



PROPUESTA DE ESTUDIO SOBRE DISEÑO Y USO DE MEDIDAS DE RENDIMIENTO EN CANALES DE EXPORTACIÓN.

En los últimos años, la exportación se ha planteado como clave para la supervivencia de muchas empresas debido a las limitaciones de los mercados domésticos, la creciente globalización y la necesidad de diversificar riesgo. En la actualidad, exportar representa una vía común a través de la que empresas productoras ofrecen a sus clientes finales sus productos y servicios, con los adecuados niveles de calidad y oportunidad en el tiempo.

Dentro de este escenario, las empresas eligen entre tres modelos básicos para acceder a los mercados extranjeros:

- 1.- Subsidiarias de ventas, donde el exportador tiene el control formal y la propiedad completa de todas las actividades;
- 2.- Distribuidores (incluidos importadores, dealers, wholesalers) que toman la propiedad de los bienes y normalmente también desempeñan un amplio rango de actividades en el mercado y la distribución de los productos;
- 3.- Agentes (incluyendo representantes, brokers) que actúan en nombre del exportador y no toman la propiedad de los bienes aunque desarrollan algunas de las actividades de éste (por ejemplo, facturación, almacén, etc).

En la primera de las formas indicadas, las subsidiarias de ventas, la empresa opta por afrontar la exportación con sus propios medios. Sin embargo, esta integración vertical, a menudo, es una manera costosa de conseguir exportar exitosamente, por lo que no todas las empresas pueden permitirse crearlas. Si la empresa productora carece de subsidiarias, o les suponen un coste elevado, pueden buscar crear relaciones con otras empresas locales, que les sirvan como puente para alcanzar sus mercados finales. En ocasiones, esta relación se mantiene por una asociación de empresas de un mismo sector que contactan o establecen un canal de exportación común e independiente. Para los propósitos de este proyecto de investigación, entenderemos por un canal de exportación independiente: una relación entre una empresa nacional exportadora que concede autoridad a otra/s empresas extranjeras para actuar en su nombre ante los clientes finales, de forma que su riqueza se va a ver afectada por las decisiones que adopten estas.

Frente a las subsidiarias, los canales de exportación independientes -distribuidores y agentes extranjeros- ofrecen una forma fácil, de bajo coste, de distribuir internacionalmente.

Además, estos modelos de entrada permiten al exportador acceder a contactos con compradores clave o conocimientos importantes del mercado local y servicios de marketing más sofisticados y adaptados al mercado concreto. A pesar de estas ventajas, el rendimiento de estos canales se ve negativamente afectado por la incongruencia o inconsistencia de objetivos derivada de la separación de la propiedad que se agrava en este contexto por factores tales como (1) la distancia física entre las partes, que impide la frecuencia y calidad de los contactos dificultando la coordinación diaria y (2) las diferencias culturales, religiosas, étnicas que pueden limitar la socialización y las expectativas compartidas necesarias para desarrollar y mantener acciones coordinadas.

A pesar de estos inconvenientes, algunos trabajos también han puesto de manifiesto que en este tipo de canales independientes –distribuidores y agentes- el rendimiento mejora si se pasa de acuerdos esporádicos o relaciones “arm’s length” a una relación más cercana de socios de negocios o “partnership” en las que las empresas estén ampliamente comprometidas y tengan efectivamente coordinadas sus actividades de exportación. Estos estudios concluyen que en estos casos se comparte información dentro de canal, se es solidario y flexible, el rendimiento del canal es mayor y se atenúa los efectos negativos de los canales de exportación independientes.

Pero, también el control y la gestión de las relaciones central-subsidiaria merecen nuestro análisis. Conseguir el éxito en los diferentes mercados en los que una empresa opera depende en gran medida de su habilidad para gestionar sus actividades de forma global. En particular, las habilidades de los directivos en los mercados extranjeros, así como su deseo de trabajar en conjunción con los directivos de la empresa matriz para conseguir los objetivos marcados, pueden determinar las posibilidades de éxito de la empresa. Por tanto, los directivos de la central de la empresa se encuentran con una tarea compleja al tener que gestionar actividades geográficamente dispersas pero interdependientes. Una parte crítica de su gestión puede ser el desarrollo de sistemas para el control formal de las actividades geográficas e, incluso, culturalmente diferentes, para prever posibles sub-optimizaciones, y para proveer una dirección hacia los objetivos de la organización como un todo que debe ser alcanzado. El desafío se centra en el diseño de unos mecanismos de control formal que guíen hacia el rendimiento deseado y, a la vez, que inhiban conductas disfuncionales.

Sin embargo, los trabajos centrados en el control de canales de exportación son muy escasos. Una forma de ejercer el control es a través de las medidas de rendimiento, mediante el análisis del grado en que varios aspectos del rendimiento (actividades/procesos /resultados) puedan ser valorados. Por consiguiente, en los últimos tiempos ha crecido el interés por parte de las empresas sobre el diseño e implantación de adecuadas medidas de rendimiento que les permitan mejorar la comunicación, cooperación, confianza y compromiso mutuo, y que busquen la convergencia de procesos, actividades y objetivos. Las medidas de rendimiento contribuyen a

coordinar y controlar el canal de distribución y permiten una integración de los canales independientes, logrando las ventajas de las subsidiarias con un menor consumo de recursos.

En los canales de exportación, los sistemas de evaluación del rendimiento pueden facilitar la “inter-entendibilidad” e integración entre los miembros de la cadena de suministros. También suministran comprensión para revelar la efectividad de las estrategias e identificar oportunidades de éxito o mejora. Son imprescindibles para la toma de decisiones y para rediseñar objetivos de negocio y reingeniería de procesos.

Como en “una carrera de relevos, bien equilibrada y experta”, la clave puede ser convertir los posibles conflictos en oportunidades. Así, es importante el establecimiento de las adecuadas medidas de rendimiento, recogidas en los BSC o KPI's, que permitan la coordinación y la supervisión de las alianzas, para asegurar que los productos y servicios se hallen disponibles para el consumo de los usuarios finales, y lograr su satisfacción.

OBJETIVO:

Explorar y definir los sistemas de medidas de rendimiento que las empresas exportadoras usan o pueden usar en los canales de exportación – sistemas de evaluación de rendimiento, BSC o KPI's – para supervisar y coordinar las actividades de sus subsidiarias, distribuidores y agentes extranjeros, así como, identificar los factores que condicionan el diseño, uso y proceso de implantación de los mismos.

Para alcanzar el objetivo propuesto, planteamos el desarrollo en tres fases:

Primera fase: exploratoria del estado de la cuestión. Con el desarrollo de esta fase se pretende conocer cómo exportan las principales empresas andaluzas, es decir, qué tipos de canales de exportación son utilizados y cuáles son más exitosos. La información obtenida nos permitirá definir la población objeto de investigación.

Para cubrir este objetivo nos planteamos dos instrumentos:

(i) la creación de un Foro EXTENDA: como un espacio Universidad-Extenda-Empresa, general y sectorial, y como un órgano de consulta y discusión, estableciendo una plataforma de acercamiento (charlas, conferencias, seminarios, mesas redondas), donde se compartan los distintos conocimientos, métodos, herramientas y procesos, que las empresas andaluzas están utilizando para el control y mejora del rendimiento de sus canales de exportación, y se muestre el interés y la necesidad de este estudio. La ubicación de este Foro en la primera fase no es óbice para su continuidad durante y después de este proyecto, ya que si el tema lo requiere, puede ser

una plataforma de discusión, análisis o formación vinculada al control de los canales de exportación.

(ii) seleccionar de la base de datos facilitada por Extenda aquellas empresas andaluzas con una mayor implicación en la exportación. Una vez realizada esta selección, se pretende tomar contacto con algunas empresas para, a través de entrevistas, identificar el ámbito y el contenido del cuestionario de investigación. Este proceso debería de estar coordinado con el Foro de discusión ya que el Foro permitiría el acercamiento a la empresa y, a su vez, empresas previamente entrevistadas podrían ser captadas para su participación en el Foro.

(iii) diseño, elaboración, envío y recogida de datos a través de un cuestionario. La población objetivo de este cuestionario son las empresas exportadoras andaluzas que dispongan de canal de exportación propio o externalizado. Es conveniente que la gestión y seguimiento de las encuestas y el trabajo de campo fuera realizado por una empresa externa, para lo cual EXTENDA se encargaría de su contratación.

2. Segunda fase: exploratoria sobre los canales de exportación utilizados y sus sistemas de control de gestión. A través de cuestionarios enviados a las empresas de la base de datos elaborada en la Fase 1, nos planteamos, en primer lugar, un estudio *cross-sectorial* sobre las formas a través de las cuales estas empresas han logrado un mayor éxito en la exportación, con el objetivo de establecer un mapa clarificador de los canales de exportación utilizados por sectores. Asimismo, se pretende analizar en qué grado se están utilizando sistemas de control de gestión en los actuales canales de exportación, qué técnicas concretas se están usando, qué razones han motivado su uso, así como, los factores y variables que afectan a su utilización.

3. Tercera fase: Modelización de las técnicas de control de gestión para los canales de exportación de las empresas exportadoras de Andalucía. Conocido en profundidad el estado de la cuestión, en esta tercera fase se pretende elaborar distintos modelos que recojan la utilidad de estas herramientas para los canales de exportación y que traten aspectos tales como el modo de seleccionar indicadores de rendimiento que permitan la consecución y el mantenimiento de los factores clave de éxito, por características y sector industrial; modo de diseñar BSC; modelos de implantación, para que sean aceptados y usados por los otros miembros del canal de exportación; factores y características que afectan al proceso; o los efectos que puede tener en la relación.

Para la realización de este proyecto de investigación, se requiere la colaboración de EXTENDA en los siguientes aspectos:

Ayuda en la presentación de este estudio ante diversas empresas, para realizar las entrevistas previas al diseño del cuestionario.

Creación del Foro EXTENDA.

Base de datos de empresas que utilicen canales de exportación, propios o externalizados.

Envío y seguimiento del cuestionario.

Recogida y captura de datos.

Ayuda financiera para la presentación de este estudio en distintos congresos y foros, donde recoger ideas e información para la mejora del estudio.

Inclusión de este campo de la gestión de la promoción exterior dentro de los planes de formación y consultoría de EXTENDA.

El presente estudio exige un extenso período de tiempo para analizar un amplio número de sectores, no obstante se establece que el presente convenio concluirá el día 31 de diciembre de 2007. No obstante, el plazo de ejecución podrá prorrogarse expresa o tácitamente por dificultades técnicas o causas ajenas a la voluntad de ambas partes. De igual forma, si ambas partes así lo entendieran, el plazo de ejecución puede ser ampliado, siempre por años naturales completos, hasta un máximo de cuatro anualidades, en las condiciones económicas que se acuerden y de forma expresa. El equipo de trabajo estaría constituido por cuatro profesores y un becario de investigación de apoyo. Para facilitar el seguimiento de este estudio, el equipo de investigación se compromete a informar a EXTENDA del avance del trabajo con una periodicidad máxima de seis meses.

INVESTIGADOR RESPONSABLE DEL PROYECTO

Dr. José M. Sánchez Vázquez -- Universidad Pablo de Olavide

RELACION DE INVESTIGADORES PARTICIPANTES EN EL PROYECTO

Nombre y apellidos	Breve Currículo
Dra. Concha Álvarez-Dardet Espejo Univer. Pablo de Olavide de Sevilla	Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad. Coordinadora de Grupo de Investigación de I+D sobre Control de Gestión en Relaciones Interorganizativas. Autora de diversos libros y artículos nacionales e internacionales relacionados con el tema.
Dr. Pedro Araújo Pinzón Universidad de Cádiz	Profesor Titular de Economía Financiera y Contabilidad. Miembro del Grupo de Investigación de I+D sobre Control de Gestión en Relaciones Interorganizativas. Autor de diversos artículos nacionales e internacionales relacionados con el tema.
Dr. José M. Sánchez Vázquez Univer. Pablo de Olavide de Sevilla	Profesor Colaborador Doctor Miembro del Grupo de Investigación de I+D sobre Control de Gestión en Relaciones Interorganizativas. Autor de diversos artículos nacionales e internacionales relacionados con el tema. Controller durante 14 años en empresas de ámbito nacional e internacional vinculadas con la exportación y canales de distribución.
Dra. María Vélez Elorza Universidad de Cádiz	Profesora Titular de Economía Financiera y Contabilidad. Miembro del Grupo de Investigación de I+D sobre Control de Gestión en Relaciones Interorganizativas. Autora de diversos artículos nacionales e internacionales relacionados con el tema.
Becario de Investigación EXTENDA	Becario Investigación (Tiempo parcial 6 meses)

