial

Se consiguió como resultado cinco factores que reflejan la clasificación propuesta por Porter, en donde se obtuvo que diferenciación se divide en dos factores (el primero y el tercero). El primero se relaciona con la diferenciación relacionada con el producto, a excepción de un ítem que pertenece a liderazgo en costos. Por otro lado, el tercer factor engloba la diferenciación que se relaciona con la calidad del producto. El segundo factor contiene solamente ítems relacionados con liderazgo en costos. El cuarto ítem arroja como resultado los dos ítems relacionados con enfoque, y un ítem que no se encuentra relacionado con este tipo de estrategia sino con diferenciación. Por último, el quinto factor corresponde solamente a un ítem, el cual según la prueba no tiene relación con ningún otro ítem. Además, también se obtiene que un 61% que explica la varianza. El resultado obtenido del análisis se muestra en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Cargas factoriales de los cinco factores tras la realización de una rotación Varimax

ÍTEM	TIPO DE ESTRATEGIA	F1	F2	F3	F4	F5
p3d Innovación del mercadeo	Diferenciación	0,76				
p3c Desarrollo de nuevos productos	Diferenciación	0,72				
p3b Construir y mantener el valor de la marca	Diferenciación	0,68				
p3r Publicidad	Diferenciación	0,67				
p3j Promociones de ventas al consumidor de manera permanente	Liderazgo en costos	0,62				
p3q Influencia sobre los canales de distribución	Diferenciación	0,50				
p3g Reducción del costo del producto	Liderazgo en costos		0,85			
p3m Eficiencia operativa / Control de Costos	Liderazgo en costos		0,72			
p3f Manejo del costo y la disponibilidad de las materias primas	Liderazgo en costos		0,63			
p3o Mejoras al proceso de manufactura e innovación	Liderazgo en costos		0,53			
p3a Productos de primera calidad	Diferenciación			0,71		
p3p Construir / Mantener la reputación de la compañía	Diferenciación			0,63		
p3e Amplio servicio al cliente	Diferenciación			0,63		
p3n Orientarse a segmentos de mercado de alto precio	Diferenciación			0,47		
p3k Manufactura o venta de productos personalizados.	Enfoque				0,73	
p3h Atender segmentos de Mercado especiales	Enfoque				0,69	
p3i Proveer productos que tengan una gran variedad de características/atributos	Diferenciación				0,53	
p3l Fijación de precios por debajo de la competencia	Liderazgo en costos					0,90

Fuente: Elaboración propia basada en los datos arrojados por SPSS.

8.2. ESTUDIO CUANTITATIVO

8.2.1. Correlación de Pearson

Cuadro 3. Correlación de Pearson de las estrategias de Porter, cultura y desempeño exportador

		DESEMPEÑO EXPORTADOR	CLAN	ADHOCRÁTICA	MERCADO	JERÁRQUICA	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTOS
Desempeño exportador	Correlación Pearson	1	-.060	.032	.104	-.055	.143	.152
	Sig. (bilateral)		.575	.766	.330	.609	.165	.137
	N	97	90	90	90	90	96	97
Clan	Correlación Pearson	-.060	1	-.197	-.636**	-.431**	-.081	-.055
	Sig. (bilateral)	.575		.063	.000	.000	.446	.609
	N	90	90	90	90	90	90	90
Adhocrática	Correlación Pearson	.032	-.197	1	-.048	-.380**	.350**	.296**
	Sig. (bilateral)	.766	.063		.653	.000	.001	.005
	N	90	90	90	90	90	90	90
Mercado	Correlación Pearson	.104	-.636**	-.048	1	-.219*	.079	-.104
	Sig. (bilateral)	.330	.000	.653		.038	.459	.331
	N	90	90	90	90	90	90	90
Jerárquica	Correlación Pearson	-.055	-.431**	-.380**	-.219*	1	-.216*	-.025
	Sig. (bilateral)	.609	.000	.000	.038		.041	.812
	N	90	90	90	90	90	90	90
Diferenciación	Correlación Pearson	.143	-.081	.350**	.079	-.216*	1	.700**
	Sig. (bilateral)	.165	.446	.001	.459	.041		.000
	N	96	90	90	90	90	96	96
Liderazgo en costos	Correlación Pearson	.152	-.055	.296**	-.104	-.025	.700**	1
	Sig. (bilateral)	.137	.609	.005	.331	.812	.000	
	N	97	90	90	90	90	96	97

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se aprecia en el Cuadro 3, se cumple la hipótesis de que la diferenciación tiene una relación positiva con la cultura adhocrática. Por el contrario, para la hipótesis de que existe una relación positiva entre la estrategia de diferenciación y el desempeño exportador no se logró encontrar evidencias para sustentarla.

8.2.2. Confiabilidad

Con respecto a la confiabilidad, para el caso de la tipología de Porter, Diferenciación obtiene 0,813, Liderazgo en costos, 0,844, y Enfoque 0,365. Los dos primeros superan el valor mínimo aceptable del 0,70, pero no así el Enfoque, y esto se debe al poco número de ítems que componían la escala para medir este constructo.

Con respecto a la cultura, Clan obtiene 0,863, Adhocrática, 0,887, Mercado, 0,830, y Jerárquica, 0,816, por lo que todos los constructos tienen una buena medida de confiabilidad.

8.3. ESTUDIO CUALITATIVO

Cuadro 4. Principales hallazgos del estudio cualitativo

SECTOR	ESTRATEGIA	RELACIÓN ESTRATEGIA	FACTORES ALTO DESEMPEÑO
✓ 8 industria ✓ 2 comercio ✓ 1 agrícola	✓ 9 empresas diferenciación ✓ 2 empresas mezcla	✓ 6 empresas relación significativa ✓ 1 empresa relación parcial	✓ 9 estrategia ✓ Comunicación con clientes ✓ Experiencia de los colaboradores

Fuente: elaboración propia.

9. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Basado en los resultados obtenidos se obtiene como conclusión que las escalas reflejan índices de confiabilidad a excepción de los ítems relacionados con la estrategia de enfoque.

Se evidencia en el estudio de la literatura que existe una relación entre la cultura organizacional y la estrategia de la empresa y que efectivamente esto tiene una influencia sobre el desempeño exportador de la pequeña y mediana empresa, esto permite plantear las hipótesis correspondientes, las cuales serán probadas dentro del estudio que se realizará en el segundo semestre del 2015.

Con respecto al objetivo relacionado con analizar la validez de constructo, la cual enfoca en identificar la validez convergente, se concluye que la escala relacionada con la estrategia de Porter posee rasgos de validez, es decir no se puede asegurar un alto índice de validez, debido a que en las prueba de comparación de promedios con el ítem de Miles & Snow solamente la estrategia de diferenciación arrojó diferencias significativas, y por otro lado en comparación del ítem de Porter y la escala de la misma tipología, arrojan resultados positivos en las estrategias de liderazgo en costos y enfoque, por lo tanto se puede afirmar que la escala de la estrategia de Porter tiene una validez parcial.

Por medio de la validación factorial exploratoria se pudo identificar que los ítems de diferenciación se dividen formando dos factores uno de ellos se enfoca en la diferenciación referente a calidad y el otro en diferenciación referente a mercadeo del producto. Además dos ítems relacionados con liderazgo en costos están resultando dentro de factores ajenos a esta categoría, uno de ellos se incluye dentro del primer factor correspondiente a diferenciación y el otro de ellos dentro del factor cinco con ningún otro ítem.

Otra conclusión a la que se ha llegado es que existe una correlación entre las estrategias de diferenciación y liderazgo en costos, además de un grupo importante de empresas que indican tener una mezcla entre estas estrategias. Lo que quiere decir que estas estrategias no son excluyentes, por lo que una empresa puede tener ambos tipos de estrategia a la vez.

Dentro del análisis realizado para determinar la relación que existe entre las dimensiones de cultura se determina que las empresas, representadas por los estudiantes de maestría, tienden a utilizar un solo tipo de cultura y no una mezcla de ellas, sin embargo, se ha podido identificar que un porcentaje importante de empresas no poseen una cultura definida, ya que obtienen puntajes muy bajos en todas las medias.

En dicho estudio si se encontró una relación significativa para seis empresas de las ocho estudiadas y dos de relación parcial, el hallazgo importante es que la variación en los resultados es explicada porque las empresas en primer instancia respondieron no tener estrategia, pero la profundización del estudio demostró que en realidad sí tenían una estrategia bien definida pero que esta no estaba plasmada en un documento llamado plan estratégico, en síntesis, las empresas sí disponían de una estrategia implícita pero no explícita vertida en un documento de plan.

Otros hallazgos importantes fue la importancia que deben dar este tipo de empresas a los procesos de innovación, el aseguramiento de la calidad, la documentación de la estrategia, la retención de personal valioso con experiencia, el reforzamiento de los mecanismos de comunicación con los clientes y la especialización del área de exportaciones.

10. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones encontradas en el estudio, se recomiendan las siguientes acciones:

Es necesario agregar más ítems referentes a la estrategia de enfoque, esto debido a que la confiabilidad sobre estos ítems dio resultados muy bajos, y al existir solamente dos ítems es necesario medir esta estrategia por medio de mayor cantidad de enunciados.

Además, se considera recomendable agregar nuevos ítems relacionados con liderazgo en costos ya que hay dos de los cuales en la prueba de validez factorial exploratoria no se están relacionando como se esperaba, uno de ellos no tiene relación con ningún grupo y otro se está relacionando con diferenciación. Por lo que solamente cuatro de los ítems si presentan relación entre ellos, esto es una cantidad muy baja para medir este tipo de estrategia, por lo que es necesario tener nuevos ítems.

Se recomienda analizar diferenciación desde los dos grupos uno enfocado en calidad y otro en el mercadeo del producto o servicio, esto basado en los factores arrojados por la prueba de validez factorial exploratoria, en el cual se muestran estas dos clasificaciones.

Una vez aplicado el instrumento en el estudio a nivel nacional, se recomienda realizar una prueba de validez factorial confirmatoria para analizar el instrumento junto con los nuevos ítems incluidos.

Es recomendable, además, analizar en el estudio que se va a realizar posteriormente cada tipo de estrategia de forma separada, creando grupos que muestren el tipo de estrategia que utiliza la empresa o la mezcla de ellos, tal y como se realizó en el análisis de Cluster, ya que como se puede ver en los resultados los tipos de estrategias no son excluyentes y una empresa puede tener ambos tipos de estrategia o ninguno.

Con base en la aplicación del instrumento ajustado las dos principales conclusiones es que se encontró una relación entre la cultura adhocrática y la estrategia de diferenciación, pero no se encontró una relación significativa entre estrategia y desempeño exportador. Esto último llamó mucho la atención y motivó a realizar un estudio cualitativo para conocer mejor las razones por las cuales esta relación no fue significativa.

Se recomienda a los empresarios, según el resultado del estudio que deben dar mayor importancia a los procesos de innovación, el aseguramiento de la calidad, la documentación de la estrategia, la retención de personal valioso con experiencia, el reforzamiento de los mecanismos de comunicación con los clientes y la especialización del área de exportaciones, lo cual es detallado en el manual de buenas prácticas incorporado en el apéndice 3.

11. AGRADECIMIENTOS (OPCIONAL)

Se agradece a Procomer por todo el apoyo en suministro de la base de datos y a todos los empresarios que gentilmente contribuyeron con brindar su información.

12. REFERENCIAS

Arguedas, I., Calderón, J., Céspedes, E., Chacón, M., López, K., Medaglia, C., ... Vargas, F. (2014).

Estadísticas de Comercio Exterior Costa Rica, 2013. *San José: Foreign Trade Corporation of Costa Rica (PROCOMER)*.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *The Journal of Marketing*, 1–21.

Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management journal*, 27(3), 467–488.

Esparza Aguilar, J. L., & García Pérez de Lema, D. (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica. *Cuadernos de administración*, 24(42).

IBM Corp. (2010). IBM SPSS Statistics for Windows (Versión 19.0). Armonk, NY: IBM Corp.

- Julien, P.-A., & Ramangalahy, C. (2003). Competitive strategy and performance of exporting SMEs: An empirical investigation of the impact of their export information search and competencies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 227–245.
- Milesi, D., & Moori, V. (2007). *Estudio comparado sobre el éxito exportador PYME en Argentina, Chile y Colombia*. FUNDES.
- Mühr, T. (2011). atlas. ti 6 (version 6.2. 28). *Berlín: Scientific Software Development GmbH*.
Recuperado de <http://www.atlasti.com>.
- Namiki, N. (1988). Export strategy for small business. *Journal of Small Business Management*, 26(2), 32.
- Nayyar, P. R. (1993). On the measurement of competitive strategy: Evidence from a large multiproduct US firm. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1652–1669.
- Nunnally, J., Bernstein, I., & Berge, J. t. (1967). *Psychometric theory* (Vol. 226): JSTOR.
- Peris, M. F., & Mestre, M. O. (2010). La estrategia exportadora de la empresa y su relación con el resultado internacional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(1), 15–29.
- Porter, M. (1980). *Corporate strategy*.
- Toca Torres, C. E., & Carrillo Rodríguez, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 9(17), 117–136.

13. APÉNDICES (OPCIONAL)

Se presentan a continuación los instrumentos utilizados en la investigación.

Apéndice 1. Escala utilizada en el estudio cuantitativo

Instituto Tecnológico de Costa Rica Escuela de Administración de Empresas Encuesta sobre estrategia empresarial y cultura organizacional		
Buenos días/tardes. La Escuela de Administración de Empresas del TEC está realizando un estudio sobre la estrategia empresarial y la cultura organizacional en las PYMES exportadoras. Le agradeceríamos que nos dedicara algunos minutos de su tiempo para que conteste algunas preguntas. La información que nos brinde es confidencial y no tendrá ninguna implicación en su trabajo, por lo que puede responder con toda sinceridad y confianza.		
1	Características del entrevistado	
1a	¿Cuál es su posición en la empresa?	1. Dueño 2. Gerente 3. Contador 4. Otro _____ 5. Logística 6. Exportaciones
1b	¿Cuál es su último grado o año de educación aprobado en la enseñanza formal?	1. Primaria Completa 2. Secundaria Completa 3. Educación Técnica Completa 4. Bachillerato Universitario Completa 5. Licenciatura Universitaria Completa 6. Posgrado Universitario Completo
1c	¿Cuánto tiempo tiene de trabajar para esta empresa?	1. Años _____ 2. Meses _____
1d	¿Ha recibido usted alguna capacitación en el área de administración estratégica?	1. Sí 2. No
2	Características del negocio	
2a	¿A qué industria o negocio se dedica su empresa?	1. Industrial 2. Comercio 3. Servicios 4. Agrícola 5. Tecnologías de información 6. Otro _____
2b	¿Hace cuántos años se fundó la empresa?	
2c	¿Cuántos colaboradores a tiempo completo tiene la empresa?	1. Menos de 6 2. De 6 a menos de 31 3. De 31 a menos de 100 4. Más de 100
2d	¿Hace cuántos años exporta la empresa?	

2e	¿A cuáles países exporta la empresa?																																														
3	Desempeño exportador																																														
3a	<p>¿Cómo calificaría usted el rendimiento exportador de la empresa en los últimos cuatro años? Por favor marque en la escala de uno a diez, donde 1 es nada exitoso y 10 es muy exitoso. (Si posee menos de cuatro años de exportar considere los años desde que empezó a exportar).</p> <p>Nada exitoso 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy exitoso</p>																																														
3b	<p>Indique en el siguiente cuadro la tasa de crecimiento del volumen exportado con respecto al año anterior de los últimos cuatro años. (Si posee menos de cuatro años de exportar considere los años desde que empezó a exportar).</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Tasa de crecimiento</th> <th style="width: 15%;">Negativa</th> <th style="width: 15%;">Sin crecimiento 0%</th> <th style="width: 15%;">1% - 5%</th> <th style="width: 15%;">6% - 10%</th> <th style="width: 15%;">11% - 15%</th> <th style="width: 15%;">16% - 20%</th> <th style="width: 15%;">Mayor a 21%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>							Tasa de crecimiento	Negativa	Sin crecimiento 0%	1% - 5%	6% - 10%	11% - 15%	16% - 20%	Mayor a 21%	2014								2013								2012								2011							
Tasa de crecimiento	Negativa	Sin crecimiento 0%	1% - 5%	6% - 10%	11% - 15%	16% - 20%	Mayor a 21%																																								
2014																																															
2013																																															
2012																																															
2011																																															
3c	<p>Indique si han sido rentables las exportaciones realizadas por la empresa en los últimos cuatro años. (Si posee menos de cuatro años de exportar considere los años desde que empezó a exportar).</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">2014</th> <th colspan="2">2013</th> <th colspan="2">2012</th> <th colspan="2">2011</th> </tr> <tr> <th>Sí</th> <th>No</th> <th>Sí</th> <th>No</th> <th>Sí</th> <th>No</th> <th>Sí</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>							2014		2013		2012		2011		Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No																								
2014		2013		2012		2011																																									
Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No																																								
4	A continuación, aparecen una serie de afirmaciones relacionadas con la estrategia competitiva de Porter, favor indíquenos qué tanto énfasis pone su empresa a los siguientes aspectos. En donde (1) "No considerado" y (5) "Mayor énfasis, constante"					1	2	3	4	5																																					
4ad	Productos de primera calidad					1	2	3	4	5																																					
4bl	Simplificación del diseño del producto (bien o servicio)					1	2	3	4	5																																					
4cd	Construir y mantener el valor de la marca					1	2	3	4	5																																					
4dd	Desarrollo de nuevos productos					1	2	3	4	5																																					
4ed	Innovación del mercadeo					1	2	3	4	5																																					
4fe	Se prefiere atender un solo nicho de mercado de ser posible					1	2	3	4	5																																					
4gd	Amplio servicio al cliente					1	2	3	4	5																																					
4hl	Manejo del costo y la disponibilidad de las materias primas					1	2	3	4	5																																					
4il	Reducción del costo del producto					1	2	3	4	5																																					
4je	Objetivo estratégico dirigido a un segmento en específico					1	2	3	4	5																																					
4ke	Atender segmentos de Mercado especiales					1	2	3	4	5																																					
4ld	Proveer productos que tengan una gran variedad de características/atributos					1	2	3	4	5																																					
4ml	Promociones de ventas al consumidor de manera permanente					1	2	3	4	5																																					

4ne	Manufactura o venta de productos personalizados.	1	2	3	4	5
4ol	Fijación de precios por debajo de la competencia	1	2	3	4	5
4pl	Eficiencia operativa / Control de Costos	1	2	3	4	5
4ql	Instalaciones capaces de producir grandes volúmenes					
4rd	Orientarse a segmentos de mercado de alto precio	1	2	3	4	5
4sl	Mejoras al proceso de manufactura e innovación	1	2	3	4	5
4td	Construir / Mantener la reputación de la compañía	1	2	3	4	5
4ul	Rígidos controles de costos y de los gastos indirectos	1	2	3	4	5
4vl	Eliminación de detalles del producto innecesarios	1	2	3	4	5
4wd	Influencia sobre los canales de distribución	1	2	3	4	5
4xd	Publicidad	1	2	3	4	5
5	Lea detenidamente las características de los cuatro tipos de orientación estratégica (A, B, C y D) e indique a cuál se aproxima su empresa.					
A	La organización A se sitúa en un 'nicho' dentro del sector ofreciendo un conjunto relativamente estable de productos. Generalmente, no está en la vanguardia de nuevos servicios ni productos, ni en el desarrollo de mercados dentro del sector. Tiende a ignorar los cambios que no tienen impacto directo en las actuales áreas de actividad y se concentra en hacer el mejor trabajo posible en las áreas existentes					
B	La organización B mantiene una base relativamente estable de productos, pero, al mismo tiempo, se mueve hacia prometedores nuevos desarrollos en servicios, productos y mercados. Es rara vez la primera en estos nuevos productos/servicios. Sin embargo, mediante la observación detallada de las organizaciones como la C –debajo–, intenta proporcionar un producto/servicio mejor concebido o más eficiente en costos					
C	La organización C realiza frecuentes cambios en el conjunto de productos/servicios ofertados –especialmente incorporaciones–. Intenta sistemáticamente ser pionera (primera en nuevas áreas de producto y/o actividades de mercado), incluso a pesar de que no todos estos esfuerzos obtengan en última instancia un alto éxito. Responde de manera rápida a signos incipientes de nuevas oportunidades o necesidades en el mercado					
D	La organización D puede operar en cada momento como cualquiera de las organizaciones anteriores y, por tanto, no puede ser claramente identificable con ninguno de ellas					
6	Distribuya 100 puntos entre los siguientes cuatro enunciados con base en lo que cada uno represente en su unidad de trabajo.					Puntuación
6a	La organización es un lugar muy personal, es como una extensión de la familia. Las personas parecen compartir mucho sobre ellas mismas.					
6b	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a tomar riesgos.					
6c	La organización es muy orientada a resultados. La prioridad es hacer el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas a la obtención de logros.					
6d	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos rigen lo que las personas hacen.					

7	Distribuya 100 puntos entre los siguientes cuatro enunciados con base en lo que cada uno represente en su unidad de trabajo.	Puntuación
7a	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de ser mentor, facilitador o educador.	
7b	El liderazgo en la organización es considerado generalmente como muestra de emprendedurismo, innovación y toma de riesgos	
7c	El liderazgo en la organización es considerado generalmente como ejemplo de agresividad y orientación a resultados.	
7d	El liderazgo en la organización es considerado generalmente como ejemplo de coordinación, organización o eficiencia operativa.	
8	Distribuya 100 puntos entre los siguientes cuatro enunciados con base en lo que cada uno represente en su unidad de trabajo.	Puntuación
8a	Lo que hace que una organización permanezca unida es la lealtad y la confianza mutua. Hay un alto compromiso hacia con la organización.	
8b	Lo que hace que la organización permanezca unida es el compromiso hacia la innovación y el desarrollo. La prioridad es estar a la vanguardia.	
8c	Lo que hace que una organización permanezca unida es su enfoque en los logros y la realización de metas.	
8d	Lo que hace que una organización permanezca unida son sus políticas y reglas. Mantener una organización en buen funcionamiento es importante.	
9	Distribuya 100 puntos entre los siguientes cuatro enunciados con base en lo que cada uno represente en su unidad de trabajo.	Puntuación
9a	La organización enfatiza el desarrollo humano, la confianza, la apertura y la participación.	
9b	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y en la creación de nuevos retos. Perseguir y probar nuevas oportunidades es valorado.	
9c	La organización se enfoca en la competitividad y el logro. Lograr objetivos retadores y ganar en el mercado son aspectos predominantes	
9d	La organización se enfoca en la estabilidad. Eficiencia, control y operaciones ágiles son importantes	
10	Distribuya 100 puntos entre los siguientes cuatro enunciados con base en lo que cada uno represente en su unidad de trabajo.	Puntuación
10a	La organización define el éxito con base en el desarrollo del recurso humano, el trabajo en equipo, el compromiso del empleado y la preocupación por las personas.	
10b	La organización define el éxito con base en tener productos únicos o nuevos. Es un producto líder e innovador.	
10c	La organización define éxito con base en la participación de mercado y superar a la competencia. El liderazgo del mercado es clave.	
10d	La organización define éxito con base en la eficiencia. Entrega fiable y producción de bajo costo son muy relevantes.	

11	Distribuya 100 puntos entre los siguientes cuatro enunciados con base en lo que cada uno represente en su unidad de trabajo.	Puntuación
11a	El estilo de gestión del talento humano de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
11b	El estilo de gestión del talento humano en la organización se caracteriza por la toma de riesgos individuales, la innovación, la libertad y la singularidad.	
11c	El estilo de gestión del talento humano en la organización se caracteriza por la competitividad, el alto nivel de exigencia y los logros.	
11d	El estilo de gestión del talento humano en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo y la estabilidad en las relaciones	

Apéndice 2. Guía para la entrevista en profundidad en el estudio cualitativo

1. ¿Cuáles cree usted que han sido los elementos o factores que han ayudado para que la empresa tenga un buen rendimiento exportador?
2. ¿Esta empresa tiene una estrategia?Cuál es esa estrategia. Me podría dar ejemplos de cómo se refleja esa estrategia en la organización
3. ¿Usted cree que esa estrategia ha sido un factor determinante en el desempeño exportador de la organización? ¿Por qué?
4. ¿Cómo diferencian sus productos de la competencia? *(ahondar si se distingue claramente la diferenciación o el liderazgo en costos de Porter y que tan impregnado está en la organización, improvisar preguntas si es necesario profundizar)*
5. ¿Usted cree que esa estrategia, que utilizan para diferenciarse de los competidores, es un factor determinante para el éxito exportador de la empresa? Cómo y porqué
6. Según el estudio que realizamos encontramos que las estrategias de diferenciarse en la calidad de los productos o por un menor precio no tienen relación con el desempeño exportador de las empresas. ¿Considera usted bajo su experiencia que es lógico este hallazgo? ¿Por qué?

Apéndice 3. Manual de buenas prácticas: Gestión estratégica y su impacto para el desarrollo y éxito de las Pymes exportadoras de Costa Rica

A. Presentación

Este manual es producto del proyecto de investigación denominado "La gestión estratégica y su impacto para el desarrollo y éxito de las Pymes exportadoras de Costa Rica".

Tiene como objetivo brindar información a los gerentes y propietarios de empresas Pymes exportadoras de Costa Rica con el fin de contribuir a dotar de los conceptos básicos relacionados con el tema y poner énfasis en los factores claves de éxito que pueden permitir que sus empresas logren mayores niveles de desempeño.

Las pequeñas y medianas empresas son de suma importancia para Costa Rica ya que, según el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, representan más de un 95% del total de empresas que se encuentran en el país, además según el Estado de Situación de las PYMES en Costa Rica, publicado en el 2014 por este mismo Ministerio, las PYMES generan aproximadamente un 50% de las plazas en el sector privado. Es evidente que este sector impacta de manera sustancial a la economía del país.

Con respecto a las PYMES exportadoras, según el censo exportador realizado por la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) en el 2012, un 80% de las empresas exportadoras pueden clasificarse como pequeñas o medianas, dentro de las cuales los sectores agrícolas y de productos químicos son los que poseen el mayor porcentaje en exportaciones, estas empresas contribuyen de manera sobresaliente en la atracción de divisas y la internacionalización de Costa Rica.

En el momento que PROCOMER evalúa las empresas por medio del índice de desempeño, este presenta serias variaciones entre un año y otro. Este hecho se ve reflejado en la publicación realizada por el periódico La Nación llamado "Éxito de Mipymes exportadoras sufrió altibajos en los últimos tres años" (2013, pág. 36A), se describe cómo las empresas clasificadas como exitosas por el índice pasaron de un 46% del total de empresas en el 2010, a un 79% en el 2011 y en el 2012 bajó a un 56%; lo cual genera una preocupación por conocer la razón de esta situación. Quizás pueda que la falta de herramientas estratégicas efectivas que puedan generar una estabilidad en el desempeño exportador de las empresas.

Basado en la importancia que representan las PYMES exportadoras se plantea una ruta crítica mediante la cual se busca estudiar ciertas variables determinantes para las PYMES exportadoras y cómo influyen en el desempeño exportador de las mismas.

B. Manual de Buenas Prácticas para la Gestión Estratégica en Pymes exportadoras

A continuación, se desarrolla el manual por apartados con el fin de dar mayor coherencia en el abordaje del tema.

i. Elementos técnicos

Este apartado considera por un lado los aspectos técnicos fundamentales para conocer mejor el concepto teórico del tema de estrategia empresarial.

Conceptos básicos de la Estrategia

La estrategia de la empresa resulta parte fundamental a la hora de exportar, tanto en la fase previa como durante el proceso de exportación.

La estrategia ha sido ampliamente estudiada, dos aportes importantes son la desarrollada por Porter (1980) y la desarrollada por Miles & Snow (1978).

Porter estableció tres estrategias genéricas en las que la empresa se puede ubicar, las cuales son diferenciación, liderazgo en costos y enfoque (Dess & Davis, 1984).

- a) Una estrategia de diferenciación requiere que la empresa desarrolle productos y servicios que son reconocidos por los consumidores como únicos en sus características.
- b) La estrategia de liderazgo en costos se enfatiza en crear una ventaja competitiva, generando y manteniendo bajos costos comparado con la competencia.
- c) Una estrategia de enfoque se da cuando la empresa se concentra en un grupo particular de consumidores, mercado geográfico o un segmento específico de una línea de productos (Namiki, 1988).

En el estudio realizado por Namiki (1988), se identificó que las estrategias utilizadas por las PYMES exportadoras están dirigidas a la diferenciación de la empresa respecto a otros competidores, en donde, la diferenciación se enfoca en aspectos como, mercadeo, innovación, cualidad del producto o servicio.

El liderazgo en costos no es utilizado como estrategia principal en este tipo de empresas, sin embargo, si es empleada en combinación con la estrategia de diferenciación en mercadeo.

Pyme Exportadora

El crecimiento geográfico es una de las formas más importantes para el crecimiento de la empresa, logrando con ello la ampliación del número de consumidores mediante la penetración de nuevos mercados, esto le permite a la empresa lograr grandes volúmenes de producción y crecimiento.

Las capacidades y la experiencia que desarrollan las empresas en sus mercados nativos, con frecuencia no se adaptan a las operaciones en el nuevo mercado, es necesario adquirir nuevos conocimientos para ser exitoso en mercados internacionales (Lu & Beamish, 2001).

Dentro de las principales desventajas que se encuentran las PYMES en el proceso de internacionalización es el tamaño que estas empresas, ya que carece de recursos y capacidades comparado con las grandes empresas, el uso de una adecuada estrategia de diferenciación puede ser vital para combatir esta desventaja (Votoupalova, Toulova, & Kubickova, 2015).

El desempeño exportador es definido por Cavusgil & Zou (1994) como el grado en el cual los objetivos de la empresa, tanto económicos como estratégicos, son logrados, con respecto a la exportación de un producto en un mercado externo.

Para la medición del desempeño exportador, en la literatura se involucran variables como la intensidad exportadora, esto es, las ventas de exportación como un porcentaje del total de ventas y el índice de crecimiento del porcentaje de ventas que son de exportaciones; las cuales son las variables más comunes para determinar si la empresa tiene un desempeño exportador alto o bajo (Julien & Ramangalahy, 2003). Aunque también se incluyen otras variables como lo son imagen exterior y penetración de mercados (Peris & Mestre, 2010).

Para efectos de este estudio se utiliza la medición de desempeño exportador que realiza anualmente la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER). El indicador, que estima esta entidad, muestra resultados que van entre cero y diez, en donde la empresa que posee un indicador mayor a 6,5 se clasifican como altamente exitosas, las que poseen un puntaje entre 5 y 6,5 son medianamente exitosas y las que poseen un índice menor a 5 son clasificadas como empresas no exitosas.

Para el cálculo del índice PROCOMER toma en cuenta un periodo de cuatro años. Para el año 2013 las empresas con un alto índice de desempeño exportador representaban 15% del total de PYMES exportadoras, además el porcentaje más alto se sitúa en las empresas catalogadas como medianamente exitosas, siendo este un 46%.

Para realizar la estimación del índice de desempeño exportador, PROCOMER se basa en el estudio realizado por FUNDES en el año 2007, en donde pondera seis variables para calcular el índice. Estas variables son:

- a) Continuidad exportadora, esta mide la estabilidad que ha tenido la empresa exportando, según la cantidad de años que ha estado realizando esta actividad.
- b) Dinamismo exportador, esta variable busca medir el crecimiento de las exportaciones entre el primer y el último año estudiado.
- c) Dinamismo exportador sostenido, mide la estabilidad de la empresa en el crecimiento de las exportaciones.
- d) Diversificación de mercados, busca dividir a las empresas según el número de países a los cuales dirigieron sus exportaciones.
- e) Complejidad de los mercados de destino, clasifica la empresa según la dificultad de entrar al mercado al que exportan.
- f) Evolución de la complejidad de los mercados de destino, realiza un cálculo de la diferencia entre el primer y el último año del indicador de complejidad.

Cada una de las variables posee un peso ponderado diferente a la hora de realizar el cálculo, en donde la continuidad exportadora y la complejidad son las que poseen un mayor peso (Milesi & Moori, 2007).

PROCOMER utiliza una adaptación para el país del estudio anteriormente citado, realizando una valoración de las empresas y preparando un listado con la nota de cada empresa. Para realizar esta medición utiliza las variables de continuidad exportadora, dinamismo exportador, diversificación de mercados, condiciones de acceso a los mercados, este último es el equivalente al de complejidad de los mercados de destino, y clasifica a las empresas diferenciando si exportan a un país con el cuál Costa Rica tiene tratados de libre comercio o no.

Para continuidad exportadora y diversificación de mercados otorga una ponderación de un 35% para cada uno y para dinamismo exportador y condiciones de acceso a los mercados lo mide según un 15% de ponderación para cada uno (Arguedas, et al, 2014).

ii. Buenas prácticas según la investigación realizada

Según los resultados de la investigación, los principales hallazgos de la misma que ofrecen recomendaciones a las Pymes exportadoras para incrementar sus probabilidades de éxito son las siguientes:

- 1) La innovación tiene una alta relación con la estrategia de diferenciación. Lo anterior implica que las empresas deben promover sus procesos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). En términos comerciales, la innovación puede definirse como la capacidad que tiene una compañía para generar ideas o alternativas de gestión y materializarlas en líneas de productos o estrategias de venta.**

En este proceso juegan un papel muy importante la comercialización y la difusión de esas ideas. La innovación puede ser incremental, que se caracteriza por la introducción de pequeños cambios al interior de un proceso para optimizar un servicio o producto; y la innovación radical, que supone una ruptura con un proceso anterior y apuesta por su modificación sustancial.

- 2) Las empresas deben documentar su estrategia: La investigación revela que la mayoría de las empresas sí disponen de una estrategia, pero que no está documentada y por lo tanto, no está disponible de manera explícita.**

Lo recomendable es que las empresas hagan un esfuerzo por documentar sus estrategias de manera que todos los colaboradores tengan claro la ruta a seguir. Algunos de los beneficios de mantener la

estrategia escrita y documentada es que se puede dar seguimiento en el tiempo a la evolución de las estrategias seguidas por la empresa (se tiene memoria histórica de la evolución de la empresa desde el punto de vista estratégico); se puede socializar directamente con los colaboradores quienes tendrán más claro los objetivos y lo que se espera de ellos; sirve de base para discusiones periódicas sobre la conveniencia o no de mantener o cambiar dichas estrategias; sirve de base para que nuevos colaboradores que se integren a la organización puedan visualizar más fácilmente hacia dónde se dirige la organización.

- 3) A nivel internacional se presta un énfasis significativo a los aspectos de calidad, tanto en los productos, como en el servicio y la logística y eso conlleva a aumentar las probabilidades de éxito exportador. Entendiendo la calidad, como la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, y cumplir con las especificaciones con la que fue diseñado, este elemento se ha convertido en esencial para fortalecer la competitividad del clúster. La adopción de sistemas de gestión de la calidad, de la gestión ambiental, de la seguridad industrial y ocupacional son instrumentos valiosos para avanzar en termino de calidad del producto y del servicio.

Las empresas deben promover procesos continuos que analicen sus dinámicas internas, identifiquen sus áreas de mejora e implemente una serie de acciones coordinadas y conjuntas se suelen denominar como procesos de Gestión de Calidad. El ejemplo más común lo vemos en los procesos de certificación llevados a cabo por el ISO-9000, que es la familia normativa que determina cuando un producto cumple o no con los estándares mínimos de calidad. Una calidad que, por otra parte, se aplica mediante estrategias de mejora continua (Kanban, Scrum, entre otras) y cuyo efecto puede hacerse visible en diferentes áreas de la compañía.

Las áreas más comunes de mejora son las tecnológicas infraestructura o elementos técnicos que intervienen en el proceso de elaboración y diseño del producto. En el área de personal con dinámicas internas que condicionan el desempeño de los miembros de los grupos de trabajo que intervienen en el proceso y en el área de los consumidores con respecto a los resultados del producto y a la respuesta del mismo una vez ha llegado a los clientes.

- 4) **La comunicación efectiva con los clientes es otro factor que incide con el éxito exportador, por lo tanto, es fundamental que se mantengan y fortalezcan los mecanismos de comunicación asertiva con los clientes.**

Toda estrategia de comunicación tiene que combinar distintos canales para ser completa, pues actualmente los usuarios consumen información en muchos formatos. Es decir, una empresa no puede basar la comunicación en redes sociales, por ejemplo, y olvidarse de su web corporativa, su blog o las notas de prensa. Pues todas las herramientas tienen que estar en equilibrio y el mensaje debe adaptarse a los distintos formatos. De nada sirve lanzar una campaña a través de un solo canal si cuando el usuario acuda a los demás no encontrará la información que está buscando. Este lanzamiento multicanal también se debe utilizar en el ámbito de la pequeña empresa.

El cliente quiere más y las empresas deben adaptarse a esas exigencias. Los profesionales de la información están prácticamente obligados a dar una vuelta a todo e ir un paso más allá para realmente despertar interés. La comunicación tradicional sin feedback ha dado paso a una conversación en la que la opinión del cliente cuenta. La empresa ha dejado de ser solo emisora para convertirse también en receptora. La empresa debe adaptarse a esta bidireccionalidad y escuchar a los clientes, aprender de ellos y adaptar lo recibido a sus nuevos mensajes. La estrategia de comunicación está ahora más abierta que nunca ya que en muchas ocasiones se cambia dependiendo de la reacción de los clientes.

La bidireccionalidad trae de la mano una comunicación directa entre la empresa y el cliente, sin intermediarios. Esta tendencia ha dado paso a una comunicación totalmente personalizada. Para que la comunicación sea directa, los clientes se convierten en amigos y el trato es familiar y cercano, de tú a tú. Es importante el manejo adecuado de las relaciones públicas, utilizando un tono de voz adecuado, tranquilo, no acelerado o excesivamente lento. Asimismo, se debe prestar una atención especial a los elementos del lenguaje no verbal. Esto será así en las diferentes etapas de la comunicación, incluidas aquellas en las que el cliente nos manifieste su desacuerdo.

- 5) **La experiencia de los colaboradores incide en éxito exportador, para ello es necesario que las empresas mejoren sus mecanismos de retención de colaboradores valiosos, disminuyan la tasa de rotación de personal y en caso de requerir nuevo personal, procurar contratarlo con experiencia en las tareas que le serán asignadas.**

Cuando un colaborador valioso se va de la empresa, no solamente se pierde el coste de su selección, sino que se esfuman también sus referencias, contactos y conocimientos, y aparecen nuevos costes de formación y baja productividad del nuevo empleado que le sustituye. No percatarse de la importancia que tiene el conocimiento como un activo tangible de la empresa, es un error que puede resultar muy caro.

Algunas prácticas que pueden resultar valiosas para retener al personal es permitir el desarrollo profesional y sentido de pertenencia a la empresa; abrir espacios participativos que permitan la aceptación de ideas y proyectos, mantener planes de vida laboral y familiar; procurar que las jefaturas sean personas sensibles al desarrollo de los colaboradores y que les sepa motivar; mantener un sistema de monitoreo permanente sobre posibles alertas de desmotivación para poder actuar de manera oportuna.

- 6) Especializar el área de exportaciones, el estudio identificó que en varias empresas la actividad de exportación era atendida por la misma área de importaciones y/o logística, no obstante, conviene separar estas funciones y especializar a ciertos colaboradores en el área de exportaciones.**

El área de exportación deberá especializarse en la gestión y supervisión de la actividad y de las ventas de la empresa en el extranjero, estructurar el área de administración de las exportaciones, organizar las redes comerciales en los países en los que se opere, definir una estrategia de mercadeo (estudios de mercado y de la competencia), buscar nuevos contactos, participar en las negociaciones y elegir a los distribuidores locales.