

ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y RENDIMIENTO EXPORTADOR DE LAS PYMES: HALLAZGOS EN PYMES EXPORTADORAS EXITOSAS COSTARRICENSES

RESUMEN

El presente estudio pretende aportar evidencias sobre la relación entre estrategias genéricas de administración estratégica y desempeño exportador en pymes exportadoras exitosas costarricenses. El trabajo de campo se llevó a cabo en el año 2017. Se logró entrevistar en profundidad a un total de 11 representantes de pymes exportadoras. Para determinar el éxito exportador se utilizó la medición de desempeño exportador (IDE) que realiza anualmente PROCOMER.

Encontramos que los factores percibidos como explicativos del éxito exportador de las pymes por parte de los empresarios son: la calidad, la comunicación con los clientes, y el nivel de conocimiento del mercado atendido. Con respecto a las estrategias genéricas, se percibe una mayor asociación de la diferenciación con el éxito exportador, pero con respecto al liderazgo en costos no hay una clara asociación por parte de los empresarios participantes en el estudio.

Palabras claves: desempeño exportador, estrategia, exportación

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 (PIB) y generación de empleos, como los más relevantes. En los últimos años ha tomado cada vez más importancia el impacto de las pymes en el monto de las exportaciones del país. Para el 2016, en Costa Rica, el 71% de las empresas exportadoras fueron pymes, aunque solo representan el 16% del valor total exportado, y un 10% son exportadoras altamente exitosas, un 24% medianamente exitosas, un 27% regularmente exitosas y un 39% poco exitosas (PROCOMER, 2017).

Factores del entorno, tales como el poco apoyo institucional, el deterioro del clima de negocios, o el exceso de trámites, por ejemplo, pueden afectar el desempeño exportador tanto de las grandes como de las pequeñas empresas, pero factores internos, como la falta de aplicación de

buenas prácticas administrativas, como la planificación estratégica, pueden tener un mayor impacto en las pymes que en las grandes, por las diferencias en recursos y capacidades entre unas y otras.

Esta investigación pretendía contribuir a aportar evidencia sobre la posible relación entre aplicación de prácticas de administración estratégica por parte de las pymes y el éxito exportador de las mismas.

REVISIÓN DE LITERATURA

La estrategia ha sido ampliamente estudiada en las empresas. 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) 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.

Pese a lo anterior, pocos estudios empíricos han identificado prácticas estratégicas concretas relacionadas con las estrategias genéricas de Porter (Tansey, Spillane, & Meng, 2014). Tansey *et al.* (2014) encontraron que los casos analizados son válidos para entender la aplicación de las estrategias genéricas de Porter, y en concreto, hallaron que el comportamiento de las empresas de construcción durante un periodo de recesión puede estar motivado por “estrategias de respuesta”, que precisamente son las estrategias genéricas de Porter, y que la más empleada fue liderazgo en costos, especialmente entre las empresas más pequeñas, seguidas por las estrategias de diferenciación; plantean incluso que ambas estrategias, en principio antagónicas, aplicadas de manera combinada, pueden ser un medio efectivo para que las empresas sean

exitosas en periodos de recesión y crisis económica, donde la supervivencia es un imperativo. Similares hallazgos refiere Pretorius (2008), en el sentido de que en ocasiones es necesario combinar prácticas de diferentes estrategias para encontrar una respuesta estratégica óptima.

También hay evidencia en el sentido de que una estrategia comercial basada en el liderazgo en costos debe estar asociada con la estrategia producción y las capacidades organizaciones deben centrarse en la reducción de costos para que sean eficaces, y que, al contrario, la estrategia de producción y las capacidades organizacionales enfocadas en flexibilidad son necesarias para para impulsar con éxito estrategias genéricas de diferenciación; se sugiere que la combinación de ambas estrategias genéricas dificulta la función de operaciones de las empresas (González-Benito & Suárez-González, 2010).

Allen, Helms, Jones, Takeda, & White (2007) plantean que China cuenta con cuantiosos recursos para financiar avances tecnológicos, y que países como Japón, con altos salarios que se traducen en altos costos de producción, deben enfocarse necesariamente en estrategias de enfoque por diferenciación para tener éxito en adelante en la economía global.

Con respecto al desempeño exportador, este 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 por 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). En este trabajo empleamos el IDE administrado por PROCOMER (Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, adscrita al Ministerio de Comercio Exterior, COMEX), que es un promedio ponderado de la continuidad exportadora, el dinamismo exportador, la diversificación de mercados, y las condiciones de acceso a los mercados con tratados de libre comercio (Milesi & Moori, 2007). Los dos primeros factores pesan un 35% cada uno y los dos últimos un 15% cada uno. El último factor es una aproximación a la complejidad de los mercados de destino (Arguedas *et al.*, 2014).

OBJETIVOS

El objetivo general del trabajo es conocer si la aplicación de estrategias genéricas de administración estratégica, a criterio de los informantes, influye sobre el desempeño exportador de las pymes. Específicamente pretendíamos encontrar los factores considerados como claves para el éxito exportador por parte de los empresarios, y si existe relación entre la aplicación de estrategias genéricas y desempeño exportador en pymes.

METODOLOGÍA

El diseño de investigación utilizado tiene un enfoque cualitativo. Utilizando una guía semiestructurada se aplicaron entrevistas en profundidad a dueños de empresas o encargados del área de exportaciones de pymes que se consideran exitosas en su IDE (Índice de Desempeño Exportador¹). Esta guía contiene preguntas que buscan ahondar en la estrategia de la empresa, buscando identificar los factores que han fomentado el éxito exportador, y si hay una relación entre esos factores y la estrategia que la empresa posee.

Las preguntas de la guía fueron:

1. ¿Cuáles cree usted han sido los elementos o factores que han ayudado para obtener un buen rendimiento exportador por parte de la empresa?
2. ¿Esta empresa tiene una estrategia? (plan estratégico, formal o informal) ¿Cuál es esa estrategia? Por favor bríndeme ejemplos sobre cómo se refleja esa estrategia en la organización.
3. ¿Cree usted que esa estrategia ha sido un factor determinante en el desempeño exportador de la organización? ¿Por qué?
4. ¿Cómo diferencian sus productos de los de la competencia? (ahondar si se distingue claramente la diferenciación o el liderazgo en costos de Porter, y qué tan impregnados están estos enfoques en la organización; improvisar preguntas si es necesario profundizar).
5. ¿Cree usted que esa estrategia utilizada para diferenciarse de los competidores es un factor determinante para el éxito exportador de su empresa? ¿Por qué? ¿De qué manera?

¹ El IDE es un indicador del éxito exportador proporcionado por la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), que está adscrita al Ministerio de Comercio Exterior (COMEX).

6. Según un estudio que realizamos, previo a este, encontramos que las estrategias de diferenciación en la calidad de los productos o por un menor precio no tienen relación con el desempeño exportador de las empresas. Con base en su experiencia, ¿encuentra razonable este hallazgo? ¿Por qué?

Se contactaron vía telefónica a los encargados de exportaciones de noventa pymes, para agendar una cita para realizar la entrevista en profundidad. Se logró entrevistar a los representantes de once pymes en total.

El perfil de las empresas y entrevistados se detalla en la Tabla 1. La mayoría de las empresas de las que se obtuvieron respuesta corresponden al sector industria. Como se aprecia, el principal mercado exportador es Centroamérica.

Tabla 1. Perfil de la empresa y entrevistado

Caso	Sector	IDE	Tamaño de la empresa	Antigüedad exportadora	Mercado al que exporta*	Puesto del entrevistado	Años en el cargo
A1	Agrícola	8,8	Pequeña	20	CAM, CAR, SAM	Gerente de Exportaciones	1
C1	Comercio	7,3	Mediana	52	CAM, SAM	Gerente de Logística	10
C2	Comercio	6,3	Mediana	10	CAM, NAM, EUR	Gerente de Exportaciones	7
I1	Industria	8,2	Mediana	6	ASI	Gerente General	5
I2	Industria	7,9	Mediana	10	CAR	Gerente de Exportaciones	11
I3	Industria	7,9	Mediana	16	CAM, CAR	Gerente de Logística	7
I4	Industria	7,9	Mediana	7	CAM, NAM, ASI	Gerente de Logística	9
I5	Industria	7,6	Pequeña	10	CAM	Gerente General	13
I6	Industria	6,4	Mediana	10	CAM	Gerente de Exportaciones	5
I7	Industria	6,2	Mediana	15	CAM, SAM	Gerente General	2
I8	Industria	5,6	Mediana	17	CAM	Gerente de Ventas	4

* ASI= Asia, CAM= Centroamérica, CAR=Caribe, EUR= Europa, NAM= Norteamérica (Estados Unidos, Canadá o ambos), SAM= Suramérica

Cada una de las entrevistas fue grabada y posteriormente transcrita para la realización del análisis, para el cual se utilizó el software Atlas TI, versión 6.2 (Mühr, 2011). En dicho software se establecieron una serie de códigos para clasificar las respuestas:

- **Estrategia como factor en el desempeño exportador:** este código responde a si la empresa considera que la estrategia es un factor significativo, parcialmente significativo o no significativo en el desempeño exportador.

- **Factores de alto rendimiento exportador:** este código contempla cuatro factores, los cuales son la continuidad exportadora, los contactos que tenga la empresa, el número de países a los que exporta, y la estrategia que implementa.
- **Relación de la estrategia genérica y el desempeño exportador:** este código busca identificar si la relación entre estrategia genérica y desempeño exportador el empresario la identifica por diferenciación, costos, una mezcla de ambos o si considera que no existe relación.

RESULTADOS

En los resultados presentamos primero un segmento dedicado a los factores percibidos por los empresarios como relacionados con el alto desempeño exportador de las pymes. El segundo bloque se dedica a la relación entre estrategias genéricas y el desempeño exportador.

Factores percibidos vinculados con el alto desempeño exportador de las pymes

En relación con los factores de alto desempeño exportador que mencionan los entrevistados, se lograron identificar principalmente tres: la estrategia basada en calidad, la comunicación con los clientes, y el conocimiento del mercado. En la Tabla 2 se aprecia una mayoría de citas en relación con la estrategia enfocada en calidad.

Tabla 2. Factores de alto desempeño exportador

Cita representativa	Cantidad de citas	Factor
“Yo creo que es la calidad, la calidad y el servicio, también del servicio la puntualidad digamos de despacho y de producción, además de la calidad de las bolsas”.	15	Estrategia – Calidad
“La comunicación con los socios comerciales es importantísima, entender cada uno de los mercados sus particularidades, no es lo mismo ir a Honduras, que a Guatemala, que a Panamá o que entrar a Nicaragua, cada país tiene su cultura, su forma de hacer negocios y eso por supuesto que hay que respetarlo”.	5	Comunicación con los clientes
“La investigación en el mercado que se va a comercializar verdad, conocer el mercado, la cultura las necesidades que tiene ese mercado, o sea las falencias los productos que tiene que no llegan a cumplir con lo que se necesita o se requiere la oportunidad de nuevos productos”.	3	Conocimiento del mercado

Tabla 4. Relación entre la estrategia genérica y desempeño exportador

Cita representativa	Cantidad de citas	Estrategia Genérica
“La gente prefiere calidad, respaldo y seguimiento... el precio al final lo ves en la calidad del producto”	6	Diferenciación
“Hay productos que se compran por precio y hay productos que se compran porque son específicos... Por la calidad”	3	Mezcla (calidad y precio)

En la nube de palabras (ver Figura 2) y en el conteo de palabras (ver Tabla 5), sobresalen las palabras producto, precio y calidad. Cabe resaltar que cuando se ha mencionado precio es para indicar dos posibilidades: 1) el objetivo de la empresa no es ofrecer un precio bajo; 2) el precio es símbolo de una alta calidad, como se ejemplifica en la siguiente cita: “y el precio al final en el consumidor cuando usted produce un producto reciclado como es el caso de nosotros, la diferencia es muy alta, yo le entrego esto al 100% virgen y le traigo algo parecido, es el doble la diferencia de precio, entonces en nosotros la relación del precio va más por calidad”.

Figura 2. Nube de palabras para la relación entre la estrategia genérica y desempeño exportador



Tabla 5. Conteo de palabras para la relación entre la estrategia genérica y desempeño exportador

Palabra	Frecuencia
Producto	16
Precio	12
Calidad	12
Diferencia	5
Mercado	4
Entrar	3
Vendemos	3

DISCUSIÓN

En nuestros resultados encontramos que la diferenciación o calidad es la estrategia genérica vinculada en mayor medida por los empresarios entrevistados con el éxito exportador de sus empresas. Lo anterior es antagónica con el hallazgo de Tansey *et al.* (2014), en el sentido de que en periodos de crisis la estrategia de liderazgo en costos puede ser la más adecuada para alcanzar el éxito empresarial, aunque igualmente reportan que las estrategias de diferenciación ocuparon el segundo puesto en las menciones en su estudio de casos. Allen *et al.* (2007) plantearon que, para economías como Japón, con una estructura de costos de por sí elevada principalmente por el pago de salarios competitivos y cargas sociales, la mejor estrategia es la diferenciación enfocada en nichos con alto poder adquisitivo.

Llama la atención que los gerentes entrevistados no hallan mencionado el apoyo institucional como un factor relevante para el éxito exportador en un país como Costa Rica, en donde existe una amplia institucionalidad de apoyo al exportador, y específicamente PROCOMER realiza esfuerzos continuos como misiones comerciales, motivación y preparación para la participación en ferias internacionales, organización de ferias en el país, organización de ruedas de negocios y capacitación para exportadores.

Algo similar puede ocurrir en el caso de Costa Rica, con una estructura de costos salariales significativamente más alta que sus vecinos centroamericanos, y en donde precisamente esos países son el principal destino de las exportaciones de las pymes costarricenses, según PROCOMER (2017). Por lo anterior, parece razonable proponer que, en economías con un mayor nivel salarial y una elevada competitividad en sus actividades productivas con respecto a la mayoría de sus vecinos inmediatos, las estrategias genéricas que conducen a la calidad son recomendables, mientras que las estrategias basadas en el costo parecen más adecuadas para momentos concretos en que la economía se muestre inestable, o al menos con un comportamiento diferente al habitual.

En el caso de la estrategia de liderazgo en costos o precio bajo, esta no resultó considerada como un factor determinante para el éxito exportador de las pymes, o al menos no de manera independiente, pero en ocasiones sí lo puede ser precisamente mezclada con la calidad o diferenciación. Lo anterior es consistente con los hallazgos de Pretorius (2008), cuando indica que en ocasiones es adecuado mezclar las estrategias genéricas para obtener resultados exitosos, y el mismo resultado reportan Tansey *et al.* (2014) cuando existen entornos turbulentos, como

en una crisis o recesión económica, en donde la combinación de estrategias puede resultar exitosa.

Cuando revisamos los factores que los empresarios perciben y mencionan como explicativos de su éxito exportador, el resultado es el mismo a lo que hemos afirmado hasta aquí, pues sobresale la calidad, por lo que consideran prioritario este factor para tener éxito en sus mercados extranjeros, lo que es consistente precisamente con la estrategia genérica de diferenciación, ya sea para el gran mercado o bien enfocada en nichos de mercado. En esta consulta no aparece el costo como un factor determinante, sino que se mencionan comunicación con clientes y conocimiento del mercado, pero consideramos que ambos factores aplican y son válidos tanto para empresas que apuesten por la calidad como para pymes que se inclinen por el costo. Lo anterior refuerza la proposición de que el costo bajo no es percibido ni considerado como un factor de éxito exportador por las pymes costarricenses, lo cual es llamativo, considerando que ocho de los 11 casos entrevistados corresponden al sector industrial, por lo que este es el más representado en el presente estudio, y es donde cabría esperar que el costo sea un factor relevante y de atención prioritaria por parte de los gerentes y empresarios.

Sí es llamativo que nuestra investigación sugiere, a tono con alguna literatura consultada, que una posición de “atrapado en el medio”, correspondiente a la utilización de varias estrategias genéricas, parece no tan indeseable como lo sugería inicialmente Porter, claro está, si dicha posición responde a una respuesta estratégica consciente y estructurada, y no a un resultado de gestión empresarial con una pobre dirección estratégica, que puede estar mayoritariamente presente en organizaciones conducidas de manera empírica por administradores no profesionales, o que incluso siendo profesionales no tienen formación formal en administración.

Lo anterior lo indicamos ya que si bien no era un objetivo de nuestra investigación, por medio de las entrevistas sí notamos que en la mayoría de las empresas existe ausencia de planificación estratégica formal, y si bien desconocemos los motivos, una explicación podría ser la falta de formación formal en administración de empresas y gerencia por parte de los gerentes y propietarios de las pymes, situación que puede estar incidiendo en la toma de decisiones con respecto a la formulación e implementación de estrategias en las pymes, en general, pero específicamente en los temas de operaciones y exportación, y podría privilegiar la imitación como una estrategia competitiva de amplia utilización, especialmente dirigida, por razones obvias, a imitar las mejores prácticas de los competidores e incluso de empresas no relacionadas

con el giro comercial pero que sí exportan y son exitosas en su labor exportadora y en sus actividades productivas en general.

Tampoco tenemos claro el peso de la condición de pyme familiar en las valoraciones de opciones estratégicas para conducir al éxito exportador de la pyme. Podría ocurrir que en pymes y empresas en general de naturaleza no familiar la toma de decisiones sea más estructurada y orientada por un proceso de optimización de resultados, mientras que en las pymes familiares la toma de decisiones responda a modelos que privilegian sesgos, bien basados en favoritos implícitos, modelos complacientes con los fundadores o mayor importancia de heurísticos y sesgos cognitivos.

CONCLUSIONES

La mayoría de la literatura existente sobre el uso de las estrategias genéricas y el éxito exportador está basada en pocos sectores económicos, y, por razones obvias, en actividades productivas fabriles, que elaboran productos exportables, pero no encontramos estudios que relacionen el uso de estrategias genéricas y la internacionalización de servicios, por ejemplo, o el uso de estrategias genéricas y actividades de servicios que si bien no calzan con la exportación sí contribuyen con la generación de divisas, como es el caso del turismo, que es precisamente la principal actividad económica en relación con el PIB en Costa Rica, por lo que este es un campo en el que faltan y se justifican mayores esfuerzos de investigación.

A la luz de los resultados obtenidos parece razonable afirmar que para economías como la costarricense, con altos costos de producción debido al precio de sus factores productivos, especialmente la mano de obra, el apostar por estrategias relacionadas con la calidad por encima del precio parece una buena apuesta para facilitar el éxito de la empresa, especialmente en lo relativo al éxito exportador, porque es una forma más eficaz de aprovechar los recursos y capacidades de la empresa.

En entornos económicos convulsos, inestables o en crisis, parece adecuado utilizar una combinación de estrategias genéricas en respuesta a las condiciones del entorno, con el fin de obtener mejores resultados empresariales. Lo mismo podría aplicarse eventualmente para algunos sectores económicos menos favorecidos por las condiciones económicas, pero al respecto es necesaria más investigación.

Para futuras investigaciones sería interesante relacionar el uso de estrategias genéricas con el éxito exportador, pero además considerando la formación formal de los gerentes y empresarios

específicamente en temas de dirección de empresas; por ejemplo, si tienen formación de base en ciencias económicas, especialmente administración de empresas y carreras afines, o si han cursado un posgrado en gerencia / dirección de empresas.

También sería interesante estudiar la relación condición de propiedad de la pyme por personas familiares y los modelos de toma de decisiones empleados, y relacionar esto con el uso de las estrategias genéricas, ya que en países como Costa Rica la dominancia de las pymes en cuanto a su cantidad en parque empresarial es sobresaliente, pero también la prevalencia de pymes familiares es importante, y en estas las prácticas administrativas podrían ser diferentes a las aplicadas en pymes no familiares.

LITERATURA CITADA

Allen, R. S., Helms, M. M., Jones, H., Takeda, M. B., & White, C. S. (2007). Porter's business strategies in Japan. *Business strategy series*, 9(1), 37–44.

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)*.

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.

González-Benito, J., & Suárez-González, I. (2010). A study of the role played by manufacturing strategic objectives and capabilities in understanding the relationship between Porter's generic strategies and business performance. *British Journal of Management*, 21(4), 1027–1043.

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.
- 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*.
- Pretorius, M. (2008). When Porter's generic strategies are not enough: complementary strategies for turnaround situations. *Journal of Business Strategy*, 29(6), 19–28.
- PROCOMER. (2017). *Anuario estadístico 2016*. Recuperado a partir de https://procomer.com/es/estudios/anuario_estadistico_2017
- Tansey, P., Spillane, J. P., & Meng, X. (2014). Linking response strategies adopted by construction firms during the 2007 economic recession to Porter's generic strategies. *Construction management and economics*, 32(7–8), 705–724.