

Un modelo para evaluar

Posibilidades de éxito de una exportación

JOSÉ ANTONIO ESPINOZA



“La teoría económica es esencialmente una colección de modelos. Los amplios puntos de vista, que no son expresados en forma de modelos, pueden temporalmente atraer la atención, y aún ganar adeptos, pero ellos no duran a menos que se codifiquen de una manera reproducible y enseñable”.

(Krugman, 1994, p.5)

A pesar del creciente interés en las exportaciones como uno de los medios para lograr el desarrollo de las economías, los conocimientos teóricos y empíricos acerca de cuáles son los factores que determinan el desempeño exportador de una empresa permanecen limitados (Morgan et al., 2004), pero no por falta de propuestas sino por los resultados fragmentados y a veces contradictorios que han producido (Souza, 2004). Por ello, los gerentes responsables del desempeño de las exportaciones, así como las instituciones gubernamentales encargadas de diseñar las políticas relacionadas con el desarrollo de las mismas, tienen pocas guías para propiciar las exportaciones adecuadamente (Czinkota, 2000).

En el presente artículo, se describe un modelo propuesto por Morgan, N., Kaleka, A., & Katsikeas, C., (2004) y las bases que lo sustenta. Este es una alternativa, por ejemplo, a un modelo muy popular planteado por M. Porter y conocido como el "diamante de la competitividad".

ANTECEDENTES

Para Porter (1990), el éxito internacional de las empresas es dependiente de cuatro grupos de elementos ubicados dentro de su llamado *diamante de competitividad*. Estos son: (a) condiciones de los factores, (b) relaciones entre empresas, (c) condiciones de la demanda, (d) elementos propios de la empresa (estrategia y estructura de la empresa, así como la rivalidad con sus competidores). Adicionalmente, Porter incorpora el rol del Gobierno y el azar.

Debe mencionarse que esta idea ha sido objeto de todo tipo de opiniones, desde aquellas que la califican de brillante, hasta otras

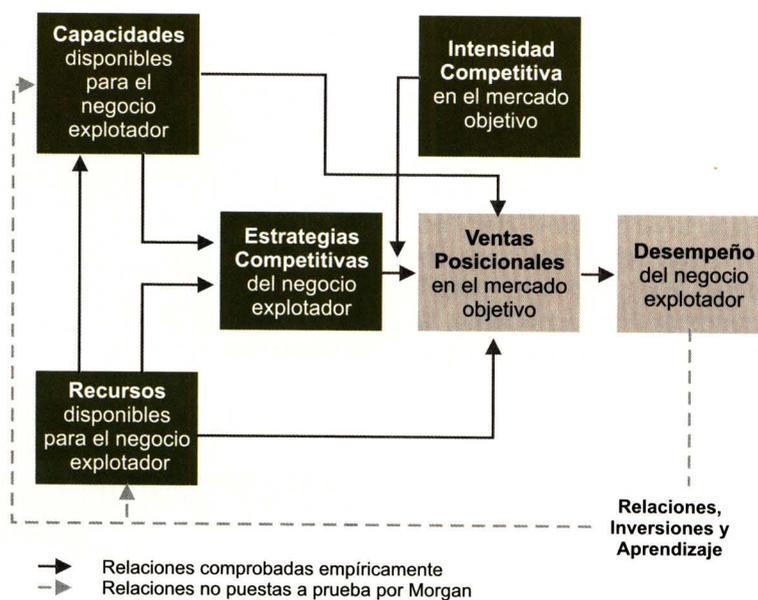
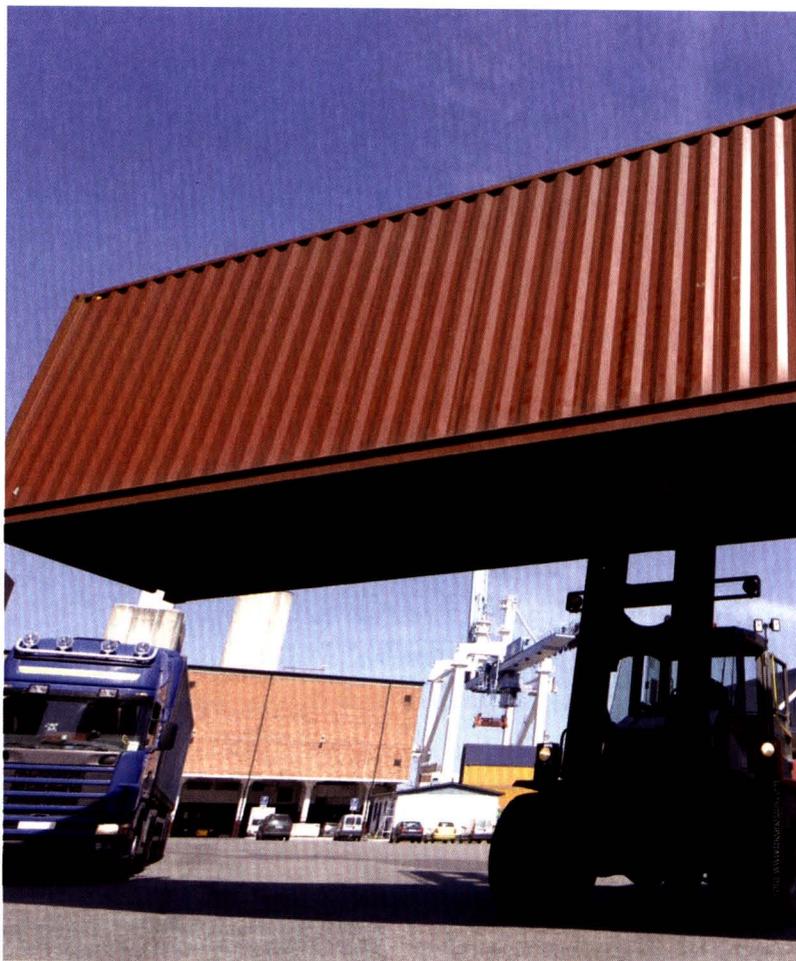


Figura 2. Modelo de Morgan et al. para una empresa exportadora.

Nota: Morgan et al. (2004).





que la tildan de insuficiente e inapropiada para realidades distintas a las de los Estados Unidos (Grant, 1991). Hay investigadores que sugieren haber encontrado deficiencias en su aplicación a los casos particulares de Canadá (Rugman, 1991), Irlanda (Clancy et al., 2001), Australia y Nueva Zelanda (Yetton et al., 1992). Eden (2005), al respecto, y con ánimo constructivo, propone más bien el concepto del *doble diamante de Rugman*. Este nos dice que, desde el punto de vista económico, las empresas en los países pequeños pueden acceder, adicionalmente a su *diamante nacional* local, al *diamante extranjero*, particularmente si están en un tratado de libre comercio.

Un punto que se le ha discutido al diamante, por ejemplo, es el correspondiente a la demanda interna local. El diamante propone que una fuerte demanda local es lo que prepara al país para su exportación exitosa. Pero, tomemos

Tabla 1. Elementos que determinan las estrategias exportadoras de la empresa

Tipo	Grupo de ítems	Ítems
Recursos	Experiencia	Conocimiento del mercado, años en la exportación, número de exportaciones, desempeño anterior
	Escala	Rotación anual, número de empleados, porcentaje de empleados en la línea de exportación
	Financieros	Capital de trabajo, liquidez financiera
	Físicos	Tecnología y equipamiento, fuentes de suministros, capacidad de producción
Capacidades	De información	Sobre clientes, mercados, competidores, canales
	De construcción de relaciones	Con proveedores, clientes y canales
	Desarrollo de productos	Nuevos productos de acuerdo con especificaciones, nuevos procesos

Nota: Basado en Morgan et al. (2004).

Tabla 2. Estrategias competitivas para negocios de exportación consideradas por Morgan et al.

Estrategia competitiva	Ítems
Liderazgo en costos	Aumento de la eficiencia productiva Mantener personal entrenado y capacitado Adoptar innovadores métodos de manufactura y/o tecnologías
Diferenciación de marketing	Mantener o mejorar promoción y publicidad Construir una imagen de marca Adopción de técnicas de marketing nuevas e innovadoras
Diferenciación de servicio	Entrega rápida del producto Pronta respuesta a las órdenes de compra Oferta de servicios extensivos

Nota: Basado en Morgan et al. (2004).

el caso de la p prika en el Perú. Las costumbres alimenticias y culturales de la población peruana no incluyen a la p prika como un ingrediente en la sazón de sus comidas. De allí, la pequeña demanda interna actual de la p prika comparada con el total de las exportaciones son los compradores extranjeros quienes lo utilizan para saborizantes y productos colorantes, que son empleados posteriormente en la industria alimenticia, cosmética y farmacéutica. Algo semejante podríamos decir de otros productos de agroexportación. Entonces, esta aparente discrepancia entre débil presencia de demanda interna, comparada con la realidad exportadora exitosa de algunos productos en el Perú, nos hace pensar en la necesidad de utilizar modelos alternativos al de Porter.

MODELO DE MORGAN ET AL. PARA LA ACTIVIDAD EXPORTADORA

El enfoque de la Teoría de las ventajas de los recursos de Hunt y Morgan R. (1995) le proporciona a Morgan N. et al. (2004) las bases para proponer un modelo para explicar el éxito de las exportaciones. Este modelo afirma que los recursos y capacidades con los que cuenta una empresa afectan su elección de estrategias competitivas para exportar; y que las ventajas posicionales (imagen) que logre en el mercado objetivo afectarán su posterior desempeño (ventas) y éxito. Igualmente, el modelo afirma que la intensidad competitiva del mercado objetivo tiene solamente un efecto moderador de las relaciones entre las estrategias aplicadas y las ventajas posicionales que se puedan lograr a través de ellas. Este modelo fue validado empíricamente por Morgan et al. en 287 empresas. En la Figura 1, se ilustra el modelo planteado.

El modelo adicionalmente señala que el desempeño exportador se verá reforzado por la reinversión, por la creación de nuevos activos

Tabla 3. *Ventajas posicionales para negocios de exportación consideradas por Morgan et al.*

Ventaja posicional	�tems
Ventaja en costos	Costo de materia prima Costo unitario de producción Costo de ventas Precio de venta al usuario final
Ventaja en productos	Calidad Empaque Diseño y estilo
Ventaja en servicio	Accesibilidad al producto Soporte técnico y servicio postventa Rapidez de entrega

Nota: Basado en Morgan et al. (2004).

Tabla 4. *Dimensiones para la evaluación de desempeño de un negocio exportador según Morgan et al.*

Elemento de desempeño	�tems
Económico	Volumen de ventas de exportación del negocio Participación en el mercado de exportación Rentabilidad
Canales intermediarios	Calidad de servicio Relación con los canales Reputación con las empresas Lealtad con las empresas Satisfacción
Usuarios finales	Relación con el usuario final Reputación con el usuario final Lealtad con la empresa Satisfacción

Nota: Basado en Morgan et al. (2004).

intangibles logrados en el mercado y por el aprendizaje, porque finalmente estos fortalecerían a los recursos y capacidades originales. Como se observa en la Figura 1, este efecto reforzador no fue puesto a prueba en el modelo descrito por haber sido una investigación transeccional.

Hay ciertas precisiones que Morgan et. al hacen en relación con el modelo propuesto. En primer lugar, sostienen que el éxito de las empresas se divide en dos fases o etapas. La primera fase es lograr ventajas posicionales a través de una relativa superioridad del valor percibido por el cliente. Conseguida esta, el siguiente paso es obtener compras por parte del cliente, con lo que se lograría, finalmente, el buen *desempeño exportador*.

En segundo lugar, Morgan et al. puntualizan que el desempeño

exportador en sí tiene dos aspectos: el económico y el estratégico. En la dimensión económica, se encuentran los resultados de ventas, la participación de mercado y los recursos consumidos, entre otros. En la dimensión estratégica, se consideran objetivos tales como el establecimiento y mantenimiento de relaciones con los canales clave. Finalmente, Morgan et al. sostienen que las estrategias competitivas apoyadas por los recursos y capacidades pueden ser: (a) liderazgo en costos (resultado por ejemplo de inversión en nueva tecnología), (b) diferenciación en mercadeo por inversión en desarrollo de marca o promociones, (c) diferenciación a través de inversión en programas de servicio al cliente superiores a los de la competencia.

Los recursos y capacidades validados empíricamente en el modelo de



Morgan et al. se presentan en la Tabla 1.

Dentro del modelo, Morgan et al. identifican tres estrategias hacia las cuales se pueden volcar los recursos y capacidades de las empresas. La Tabla 2 lista dichas estrategias, así como los ítems validados en el modelo.

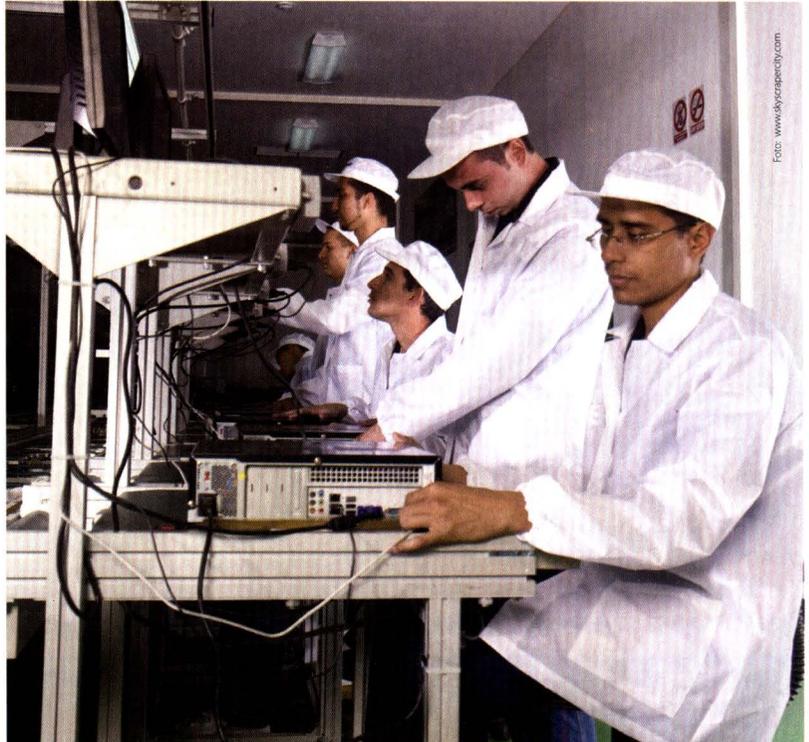
A su vez, las ventajas posicionales consideradas dentro del modelo de Morgan et al. y sus respectivos ítems validados se muestran en la Tabla 3.

Dentro del modelo, Morgan et al. consideran que la intensidad de la competencia influye también en el desempeño de las empresas exportadoras a través de aspectos como: (a) competencia agresiva, (b) guerra de promociones, (c) guerra de precios, (d) fácil imitación de lo ofrecido, (e) movidas estratégicas constantes de los competidores.

Finalmente, el diagnóstico de un negocio exportador abarca su nivel de desempeño actual. Para dicha evaluación, se consideran los dos

elementos establecidos por Morgan et al.: (a) económico y (b) *stakeholders*, específicamente distribuidores y usuarios finales. La Tabla 4 detalla los ítems considerados por Morgan et al. dentro de estas dimensiones.

Un ejemplo de aplicación del modelo descrito, incluyendo algunas ampliaciones, fue utilizado por Díaz H., Espinoza J.A., Granthon R., Olgúin S. y Jo Anaya R. (2007) para analizar la exportación de paprika en el Peru. ■



REFERENCIAS

- Clancy, P., O'Malley, E., O'Connell, L., & Van Egeraat, C. (2001). Industry Clusters in Ireland: An Application of Porter's Model of National Competitive Advantage to Three Sectors. *European Planning Studies*, 9, pp. 7-28.
- Czinkota, M. R. (2000). The Policy Gap in International Marketing. *Journal of International Marketing*, 8, pp. 99-111.
- Díaz, H., Espinoza J.A., Granthon R., Olgúin S., y Jo Anaya R. (2007). *El diagnóstico de la paprika en el Peru – Diagnostico y lineamientos estrategicos*. Tesis para optar el grado de Magíster. CENTRUM Catolica, 2007.
- Eden, L. (2005). *Alan M. Rugman's Contributions to the Field of International Business*. Acceso: Abril 24 del 2006 de la fuente: http://bush.tamu.edu/research/working_papers/
- Grant, R. M. (1991). Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 535-549.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, pp. 79-91.
- Hunt, S. D. (1997a). Resource-Advantage Theory and the Wealth of Nations: Developing the *Socio-Economic Research Tradition*. *Journal of Socio-Economics*, 26, pp. 235-257.
- Hunt, S. D. (1997b). Resource-Advantage Theory: an Evolutionary Theory of Competitive Firm Behavior? *Journal of Economic Issues*, 31, pp. 59-77.
- Hunt, S. D., & Arnett D. B. (2003). Resource-Advantage Theory and Embeddedness: explaining R-A Theory's explanatory success. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11, pag. 1 – 17.
- Hunt, S. D., & Morgan, R.M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59, pag. 1 – 15.
- Krugman, P. (1994). The Fall and Rise of Development Economics. *Rethinking the development experience: Essays provoked by the work of Albert O. Hirschman* (pp. 39-58). Washington, D.C.: Brookings Institution.
- McWilliams, A. (1993). Efficiency v. Structure-Conduct-Performance: Implications for Strategy Research and Practice. *Journal of Management*, 19, pp. 63-78.
- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, 68, pp. 90-108.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Rugman, A. (1991). Diamond in the Rough. *Business Quarterly*, 56, pp. 61-64.
- Yetton, P., Craig, J., Davis, J., & Hilmer, F. (1992). Are Diamonds a Country's Best Friend? A Critique of Porter's Theory of National Competition as Applied to Canada, New Zealand and Australia. *Australian Journal of Management*, 17, pp. 89-120.
- Zamalloa, E. (2006). *Logros Recientes y Desempeo Economica*. Acceso: Febrero 16, 2006 de la fuente http://www.mef.gob.pe/DGAES/Seminarios_talleres/LogrosRecientes_EZamalloa_21JUN06.pdf
- Zapata S. (2001). *Posibilidades y potencialidad de la agroindustria en el Peru en base a la biodiversidad y los bionegocios*. Acceso: Febrero 16, 2006 de la fuente <http://infoagro.net/shared/docs/a5/gcomer9.PDF>