



**Universidad de Deusto – San Sebastián  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Programa de Doctorado en  
Economía y Dirección de Empresas**

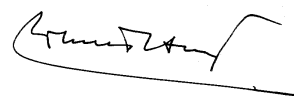
**“Los Determinantes del Resultado Exportador: el caso  
del Sector Agroindustrial en Uruguay.”**

**Tesis doctoral**

**Presentada por el Lic. Roberto Horta Berro**

**Dirigida por la Dra. Mari Jose Aranguren Querejeta**

**13 de Setiembre de 2010.**

A handwritten signature in black ink, likely belonging to Mari Jose Aranguren Querejeta, the director of the thesis.

**La Directora de Tesis**

**El Doctorando**

---

---

---

---

*A Yvonne*

---

---

## **Agradecimientos**

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a la Dra. Mari Jose Aranguren. Su dirección, valiosas indicaciones y comentarios, y sus amplios conocimientos, hicieron posible la culminación de este trabajo.

Un recuerdo muy sincero a los Drs. Luis Sierra y Fernando López de Vicuña, quienes en las etapas iniciales de este proyecto, me transmitieron sus experiencias y sus conocimientos, y me ayudaron con su calidad humana a avanzar en esta investigación.

Asimismo agradezco en general a todas aquellas personas que tanto en la Universidad de Deusto como en la Universidad Católica del Uruguay, se interesaron por este estudio y me aportaron comentarios, sugerencias, nuevas ideas, todo lo cual contribuyó a mejorar esta investigación.

Y un agradecimiento muy especial a mi familia, que comprendieron y perdonaron mis ausencias y el tiempo dedicado a este trabajo, y siempre me alentaron y apoyaron en este emprendimiento.

---

---

# Índice

## Capítulo 1

<b>INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1    Introducción .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2    La creciente interrelación de los mercados y la economía del Uruguay .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3    Definición del problema de estudio .....</b>	<b>19</b>
<b>1.4    Objetivos y organización del estudio.....</b>	<b>21</b>

## Capítulo 2

<b>LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA URUGUAYA.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1    Introducción .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2    Las principales características de la economía uruguaya .....</b>	<b>27</b>
2.2.1    La actividad productiva.....	31
2.2.2    La industria manufacturera .....	34
2.2.3    La internacionalización de la economía uruguaya .....	37
<b>2.3    Análisis de las exportaciones uruguayas.....</b>	<b>40</b>
2.3.1    La evolución general de las exportaciones.....	40
2.3.2    Los principales destinos de las exportaciones .....	41
2.3.3    Composición de las exportaciones .....	43
2.3.4    La actividad exportadora a nivel de empresas .....	45
<b>2.4    Conclusiones.....</b>	<b>48</b>

## Capítulo 3

<b>COMPETITIVIDAD E INTERNACIONALIZACIÓN: REVISIÓN DE LA LITERATURA TEÓRICA .....</b>	<b>53</b>
<b>3.1    Introducción .....</b>	<b>53</b>
<b>3.2    La competitividad internacional: aportes para su conceptualización .....</b>	<b>55</b>
<b>3.3    El concepto de internacionalización de las empresas .....</b>	<b>65</b>
<b>3.4    La exportación como una de las vías de la internacionalización de las empresas .</b> <b>.....</b>	<b>70</b>
<b>3.5    Enfoques teóricos del fenómeno exportador .....</b>	<b>74</b>
3.5.1    Los enfoques macroeconómicos del comercio internacional .....	74
3.5.2    Las teorías del comportamiento exportador .....	81
<b>3.6    Otras teorías sobre la internacionalización de las empresas .....</b>	<b>92</b>
3.6.1    Las teorías de la inversión en el exterior.....	92
3.6.2    Literatura relacionada con los diferentes modos de entrada al exterior .....	96
3.6.3    Teorías sobre alianzas y redes.....	97
3.6.4    El enfoque de la internacionalización acelerada .....	100
<b>3.7    Resumen y conclusiones: hacia un marco teórico integrado .....</b>	<b>104</b>

---

## Capítulo 4

<b>LOS DETERMINANTES DEL RESULTADO EXPORTADOR.....</b>	<b>111</b>
<b>4.1    Introducción .....</b>	<b>111</b>
<b>4.2    El resultado exportador (performance exportadora) .....</b>	<b>113</b>
<b>4.3    Los determinantes del resultado exportador.....</b>	<b>121</b>
4.3.1    Madsen (1987 y 1989).....	124
4.3.2    Aaby y Slater (1989) .....	124
4.3.3    Gemünden (1991).....	127
4.3.4    Moini (1995) .....	128
4.3.5    Katsikeas, Piercy y Ioannidis (1996).....	130
4.3.6    Leonidou, Katsikeas y Piercy (1998) .....	132
4.3.7    Zou y Stan (1998).....	134
4.3.8    Katsikeas, Leonidou y Morgan (2000).....	136
4.3.9    Alonso y Donoso (2000) .....	137
4.3.10    Baldauf, Cravens y Wagner (2000) .....	140
4.3.11    Leonidou, Katsikeas y Samiee (2002) .....	142
4.3.12    Eusebio, Llonch y López (2004).....	144
4.3.13    Voerman (2003/2004).....	146
4.3.14    Suárez-Ortega y Alamo-Vera (2005).....	149
4.3.15    Gertner, Gertner y Guthery (2006).....	151
4.3.16    Sousa, Martínez López y Cohelo (2008) .....	152
<b>4.4    Síntesis y valoración crítica de los determinantes del resultado exportador....</b>	<b>154</b>

## Capítulo 5

<b>MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>163</b>
<b>5.1    Introducción .....</b>	<b>163</b>
<b>5.2    El modelo a contrastar.....</b>	<b>164</b>
5.2.1    Características y capacidad competitiva de la empresa .....	168
5.2.2    Estrategia Exportadora .....	177
5.2.3    Grado de compromiso exportador .....	180
5.2.4    El ambiente externo a la empresa.....	182
5.2.5    Resultado exportador.....	185
<b>5.3    Hipótesis de la investigación .....</b>	<b>186</b>
<b>5.4    Conclusiones .....</b>	<b>187</b>

## Capítulo 6

<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.....</b>	<b>191</b>
<b>6.1    Introducción .....</b>	<b>191</b>
<b>6.2    Delimitación del sector a investigar.....</b>	<b>191</b>
<b>6.3    Descripción y características del universo a encuestar.....</b>	<b>193</b>
<b>6.4    Definición de las variables a utilizar .....</b>	<b>198</b>
6.4.1    Definición y medición de la variable dependiente .....	198
6.4.2    Definición de las variables independientes a utilizar .....	201
<b>6.5    La metodología para contrastar el modelo .....</b>	<b>204</b>
6.5.1    Definición del cuestionario .....	204
6.5.2    Metodología de procesamiento de la información .....	206
<b>6.6    Síntesis.....</b>	<b>206</b>

---

## Capítulo 7

<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>229</b>
<b>7.1 Introducción .....</b>	<b>229</b>
<b>7.2 Análisis descriptivo.....</b>	<b>229</b>
7.2.1 Perfil sectorial de las empresas encuestadas .....	230
7.2.2 Resultado exportador .....	233
7.2.3 Características y capacidad competitiva de la empresa.....	235
7.2.4 Estrategia exportadora.....	247
7.2.5 Grado de compromiso exportador.....	254
7.2.6 Ambiente externo .....	257
<b>7.3 Análisis de regresión.....</b>	<b>265</b>
7.3.1 Variable dependiente.....	266
7.3.2 Variables independientes: reducción de datos.....	267
7.3.3 Análisis de regresión múltiple.....	277
7.3.4 Análisis de regresión logística (Análisis Logit) .....	281
<b>7.4 Discusión de los resultados.....</b>	<b>286</b>

## Capítulo 8

<b>SÍNTESIS Y CONCLUSIONES FINALES .....</b>	<b>299</b>
<b>8.1 Aspectos generales .....</b>	<b>299</b>
<b>8.2 Conclusiones sobre los determinantes del resultado exportador .....</b>	<b>303</b>
<b>8.3 Implicaciones de la investigación .....</b>	<b>309</b>
<b>8.4 Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación.....</b>	<b>311</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>317</b>

---

## Índice de Cuadros

Cuadro 2.1:	Uruguay, Producto Interno Bruto. Tasas de variación en períodos seleccionados.
Cuadro 2.2:	Índice de Competitividad Global Uruguay.
Cuadro 2.3:	Uruguay: Estructura sectorial del PIB (precios constantes) en %.
Cuadro 2.4:	Industria Manufacturera: Datos de producción y empleo.
Cuadro 2.5:	Relación del comercio con Argentina y Brasil respecto a total en %.
Cuadro 2.6:	Coefficiente de apertura: países seleccionados.
Cuadro 2.7:	Uruguay: Exportaciones industriales como % de las exportaciones totales.
Cuadro 2.8:	Uruguay: Número de empresas exportadoras.
Cuadro 3.1:	Modos de entrada al exterior.
Cuadro 3.2:	Factores clave de internacionalización: comercio internacional y competitividad.
Cuadro 3.3:	Factores clave de internacionalización: modos de entrada al exterior.
Cuadro 4.1:	Conceptualización y medición del resultado exportador.
Cuadro 4.2:	Como operacionalizar el resultado exportador.
Cuadro 4.3:	Factores determinantes del resultado exportador.
Cuadro 5.1:	Resumen de las hipótesis.
Cuadro 6.1:	Industria manufacturera: valor bruto de producción, consumo intermedio y valor agregado.
Cuadro 6.2:	Empresas por código CIIU a 2 dígitos.
Cuadro 6.3:	Años entre los 300 mayores exportadores.
Cuadro 6.4:	Exportaciones de las empresas de la muestra.
Cuadro 6.5:	Resultado exportador: medidas.
Cuadro 6.6:	Ficha técnica.
Cuadro 6.7:	Relación entre Constructo-Proposición-Variables independientes-Hipótesis-Preguntas.
Cuadro 7.1:	Empresas que respondieron a la encuesta por sector industrial.
Cuadro 7.2:	Antigüedad de las empresas.
Cuadro 7.3:	Empresas por tramo de valor exportado en 2006.
Cuadro 7.4:	Intensidad exportadora.
Cuadro 7.5:	Total exportado por cada grupo en relación a las exportaciones totales del Uruguay.
Cuadro 7.6:	Crecimiento exportaciones en 2006,
Cuadro 7.7:	Empresas y ocupación por tramos de personal ocupado.
Cuadro 7.8:	Personal ocupado según sector industrial CIIU Rev.3.
Cuadro 7.9:	Niveles de ventas totales en el año 2006.
Cuadro 7.10:	Años exportando.



---

Cuadro 7.11:	Percepción de ventajas competitivas.
Cuadro 7.12:	Estructura organizativa de apoyo a la exportación.
Cuadro 7.13:	Relación entre las variables utilizadas en los conceptos “Características de la Empresa” y “Resultado exportador”.
Cuadro 7.14:	Relación entre las variables utilizadas en el concepto “Capacidades competitivas de la empresa” y “Resultado exportador”.
Cuadro 7.15:	Estrategia de internacionalización.
Cuadro 7.16:	Búsqueda y visita mercados de exportación.
Cuadro 7.17:	Importancia del principal producto en el total exportado.
Cuadro 7.18:	Estrategia de internacionalización según intensidad exportadora.
Cuadro 7.19:	Relación entre las variables utilizadas en el concepto “Estrategia exportadora” y la intensidad exportadora.
Cuadro 7.20:	Relación entre las variables utilizadas en el concepto “Estrategia exportadora” y el crecimiento exportador.
Cuadro 7.21:	Relación entre los recursos comprometidos en la exportación y la intensidad exportadora.
Cuadro 7.22:	Mercados de exportación.
Cuadro 7.23:	Relación entre la concentración de mercados y la intensidad exportadora.
Cuadro 7.24:	Valoración del entorno empresarial.
Cuadro 7.25:	Percepción del ambiente externo.
Cuadro 7.26:	Resultado exportador: medidas.
Cuadro 7.27:	Variables Características y capacidad competitiva de la empresa.
Cuadro 7.28:	Variables Estrategia exportadora.
Cuadro 7.29:	Análisis factorial: medidas de adecuación muestral.
Cuadro 7.30:	Análisis factorial: matriz de componentes rotados, características y capacidad competitiva de la empresa.
Cuadro 7.31:	Análisis factorial: matriz de componentes rotados, estrategia exportadora.
Cuadro 7.32:	Análisis factorial: matriz de componentes rotados, ambiente externo.
Cuadro 7.33:	Análisis factorial: matriz de componentes rotados, factores del entorno.
Cuadro 7.34:	Análisis de regresión múltiple.
Cuadro 7.35:	Resumen de los modelos de regresión.
Cuadro 7.36:	Coefficientes de las funciones de regresión.
Cuadro 7.37:	Análisis <i>Logit</i>
Cuadro 7.38:	Resultado cualitativo: satisfacción con rentabilidad exportadora.
Cuadro 7.39:	Resumen de la evidencia empírica.

---

## Índice de Gráficos

- Gráfico 2.1: Evolución del PIB per cápita.
- Gráfico 2.2: Uruguay: Evolución del PIB 1984-2008.
- Gráfico 2.3: Comercio Exterior 1985-2008.
- Gráfico 2.4: Uruguay: Evolución del tipo de cambio real.
- Gráfico 2.5: Exportaciones de bienes, 1985-2006.
- Gráfico 2.6: Destino de las exportaciones.
- Gráfico 7.1: Percepción rentabilidad exportaciones.
- Gráfico 7.2: Crecimiento exportaciones en 2006.
- Gráfico 7.3: Empresas por tramo de personal ocupado %.
- Gráfico 7.4: Gastos en I+D en relación a ventas – Certificaciones de calidad.
- Gráfico 7.5: Competitivo en precio.
- Gráfico 7.6: Competitivo en calidad.
- Gráfico 7.7: Competitivo en imagen.
- Gráfico 7.8: Competitivo en tecnología.
- Gráfico 7.9: Valoración del entorno empresarial.
- Gráfico 7.10: Valoración del entorno empresarial.
- Gráfico 7.11: Grado de importancia factores del ambiente y la exportación.

## Índice de Figuras

- Figura 3.1: Recorrido conceptual de la investigación.
- Figura 3.2: Modos de entrada al exterior.
- Figura 3.3: Determinantes de la *performance* exportadora.
- Figura 3.4: El mecanismo básico de la internacionalización.
- Figura 3.4: El modelo *network* internacional.
- Figura 4.1: Modelo general para evaluar el resultado exportador.
- Figura 4.2: Determinantes de la *performance* exportadora.
- Figura 4.3: Modelo conceptual de desarrollo exportador.
- Figura 4.4: Determinantes del éxito exportador.
- Figura 4.5: Determinantes del resultado exportador.
- Figura 4.6: Variables de la gestión y sus efectos sobre el resultado exportador.
- Figura 4.7: Determinantes del resultado exportador.
- Figura 4.8: Un modelo simple del resultado exportador.
- Figura 4.9: Factores explicativos de la estrategia internacional.
- Figura 4.10: Predictores del resultado exportador en pequeñas economías abiertas.

- 
- Figura 4.11: Síntesis de modelos de desarrollo exportador.
- Figura 4.12: Modelo explicativo del resultado exportador.
- Figura 4.13: Un modelo integral del resultado exportador.
- Figura 4.14: Determinantes internos del desarrollo exportador.
- Figura 4.15: Determinantes del resultado exportador.
- Figura 4.16: Determinantes del resultado exportador.
- Figura 5.1: Determinantes del resultado exportador: Modelo a contrastar.
- Figura 6.1: Determinantes del resultado exportador: Modelo a contrastar.
- Figura 7.1: Determinantes del resultado exportador: Modelo a contrastar.

---

---

## **Capítulo 1**

### **INTRODUCCIÓN**

---

---

## **Capítulo 1**

# **INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Introducción**

En los últimos años, y en especial a partir de la década de los noventa, los temas vinculados a la competitividad internacional y a los procesos de internacionalización de las empresas, en el marco de una economía cada vez más globalizada e interrelacionada, han pasado a acaparar la atención de los académicos e investigadores.

Esta creciente integración de los mercados externos ha planteado a los países en vías de desarrollo significativas oportunidades y desafíos, lo que ha motivado importantes cambios en las estrategias empresariales, dado que los mercados, los sectores de actividad, los clientes, los proveedores y los gobiernos se han ido adaptando a ese nuevo contexto, en el cual, una de las estrategias más relevantes de las empresas es la internacionalización.

Los países de América Latina no han quedado al margen de estos procesos de globalización, que con mayor o menor incidencia han ido condicionando las estructuras productivas y el comportamiento de las empresas. Un buen manejo de las oportunidades que brinda la globalización implica, entre otros aspectos, el logro de una eficiente inserción de los países en el contexto global, lo que sólo puede lograrse en condiciones de creciente competitividad de las empresas que operan en los mismos (Lall, 2001).

Globalización, internacionalización de las empresas, competitividad, inserción internacional, son entonces conceptos que se han ido interrelacionando. Para países en desarrollo como el Uruguay, la inserción internacional vía exportaciones se ha constituido en el camino para aprovechar esas oportunidades que brinda la globalización. Y es desde la perspectiva de las exportaciones, que se han ido verificando, una serie importante de cambios en el comercio internacional en las últimas décadas. En el largo plazo, se ha detectado que las exportaciones de los países latinoamericanos han mostrado una tendencia clara a incrementar la participación de las exportaciones de manufacturas en el comercio internacional, en detrimento de las exportaciones de bienes primarios (Mortimore y Pérez, 2001).

Estos conceptos son analizados en esta investigación poniendo el foco en las exportaciones manufactureras del Uruguay, desde la perspectiva de las teorías sobre la competitividad internacional, el desarrollo exportador y la internacionalización empresarial, con el objetivo de determinar los factores que inciden, tanto positiva como negativamente, en el resultado exportador a nivel de las empresas.

Muchas veces en los países latinoamericanos y en especial en aquellos de reciente apertura al exterior, después de largas décadas de proteccionismo, la explicación inicial de la mayor o menor capacidad exportadora, se atribuye a la factores macroeconómicos asociados, por ejemplo, a un elevado tipo de cambio real. En esta tesis, por el contrario, queremos profundizar en aquellos factores que explican el éxito exportador, más allá de los factores macroeconómicos, en el marco de un proceso de internacionalización empresarial.

A su vez, nos proponemos investigar la exportación, uno de los modos de entrada en los mercados exteriores, con el objetivo genérico de tener un mayor conocimiento del comportamiento exportador de las empresas manufactureras. Este objetivo se ha seleccionado teniendo presentes las características propias de la economía uruguaya, que serán detalladas en los próximos capítulos, y el tamaño y desarrollo de las empresas que componen el entramado industrial en el Uruguay.

La importancia de la actividad exportadora es posible apreciarla desde dos perspectivas diferentes. Desde un punto de vista macroeconómico, la expansión de las exportaciones permite mejorar la acumulación de divisas, el nivel de empleo, incrementar la productividad nacional y contribuir al crecimiento económico. Desde una perspectiva empresarial, por el contrario, la exportación contribuye a que las empresas mejoren la utilización de la capacidad productiva y la capacidad de innovación de productos y procesos y a fortalecer sus resultados. Como explica Czinkota (2002), desde un punto de vista microeconómico, las exportaciones ofrecen a las empresas la oportunidad de obtener economías de escala en la producción. Ampliando mercados y sirviendo a clientes en el extranjero, una firma puede producir más y hacerlo más eficazmente, algo que se vuelve particularmente importante si las ventas domésticas se encuentran por debajo de niveles rentables. Exportando, la empresa puede conseguir gastos inferiores y ganancias más altas en ambos mercados, el doméstico y el de fuera



del país. La exportación también permite que la empresa aprenda de la competencia, al tener que hacerse sensible a estructuras de demanda y dimensiones culturales diferentes, y demostrar su capacidad de sobrevivir en un ambiente menos familiar. Todas estas lecciones pueden hacer que la empresa se vuelva más competitiva en los mercados donde participa.

Siguiendo a Alonso y Donoso (2000), un aspecto a considerar al analizar estos procesos empresariales, es el referido a las causas que conducen a una empresa a internacionalizarse, mediante exportaciones, inversión directa, formas contractuales o una combinación de ellas. Otro aspecto significativo es el referido a cómo se juzga el éxito en la internacionalización. En esta investigación queremos preguntarnos por aquellas variables que aparecen correlacionadas con un mayor éxito o con un nivel superior de eficiencia en el mercado exterior, vía las exportaciones.

La motivación personal para investigar esta temática, se remonta a las actividades desarrolladas en el Departamento de Estudios de la Cámara de Industrias del Uruguay, a inicios de los años ochenta, donde llegamos a ejercer la dirección de dicha área especializada de la principal gremial empresarial. Como explicaremos en detalle a lo largo de esta tesis, el Uruguay se abrió al mundo, en esa época, a partir del desarrollo exportador, y principalmente de la exportación del sector industrial. El estudio de los determinantes del resultado exportador ya era un tema de interés, que se fue acrecentando por las diversas relaciones profesionales mantenidas, posteriormente, como integrante de la dirección de la Corporación Nacional para el Desarrollo y, en el ámbito académico, en diversas instancias desarrolladas en la Universidad Católica del Uruguay.

## **1.2 La creciente interrelación de los mercados y la economía del Uruguay**

La economía mundial se ha venido caracterizando desde hace algunas décadas por constantes y rápidos cambios, y por una creciente interrelación de las economías nacionales, en un proceso amplio de globalización. Dicha interrelación de las economías se verifica tanto a nivel del incremento del comercio de bienes, como a nivel del mayor desarrollo de los servicios y de los flujos financieros. El resultado es claramente una mayor competencia entre países, regiones, industrias y empresas.

La comparación de los datos referidos al crecimiento del comercio y la producción mundial de mercancías muestra que en el período 1990-2000, la producción mundial se incrementó a una tasa anual del 2.5%, mientras que las exportaciones mundiales de mercancías aumentaron a una tasa marcadamente mayor del 7.0%. Para los años siguientes, 2000-2008, esa tendencia de un mayor crecimiento de las exportaciones de mercancías frente a la producción continuó, aunque con un diferencial menor. Fue así que en la presente década, las exportaciones mundiales crecieron al 5.0% anual mientras que el PIB mundial lo hizo al 3.0% anual.<sup>1</sup>

Otro dato que demuestra este proceso de globalización e interrelación entre las diferentes economías lo da el crecimiento de la inversión extranjera directa (inversión en empresas y propiedad más que en acciones o bolsa de valores) que pasó de 209 mil millones de dólares en 1990 a 1.118 mil millones en el año 2000.<sup>2</sup>

En todo este dinamismo de la economía internacional, aparece claramente el tema de la competitividad como factor determinante en las posibilidades de participar en mayor o menor medida de la economía global y de obtener mayores niveles de bienestar y prosperidad para las economías nacionales.

En este amplio contexto global, Uruguay, economía de base agropecuaria, con una industria básicamente procesadora de bienes agrícolas y pecuarios<sup>3</sup>, ha mostrado en las últimas décadas un proceso significativo de apertura externa, acompañado desde comienzos de los años noventa de un proceso de integración económica regional, el MERCOSUR, junto a sus tres países vecinos.<sup>4</sup> El coeficiente de apertura de la economía uruguaya, definido como la relación entre la suma de exportaciones e importaciones y el producto bruto interno, pasó de un 39.8% en 1988 al 60.2% en el año 2006, mostrando así el importante crecimiento de los flujos comerciales en relación al producto bruto interno en dicho período.<sup>5</sup> Dicha información muestra como la economía uruguaya se

---

<sup>1</sup> Datos de la Organización Mundial de Comercio hasta el año 2008, en Estadísticas del Comercio Internacional 2009, [www.wto.org](http://www.wto.org).

<sup>2</sup> Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas DIP/2171/B/Rev.2 - Junio de 2001

<sup>3</sup> Industria de la carne, industria arrocera, industria del cuero, industria textil, industria láctea, industria alimenticia, entre otras.

<sup>4</sup> Está en proceso la incorporación de Venezuela como socio pleno del MERCOSUR.

<sup>5</sup> El coeficiente de apertura fue calculado con datos del Banco Central del Uruguay, considerando las variables involucradas (exportaciones, importaciones y PBI) a precios corrientes de cada año. La tasa de

fue insertando en la economía mundial, mediante un proceso de apertura externa que se verificó por un incremento de los flujos de comercio, exportaciones e importaciones, con el resto del mundo.

### **1.3 Definición del problema de estudio**

Las políticas de apertura económica que se implementaron en el Uruguay desde mediados de la década de los ochenta, posibilitaron, por una parte, una ampliación considerable de los mercados, pero por otra parte, requirieron de la industria manufacturera un amplio proceso de reconversión productiva.

Los cambios en la política comercial del país fueron acompañados de otra serie de transformaciones y reformas con diverso grado de implementación, conformando una estructura institucional de políticas y regulaciones, no siempre coordinadas y dirigidas a objetivos comunes. Frente a esta situación, el sector industrial experimentó una serie de dificultades en su inserción externa, experimentando períodos de fuerte crecimiento exportador, frente a otros de declive o serias dificultades para competir en los mercados externos.

A pesar de esos diferentes ciclos económicos, lo que es claro, es que desde comienzos de la década de los años noventa, la industria manufacturera uruguaya ha mostrado un proceso creciente de internacionalización y numerosas empresas se plantearon la necesidad de considerar su proyección internacional como un aspecto cada vez más esencial en el marco de sus estrategias competitivas.

A nivel internacional existe un conjunto muy amplio de estudios empíricos centrados en los aspectos vinculados con el comportamiento exportador de las empresas, ya sea de grandes empresas multinacionales como de pequeñas o medianas empresas. Se puede decir que hay una literatura, al respecto, muy dispersa y que investiga realidades muy diferentes, ya sea por el tipo de economía, sector o tamaño de empresa. A su vez, esos estudios identifican un amplio rango de variables asociadas al éxito exportador, en muchos casos con conclusiones contradictorias, mostrando la

---

apertura mide si un país tiene muchos flujos comerciales (exportaciones e importaciones) en porcentaje de su producto bruto interno.

carencia de un modelo comúnmente aceptado que desarrolle de manera concluyente los factores que explican la internacionalización de las Pymes (Aaby y Salter, 1989).

El interés en comprender los determinantes del desempeño exportador está evidenciado en la existencia de cientos de artículos publicados sobre el tema en las principales revistas internacionales sobre negocios y economía, lo que ha llevado a que se hayan efectuado diversas compilaciones sobre los estudios empíricos realizados, buscando resumir y darle sentido a las conclusiones presentadas (Zou y Stan, 1998; Gertner et al., 2006).

En general el proceso de internacionalización de las Pymes comienza con la decisión de exportar y así es considerado por los modelos teóricos que tratan de explicar dicho proceso. La variable a explicar asociada al desempeño exportador es la relación entre las ventas de exportación sobre las ventas totales, normalmente denominada intensidad exportadora, aunque cada vez más se han ido incorporando otras formas de operacionalizar y medir el desempeño exportador, incorporando tanto variables de naturaleza objetiva como de naturaleza subjetiva (Shoham, 1998; Zou, Taylor y Osland, 1998, Lages y Lages, 2004, Sousa, 2004).

En el proceso de internacionalización no todas las empresas tienen el mismo o similar resultado. Ello ha llevado a que se hayan investigado y se sigan investigando los factores que explican el éxito exportador. En general esos estudios e investigaciones han sido realizados por académicos e investigadores de países desarrollados y analizando la realidad de esos países. Son menos las investigaciones que hacen referencia a países en vías de desarrollo. En particular, para la economía uruguaya no se ha investigado este tema, por lo que consideramos que analizar los factores asociados a un resultado exportador exitoso constituye una aportación importante para un mayor conocimiento del desarrollo exportador de un país pequeño como el de Uruguay que se ha venido abriendo al mundo en las últimas décadas.

El estudio de los factores que explican los determinantes del resultado exportador de las empresas industriales en el Uruguay permitirá, a su vez, sentar las bases para futuros estudios e investigaciones que, siguiendo la teoría sobre la internacionalización de empresas, no se limiten a la actividad exportadora, sino que

busquen analizar otras formas de actuar en los mercados exteriores como pueden ser las decisiones de inversión directa en el extranjero o de acuerdos de cooperación o alianzas internacionales.

Asimismo, las conclusiones de este estudio podrán servir de apoyo para:

- orientar la definición de políticas de internacionalización por parte de la administración pública y organismos orientados a la promoción de las exportaciones en Uruguay;
- definir los aspectos clave a impulsar desde las estrategias empresariales con objeto de mejorar los procesos de internacionalización de las empresas uruguayas.

#### **1.4 Objetivos y organización del estudio**

Teniendo presentes los aspectos planteados en el punto anterior, el objetivo central de la presente investigación es el de analizar cuáles son los factores externos e internos a las empresas que se relacionan de una forma clara con el resultado y desempeño exportador de las empresas industriales exportadoras que manufacturan materias primas de origen agropecuario. Se ha optado acotar el estudio a las industrias procesadoras de materias primas agropecuarias, las denominadas agroindustrias, por entender que son la base del sector industrial en el Uruguay. País de fuerte base agropecuaria y con abundantes recursos naturales que facilitan el desarrollo de la agricultura y la ganadería, Uruguay ha desarrollado una importante industria manufacturera de materias primas e insumos generados en el sector primario.

Para el logro de dicho objetivo central se plantean los siguientes objetivos específicos, que el desarrollo de la investigación tratará de dar respuesta.

¿Cuál es el perfil que caracteriza a las empresas agroindustriales que exportan en el Uruguay?

¿Cuáles son los principales factores que explican la evolución y la *performance* de sus exportaciones?

Para dar respuesta a esos interrogantes será necesario efectuar una serie de pruebas empíricas que permitan identificar las causas de la decisión de exportar y los factores del éxito exportador del conjunto de las empresas objeto de la investigación. Los resultados obtenidos permitirán conocer más adecuadamente las características de la competitividad internacional del sector, lo que posibilitará la definición de políticas más orientadas a su desarrollo por parte de las autoridades públicas.

El recorrido del trabajo de investigación es posible resumirlos de la siguiente manera:

- Analizar las principales características de la internacionalización de la economía uruguaya, partiendo de sus características estructurales y el proceso de inserción internacional (Capítulo 2).
- Revisar la literatura sobre: a) la temática general de la competitividad internacional y el concepto de internacionalización; b) las teorías vinculadas con los procesos de internacionalización de las empresas y c) los enfoques teóricos del fenómeno exportador (Capítulo 3).
- Revisar las principales investigaciones empíricas centradas en el estudio de los determinantes del resultado exportador a nivel de firma, a los efectos de establecer una visión de los principales factores explicativos de la *performance* exportadora (Capítulo 4).
- Proponer un modelo explicativo de los factores que inciden en el comportamiento de las exportaciones de la industria manufacturera uruguaya, con un conjunto de proposiciones e hipótesis sobre los factores internos y externos que tienen incidencia en la *performance* exportadora del conjunto de empresas a investigar (Capítulo 5).
- Establecer la metodología a seguir en la investigación empírica en las empresas industriales uruguayas; descripción y características de la muestra, definición de las variables a utilizar y metodología para contrastar el modelo conceptual (Capítulo 6).
- Verificar el grado de cumplimiento del modelo en base a los datos de una muestra de empresas manufactureras del sector agroindustrial en el Uruguay y análisis de los resultados obtenidos (Capítulo 7).

- Finalizar detallando las principales conclusiones de la investigación, que permitan generar pautas de actuación futura de la empresa y elementos para la definición de políticas públicas (Capítulo 8).





---

## **Capítulo 2**

# **LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA URUGUAYA**

---

---

## **Capítulo 2**

### **LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA URUGUAYA**

#### **2.1 Introducción**

En el presente capítulo se efectúa una breve presentación de las principales características de la economía uruguaya y se analiza con más detalle la evolución y el comportamiento de las exportaciones y, en particular, de las exportaciones de productos agroindustriales. Su objetivo es el de establecer el marco de referencia de la investigación, que como se ha explicado en el capítulo anterior, está orientada a determinar los factores explicativos del resultado exportador de las exportaciones de un conjunto importante de sectores industriales en el Uruguay, como lo son los sectores que manufacturan materias primas agropecuarias. Ello nos permitirá contextualizar el problema a investigar a partir de un resumen de las principales características de la economía uruguaya, en general, y de sus exportaciones, en particular.

#### **2.2 Las principales características de la economía uruguaya**

El Uruguay es un país de 176 kilómetros cuadrados con una población algo superior a los tres millones cuatrocientos mil habitantes, ubicado en el sureste de América del Sur entre dos grandes países, Brasil al noreste y Argentina al oeste y con más de 500 kilómetros de costa sobre el océano Atlántico y el Río de la Plata. Como resultado de esta estratégica ubicación geográfica, el puerto de Montevideo, la capital del país, ha sido históricamente una de las principales entradas comerciales al cono sur del continente.

La economía uruguaya es de base agropecuaria, con un sector industrial basado principalmente en la manufactura de materias primas provenientes del agro, y un sector de servicios que se ha ido desarrollando activamente en los últimos veinte años.<sup>6</sup> En las primeras décadas del siglo XX el Uruguay alcanzó un importante desarrollo económico basado en la producción y exportación de carne vacuna, bajo un régimen comercial

---

<sup>6</sup> Se destacan los servicios financieros, los de transporte, almacenaje y comunicaciones y los vinculados al sector de la industria turística. En la última década, también ha tenido un importante dinamismo la industria del software y la logística.

abierto. A pesar de la ralentización del crecimiento económico a partir de 1930, en 1955 el PIB per cápita de Uruguay era superior al de Italia, levemente inferior al de Francia y representaba el 44% del de Estados Unidos.<sup>7</sup> Posteriormente, el desempeño económico fue muy bajo hasta mediados de los años ochenta, debido al agotamiento del modelo de sustitución de importaciones y a los sucesivos desequilibrios macroeconómicos de la década de los sesenta, mejorando el comportamiento de la economía a partir de la reinstauración de la democracia en el año 1985.<sup>8</sup> Dicha mejora implicó que la economía del Uruguay mostrara un muy buen desempeño en los 14 años siguientes hasta el año 1998, demostrado por un crecimiento del PIB anual de un 72,5%, lo que implicó una tasa acumulativa anual de incremento del 4,0%. Posteriormente, entre 1999 y 2002 la economía experimentó un fuerte episodio de caída del PIB del 17,7% en el conjunto de los cuatro años, asociado a una crisis macroeconómica, fiscal y financiera. Desde el año 2003 se viene registrando una considerable recuperación de los niveles de actividad. En el cuadro siguiente se aprecian las tasas de variación anual del PIB del Uruguay para períodos seleccionados desde 1935 en adelante.

**Cuadro 2.1**

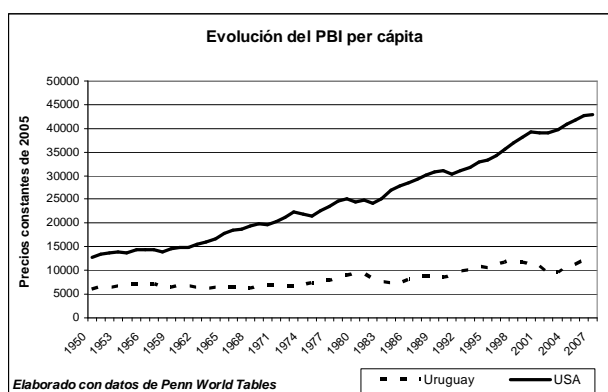
Uruguay: Producto Interno Bruto Tasas de variación en períodos seleccionados (tasas anuales acumulativas)			
Períodos			
1935/54	20 años		3,29%
1955/74	20 años	0,94%	
1975/81	7 años	4,34%	
1982/84	3 años	-5,53%	
1955/84	30 años		1,05%
1985/89	5 años	4,11%	
1990/94	5 años	4,30%	
1995/99	5 años	2,30%	
2000/04	5 años	-1,63%	
1985/98	14 años		3,97%
1999/02	4 años	-3,89%	
2003/08	6 años	5,70%	
1985/08	24 años		3,04%
Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Central del Uruguay			

<sup>7</sup> Banco Mundial (2005).

<sup>8</sup> La economía uruguaya vivió un proceso de desintegración económica y social importante en los años sesenta, que culminaron con el golpe de estado dado por los militares en 1973. El período de facto duró hasta 1984 año en el cual los militares, viendo agotado el proceso, convocan nuevas elecciones, asumiendo en marzo de 1985 el gobierno democrático electo.

En una comparación internacional, el crecimiento promedio de la economía uruguaya durante las últimas cuatro décadas, ha sido lento para los estándares internacionales y la brecha de ingreso entre Uruguay y los países desarrollados aumentó fuertemente durante los años sesenta, setenta y ochenta. En los noventa dicha brecha dejó de aumentar y comenzó lentamente a revertirse (Fernández-Arias y Blyde, 2006). El Gráfico 2.1 muestra como la brecha del ingreso per cápita entre Uruguay y los Estados Unidos de América creció con el tiempo en la segunda mitad del siglo XX.

Gráfico 2.1



Desde el punto de vista social, Uruguay destaca del resto de los países de América Latina, presentando altos niveles de esperanza de vida (75,6 años) y una reducida mortalidad infantil (14,1 por mil nacidos vivos). Muestra, a su vez, uno de los niveles más bajos de pobreza en la región y una distribución del ingreso relativamente igualitaria, existiendo un acceso virtualmente muy universal a la educación, la salud y los servicios de infraestructura básica.<sup>9</sup> Los niveles de pobreza han estado muy correlacionados con la evolución del PIB y del ingreso nacional, por lo que disminuyeron en forma apreciable entre 1985 y 1998, para revertirse en parte dicha tendencia, durante el período recesivo de 1999-2002. En estos últimos años se ha vuelto a verificar una mejora de los indicadores de pobreza, junto a la recuperación económica del país.

El Informe del Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) indica que Uruguay se encuentra en el lugar 50 del ranking mundial del Índice de Desarrollo Humano 2007, en un total de 182 países, integrando el grupo

<sup>9</sup> Banco Mundial (2006).

de países de desarrollo humano alto, ocupando el cuarto lugar entre los países de América Latina y el Caribe, después de Barbados (37), Chile (44) y Argentina (49). El IDH proporciona una medida compuesta de tres dimensiones del desarrollo humano: una vida larga y sana (medido por esperanza de vida), educación (medido por alfabetismo adulto e inscripción en el nivel primario, secundario y terciario) y un nivel de vida decente (medido por los ingresos a paridad de poder adquisitivo, PPP). El ranking de Uruguay en esas tres dimensiones es: esperanza de vida (40), matriculación en los niveles de enseñanza primario, secundario y terciario (26) y PIB per cápita (70). Dicha información muestra a Uruguay como un país que mejora su posicionamiento estrictamente económico, medido por el ingreso per cápita, al considerar adicionalmente los indicadores sociales, donde el país muestra muy buenos niveles en la comparación internacional.<sup>10</sup>

Desde el punto de vista de la competitividad internacional, la economía uruguaya ha ido mejorando su posicionamiento competitivo. Ello es posible apreciarlo recurriendo a la información del Índice de Competitividad Global (ICG) que elabora el Foro Económico Mundial. Dicho índice mide la competitividad de un país integrando lo que denomina los pilares más significativos que sustentan su competitividad. Los 12 pilares que integran el índice se agrupan, a su vez, en tres subíndices que reflejan aspectos conceptuales: los requerimientos básicos, los promotores de la eficiencia y los factores de innovación. Este índice permite un abordaje cuantitativo de la competitividad y una comparación del país a nivel internacional.

Los datos del ICG del año 2008 muestran que Uruguay ocupa el lugar 75 en el total de 134 países analizados, igual posición que en el ranking del año anterior y cuatro puestos mejor que dos años atrás. El índice de competitividad calculado por el FEM para la economía uruguaya alcanzó a 4,04 en la escala de 1 a 7. La apertura del índice según los doce pilares de la competitividad que lo conforman nos muestra que la economía uruguaya tiene una posición mejor en el primer conjunto de pilares, los requerimientos básicos, donde alcanza el lugar 57, mientras que en los otros dos conjuntos de pilares de la competitividad se ubica en los lugares 83, para la mejora de la eficiencia, y 82 en la innovación y sofisticación de factores. Uruguay muestra una mejor

---

<sup>10</sup> UNDP, Human Development Report 2009.

ubicación en las instituciones que soportan la competitividad, en salud y educación primaria, educación secundaria y en infraestructura, pilares donde se verifican las mejores posiciones competitivas. En los demás pilares los *rankings* son menos favorables. Entre éstos destaca la mala ubicación que la economía uruguaya muestra en el índice de estabilidad macroeconómica, debido al elevado nivel de la deuda pública, la baja tasa de ahorro y la tasa de inflación.<sup>11 12</sup>

Cuadro 2.2

Índice de Competitividad Global URUGUAY		
	Ranking 2008 (entre 134 países)	Puntaje (1-7)
<b>GCI 2008</b>	<b>75</b>	<b>4,0</b>
<b>Índice de Requerimientos Básicos</b>	<b>57</b>	<b>4,5</b>
Instituciones	45	4,6
Infraestructura	69	3,5
Estabilidad macroeconómica	104	4,4
Salud y educación primaria	54	5,7
<b>Índice de Mejoradores de la Eficiencia</b>	<b>83</b>	<b>3,8</b>
Educación superior	62	4,1
Eficiencia mercado de bienes	79	4,1
Eficiencia mercado laboral	106	4,0
Sofisticación mercado financiero	88	4,0
Disponibilidad tecnológica	64	3,4
Tamaño del mercado	91	3,0
<b>Índice de Factores de Innovación</b>	<b>82</b>	<b>3,4</b>
Sofisticación de los negocios	85	3,8
Innovación	77	3,0

Fuente: Elaboración propia con datos del FEM

### 2.2.1 La actividad productiva

El producto bruto interno del Uruguay se situó en el año 2008 en un valor de 32.200 millones de dólares corrientes, que teniendo en cuenta la población total del país, representa un PIB per cápita de US\$ 9.650.

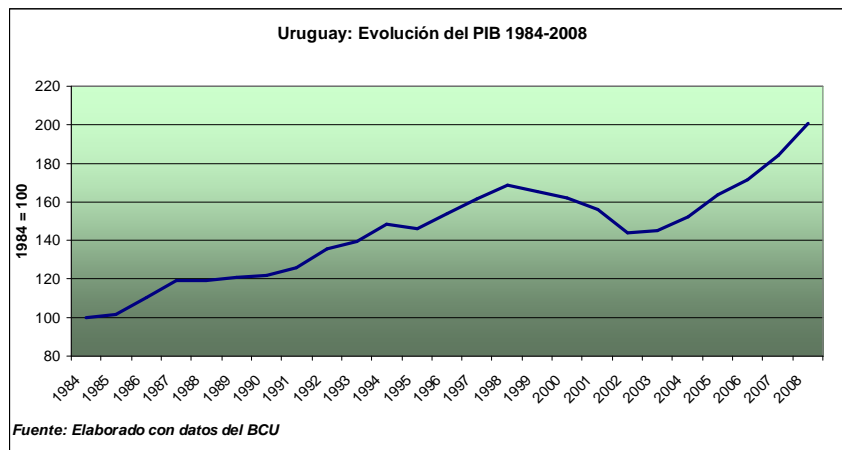
La evolución de la economía a partir de la reinstauración de la democracia, en el año 1985, ha estado marcada por tres etapas claramente diferenciadas: i) un período extenso de crecimiento (1985-1998) en el cual el producto bruto interno en términos reales se incrementó, como se ha expuesto anteriormente, a una tasa acumulativa anual del 4,0%, permitiendo que la economía uruguaya lograra una mejora importante en los principales aspectos económicos y sociales, respecto a décadas anteriores; ii) un período

<sup>11</sup> World Economic Forum (2008).

<sup>12</sup> En el Informe del WEF del año 2009, Uruguay avanzó al lugar 65, mejorando 10 posiciones en el ranking de países.

de aguda recesión, de crisis económica severa (1999-2002) en el cual el PIB se contrajo fuertemente y se deterioraron tanto el empleo como los logros sociales del período anterior; y iii) un nuevo período de crecimiento fuerte (2003-2008) donde el PIB creció al 5,7% acumulativo anual, asociado a un entorno internacional muy favorable, verificándose una relación muy positiva de los principales fundamentos de la economía. Dicha evolución permitió una fuerte expansión de las exportaciones y un clima muy favorable para la inversión externa. (Gráfico 2.2)

**Gráfico 2.2**



La crisis del año 2002 fue muy profunda y estuvo desatada por la confluencia de tres efectos negativos de origen externo: la devaluación del real brasileño en 1999 y la crisis argentina de los años 2000 y 2001; el deterioro de los términos de intercambio y la aparición de un brote de fiebre aftosa, en 2001. Los desajustes macroeconómicos domésticos relacionados con el desequilibrio fiscal como con el retraso en el ajuste cambiario, afectaron, a su vez, la magnitud y duración de la crisis. La recuperación registrada a partir de 2003 también puede explicarse, en gran parte, por factores externos. A nivel regional, la adopción de políticas monetarias y fiscales ortodoxas en Brasil y los progresos en la negociación de la deuda argentina, ayudaron al Uruguay desde un punto de vista financiero. A nivel internacional, los incrementos en el precio de las materias primas exportadas, la devaluación de la moneda nacional, la caída del precio del dólar frente al euro y la reapertura del mercado norteamericano a las carnes uruguayas, contribuyeron fuertemente a una mejora de los términos de intercambio, a una recuperación de la competitividad precio y a una fuerte expansión de las exportaciones (Giordano y Quevedo, 2006).



**Cuadro 2.3**

Uruguay: Estructura sectorial del PIB (precios constantes) (en porcentajes)			
Sectores	1988	2006	2008
Primario	11,0	8,9	9,5
Secundario	28,7	21,0	21,9
Terciario	60,3	70,2	68,6
Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Central del Uruguay			

Desde un punto de vista sectorial, la estructura productiva en el Uruguay muestra que el sector primario (agricultura, ganadería, caza y silvicultura) genera alrededor del 10% del producto bruto interno; el sector

secundario (industria manufacturera e industria de la construcción) genera un 22% en una tendencia decreciente respecto a fines de la década de los ochenta, y el sector servicios genera algo más de dos tercios del producto. Esta distribución sectorial del PIB no desestima la afirmación de que el Uruguay es una economía de base agropecuaria, dado que gran parte de la industria manufacturera se dedica a incorporar valor agregado a materias primas agropecuarias y por otra parte, muchos servicios están estrechamente vinculados a la producción agropecuaria o agroindustrial, como por ejemplo, el transporte, el almacenamiento, los servicios financieros, entre otros.

Los principales rubros productivos del Uruguay son aquellos productos asociados al sector agroindustrial. Así se encuentran las cadenas productivas de la carne, de la leche, de los cueros, de algunos cereales como el arroz, o en años más recientes, la producción forestal. La producción de carne vacuna ha venido creciendo en forma significativa en los últimos 18 años acumulando un incremento del 70%, a partir de un stock de ganado bovino del orden de los 12 millones de animales. Estos niveles de producción le permiten al Uruguay una elevada exportación habiéndose ubicado en el año 2006 como sexto exportador en el ranking mundial, por delante de Argentina, toda la Unión Europea y los Estados Unidos inclusive. La producción de leche también ha venido mostrando un incremento año a año llegando en el año 2008 a los 1.443 millones de litros, permitiendo la elaboración de un gran número de productos derivados de la leche, gran parte de los cuales tienen como destino la exportación. En materia de arroz, Uruguay produce algo más de 1,3 millones de toneladas constituyéndose en uno de los principales rubros de exportación del país y ubicándose entre los ocho primeros exportadores a nivel mundial. La forestación se ha desarrollado fuertemente en los últimos 15 años, ampliándose año a año el área plantada, que al 2008 se ubica en las 750.000 hectáreas de bosques con destino industrial, y generando la posibilidad de fuertes inversiones en la industrialización de la madera a través de la instalación de

plantas de celulosa.<sup>13</sup> Además de estos rubros, son importantes las producciones de algunos oleaginosos como el girasol y la soja, la cebada y los cítricos. En todos los casos el destino principal de estas producciones es la exportación.<sup>14</sup>

Otro dato importante para entender la estructura productiva del Uruguay es el número y tamaño de las empresas en los sectores productivos. La característica principal en este sentido, es que la actividad económica en el Uruguay es llevada a cabo básicamente por micro y pequeñas empresas (aquellas que tienen menos de 20 personas ocupadas) que representan, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) para el año 2008, 96,5% del total. La mediana empresas, aquella que ocupa entre 20 y 99 personas, representa el 3,0% y la gran empresa (100 o más personas ocupadas) es apenas el 0,5% del total de unidades económicas. Si referimos dicha información exclusivamente al sector industrial, nos encontramos que la empresa grande llega a representar el 1,4%, la mediana un 5,8%, la pequeña un 21,5% y la micro un 71,3% del total de empresas del sector.<sup>15</sup>

Es decir, que la economía uruguaya se caracteriza por una base productiva con un peso agroindustrial importante, cada vez más orientada ala exportación, y conformada por pequeñas y medianas empresas, aunque el sector industrial posee una estructura con más peso en las empresas de mayor tamaño que el conjunto total de unidades económicas del país.

### **2.2.2 La industria manufacturera**

Dado que en esta investigación nos concentraremos en el análisis de las exportaciones de la industria manufacturera y en especial aquellas provenientes de los sectores industriales de base agropecuaria, a continuación haremos una breve descripción del sector industrial y su significación en la economía uruguaya.

---

<sup>13</sup> Se trata de las inversiones extranjeras más importantes en la historia económica del Uruguay. La empresa finlandesa Botnia culminó la instalación de una planta de 1 MM de toneladas de producción anual y se encuentran en proceso de concreción otras inversiones de operadores internacionales.

<sup>14</sup> Los datos citados en este párrafo provienen del Anuario 2008 de la Oficina de Programación y Política Agropecuaria del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca de Uruguay.

<sup>15</sup> Si se consideran exclusivamente las empresas industriales de las ramas 15 a 21 de la clasificación CIIU Rev.3, que denominamos sectores agroindustriales por procesar materias primas del sector agropecuario, y que serán objeto de investigación en esta tesis, aumenta la participación de empresas grandes y medianas, al 1.8% y 6.4% respectivamente.

La industria manufacturera se desarrolló en el país, después de la segunda guerra mundial, en el marco de un esquema proteccionista de sustitución de importaciones, pero hacia finales de los años ochenta y comienzos de los noventa, tuvo que reconvertirse para hacer frente a los procesos de apertura económica y de integración económica regional que comenzaron a ser impulsados por las autoridades de gobierno.

A partir de ese momento, la evolución del sector industrial estuvo muy vinculada a sus posibilidades de competir en los mercados externos, ya sea de la región o extra regionales, vía el desarrollo de la exportación. También el sector requirió hacerse más competitivo en el propio mercado interno, frente a los productos importados que la apertura externa permitió incrementar.

La importancia de la industria manufacturera es significativa en Uruguay y en particular, la así llamada agroindustria, que es el conjunto de sectores que procesan materias primas agropecuarias. Dicha significación no sólo queda constatada por la participación del valor agregado que genera en relación al valor agregado total de la economía, que es del orden del 19%, o por el hecho de dar empleo a cerca del 15% de la población ocupada en el país, sino que está demostrado internacionalmente que el sector industrial es uno de los motores más dinámicos de las economías, por ser un difusor de tecnologías y arrastre de diversos tipos de actividades vinculadas, ya sea en sectores proveedores de materias primas e insumos, como en los sectores de servicios. A su vez, con la característica específica del Uruguay, de tener una industria procesadora de materias primas agropecuarias, se destacan los efectos económicos derivados del desarrollo industrial, en cuanto sector que incorpora valor a la producción agropecuaria, que en el Uruguay cuenta con importantes ventajas naturales.

Junto a esas características resalta el hecho de que la industria en el Uruguay se conforma básicamente por pequeñas y medianas empresas como se ha detallado precedentemente.<sup>16</sup>

Al influjo de las políticas de apertura económica y de búsqueda de una mayor eficiencia productiva, entre los años 1988 y 1998, el volumen físico de producción de la

---

<sup>16</sup> En el Uruguay se considera gran empresa a las que ocupan más de 100 personas. A nivel internacional nos encontramos que una gran empresa en el Uruguay cae dentro de la clasificación de empresa mediana o incluso pequeña para los países en estadios de desarrollo más avanzados.

industria manufacturera mostró un crecimiento del 10%, pero con una caída del 45,3% en el personal ocupado. Ello determinó un fuerte incremento de la productividad, medida ésta como la relación entre valor añadido y el personal ocupado en el sector. Ese incremento en la productividad estuvo asociado a mayores inversiones en tecnología y en diversos procesos de mejora en la producción. Las exportaciones industriales, por su parte, se duplicaron en esos diez años, pasando de 1.212 millones de dólares a 2.494 millones, llegando a representar el 90% de las exportaciones totales del país, signo del incremento considerable de su inserción externa.

Entre 1999 y 2002, la economía uruguaya enfrentó un ciclo recesivo, con una retracción considerable del PIB como se apreció en el Gráfico 2.2. La industria no estuvo ajena a dicho proceso, mostrando una caída fuerte en la producción, en el empleo y por consiguiente en sus exportaciones. Para apreciar el impacto recesivo en el sector industrial, alcanza con indicar que el PIB del sector se retrajo en esos cuatro años un 28,6%.

En el año 2003 comenzó a verificarse una recuperación importante de la economía. La fuerte devaluación del peso ocurrida en junio del año 2002 y favorables condiciones externas, tanto regionales como internacionales, muy buenos niveles de actividad en los países vecinos y, principalmente, en las economías desarrolladas, junto a precios internacionales crecientes para un número importante de bienes exportados por el sector industrial, posibilitaron un incremento considerable de la producción del sector industrial y un desarrollo creciente de su inserción internacional.<sup>17</sup> La evolución creciente de las exportaciones industriales se constituyó, en consecuencia, en uno de los factores más significativos de la recuperación económica de la industria manufacturera y de la economía del Uruguay. El PIB global de la economía en el período 2003/2008 se incrementa en un 39,5%, constituyéndose la industria manufacturera en uno de los sectores más dinámicos en estos años (74,2% de crecimiento), donde el factor que impulsa el nivel de actividad es el incremento de la demanda externa, mediante el fuerte crecimiento de las exportaciones y en particular de las exportaciones agroindustriales.

---

<sup>17</sup> “El comportamiento de la industria en 2006”, en Enfoques Económicos, época III, año 10, N° 25, Cámara de Industrias del Uruguay.

El Cuadro 2.4 muestra información de la producción y el empleo en el sector industrial en el período 2003 – 2008.

**Cuadro 2.4**

<b>Industria manufacturera: Datos de producción y empleo</b>						
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
PBI industrial (millones de US\$ sin impuestos)	1.790	2.040	2.679	3.016	3.622	4.996
Grado de industrialización (PBI Ind / PBI total)	14,9%	14,9%	14,9%	15,1%	14,5%	15,5%
Índice de Vol. Físico Industrial (2006=100) *	61	75	88	100	110	120
Índice de Horas trabajadas (2006=100)	76	88	95	100	104	105
Índice de Personal Ocupado (2006=100)	78	88	95	100	106	108
* Sin refinería de ANCAP						
Fuente: Elaboración propia con datos de la Cámara de Industrias del Uruguay						

### 2.2.3 La internacionalización de la economía uruguaya

La economía uruguaya comienza a desarrollar la apertura externa, como estrategia de crecimiento económico, a comienzos de los años setenta privilegiando la relación con los países vecinos a través de los acuerdos bilaterales del CAUCE<sup>18</sup> con Argentina y del PEC<sup>19</sup> con Brasil, que luego fueron ampliados de manera significativa en la segunda mitad de los años ochenta durante la presidencia del Dr. Julio María Sanguinetti, y que se constituyeron en los antecedentes inmediatos, para el Uruguay, del MERCOSUR, proceso de integración económica formalizado en el año 1991 entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Inicialmente el MERCOSUR fue pensado como un mercado común, pero en 1995 se acordó, por parte de los cuatro países, estructurarlo como unión aduanera.

La apertura económica implementada por Uruguay desde mediados de los años setenta, pero profundizada en los noventa con la creación del MERCOSUR, buscó acelerar el crecimiento económico a través de mejoras en la productividad de los factores y del acceso a tecnologías y a instituciones más modernas, incentivando la inversión y buscando los beneficios del acceso a los mercados externos.

<sup>18</sup> Convenio Argentino Uruguayo de Cooperación Económica

<sup>19</sup> Protocolo de Expansión Comercial

Dicha estrategia de privilegiar las relaciones comerciales con los países vecinos marcó claramente una dependencia de la economía uruguaya a las economías de Argentina y Brasil, que se extendió a otras áreas como la financiera o el turismo, y que supuso que durante largos períodos el impacto, tanto positivo como negativo, de esas dos grandes economías fuera de significación. Más recientemente y después de la crisis de comienzos del siglo XXI, la economía uruguaya comenzó un lento proceso de diversificación de sus exportaciones, pasando a depender menos de los países del MERCOSUR (ver información en el Cuadro 2.5).

Cuadro 2.5

<b>Relación del comercio con Argentina y Brasil respecto a total</b> (porcentajes)			
	<b>Comercio</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Importaciones</b>
1980-89	28,7	26,4	31,5
1990-99	43,1	42,6	43,6
2000-08	37,0	28,2	44,5
Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Central del Uruguay			

Una forma muy común de analizar la inserción externa mediante el comercio es estudiar la evolución del coeficiente de apertura, que mide la proporción del comercio, exportaciones más importaciones, de una determinada economía con el resto del mundo, en relación a su producto bruto interno. En el Cuadro 2.6 se muestra la evolución de dicho indicador para un grupo de países seleccionados para los últimos 37 años. Uruguay muestra un coeficiente de apertura creciente y superior a los registrados en las economías de sus vecinos Argentina y Brasil. En particular la economía brasilera por el tamaño de su mercado interno, es una economía bastante cerrada. En la región del cono sur de América, se destaca la apertura de la economía chilena, aunque está muy lejos de los registros de países como Holanda y Bélgica, que resaltan por el grado de apertura de sus economías.

El proceso de apertura comercial de la economía uruguaya, como se indicaba en párrafos precedentes, se consolidó en los años noventa con la formación del MERCOSUR, y contribuyó también a intensificar la interdependencia comercial y la exposición a los choques económicos regionales.

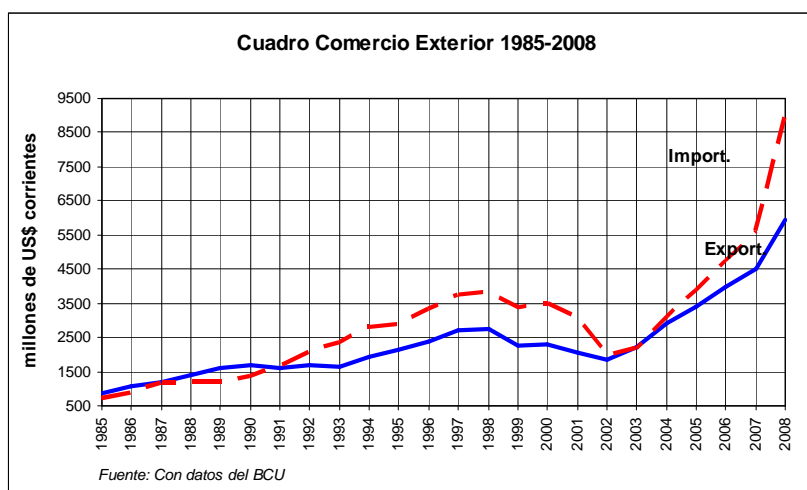
Cuadro 2.6

Coeficiente de apertura: países seleccionados (Exp + Imp / PBI)								
	Uruguay	Argentina	Brasil	Chile	Holanda	Bélgica	Francia	España
1970	26,9	11,3	7,8	29,0	90,7	100,3	31,2	25,9
1980	36,7	11,5	18,1	49,3	104,7	116,4	44,0	31,5
1990	46,3	15,0	13,1	62,5	109,1	137,5	43,8	35,5
2000	40,3	22,5	21,7	61,3	134,6	166,4	56,2	61,2
2004	60,5	44,1	29,0	72,3	125,4	163,3	51,3	55,9
2007	59,1	45,2	25,7	80,4	142,6	174,1	55,4	58,9

Fuente: Con datos de Penn World Table

Como exponen Giordano y Quevedo (2006), en el período recesivo entre los años 1999 y 2002, el desplome de las exportaciones a Brasil y posteriormente a la Argentina causó pérdidas comerciales calculadas entre 4 y 7 puntos porcentuales del PIB, convirtiéndose el sector externo en un fuerte canal de transmisión de los “*shocks*” externos y la dependencia del mercado regional se convirtió en una fuente importante de vulnerabilidad. Dicha situación se revierte a partir de los años 2002 y 2003, por la recuperación de las exportaciones, al influjo de la fuerte devaluación de junio del 2002. La evolución del comercio exterior del 2003 al 2008 fue un reflejo de las muy buenas condiciones que experimentó la economía uruguaya, en un contexto internacional muy favorable, pautado por crecimientos muy importantes en los precios internacionales de los principales rubros de exportación, junto con una demanda externa creciente. En el año 2008 las ventas al exterior de bienes totalizaron los 5.950 millones de dólares corrientes, luego de haber estado en 1.860 millones de dólares en el año 2002.

Gráfico 2.3



## **2.3 Análisis de las exportaciones uruguayas**

### **2.3.1 La evolución general de las exportaciones**

Si analizamos la evolución de las exportaciones uruguayas en los últimos veinte años, nos encontramos que el valor vendido en el exterior casi se septuplicó en dólares corrientes, pasando de 854 millones de dólares en 1985 a 5.950 millones en el año 2008.<sup>20</sup> Dicha evolución marca claramente el crecimiento de la inserción externa vía exportaciones de la economía del Uruguay, una de las consecuencias directas de la mayor apertura económica que comenzó a verificarse a partir de mediados de los años ochenta y que se profundizó en los años noventa.

Hasta el año 1998 se verificó un crecimiento sostenido de los valores exportados, generándose a partir del año 1999, a causa principalmente de las diferencias cambiarias con las economías vecinas, una retracción de los mismos, retracción que se extiende hasta el año 2002, año de fuerte crisis económica con una caída del PIB en porcentajes muy apreciables. En ese año 2002 y en el marco de la profunda crisis económica, se produce una fuerte devaluación del peso uruguayo generándose, entonces, las condiciones de una recuperación de la corriente exportadora. En los años siguientes los valores exportados crecen fuertemente llegando a superarse en el año 2004 los valores del año 1998. Ese crecimiento ha continuado en los años siguientes, mostrando ya seis años consecutivos de incremento en los valores exportados (Gráfico 2.5).

En dicho gráfico también se aprecia la evolución de la relación exportaciones con el producto bruto interno. Entre 1985 y 1990, la relación exportaciones/PIB oscila entre un 18% y un 20%, disminuyendo en los años siguientes, debido al mayor incremento del PIB en dólares que el verificado en esos años en las exportaciones, hasta llegar a un porcentaje del 11% en 1993, que se mantiene sin grandes modificaciones hasta comienzos de los años 2000. A partir de 2002 se verifica claramente una tendencia

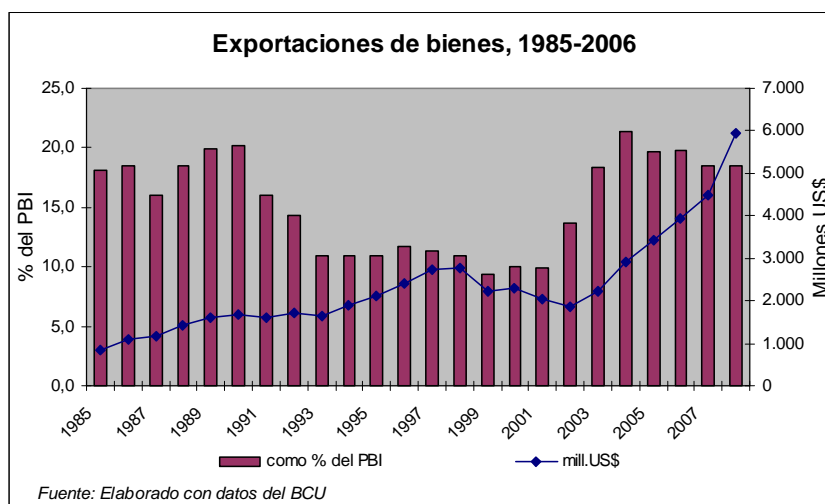
---

<sup>20</sup> Estos datos de exportaciones de bienes, cuya fuente es el Banco Central del Uruguay, no incluyen información de exportaciones desde Zonas Francas, por lo que se estarían subestimando las exportaciones totales del país. Si se tienen en cuenta las exportaciones realizadas desde Zonas Frnacas, que han crecido fuerte en los últimos años, en el 2008 las exportaciones totales del Uruguay llegarían a una cifra cercana a los 7.000 millones de dólares.



creciente en la relación exportaciones/PIB llegando al 21,3% en el año 2004, lo que se explica por el fuerte crecimiento de los valores comercializados con el exterior, superior incluso a las tasas de variación del producto bruto interno, y bajando levemente en los años siguientes, para situarse en el 18,5% en 2007/08.<sup>21</sup>

Gráfico 2.5



### 2.3.2 Los principales destinos de las exportaciones

La apertura de la economía uruguaya fue acompañada de una mayor importancia del comercio con los países vecinos, particularmente con Argentina y Brasil. La intensificación de estos vínculos se inicia a mediados de los años setenta, en buena medida como resultado de la instrumentación de acuerdos comerciales bilaterales como lo fueron el Convenio Argentino Uruguayo de Cooperación Económica (CAUCE) y el Protocolo de Expansión Comercial (PEC) con Brasil. Debido a ello, cuando se crea el MERCOSUR en el año 1991, la participación de los países de la región y que pasan a ser socios en el proceso de integración, ya era considerablemente elevada.

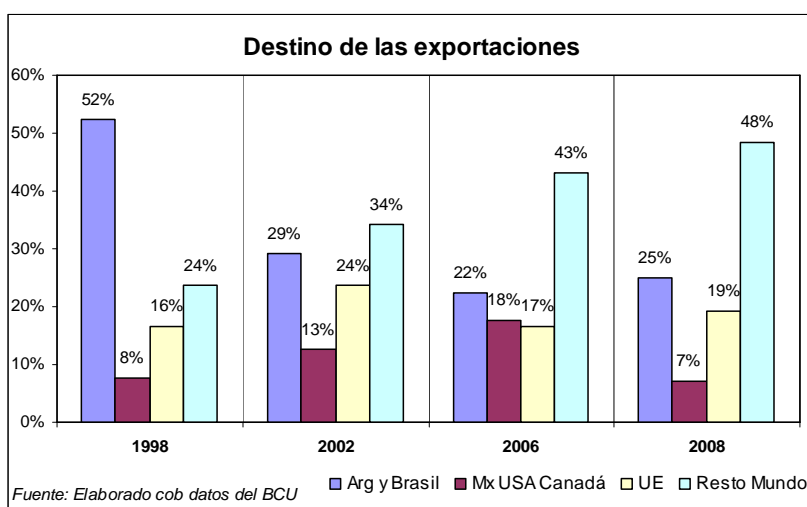
En la década de los noventa, el peso de las exportaciones hacia los socios del MERCOSUR continuó en ascenso: en 1991 Argentina y Brasil absorbían un 35,6% del total exportado, llegando en 1998 a un 52,3%. En esos años, aumentó la dependencia

<sup>21</sup> En estos dos años el incremento del PIB en dólares fue importante pues al crecimiento del producto en términos reales se adicionó una fuerte apreciación del peso uruguayo.

con los países socios del MERCOSUR como mercados de destino de las exportaciones uruguayas. (Laens y Osimani, 2000)

A partir de 1998, comenzó una reducción de la participación de las exportaciones a los países vecinos en el total exportado, llegando al 21,3% en el año 2005, generándose una menor dependencia de esos mercados y una mayor diversificación de las ventas externas. Ello se explica por varias razones que en cierta medida están muy ligadas: la crisis económica que afectó a la región y en particular a Uruguay y Argentina en 2001-2003, y la fuerte devaluación del real, la moneda brasileña, en el año 1999, que al volver más competitiva la producción de Brasil, impactó fuertemente en las exportaciones uruguayas a ese mercado. Como consecuencia de esos factores, en el año 2005, las exportaciones uruguayas muestran un grado de diversificación por destinos marcadamente diferente al que se verificó en la década de los años noventa. La tendencia favorable de los precios internacionales de los productos exportables y el abandono del tipo de cambio fijo por parte de las autoridades económicas en 2002 dejando flotar la moneda uruguaya, mejoró la competitividad precio de las exportaciones favoreciendo las ventas al exterior hacia los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea. Este cambio, sería consecuencia, también de la mayor internacionalización de los sectores y empresas, tema que será analizado detenidamente en esta investigación.

**Gráfico 2.6**



### **2.3.3 Composición de las exportaciones**

La característica productiva del Uruguay que se ha explicado en los puntos anteriores, conformando un país de base agropecuaria, ha determinado la existencia de un sector industrial que en su gran parte se dedica a la transformación de materias primas de origen agropecuario, dando lugar a la así llamada agroindustria. Ello no implica que no existan otras industrias manufactureras de materias primas no agropecuarias, como la industria química, la de minerales no metálicos o la de material de transporte, entre otras. De acuerdo con esta estructura productiva, las exportaciones de bienes que realiza la economía uruguaya son, en un altísimo porcentaje, bienes provenientes de la industria manufacturera, y a su vez, bienes que se originan en materias primas agropecuarias.

De los breves comentarios que se han desarrollado en los puntos anteriores se desprende que el peso de las exportaciones industriales en el total de las exportaciones de bienes de Uruguay ha sido y sigue siendo significativo y, además, que durante un número considerable de años, la concentración de las exportaciones en los países vecinos fue muy alta, aunque ha comenzado a cambiar desde el año 2002 en adelante. Ahora bien, es conveniente entonces analizar brevemente la composición de las exportaciones industriales, a los efectos de dejar planteadas algunas consideraciones sobre su estructura.

Un porcentaje importante de las exportaciones uruguayas pueden ser clasificadas como: productos alimenticios básicos muy relacionados con la agricultura y la ganadería (carne, productos lácteos, frutas, arroz, cebada, productos oleaginosos, etc.); materias primas naturales (lana, cuero, madera, pescado, etc.); productos manufacturados basados en recursos naturales (alimentos procesados, bebidas, textiles, manufacturas de cuero y productos de la industria del papel); u otros bienes manufacturados (productos del vidrio, químicos, plásticos o metalúrgicos). También se puede constatar que las exportaciones uruguayas presentan una alta concentración en un número limitado de productos. Se comprueba como las exportaciones de carne bovina, productos lácteos y manufacturas de cuero, arroz y plásticos representaron casi la mitad del valor exportado en el año 2005 (Snoeck et al. 2007 p.8).

En el Cuadro 2.7 se presenta una desagregación del total de las exportaciones de la industria en el Uruguay según los principales sectores económicos de la clasificación CIU, para los años 2001 a 2008. Se comprueba que las exportaciones de los sectores industriales vinculados a “Alimentos, Bebidas y Tabaco” han venido mostrando un crecimiento, llegando a superar el 50% del total de las exportaciones industriales, para bajar su participación al 46,1% en 2008. Es decir, que se observa un incremento en la participación de las exportaciones de industrias basadas en las ventajas comparativas tradicionales, vinculadas con la dotación de recursos naturales. Por otra parte, las exportaciones de las industrias de “Textiles, Vestimenta y Cueros” han mostrado una tendencia declinante pasando del 24,4% en el año 2001 al 13,5% en el año 2006 y al 7,6% en el 2008. Esta menor participación de ambos rubros en 2008 se explica, básicamente, por el incremento importante de las exportaciones de “Papel e Imprentas”, que de aproximadamente un 2% del total exportado pasaron en 2008 al 11,5%, debido al inicio de actividades de la empresa Botnia, procesadora de pulpa de celulosa cuyo destino es un 100% para la exportación. Menor importancia tiene las exportaciones de la industria química, en porcentajes muy inferiores, cercanos al 10% con una evolución relativamente estable.

Estudios de la evolución de los saldos comerciales a lo largo de los años noventa, a nivel de sectores industriales, indica que en dichos años se acentuó un patrón de especialización en el cual Uruguay aparece como exportador neto de dos sectores que agrupan más del 70% de las exportaciones industriales, “Alimentos, Bebidas y Tabaco” y “Textiles, Vestimenta y Cuero”; mientras que la industria aparece como importador neto de los demás rubros manufactureros, en especial de “Maquinaria y Material de Transporte” y de la “Industria Química” (Laens y Osimani, 2000).

Agrupando la información de los sectores industriales que se pueden catalogar como “agroindustrias”, es decir, aquellos sectores que manufacturan materias primas originarias del sector agropecuario, se comprueba el alto peso relativo que las mismas tienen en el total de las exportaciones de la industria en el Uruguay. Este concepto de agroindustria se toma en sentido amplio, incorporando toda la cadena de producción manufacturera que se inicia en una materia prima producida en el sector primario de la economía. Así se incluye, por ejemplo, a la cadena cárnica, a la cadena láctea, a la cadena textil y vestimenta, que comenzando con la lana, continúa en hilados, tejidos y

vestimenta, a la cadena de cueros, a la cadena de la madera, que puede continuar tanto en el procesamiento de la madera como en la producción de pulpa de celulosa, papel y sus derivados.

Según la clasificación del Cuadro 2.7 los sectores catalogados como agroindustrias serían: Alimentos, Bebidas y Tabaco; Textiles, Vestimenta y Cuero; Papel e imprentas e Industria de la Madera.

**Cuadro 2.7**

Uruguay: Exportaciones Industriales como % de las exportaciones totales								
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Exportaciones de bienes	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Exportaciones industriales	90,0	92,5	87,5	87,3	88,8	87,9	85,6	84,6
Alimentos, Bebidas y Tabaco	40,4	46,3	45,9	48,9	51,3	51,5	48,5	46,1
Textiles, Vestimenta y Cuero	24,4	24,8	21,4	16,2	14,2	13,5	12,1	7,6
Papel e Imprenta	3,5	2,8	2,1	1,8	1,8	1,5	2,7	11,5
Químicos sin refinería	9,0	8,9	8,7	8,8	9,0	9,0	9,8	8,7
Químicos refinería	1,5	0,4	1,5	4,0	4,1	3,2	2,5	2,8
Minerales no metálicos	1,3	0,9	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,6
Metálicas básicas	2,0	2,1	2,0	2,1	2,4	2,6	3,1	2,2
Prods. Metálicos, Maq. Y Equipos	6,7	4,7	3,3	3,2	3,3	4,2	4,0	3,3
Industria de la madera	1,2	1,4	1,8	1,7	2,0	1,5	2,0	1,6
Otras industrias manufact.	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0

Fuente: Elaboración propia con datos de la Cámara de Industrias del Uruguay

### 2.3.4 La actividad exportadora a nivel de empresas

Después de analizar la evolución de las exportaciones, los principales destinos de las ventas al exterior del Uruguay y la composición por rubros, nos centraremos en este punto a profundizar brevemente en la actividad exportadora a nivel de empresa, dado que la investigación buscará analizar los factores determinantes del resultado exportador a nivel de firma.

Una revisión de antecedentes en esta área muestra que hay pocos estudios e investigaciones que han centrado su análisis a nivel de unidades individuales. Una de las primeras referencias encontradas son trabajos realizados por la CEPAL (1989, 1990) que concluyen en la existencia en el Uruguay de una estructura muy concentrada de

empresas exportadoras y una fuerte fluctuación de los valores medios exportados por empresa, entre los años 1981 y 1988. Roche y Vaillant (1990), analizando una muestra de empresas para la década de los ochenta, encuentran una relación entre el tamaño de la empresa y la *performance* exportadora, que es interpretada como un fenómeno de ciclo de vida, por el cual las empresas que entran al comercio internacional son más pequeñas en tamaño, pero ciertamente más dinámicas, y tienden a estabilizar más tarde valores mayores de exportación. Cassoni y Vaillant (1993), también analizando información de los años ochenta, efectúan varias conclusiones en términos del ciclo de vida de las empresas exportadoras uruguayas en los mercados internacionales, caracterizando una serie de etapas por las cuales pasan las empresas. Estas etapas serían: una primera etapa para las empresas nuevas o que empiezan a exportar y que básicamente exportan a los países vecinos, concentrando sus exportaciones en productos y mercados individuales; una segunda etapa integrada por empresas que buscan expandir sus exportaciones y diversificar sus mercados de destino y de productos comercializados. En la tercera etapa estarían las empresas que han logrado estabilizar una corriente exportadora y en general son de tamaño grande.

Finalmente, Snoeck et al. (2007) analizando información para un período de veinticinco años, 1981 a 2005, realizan una serie de conclusiones sobre el comportamiento exportador a nivel de empresas. Un resumen de dichas conclusiones nos muestra, entre otros aspectos lo siguiente. Aparecen tres períodos claramente definidos en cuanto al número de empresas exportadoras en el Uruguay: un período de crecimiento constante durante los años ochenta hasta alcanzar un máximo en 1992; un periodo de disminución durante los años noventa, y finalmente una tendencia clara al crecimiento a partir del 2000. Ese crecimiento en el número de empresas exportadoras está asociado a un incremento en los valores exportados por las empresas más grandes, mayor que el incremento verificado en el de las empresas más pequeñas. Coincidentemente, la concentración de ventas de exportación por empresa disminuye hasta 1989, y aumenta hasta el 2005. La investigación encuentra, también, una importante dinámica en los flujos de entrada y salida de empresas en la actividad exportadora. A pesar de ello, se concluye que una participación mayoritaria en el crecimiento de las exportaciones viene dada por las empresas continuadoras, no tanto por las entrantes. El número de productos exportados, por otra parte, muestra una tendencia creciente, con entradas de nuevos productos y salidas de otros. Pero también

se encuentra una estructura estable de productos exportados, donde los productos más tradicionales explican una proporción grande de las ventas de exportación. A nivel de empresas, el promedio de productos exportados prácticamente no varió entre 1981 y 2005. En cuanto al número de mercados de destino de las exportaciones se verifica un incremento a lo largo del período estudiado, y una disminución de la concentración en los mercados de los países vecino, Argentina y Brasil.

Utilizando información de la Base de Datos URUNET se construyó la información que se muestra en el Cuadro 2.8 sobre el número de empresas exportadoras y su evolución del 2000 al 2008. En primer lugar, se aprecia un incremento del 34% en el número de empresas con alguna actividad de exportación, pasando de 1.070 en el año 2000 a 1.432 en el 2008. En segundo lugar, se comprueba que algo más de las tres cuartas parte de las empresas exportan menos de un millón de dólares al año; aproximadamente un porcentaje cercano al 16% exporta entre uno y diez millones y sólo un 7,8% de las empresas exportan más de diez millones de dólares. Estas empresas que exportan más de diez millones de dólares al año pasaron de 54 en el año 2000 a 112 en 2008.

**Cuadro 2.8**

<b>Uruguay: Número de empresas exportadoras</b>										
<b>Valor exportado</b>	<b>2000</b>		<b>2002</b>		<b>2004</b>		<b>2006</b>		<b>2008</b>	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
entre 10 mil y 100 mil dólares	431	40,3	468	46,1	550	46,2	554	43,6	645	45,0
entre 100 mil y 500 mil dólares	283	26,4	260	25,6	294	24,7	310	24,4	343	24,0
entre 500 mil y 1 millón dólares	106	9,9	85	8,4	86	7,2	115	9,0	101	7,1
entre 1 y 10 millones de dólares	196	18,3	150	14,8	192	16,1	208	16,4	231	16,1
más de 10 millones de dólares	54	5,0	52	5,1	69	5,8	84	6,6	112	7,8
<b>Totales</b>	<b>1.070</b>	<b>100,0</b>	<b>1.015</b>	<b>100,0</b>	<b>1.191</b>	<b>100,0</b>	<b>1.271</b>	<b>100,0</b>	<b>1432</b>	<b>100,0</b>
Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos UrUNET										

## **2.4 Conclusiones**

Del análisis realizado brevemente en este capítulo, se puede concluir que Uruguay es una economía pequeña con abundantes recursos naturales que le han permitido el desarrollo de un conjunto de productos provenientes de la ganadería y la agricultura. Su industria manufactura, preferentemente, bienes de origen agropecuario y su sector de servicios ha mostrado un importante dinamismo en las últimas décadas. Desde 1985 en adelante y con excepción del período 1999 a 2002, la economía ha mostrado un crecimiento importante, que se ha visto fortalecido en los años dos mil, al crecer el PIB a tasas muy superiores a las históricas. Por otra parte, las unidades productivas son básicamente pequeñas y medianas empresas

Desde fines de los años ochenta y comienzos de los noventa, la estrategia de crecimiento ha estado dominada por la apertura al exterior vía reducción de aranceles, en el marco de un proceso de integración regional que ha mostrado marchas y retrocesos desde 1991 a la fecha. El desarrollo industrial está muy ligado a las posibilidades de colocación externa y su estructura muestra un peso importante de las manufacturas de materias primas agropecuarias, dado que el país cuenta con amplias ventajas en la producción de la ganadería, la agricultura y la forestación.

En la última década, el crecimiento de las exportaciones ha sido significativo y ha mostrado un proceso de mayor diversificación de mercados. Las exportaciones del Uruguay se concentran fuertemente en bienes de origen agropecuario, con mayor o menor incorporación de valor agregado por la industria manufacturera, y muestran una estructura por destino, que si bien no es muy diversificada, incluye varios socios comerciales con participaciones relevantes, indicando que las exportaciones uruguayas se corresponden con mercados de diversas características en cuanto a poder adquisitivo, tamaño, dinamismo y condiciones de acceso.

Existe una correlación importante entre la composición actual de las exportaciones uruguayas, dominada por las ventajas comparativas tradicionales, y el corazón proteccionista de los que son sus principales mercados de destino, actuales y potenciales (por ejemplo, Unión Europea, Japón, Estados Unidos, China, India y Rusia). Los niveles de protección en esos mercados suelen ser muy elevados en los productos



de exportación de las cadenas agroindustriales de Uruguay (son excepciones, el cuero y sus manufacturas, y la celulosa).

A nivel de empresas individuales, sólo 112 empresas exportan al año valores superiores a los diez millones de dólares (año 2008), aunque ha venido creciendo el número de empresas que tienen actividades de exportación. Existe una importante dinámica en los flujos de entrada y salida de empresas en la actividad exportadora y, en general, el crecimiento de las exportaciones viene dado por las empresas continuadoras.



---

**Capítulo 3**

**COMPETITIVIDAD E INTERNACIONALIZACIÓN: REVISIÓN  
DE LA LITERATURA TEÓRICA**

---

---

## **Capítulo 3**

### **COMPETITIVIDAD E INTERNACIONALIZACIÓN: REVISIÓN DE LA LITERATURA TEÓRICA**

#### **3.1 Introducción**

Los conceptos de competitividad, internacionalización y comercio exterior han sido analizados y discutidos extensamente por la literatura académica en las últimas décadas, desde diferentes perspectivas y con enfoques teóricos provenientes de la economía, la estrategia, el marketing internacional y el desarrollo empresarial, a partir de la creciente relevancia que han ido adquiriendo los procesos de internacionalización de las empresas y las economías, lo que se ha constituido en una de las principales características del entorno económico de fines del siglo XX y comienzos del actual.

A su vez, los propios procesos por los cuales las empresas acceden a interactuar en los mercados exteriores y sus diferentes interpretaciones, ponen de manifiesto la complejidad del fenómeno de la internacionalización.

En esta tesis nos proponemos investigar uno de los aspectos relacionados con el fenómeno de la internacionalización, a saber, la exportación y en particular los factores que determinan el éxito o resultado exportador. Por lo tanto, en este capítulo nos proponemos efectuar una síntesis de las diferentes corrientes teóricas que han analizado el fenómeno exportador, como una de las etapas del proceso de internacionalización de las empresas.

Desde un punto de vista teórico, la exportación se la puede enfocar desde una perspectiva macroeconómica o también desde una óptica más microeconómica. En el primer caso, estamos ante las diferentes aproximaciones teóricas que buscan explicar el comercio internacional y los diferentes factores que determinan la competitividad internacional de los países y/o sectores. En el segundo, la óptica más microeconómica, corresponde a las líneas de investigación que tienden a explicar el fenómeno exportador a partir de las características estructurales y organizativas de las empresas, su estrategia comercial y sus capacidades competitivas. Dicho de otra manera, una es una perspectiva

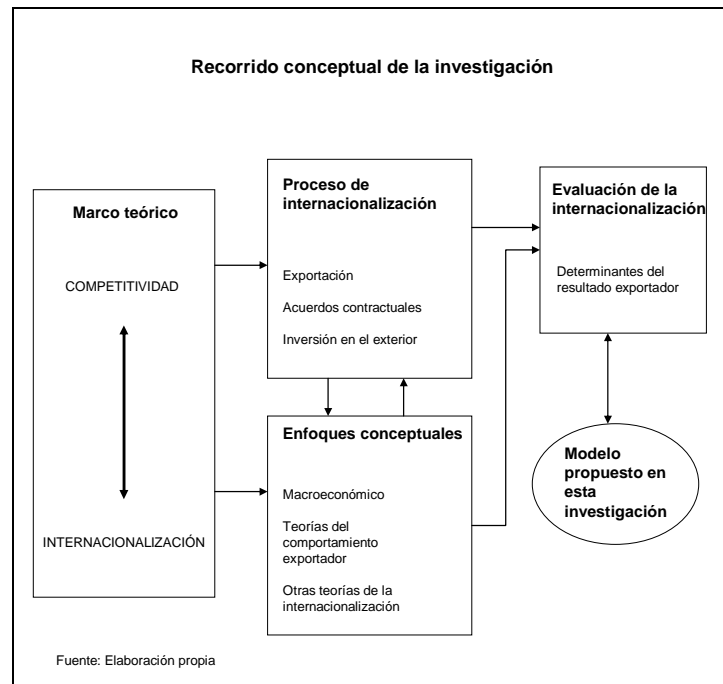
que pone el acento más en un enfoque económico y la otra, es una perspectiva con un enfoque predominantemente empresarial.

En los apartados siguientes se revisarán dichos enfoques teóricos del fenómeno exportador, siguiendo una **metodología** que podemos denominar **analítico-sintética**, es decir, analizar las diferentes aportaciones teóricas, aunque sea en forma breve y buscar sintetizar aquellos aspectos que a nuestro juicio, son útiles para conceptualizar el objeto de investigación del presente estudio.

Se comienza por una revisión de los conceptos de competitividad internacional e internacionalización de las empresas, y de las diferentes etapas del proceso exportador, para centrarse seguidamente en las teorías que han buscado explicar la internacionalización vía exportaciones, todo lo cual permitirá una visión de conjunto para no sólo soportar el eje principal de la investigación, sino también establecer los elementos que contribuyan a la formulación de un marco conceptual que pueda orientar el análisis de investigaciones similares.

En la Figura 3.1 se puede visualizar el recorrido conceptual que realizaremos, que comienza en este capítulo, considerando los puntos que se detallaron en los párrafos anteriores, y continúa en el siguiente capítulo con el análisis de los determinantes del resultado exportador.

Figura 3.1



### 3.2 La competitividad internacional: aportes para su conceptualización

La competitividad internacional es un tema que desde principio de los años noventa ha adquirido una relevancia creciente tanto en el debate académico como en las prioridades de la política económica, ya sea en países industrializados como en aquellos en vías de desarrollo, entre los que se encuentran los países latinoamericanos y en particular el Uruguay.<sup>22</sup>

Este mayor énfasis en el análisis de la competitividad ha planteado, a su vez, una profunda discusión teórica sobre la mejor forma de enfocar este tema, ya sea desde una perspectiva macroeconómica, centrándose en los factores que determinan la competitividad de una economía o enfocándose en los aspectos más microeconómicos relacionados con los factores que posibilitan que los sectores y las empresas sean más exitosas en los mercados nacionales o exteriores.

<sup>22</sup> Al respecto, y como forma de demostrar la creciente relevancia del concepto de competitividad en la literatura económica, Wilson (2008) pone como ejemplo que en la base de datos “Econlit” de la American Economic Association, el término competitividad apareció sólo en 39 artículos en los *abstracts* publicados antes de 1980, pero dicho número se incrementa a 640 entre los años 1981-1990, a 2.890 en los años 1991 a 2000 y a 2.568 en el período 2001-2007.

Una variedad grande de definiciones sobre el concepto de competitividad se han planteado en la literatura económica y de los negocios. Esto se debe al hecho de que la competitividad, a diferencia de la ventaja comparativa, no ha sido definida rigurosamente en la literatura económica. Así, con el tiempo y después de muchas tentativas de definición, se ha vuelto un concepto algo ambiguo (Siggel, 2006).

Hay autores (Abbott y Bredahl, 1994) que plantean que para analizar la competitividad se requiere tener en cuenta el nivel de análisis y unidad de observación (nación, sector, empresa), los bienes analizados (materias primas o productos manufacturados) o el objetivo de análisis (definiciones de política, crecimientos de la productividad sectorial, resultado exportador, etc.).

Como señala Navarro (2005) muchas veces existe una errónea concepción del término competitividad en la literatura económica académica, aplicando dicho término tanto al ámbito de las empresas como al ámbito de los países o de la economía en general. Según Navarro, esa confusión radica en haber extrapolado el concepto de competitividad referido al mundo de las empresas, a la competitividad entre países. Esto fue planteado claramente por Krugman (1994) quien afirmó en su famoso artículo “*Competitiveness: Dangerous Obsesión*” que la “competitividad es una palabra sin sentido cuando se aplica a economías nacionales. Y la obsesión con la competitividad es incorrecta y peligrosa”.<sup>23</sup> Krugman critica las aproximaciones de este tipo (que usan el concepto de competitividad como de competencia entre países) ya que entiende que dejan de lado, en cierta manera, la teoría de ventajas comparativas y que el comercio internacional no es un juego de suma cero.<sup>24</sup>

Krugman afirma que los países, a diferencia de las empresas, no quiebran por falta de competitividad: “Pueden ser felices o infelices con su actuación económica, pero no tienen un *bottom-line* definido. Consecuentemente, el concepto de la competitividad nacional es evasivo”.<sup>25</sup> Los países mejoran su actuación en los mercados internacionales en la medida que mejoran su productividad. Entonces el concepto de

---

<sup>23</sup> Krugman (1994) p.44.

<sup>24</sup> En relación a esta apreciación, Aiginger (2006) manifiesta que una mayor competitividad de un país no necesariamente debe ir de la mano con una menor competitividad en otros países.

<sup>25</sup> Krugman (1994) p.31



competitividad aplicado a los países tiene que estar relacionado con el tema de cómo varía la productividad de sus economías.

Siguiendo a Porter, “tratar de explicar la competitividad al nivel nacional es, consecuentemente, responder a una pregunta impropia. Antes al contrario lo que debemos comprender son los determinantes de la productividad y de la tasa de crecimiento de la productividad. Para encontrar respuestas, debemos centrarnos no en la economía como un todo, sino en sectores y segmentos de sectores específicos” (Porter, 1990, p.32).

Aplicando el término competitividad a la competitividad de un país o una economía, una de las definiciones más utilizadas es la efectuada por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico): “*la competitividad es el grado por el cual una nación puede, bajo condiciones de comercio y mercados libres, producir bienes y servicios que soporten el test de los mercados internacionales, mientras simultáneamente mantienen y expanden el ingreso real de la población en el largo plazo*”<sup>26</sup>. También se puede citar la definición dada por el World Economic Forum, para quien la competitividad es “*la capacidad de un país de alcanzar en forma sostenida altos índices de crecimiento en el PIB per capita*”<sup>27</sup>, o la brindada por el International Institute for Management Development, “*la capacidad de un país de crear valor agregado y de aumentar así el bienestar nacional gestionando activos y procesos, la atracción y la agresividad, la globalidad y la proximidad, e integrando estas relaciones en un modelo económico y social*”<sup>28</sup>.

Todas esas definiciones de competitividad internacional apuntan a que el indicador más claro para medir la competitividad de un país o región es el nivel de renta per cápita, y para mantener en forma sostenida incrementos significativos de la renta per cápita, se requiere crecimiento de la productividad. Y al hablar de productividad nos acercamos a la relación entre competitividad y sectores y empresas dentro de una economía.

---

<sup>26</sup> OECD (1992) p. 237

<sup>27</sup> World Economic Forum (1996) p.19

<sup>28</sup> International Institute for Management Development (Economist, 01/06/96, p. 84)

A su vez, al entenderse la competitividad como una capacidad para generar y mantener niveles de ingreso y ocupación de los factores en forma sustentable, se involucra el concepto del tiempo, y por lo tanto, la competitividad debería ser tratada como un proceso más que como un estado. En este sentido, Lall (2001) propone esbozar una definición operativa de la siguiente manera: competitividad en las actividades industriales es el desarrollo de eficiencia relativa alineada con un crecimiento sostenible. La competitividad nacional no significa producir a bajo costo sino ser competitivo en actividades que lleven a un crecimiento del producto de largo plazo, a través del aumento de ingresos y salarios. La competitividad es más un proceso que un estado y debe medirse en términos relativos.

Por otra parte, pero no menos importante, de las definiciones anteriores de desprende la existencia de niveles en los cuales puede ponerse el foco a la hora de analizar la competitividad: estos serían, el nivel dado por los países y regiones supranacionales; el nivel dado por las regiones y en donde entra el análisis sectorial; y un nivel cuyo foco son las empresas.

A nivel macroeconómico generalmente se entiende que la competitividad internacional se expresa exclusivamente en términos de costos y precios relativos, y se mide, en estos enfoques, mediante el tipo de cambio real (TCR), que se constituye en la mejor aproximación de la competitividad, pues relaciona costes, precios y tipo de cambio.

Ahora bien, la evidencia empírica ha demostrado que la relación entre precios y/o costes de producción no siempre se da. Así se cuestiona a este enfoque de la competitividad a partir de los trabajos de Kaldor, economista británico, que demostró que la visión convencional del crecimiento de costos unitarios laborales, como determinantes de la competitividad internacional de un país, es –en el mejor de los casos- demasiado simplificada<sup>29</sup> (Fagerberg, 1988).

---

<sup>29</sup> Los resultados de Kaldor mostraron que las naciones que habían aumentado sus cuotas de exportación (Japón y Alemania), en los mercados mundiales, eran aquellas en las que –en términos comparativos- habían crecido más sus costos laborales. Por el contrario, aquellas que habían reducido sus cuotas de exportación (Estados Unidos y Gran Bretaña) habían reducido comparativamente sus costos laborales.

Ello ha tenido como consecuencia, considerar otros factores además de los precios y costos en la determinación de la competitividad. La innovación, por ejemplo, pasa a convertirse en un fenómeno relevante de la competencia de los mercados, adquiriendo relevancia las construcciones teóricas que intentan explicar la dinámica del cambio técnico (Fagerberg, 1988, Alonso y Barcenilla, 1999).

Cuando se analiza el término competitividad desde el ámbito de los sectores o de las empresas, normalmente se entiende que una empresa es competitiva cuando obtiene una rentabilidad superior a la de sus competidores o que logra mantener y aumentar su cuota de mercado en el tiempo (Navarro 2005). Se trata de la capacidad de una empresa productora de bienes o servicios, de obtener determinados resultados (ventas, participación en el mercado, etc.) a través de una determinada gestión, mientras compite con las demás empresas que actúan en el mercado respectivo, con los potenciales entrantes y/o con los productores de bienes sustitutos. El concepto de competitividad a nivel microeconómico tiene una base teórica más sólida al concentrarse en las características esenciales de las empresas en competir por mejores cuotas de mercado y mayores ganancias o por mejorar su capacidad para exportar (Siggel, 2006, p.142).

En principio, los mismos factores que ayudan a explicar la competitividad de una empresa en su mercado doméstico, servirían para explicar la competitividad internacional de la empresa en los mercados externos o frente a las importaciones.

Analizando algunas definiciones de la competitividad a nivel de la firma, podemos citar la utilizada por Buckley et al. (1988): *“Una firma es competitiva si puede producir productos y servicios de calidad superior y a más bajos costos que sus competidores domésticos e internacionales. Competitividad es sinónimo con una performance rentable de la firma en el largo plazo, su habilidad de compensar a sus empleados y proveer retornos superiores a sus propietarios.”*<sup>30</sup> Siguiendo dicha definición, puede considerarse que una empresa es competitiva si es rentable a largo plazo en base a un proceso de mejora continua en su accionar, a partir de mejoras de

---

<sup>30</sup> Buckley, Pass and Prescott (1988) p.176

productividad, eficiencia y calidad de productos y procesos. La competitividad es un proceso cuyo resultado es la mejora en la productividad de la empresa.

Cuando las empresas invierten en intangibles pueden lograr ventajas competitivas frente a otras empresas del mismo sector. Es decir, que a las pautas sectoriales se suman las diferentes estrategias de las empresas para lograr una diferente posición competitiva. Ejemplos de esas estrategias son, determinadas políticas de recursos humanos, sistemas de organización interna, actividades de I+D, búsqueda de innovaciones propias, entre otras muchas. Las inversiones en activos intangibles están más condicionadas por el entorno que las demás inversiones (influencia de las universidades, los centros de investigación, por ejemplo).

Un paso más en esta visión del concepto de competitividad internacional lo encontramos en aquellas aportaciones que han buscado integrar los diferentes aspectos macro y microeconómicos.

Diversos autores han trabajado esta visión integradora de la competitividad, complementando factores de naturaleza macroeconómica con otros de dimensión microeconómica, buscando indagar el doble juego entre empresas y sistemas nacionales. Incluso se ha llegado a afirmar (Hamalainen, 2003, p.9) que aún no hay un marco teórico comprensivo para analizar la competitividad internacional.

Estas ideas se reflejan en lo que se denomina competitividad estructural, donde la competitividad se debe a un conjunto de elementos mucho más amplios que solo precios y costos.

Este enfoque pretende captar la complejidad que muestran los mecanismos a través de los que se ejerce la competencia en los mercados, trata de incorporar a la explicación de la competencia los procesos de creación, difusión y adaptación tecnológica e intenta explicitar el papel de los fenómenos relacionados con el conjunto de la economía nacional en los resultados que las empresas obtienen en los mercados internacionales.

Alonso (1992)b resume tres conclusiones que a su juicio emergen de los diversos estudios realizados tendentes a explicar los determinantes de la competitividad estructural.

“En primer lugar, se confirma la insuficiencia de considerar como variables determinantes de la competitividad internacional aquellas asociadas en exclusiva a los precios de los bienes y/o a los costes de los factores... En segundo lugar, se destaca la importancia que tienen en la determinación de la competitividad factores de tipo organizativo, productivo e institucional referidos al conjunto de la economía nacional... En tercer lugar, se subraya el protagonismo que adquiere el desarrollo de las capacidades técnicas y, en general, los procesos de creación y asimilación tecnológica en la promoción de la competitividad internacional.”<sup>31</sup>

A su vez, dicho autor muestra, analizando las modelizaciones del comportamiento de la competitividad efectuadas por Fagerberg (1988) y Améndola, Dosi y Papagni (1991), las dos variables que emergen como especialmente relevantes en la explicación empírica de la competitividad: la que trata de medir el esfuerzo inversor, ya sea de un país, ya sea de un sector, y la que hace mención al nivel tecnológico que tiene el país o, en su caso, el sector.

La competitividad internacional de una economía está construida sobre la competitividad de las firmas que operan en ella y que exportan desde su territorio y es en gran medida, una expresión del dinamismo de las empresas, de su capacidad de invertir y de innovar. Pero también la competitividad de una economía nacional va más allá del simple resultado de la competitividad promedio de sus firmas; hay muchas maneras en que los atributos y la performance de una economía doméstica visualizada como una entidad con características propias, afectará, a su vez, la competitividad de las firmas.<sup>32</sup>

Esta noción de competitividad estructural trata de ampliar el concepto considerando tanto los factores generales sobre los que se asienta la ventaja comercial a nivel nacional como lo específicos de las ventajas competitivas de las empresas. Como expone Alonso (1991), *“se acoge a factores de muy diversa naturaleza y origen que van desde la infraestructura de los transportes a la adecuación del sistema educativo,*

---

<sup>31</sup> Alonso (1992b) pp.57 y 58.

<sup>32</sup> Chesnais, 1986, p.91.

*de la eficacia del sector público a las disponibilidades tecnológicas nacionales, de la estructura de costes y relaciones laborales a las capacidades que despliegue en todos sus ámbitos –tecnológico, productivo, organizativo, comercial o financiero- la estructura técnico-empresarial del país”.*<sup>33 34</sup>

Los aportes del Profesor Michael Porter también han avanzado considerablemente en la comprensión de cómo las dimensiones microeconómica y macroeconómica se complementan para generar condiciones de competitividad. Sus estudios, inicialmente de carácter empírico, permitieron construir un esquema analítico que va de la empresa a las ventajas nacionales, pretendiendo responder a la pregunta de por qué un país tiene ventajas en ciertos sectores. Porter redefinió el problema de la competitividad afirmando que la pregunta clave que ha de responderse es *“por qué alcanzan las empresas con sede en determinadas naciones un éxito internacional en segmentos y sectores claramente diferenciados”*.<sup>35</sup>

El conocido “diamante” que propuso Porter está compuesto por cuatro factores del entorno nacional que determinan el éxito de sectores o industrias: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos y de apoyo, y la estrategia, estructura y rivalidad de la industria o sector. Cada uno de esos cuatro aspectos define un vértice del diamante de la ventaja nacional, funcionando como un sistema, reforzándose unos a otros y dependiendo sus efectos de la situación de los demás factores. Es decir, que esos cuatro factores actúan y se influyen mutuamente generando así la ventaja nacional. A esos cuatro factores, Porter agrega dos nuevas variables, el azar o casualidad histórica y la acción de los gobiernos.

Los estudios de Porter han significado una contribución significativa al análisis de la competitividad internacional, enfatizando el carácter dinámico de la competitividad, la relevancia de diversas dimensiones más allá de los costos y precios en la competitividad y el énfasis en los factores productivos que más inciden en la

---

<sup>33</sup> Alonso (1991) p.74

<sup>34</sup> La medición de la competitividad estructural puede aproximarse o mediante la medición de una combinación de indicadores que expresen la diversidad de factores comprometidos, o bien recurriendo a un indicador sintético que exprese la resultante de todas las variables y factores comprendidos en la competitividad estructural. Ejemplo del primer caso son los informes del *World Economic Forum*. Por otra parte, el indicador único más utilizado, aunque presenta varias limitaciones, es el de las cuotas de mercado, estimadas a través de las exportaciones.

<sup>35</sup> Porter (1990) p. 44

competitividad (avanzados vs. básicos, específicos vs. genéricos, creados vs. heredados). A su vez, los trabajos de Porter han permitido entender cómo se interrelaciona un conjunto de fenómenos económicos e institucionales que actúan tanto en la economía de los países como en las empresas, para estimular o desestimar la competitividad. Se ha podido mostrar que la competitividad de la empresa refleja obviamente las exitosas prácticas gerenciales de sus ejecutivos, pero también la fortaleza y eficiencia de aspectos como la estructura productiva de la economía nacional, las tendencias de largo plazo en la tasa y la estructura de las inversiones en capital, la infraestructura científica y tecnológica y otras “externalidades” de las que puede beneficiarse la empresa. Con este nuevo instrumental teórico, se ha podido comprender por ejemplo, por qué ciertas empresas y ciertos sectores productivos innovan más que sus competidores, o por qué tienen su base de operación en un país y no en otro.<sup>36</sup>

Completando estos aspectos, se ha planteado otra línea de estudios y desarrollos que focalizan el concepto de competitividad en una visión sistémica, en que hay aspectos que pertenecen al sistema, y por tanto determinan el comportamiento empresarial, pero no son modificables por las empresas, y otros en los que las empresas pueden influir en mayor o menor grado. En esta línea se encuentran los desarrollos del German Development Institute (GDI).<sup>37</sup>

Hay un elemento clave que distingue el concepto de competitividad sistémica de otros conceptos dirigidos a determinar los factores de la competitividad: la diferenciación entre cuatro niveles analíticos distintos (meta, macro, meso y micro), siendo el nivel micro, referido a los temas tecnológicos y de organización de las firmas y las relaciones entre ellas; el nivel meso, correspondiente a las políticas e instituciones de apoyo al sector; el nivel macro, donde se generan las condiciones macroeconómicas y el nivel meta, de los patrones básicos de organización político-jurídico y económico de la sociedad, factores socioculturales, la orientación de la economía, la capacidad de formulación de las estrategias, entre otros.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Doryan, E. et al. (1999)

<sup>37</sup> Altenburg, T. et al. (1998)

<sup>38</sup> Muchas veces hay políticas que tienen aspectos relacionados con el nivel macro y también con el nivel meso, por ejemplo la política comercial. Ver Meyer-Stamer (2005)

El uso del término sistémico por estos autores quiere resaltar diversos aspectos. Primero, el hecho de que una adecuada interrelación entre las empresas y el soporte institucional es crucial en orden a establecer ventajas competitivas dinámicas. Segundo, un ambiente que da soporte a la competitividad está arraigado en un sistema nacional de las normas, reglas e instituciones que definen los incentivos que forman la conducta de las empresas. Tercero, el estado tiene un rol importante en la reconversión y desarrollo industrial.<sup>39</sup>

En esta línea de pensamiento, los países más competitivos poseen un conjunto de estructuras en el nivel meta que promueven y fomentan la competitividad, un contexto macro que ejerce una presión de performance sobre las empresas, un nivel meso estructurado donde el Estado y los actores sociales desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad y, finalmente, un nivel micro compuesto por un gran número de empresas que buscan la eficiencia, calidad, flexibilidad de respuesta y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua.

**En resumen**, de lo analizado en este apartado respecto a la conceptualización de la competitividad, y teniendo en cuenta el enfoque metodológico elegido para el análisis de la literatura, podemos sintetizar lo siguiente:

- El concepto de competitividad nace básicamente referido al mundo de las empresas, vinculado al ámbito microeconómico, en relación con la capacidad de captar mercados, y luego se ha extrapolado al de sectores, regiones y países, lo que a veces ha generado confusiones, volviéndose, para algunos, un concepto algo ambiguo.
- Tanto referido a las empresas como a los países o regiones, la capacidad de captar mercados o la capacidad de exportar o defender el mercado frente a las importaciones, depende en gran medida de los incrementos de productividad, que permiten, a su vez, mantener y mejorar la renta per cápita.

---

<sup>39</sup> Este último punto es importante para los países en desarrollo, muchos de los cuales fueron analizados por estos autores.



- Lo anterior no debe dejar de lado el elemento comparativo que está detrás del concepto de competitividad (resultados en el mercado frente a sus competidores) y le da sentido (Alonso, 1992). Es decir, que la competitividad involucra el concepto de la exposición a la “competencia” y, por ende, a la comparación, por lo que el nivel de competitividad es relativo.
- En la determinación del concepto de competitividad hay claramente factores más allá de los costos y precios de factores y bienes, que se relacionan, unos con aspectos del ámbito de las empresas (Chesnais, 1986; Alonso, 1992; Fegerberg, 1988), y otros con aspectos del ámbito económico nacional, entorno o ambiente de los negocios (Porter, 1990).
- Aparece así la importancia de lo sistémico, donde la competitividad puede ser vista como la interrelación a diferentes niveles macro, meso y micro (Altenburg et al., 1998; Meyer-Stamer, 2005). Más allá de las diferencias que puedan existir entre los niveles, dado que la economía es un sistema, todos ellos se encuentran interrelacionados y, por tanto, cuando se habla de competitividad de los entornos no se puede olvidar la competitividad de las empresas y viceversa.

### **3.3 El concepto de internacionalización de las empresas**

Muchos autores han encarado el tema de la internacionalización de las empresas, en particular a partir de los cambios operados en la economía internacional producto de la globalización de los mercados, que ha llevado a las empresas a buscar diferentes formas de acceso a los mercados exteriores, como forma de aprovechar las enormes oportunidades que brinda el comercio, desde diversas ópticas y teorías.

Es así que encontramos a un grupo de autores que han considerado la internacionalización como un proceso evolutivo y dinámico, donde las empresas van en cierta manera adquiriendo un determinado aprendizaje gradual y aumentando su compromiso internacional a lo largo del tiempo. En esa línea, Johanson y Vahlne (1977) definieron la internacionalización como un fenómeno de naturaleza evolutiva y dinámica que se constituye en un proceso de aprendizaje gradual, que implica un creciente compromiso por parte de la empresa de recursos humanos y financieros en los

mercados externos. Este proceso evoluciona en una interacción entre el desarrollo del conocimiento sobre los mercados externos y las operaciones, por una parte, y un compromiso creciente de recursos en esos mercados externos por otra (Johanson y Vahlne, 2001).<sup>40</sup>

También se ha reconocido la necesidad de definir la internacionalización en sentido amplio, buscando abarcar un conjunto diverso de posibilidades y acciones llevadas a cabo por las empresas. Así se define a la internacionalización como el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección externa de la misma. (Welch y Loustarinen, 1988). Como dicen estos autores, una razón importante de adoptar un concepto más amplio de la internacionalización es que ambos lados del proceso, es decir, las actividades internas como las de comercio externo, se han hecho más estrechamente unidas en la dinámica del comercio internacional.

La definición anterior puede complementarse con la realizada por Calof y Beamish (1995:117), quienes concluyen que la internacionalización es un proceso de adaptación de la estructura de la empresa y de su estrategia a las características de los mercados exteriores. De esta manera, las empresas, a la hora de ingresar a los mercados exteriores, llevan a cabo una serie de adaptaciones y cambios en su organización tendentes a buscar las mejores formas de interactuar en el área internacional.

En esta misma línea se encuentra la aportación realizada por Alonso (1994, p.128) quien expresa que el proceso de internacionalización debe entenderse como *“aquel conjunto de compromisos que permite el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, comenzando en el momento en que el mercado exterior se constituye en referente para las decisiones estratégicas de la empresa y abarcando un amplio arco de posibles opciones, que van desde la exportación activa hasta la inversión en el exterior, pasando por las diferentes formas contractuales intermedias”*.

---

<sup>40</sup> Este enfoque de la internacionalización conocido como el enfoque europeo o sueco, también fue adoptado por autores norteamericanos como Bilkey, Cavusgil o Kevin (Madsen, 1996).

En todas estas definiciones se considera a la internacionalización como un fenómeno de naturaleza evolutiva, mediante el cual las empresas, en un período de tiempo relativamente amplio, van gestando transformaciones y cambios, acumulando experiencias, comprometiendo recursos, analizando riesgos, y adoptando fórmulas institucionales diversas, en el marco de un conjunto de decisiones estratégicas que van estableciendo relaciones estables con los mercados externos.

Rialp y Rialp (2005) concluyen que la internacionalización empresarial es un proceso estratégico que implica concebirlo, básicamente, como un conjunto de decisiones y operaciones estratégicas que facilitan el establecimiento de relaciones crecientemente estables entre una compañía –grande, mediana o pequeña – y sus mercados exteriores, a través de un proceso de aprendizaje gradual, desde el cual se redefine constantemente el grado de implicación y compromiso adoptado internacionalmente por dicha organización.

Una definición que en cierta medida resume los diferentes conceptos de los autores citados es la propuesta por Villarreal (2005, p.58): *“Definimos la internacionalización de la empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo”*.

Otro enfoque un poco diferente para aproximarse al concepto de internacionalización es el planteado por autores como Buckley y Casson (1979, 1981) o Dunning (2001) por el cual la internacionalización es analizada desde la explicación de las inversiones productivas en el exterior realizadas por empresas multinacionales. Este enfoque explica el proceso de inversiones en el exterior a partir de la teoría de los costes de transacción y de la disposición de una serie de ventajas de propiedad y de localización que caracterizan a las empresas multinacionales.

Finalmente cabe hacer referencia a aquellos autores que han estudiado los procesos de rápida internacionalización analizando las así llamadas *“born global firms”*

(Knight y Cavusgil, 1996 o Rialp, Rialp y Knighth, 2005). Este nuevo tipo de empresas en general son compañías pequeñas y de base tecnológica, que funcionan en los mercados internacionales ya en las etapas tempranas de su formación. Su creciente desarrollo, como detallan Knight y Cavusgil, responde a una serie de tendencias que se han venido verificando en los últimos años como puede ser, la posibilidad de acceder a nichos de mercado, los avances en los procesos tecnológicos y de las comunicaciones, la flexibilidad de adaptación de las empresas pequeñas para adaptarse a las características de los mercados externos y el desarrollo de las redes internacionales. Este fenómeno de las *“born global firms”* presenta un nuevo desafío a las teorías tradicionales de la internacionalización, en especial a las teorías gradualistas, pues este tipo de empresas acceden rápidamente a los mercados exteriores sin necesidad de pasar por el proceso gradual o de diferentes etapas previsto en esos modelos. En cierta medida, este tipo de empresas que se internacionalizan en las primeras etapas de su actividad, pone de manifiesto que las teorías tradicionales de la internacionalización pueden ser inadecuadas para explicar su desarrollo en los mercados externos

Las empresas de rápida internacionalización o nacidas con una visión global han comenzado a ser objeto de investigación en forma creciente y en cierta medida están poniendo en cuestión el proceso de internacionalización descrito por las teorías más tradicionales que explican estos fenómenos.

**Resumiendo** estos diferentes enfoques sobre el concepto de internacionalización encontramos una serie de aspectos o elementos clave que, desde distintas perspectivas, los autores han utilizado para delimitar este concepto de internacionalización de las empresas.<sup>41</sup> Esos aspectos clave serían:

- **decisión de estrategia empresarial**, dado que la internacionalización es una decisión al más alto nivel de gestión de la organización y es parte de los lineamientos estratégicos del negocio (Alonso, 1994; Rialp y Rialp, 2005).

---

<sup>41</sup> Villarreal (2005) denomina a esos aspectos o elementos clave como “componentes principales” del concepto de internacionalización de la empresa.

- **elección de una estrategia de crecimiento**, pues la empresa al internacionalizarse está eligiendo una forma determinada de mayores y crecientes niveles de actividad en un proceso de expansión (Villarreal, 2005).
- **proceso evolutivo y dinámico**, en cuanto la internacionalización en la casi mayoría de los casos se constituye en un fenómeno de clara naturaleza evolutiva y dinámica, como fue expuesto por Johanson y Vahlne (1977) al desarrollar la teoría gradualista (Modelo de Uppsala), planteamiento adoptado por la gran mayoría de autores posteriormente.
- **aprendizaje gradual en el tiempo**, pues el proceso evolutivo y dinámico se fundamenta en un proceso de aprendizaje paralelo que va realizando la empresa en su contacto con los mercados exteriores, en particular para las que están dando sus primeros pasos en la internacionalización (Rialp y Rialp, 2005; Hurtado, 2002; Johanson y Vahlne, 1977; Alonso y Donoso, 1998).
- **conocimiento creciente de los mercados externos**, aspecto muy relacionado con el aprendizaje gradual que le permite a la empresa involucrarse en el proceso de internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977; Hurtado, 2002).
- **compromiso e implicación creciente de recursos y capacidades**, elemento muy correlacionado con el mayor conocimiento del mercado exterior que determina que las empresas destinen recursos humanos y financieros y capacidades de la organización en una implicación creciente en las operativas internacionales. (Alonso, 1994; Rialp y Rialp, 2005; Johanson y Vahlne, 1977 y 2001).
- **proceso de adaptación de la organización**, consecuencia de la mayor involucración internacional que requiere la coordinación con personas de diferentes culturas, de mercados geográficamente dispersos y entornos no siempre homogéneos (Calof y Beamish, 1995).

A partir de las definiciones detalladas previamente, en consonancia con la revisión de la literatura que se desarrolla en este capítulo, y teniendo en cuenta, a su vez, el objeto de estudio de esta investigación, es decir, los factores que explican el proceso

de internacionalización de las empresas agro industriales en el Uruguay - todas ellas pequeñas empresas en el ámbito internacional - nos parece más adecuado asumir la internacionalización como un proceso de compromiso incremental con los mercados exteriores, donde la exportación aparece como el instrumento de aprendizaje clave en ese proceso, ya que implica escasa o nula inversión, con bajos riesgos y menos compromisos de recursos. En el apartado siguiente desarrollaremos con más detalle, por lo tanto, la exportación como una de las vías de internacionalización de las empresas.

### **3.4 La exportación como una de las vías de la internacionalización de las empresas**

Las empresas en la búsqueda de mercados, en el marco de los procesos actuales de globalización, se internacionalizan, en general, en base a dos alternativas estratégicas: la exportación o la producción en el exterior. En uno u otro caso la empresa lo puede hacer sola o en colaboración. A su vez, la producción en el exterior puede desarrollarse en forma de concesión de licencias o invirtiendo directamente en el exterior (Buckley y Casson, 1981). Otros autores coinciden en señalar que pueden seguir tres grupos genéricos de estrategias: la exportación, los modos contractuales y la inversión en el exterior, alternativas que presentan, a su vez, diferentes subtipos, siendo difícil delimitar donde acaba uno y empieza el otro (Driscoll y Paliwoda, 1997; Rialp y Rialp, 2005).

La exportación se diferencia de las otras modalidades por el efecto localización, dado que la empresa lo único que transfiere al exterior son los productos y la creación de valor agregado tiene lugar en el país de origen (Suárez Ortega, 2005). Implica la transferencia física de productos desde el país de origen hasta el mercado exterior, a cambio de un valor monetario, ya sea a través de intermediarios (exportación indirecta) o bien a través de redes de comercialización propias (exportación directa). Por otra parte, la exportación es considerada el modo de internacionalizarse más común para las pequeñas y medianas empresas, debido a los menores riesgos comerciales, a un bajo compromiso de recursos y a la alta flexibilidad de acción que se le ofrece a la empresa (Leonidou y Katsikeas, 1996).

En cuanto a los modos contractuales, se incluyen una variedad grande de acuerdos como las licencias, las franquicias, los contratos de gestión, la subcontratación internacional, acuerdos de cooperación, entre otros, distinguiéndose de la exportación y de la inversión directa en el exterior por el efecto externalización, dado que la empresa vende los derechos sobre el uso de determinados activos a otra firma, cosa que no ocurre en la exportación o en la inversión en el exterior. En el último modo de entrada a los mercados externos, la inversión, la empresa ostenta la propiedad y el control de los activos de producción en el país de destino (Hurtado, 2002) constituyéndose en un mecanismo más complejo que admite, al menos, dos modalidades diferentes, el establecimiento de filiales/subsidiarias propias de producción y comercialización en el exterior o la creación de empresas en co-inversión con otras (Rialp y Rialp, 2005).

Por otra parte, la decisión del modo de entrada al exterior, es decir, del modo de internacionalizarse, se basa en el equilibrio entre el tamaño del mercado y la estructura de costos. Como desarrollan Buckley y Casson (1979) en la teoría de las operaciones internacionales, las decisiones de localización de las empresas en la economía internacional difieren, en la práctica, de las predicciones de localización de la producción bajo condiciones ideales de competencia, donde los costos de transporte se constituyen en las únicas barreras al comercio. Las posibilidades de economías de escala en ciertas actividades, la complejidad de la producción, el tipo de estructura de mercado y la extensión de la intervención del gobierno, influyen en la estrategia de localización.

En un mercado en crecimiento, lo racional es que la empresa siga la secuencia exportación-licencia-inversión directa, lo que implica costos fijos crecientes y costos variables decrecientes. La exportación, localización en el mercado de origen, es la forma que presenta los costos fijos menores pero costos variables mayores, pues a los costos de producción se le agregan los de transporte, de comercialización y los de entrada al mercado de destino.

En el Cuadro 3.1 se puede apreciar, para cada uno de los modos de entrada al exterior, el nivel de los recursos comprometidos, la flexibilidad, el riesgo soportado, el control de las operaciones y el beneficio potencial. Siguiendo a Anderson y Gatignon (1986) la exportación es el modo de entrada que menor riesgo y esfuerzo comporta, ya

que permite evitar muchos de los costos fijos de hacer negocios internacionales, además de favorecer la obtención de economías de escala, de localización y las que se generan por el efecto experiencia. Como contrapartida, el control de las operaciones internacionales es bajo, lo mismo que el riesgo soportado, lo que implica un menor beneficio potencial respecto a otras formas de internacionalización (licencias o inversión directa). Estos argumentos explican por que las PyMEs seleccionan la exportación como el modo de entrada al comenzar el proceso de internacionalización.

Cuadro 3.1

	Modos de entrada		
Variable	Exportación	Modos contractuales *	Inversión en el exterior
Recursos comprometidos	Costos fijos bajos	CF medios	Costos fijos altos
Flexibilidad	Alta	Media	Reducida
Riesgo soportado	Reducido	Medio	Alto
Control de las operaciones internacionales	Bajo	Medio	Alto
Beneficio potencial	Menor	Medio	Mayor

\* Licencias, franquicias, contratos de gestión, acuerdos de cooperación.

Fuente: Elaboración propia en base a Anderson y Gatignon (1986) y Hurtado (2002)

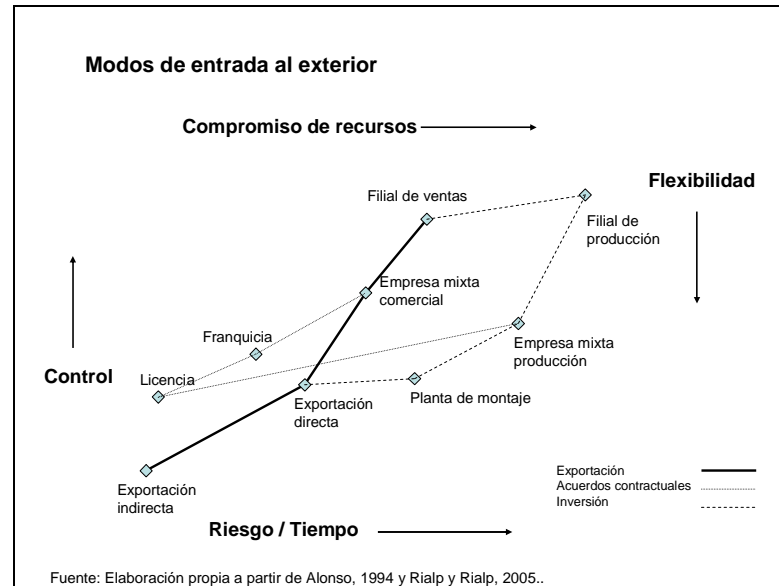
La internacionalización vía exportaciones, buscando rentabilizar una ventaja, sea tecnológica, de costos, organizativa o comercial, en los mercados exteriores, puede implicar una senda de creciente compromiso internacional que va desde la exportación ocasional, realizada generalmente a instancias de un importador extranjero, a la exportación exploratoria, efectuada a través de vías de comercialización ajenas a la empresa, pasando a la exportación sistemática a través de redes propias. En este proceso el grado de control, de recursos y de riesgos asumidos se incrementa, reduciendo la flexibilidad operativa de la empresa (Alonso, 1992a).

La Figura 3.2 muestra como las diferentes formas de asumir la exportación, como uno de los modos de entrada al exterior, implican compromisos de recursos, riesgo, control de las operaciones y tiempo crecientes con flexibilidad decreciente. Como lo afirman Rialp y Rialp (2005) se revelan la existencia de ciertas tensiones o compromisos críticos (*trade-off*) a la hora de determinar el nivel de control y de riesgo operativo soportado por la empresa en sus operaciones exteriores, o el potencial de



beneficios a obtener en función del volumen de recursos comprometidos en cada momento del tiempo.

**Figura 3.2**



El tamaño de la empresa tiene una influencia directa en cuanto al modo de entrada a los mercados internacionales, por lo que teniendo en cuenta las características de los diferentes modos descritos, las pequeñas y medianas empresas se internacionalizan generalmente mediante la exportación. Como concluye Hurtado (2002), la exportación es el modo de entrada a los mercados exteriores apropiado para las empresas más pequeñas, dado que implica escasa o nula inversión, reduciendo el riesgo económico inicial y constituyéndose en un instrumento de aprendizaje clave en el proceso de internacionalización.

Lo anterior no implica que la exportación sea la única opción de entrada a los mercados externos de las pequeñas y medianas empresas. Investigaciones efectuadas en los últimos años muestran también como la pequeña y mediana empresa, en la medida en que se dan ciertos factores, se internacionaliza rápidamente, llegando incluso a efectuar inversiones directas en el exterior.

En las últimas tres décadas se han publicado diversos modelos que buscan interpretar el desarrollo exportador de las empresas. Uno de los primeros modelos

apareció a mediados de los setenta (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975), siguiéndoles una serie de investigaciones a las que haremos referencia en capítulos siguientes.<sup>42</sup>

### **3.5 Enfoques teóricos del fenómeno exportador**

Se ha investigado la exportación desde una perspectiva macroeconómica o desde una visión más microeconómica. Entre las primeras se pueden encontrar todas las teorías relacionadas con el comercio internacional y con la explicación de los factores que determinan la competitividad internacional de los países o sectores dentro de una economía. En las segundas, nos encontramos con las teorías que buscan explicar el fenómeno exportador desde la óptica de las características de las empresas o del comportamiento de sus directivos.

#### **3.5.1 Los enfoques macroeconómicos del comercio internacional**

Las teorías que han analizado el comercio internacional se remontan básicamente a los aportes de Adam Smith en su obra clásica “La Riqueza de las Naciones” (1776) con la teoría de la ventaja absoluta y a las posteriores contribuciones sobre la ventaja comparativa de David Ricardo (1817) y J. S. Mill (1848), las proporciones factoriales de Heckscher y Ohlin y, más recientemente, a las denominadas nuevas teorías del comercio internacional.<sup>43</sup>

##### **3.5.1.1 La teoría clásica del comercio internacional**

Para la teoría clásica del comercio internacional el comercio se fundamenta en las ventajas comparativas entre los países. Estos se especializan en aquellos productos en los cuales tienen una cierta ventaja por menores costos de producción. Producen, para su consumo y para la exportación, aquellos productos para los cuales son eficientes en costos e importan aquellos productos que otros países producen a costos más reducidos. Dicho de otra manera, un país tiene ventaja comparativa en la producción de

---

<sup>42</sup> Un buen resumen de las características de los modelos de desarrollo exportador hasta el año 1995 se encuentra en Leonidou y Katsikeas (1996).

<sup>43</sup> Sierra Fernández (2000) presenta un buen resumen sobre las teorías del comercio internacional, su explicación, principales aportaciones y críticas.

un bien si el coste de oportunidad en la producción de ese bien es inferior a lo que lo es en el otro país.<sup>44</sup>

De esa manera, se gana eficiencia a nivel mundial, beneficiándose tanto los países exportadores como los importadores, dado que el libre comercio conduce a una asignación, por países, eficiente de los recursos. La ventaja comparativa que posee un determinado país, lleva a que sus empresas se especialicen en la producción y en consecuencia en la exportación de los productos que gozan de esa ventaja e importen de otras economías los bienes en los cuales se especializan.

Por lo tanto, la teoría de la ventaja comparativa, al igual que la de la ventaja absoluta, destaca que la especialización productiva y el comercio entre naciones genera más bienestar y mayores disponibilidades de consumo para las naciones si comercian que si no lo hacen.

El modelo desarrollado por los autores clásicos exigía una serie de supuestos restrictivos: un único factor de producción, el trabajo, que a su vez no tuviera movilidad internacional, un marco de competencia perfecta y con funciones de producción de rendimientos constantes e idénticas preferencias de los consumidores, supuestos difíciles de encontrar en la realidad del comercio internacional (Alonso, 1992).

### **3.5.1.2 La teoría neoclásica del comercio internacional**

La teoría neoclásica del comercio internacional, desarrollada por los economistas suecos Heckscher y Ohlin, ha sido una de las teorías más influyentes en economía internacional.<sup>45</sup> Para dichos autores, el comercio internacional se explica a partir de las diferencias internacionales en las condiciones de la oferta, considerando las productividades de los factores de la producción (particularmente capital y trabajo) y sus dotaciones. Los países tienden a producir y exportar los productos más intensivos en el factor abundante y, por lo tanto, más barato y tienden a importar los que presentan una mayor cantidad del factor más escaso y, por lo tanto, más caro.

---

<sup>44</sup> Krugman y Obstfeld, 2001.

<sup>45</sup> Esta teoría también se la conoce como la teoría de las proporciones factoriales.

Paul Samuelson, premio Nóbel en 1976, fue quien derivó las condiciones matemáticas bajo las cuales la predicción realizada por la teoría de las proporciones factoriales de Heckscher y Ohlin era estrictamente correcta. Bajo una serie de supuestos, esta teoría supone que el libre comercio no solo iguala los precios de los bienes, sino también los salarios de los trabajadores y las rentas de los capitales de las naciones, que comercien entre sí. Esta es una conclusión importante, ya que implica considerar al comercio internacional como un sustituto de la movilidad internacional de los factores (Villarreal, 2006).

En este caso, también, la formalización del modelo exige una serie de supuestos restrictivos: inmovilidad internacional de factores, movilidad plena en el interior del país, competencia perfecta en los mercados de bienes y de factores, libre disponibilidad de tecnología e idénticas preferencias entre los consumidores.

Ahora bien, como afirma Alonso (1992), si los modelos tradicionales explicasen correctamente la realidad del comercio internacional, no existiría un lugar teórico para el concepto de competitividad, puesto que los sectores más competitivos necesariamente habrían de coincidir con aquellos en los que el país gozase de ventaja comparativa, es decir, aquellos que presentasen menores costos relativos en la producción. Sin embargo, la evidencia empírica ha demostrado que esto no es así, y que existen otros factores más allá de los precios y los costos para explicar las relaciones comerciales entre países, como por ejemplo, factores vinculados a la calidad, al diseño, al servicio post venta, a la capacidad tecnológica, entre otros (Fuster García, 2003). Todos estos aspectos dieron lugar a las nuevas teorías del comercio internacional.

### **3.5.1.3 Las nuevas teorías del comercio internacional**

Las denominadas nuevas teorías del comercio internacional se generan a partir de las limitaciones encontradas a la teoría clásica y neoclásica y a la complejidad creciente de los mercados internacionales a partir de la segunda mitad del siglo XX. Aparecen los temas vinculados a las economías de escala, dado que al producir la mayoría de las industrias con rendimientos crecientes a medida que aumenta la producción, el acceso a los mercados externos es una consecuencia directa de dicha situación y, entonces, una explicación del creciente comercio internacional.

También aparecen en forma clara los factores tecnológicos en la generación de ventajas competitivas para acceder a los mercados externos, suscitando un interesante debate en la literatura económica acerca de la relación entre innovación tecnológica y flujos comerciales. En el punto 3.2 hacíamos referencia a las aportaciones de Kaldor y de otros autores que llevaron a la consideración de otros factores – por ejemplo los tecnológicos – además de los precios y costos, en la determinación del comercio internacional y la competitividad en los mercados externos.

Las nuevas teorías del comercio internacional se separan en dos grandes corrientes, por un lado, la conocida como revisionista del teorema Heckscher-Ohlin que, sin abandonar el esquema neoclásico, establece vínculos entre la organización industrial y el comercio internacional, uno de cuyos principales autores es Paul Krugman y, por otro, la denominada corriente heterodoxa, donde se encuentran las teorías neo-tecnológicas y evolucionistas del comercio internacional, las cuales, alejadas del paradigma neoclásico, consideran las asimetrías tecnológicas como un factor clave en la explicación de los flujos comerciales, con aportaciones de autores como Dossi o Vernon.<sup>46</sup> El modelo de Vernon describe las sucesivas etapas que caracterizan la producción y comercialización internacional de determinados bienes, incidiendo en cómo la innovación afecta a la generación de los flujos comerciales internacionales. Este modelo, también llamado teoría del ciclo del producto, sugiere la forma en que el mercado interior puede influir en la innovación.

Entre las nuevas teorías del comercio internacional se destaca, también la teoría del denominado comercio intraindustrial, que es aquel que tiene lugar cuando un país importa y exporta productos que pertenecen al mismo sector o industria, es decir el intercambio de productos diferenciados del mismo sector industrial entre distintos países. Como indica Krugman y Obstfeld (2001) este tipo de comercio permite a las empresas beneficiarse de mercados más grandes, con beneficios asociados a la escala, a la productividad y a menores costos, excediendo las ganancias asociadas a las ventajas comparativas. Se concluye, entonces, que el comercio internacional tiene dos componentes principales: el *comercio interindustrial*, que era el tradicionalmente considerado (intercambio de productos agrícolas, materias primas y productos

---

<sup>46</sup> Fuster García (2003) pag. 3.

manufacturados) y explicado por el modelo H-O; y el *comercio intraindustrial*, (manufacturas por manufacturas) que no refleja la ventaja comparativa y donde son las economías de escala las que impiden que cada país produzca el rango completo de productos por sí mismo (Krugman y Obstfeld, 2001).

El comercio intraindustrial fue ganando protagonismo en la segunda mitad del siglo XX con el importante crecimiento del comercio internacional de partes y componentes de un producto, justificando e influyendo en la generación de enfoques teóricos explicativos del comercio internacional. Hay que tener presente que hacia fines del siglo XX, alrededor de una cuarta parte del comercio mundial ya era un comercio intraindustrial.<sup>47 48</sup>

Por otra parte, la evidencia empírica surgida de diversos estudios e investigaciones llevados a cabo desde mediados de los años noventa, muestra que las diferencias existentes a nivel de empresas individuales son cruciales para la comprensión del comercio internacional. Por ejemplo, las diferencias entre las empresas dentro de los sectores pueden ser más pronunciadas que las diferencias entre los promedios de sectores, donde incluso se verifican empresas que exportan y empresas que no exportan. En respuesta a esos resultados, se ha ido conformando la que pasó a llamarse "nueva-nueva teoría del comercio internacional" que incorpora la heterogeneidad a nivel de las empresas para dar cuenta de la explicación del comercio (Baldwin y Robert-Nicoud, 2006).<sup>49</sup>

#### **3.5.1.4 El enfoque de Porter del comercio internacional**

Aunque no es usual incorporarlo a las teorías del comercio internacional, hacemos referencia en este punto, donde estamos sintetizando las teorías macroeconómicas del comercio internacional, al enfoque de M. Porter, por su marcado carácter micro y macroeconómico, donde la unidad de análisis es, fundamentalmente, el país y el sector de actividad, por delante de la empresa (Villarreal, 2006).

---

<sup>47</sup> Krugman y Obstfeld (2001) pags. 140 y 141

<sup>48</sup> El comercio intraindustrial se suele medir con el *índice de comercio intraindustrial*, que determina la proporción de comercio intraindustrial de una industria determinada respecto al comercio total de una zona, región o país.

<sup>49</sup> Los desarrollos de este nuevo cuerpo de teoría parten, entre otros, de los trabajos de Melitz (2003) y Bernard, Eaton, Jensen y Kortum (2003).

La principal contribución de la Ventaja Competitiva de las Naciones, una de las principales obras de Porter, es la ampliación de las teorías del comercio internacional y las inversiones directas internacionales para explicar de manera más eficaz los patrones del comercio y la inversión entre los países desarrollados. La capacidad de Porter de expandir el alcance de la teoría del comercio internacional y la inversión se deriva de su integración de la teoría de la estrategia competitiva con la del comercio y la inversión internacionales, siendo capaz de explorar una amplia gama sin precedentes de influencias a nivel nacional sobre la competitividad de las empresas en los mercados mundiales (Grant, 1991).

A partir de una extensa investigación sobre el comportamiento competitivo de más de cien sectores industriales pertenecientes a diez naciones diferentes, Porter construye una visión alternativa del comercio internacional, partiendo del convencimiento de que la ventaja comparativa basada en los factores de producción no es suficiente para explicar las estructuras de comercio y que los supuestos de la teoría estándar guardan poca relación, en la mayoría de los sectores, con la competencia real.<sup>50</sup>

En el punto 3.2 se hizo referencia a las ideas desarrolladas por Porter en relación al concepto de competitividad internacional, como explicación del comercio internacional. Así enfatiza el carácter dinámico de la competitividad y la relevancia de diversas dimensiones más allá de los costos y precios, diferenciando los factores productivos que más inciden en la competitividad (avanzados vs. básicos, específicos vs. genéricos, creados vs. heredados) y por consiguiente en sus posibilidades de inserción internacional. La teoría o modelo del *diamante*, con sus cuatro variables genéricas, dotación de los factores, condiciones de la demanda, sectores relacionados y de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, junto con otras variables adicionales, como la acción de los gobiernos, es una explicación de cómo las empresas compiten y del éxito internacional de una nación en un sector determinado.

Por lo tanto, el modelo desarrollado por Porter afirma que aquellos países que posean componentes significativos en las cuatro variables genéricas del *diamante* generando condiciones favorables al desarrollo de ventajas competitivas en un

---

<sup>50</sup> Porter (1990) pp.36 y 37.

determinado sector, serán exportadores netos de los productos de dichos sectores, y por el contrario, si las condiciones del *diamante* no son favorables, el país será importador de esos bienes.

Se puede considerar que el modelo de Porter integra las principales tesis de las teorías del comercio internacional más tradicionales, convirtiéndose en lo más cercano a una teoría del comercio internacional actual. Sin embargo, no es posible plantearlo como una teoría de la internacionalización definitiva o, por lo menos, totalmente generalizada (Villarreal, 2006). Así por ejemplo, hay autores que opinan que la teoría de Porter analiza los factores que conducen a las empresas a crear ventajas competitivas a nivel nacional e internacional, aunque no analiza las causas que pueden constituir específicamente un incentivo para la expansión internacional (Martínez Mora, 1997).

### **3.5.1.5 En resumen**

En este apartado (3.5) se han desarrollado brevemente los principales enfoques macroeconómicos del comercio internacional, lo que nos permite apreciar los factores explicativos del comercio entre países y por ende de la exportación.

Aunque dichas teorías sean útiles para el análisis de amplias cuestiones que pertenecen al comercio internacional, su valor es limitado cuando se quiere analizar el comportamiento de la exportación de unidades comerciales individuales (Leonidou y Katsikeas, 1996), o como afirma Villarreal (2006) no otorgan, en general, estas teorías, un papel determinante a las empresas, a la hora de explicar los factores causales de los patrones del comercio entre diferentes países.<sup>51</sup>

Por ese motivo, pero manteniendo como marco de referencia el enfoque macroeconómico, es que nos centraremos seguidamente en el análisis de las teorías del comportamiento exportador desde una óptica más microeconómica, haciendo énfasis en las capacidades competitivas de las empresas y en el desarrollo exportador.

---

<sup>51</sup> Estas limitaciones han querido ser levantadas por la “*new-new trade theory*” que incorpora heterogeneidad de las empresas para explicar el comportamiento en el comercio.



### **3.5.2 Las teorías del comportamiento exportador**

Para analizar las teorías del comportamiento exportador desde una perspectiva más empresarial, dividiremos el análisis comenzando por los modelos no gradualistas de la exportación para, desarrollar a continuación, los modelos o teorías gradualistas del desarrollo exportador.

#### **3.5.2.1 Los modelos no gradualistas de la exportación.**

Las teorías del comportamiento exportador que no se basan en un proceso gradual de la internacionalización, se soportan en un análisis a partir de dos niveles de factores: los que se encuentran a nivel de la firma y aquellos relacionados con el ambiente externo. Respecto al nivel de las empresas, el análisis se centra en las características estructurales y organizativas de las mismas, y en la influencia que tienen en el comportamiento exportador y el resultado de la actividad exportadora (Aaby y Slater, 1989; Chetty y Hamilton, 1993; Cavusgil y Zou, 1994; Thirkell y Dau, 1998; Katsikeas et al., 1996). La decisión de exportar y su desarrollo en los mercados externos dependen de un conjunto de factores, vinculados a las características internas a las empresas (tamaño de la empresa, capacidad tecnológica, etc.), a las características del *management* (percepciones de la dirección, compromiso de la dirección con la actividad exportadora, etc.) y a las estrategias de marketing internacional (vinculadas al producto, al precio o a la distribución, entre otras).<sup>52</sup>

Lages (2000) concluye que el enfoque más tradicional de los determinantes del desarrollo exportador está conformado por tres grupos de factores: i) los factores internos a la empresa, como las características y competencias de la firma, las características del *management*, las actitudes y percepciones del *management* y las características de los productos; ii) los factores externos a la empresa, como las características de la industria, las características del mercado exterior y las características del mercado doméstico; y iii) los factores provenientes de la estrategia de comercialización seguida por la empresa en cuanto a las políticas de producto, promoción, distribución y precio.

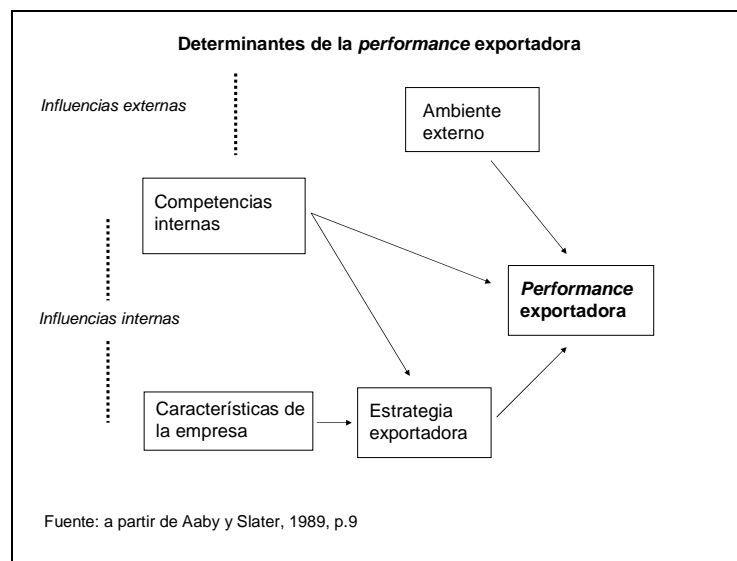
---

<sup>52</sup> Aquí hay toda una relación con la teoría estratégica y la de marketing internacional.

Como ejemplo, se muestra en la Figura 3.3 el modelo elaborado por Aaby y Slater (1989) sobre los determinantes de la *performance* exportadora, modelo muy utilizado en numerosos estudios empíricos, y que será analizado con más detalle en el próximo capítulo, junto a otros modelos que han sido objeto de comprobación empírica.

Dichos autores argumentan que el conocimiento exportador debe sintetizarse en dos niveles: el ambiente externo, que incluye los aspectos macroeconómicos, sociales, físicos, culturales y políticos que tienen incidencia en la *performance*, gestión y comportamiento de la exportación, y el nivel funcional y estratégico de los negocios, integrado por las variables que son controlables por la empresa: sus características, competencias y estrategia. Entre las características de la empresa hacen referencia al tamaño, al compromiso del management y a las percepciones de la dirección; respecto a las competencias internas, las tecnológicas, el conocimiento del mercado, los sistemas de gestión; y en la estrategia exportadora, aspectos como la selección de mercados, las políticas de precios, entre otros.

**Figura 3.3**



En años posteriores, otros autores han buscado conceptualizar los diferentes determinantes del resultado exportador de las empresas. Así es posible citar los trabajos de Zou y Stan (1998) o de Lages (2000), quienes examinan el conocimiento existente en la materia y proponen marcos conceptuales que ayuden a comprender mejor los factores

que inciden en el comportamiento de la *performance* exportadora de las empresas. En particular el trabajo de Lages (2000) apunta a incorporar, en el modelo conceptual más tradicional, el enfoque contingencial y como los factores internos o externos a la empresa pueden incidir tanto en forma directa en el resultado exportador, como en forma indirecta vía su incidencia en la estrategia de marketing de la empresa. A su vez, incorpora la relación del propio resultado exportador de años precedentes como factor que influye en la *performance* exportadora del negocio.

Por otra parte, numerosos estudios empíricos se han realizado con el objetivo de investigar el grado de influencia que tienen en el resultado exportador las diferentes variables relacionadas con factores a nivel de empresa y a nivel del ambiente, a partir de modelos como el de Aaby y Slater (1989) y sus diferentes derivaciones (Zou y Stan, 1998; Lages, 2000; Voerman, 2003). En el capítulo 4 se efectúa un detallado análisis de los principales estudios empíricos de los últimos veinticinco años.

### **3.5.2.2 Los modelos gradualistas de la exportación**

Los modelos gradualistas del desarrollo exportador, una de las formas de internacionalizarse las empresas, conciben la internacionalización como un proceso gradual de aprendizaje, a través del cual las empresas van comprometiéndose en forma creciente en las actividades exteriores, en función del nivel de experiencia y conocimiento acumulado, y del nivel de recursos comprometido. Estos modelos se basan en una concepción conductista de la empresa (Cyert y March, 1963) y pueden englobarse en lo que posteriormente ha sido llamado teoría de las fases de desarrollo (Alonso, 1994 y 1998). Haremos referencia al modelo gradualista de la escuela escandinava, al modelo gradualista basado en la idea de innovación y al modelo gradualista del comportamiento pre-exportador.

### ▪ El modelo de Uppsala (U-Model)

Este modelo desarrollado por la escuela escandinava presenta la expansión exterior de las empresas como un proceso de carácter gradual, por eso es llamada “teoría gradualista”. Esta teoría fue desarrollada básicamente a partir de los artículos de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977)<sup>53</sup> y complementada en investigaciones posteriores.

El modelo, como lo explican sus autores, partió de los planteamientos *behavioristas* de Cyert y March (1963) y Aharoni (1966) y de la teoría del crecimiento de la firma de Penrose (1963) y concibe la internacionalización como un proceso en el cual la empresa incrementa gradualmente su participación internacional. Este proceso evoluciona en una interacción entre el desarrollo del conocimiento sobre el mercado exterior por una parte, y un compromiso creciente de recursos en esos mercados, por otra parte.<sup>54</sup>

Como hipótesis principal, este modelo postula que en múltiples ocasiones las empresas cuyos mercados nacionales son reducidos<sup>55</sup> comienzan sus operaciones internacionales cuando son aún pequeñas y se las expande hacia los mercados internacionales. La internacionalización es la consecuencia de un conjunto de decisiones de expansión incrementales interdependientes. Como obstáculo principal en el proceso de internacionalización, los autores del modelo ubicaron a la incertidumbre, generada por la falta de información relacionada con el desarrollo de las actividades en los mercados externos. El proceso se plantea, por lo tanto, como un progresivo compromiso gradual de la empresa con los mercados externos. (Gutiérrez de Gandarilla y Heras, 2000a)

Esta propuesta se basa en las siguientes hipótesis (Martínez Bobillo et al. 2001:14):

- El proceso de internacionalización de la empresa, ya sea mediante exportaciones o inversiones en el exterior, es una consecuencia lógica de su crecimiento.

---

<sup>53</sup> Artículo más citado en la literatura de los negocios internacionales (Palgrave, 2010)

<sup>54</sup> Johanson y Vahlne, (1990) p. 11.

<sup>55</sup> Es el caso de la economía uruguaya.

- La incertidumbre sobre los posibles resultados de una actuación determinada aumenta con la distancia, por lo que es posible asumir que la frontera de la incertidumbre está conectada con la distancia física.

En este proceso hay una especie de aprendizaje incremental de conocimientos basado en la experiencia, que permite ir reduciendo la incertidumbre de participar en los mercados externos y que se verifica en sucesivas etapas: exportaciones irregulares, exportaciones vía agente independiente, filiales comerciales y filiales de producción. Por otra parte, el proceso tiene lugar primero en los países que se consideran más cercanos psicológica y geográficamente<sup>56</sup> para luego extenderse a otros mercados (Johanson y Vahlne, 1990). Las empresas incrementan su presencia en los mercados exteriores moviéndose de una etapa a la otra acumulando conocimiento del mercado. En la primera etapa la empresa no ha gastado recursos en el extranjero y no posee una información regular sobre los mercados extranjeros. La segunda implica que la empresa tiene un canal de información sobre el mercado a través del cual obtiene información sobre los factores que influyen en las ventas y, a su vez, implica un cierto compromiso con el mercado. La tercera etapa significa que la empresa posee un canal de información sobre el mercado, dando la posibilidad a la misma de dirigir la información desde el mercado extranjero. Finalmente, la cuarta etapa implica un compromiso mayor de recursos comprometidos en las diversas actividades, incluso la producción en el extranjero. En definitiva, el proceso se determina por un progresivo aumento del conocimiento del mercado debido a la experiencia y un mayor compromiso de recursos debido a la necesidad de controlar el proceso de internacionalización.<sup>57</sup>

Los autores del modelo comprobaron que este proceso se cumplía para las empresas que analizaron y otros estudios empíricos posteriores, realizados para empresas de otros países, también comprobaron el modelo, en general en casos de empresas pequeñas y medianas y no de empresas multinacionales con una experiencia global.<sup>58</sup>

---

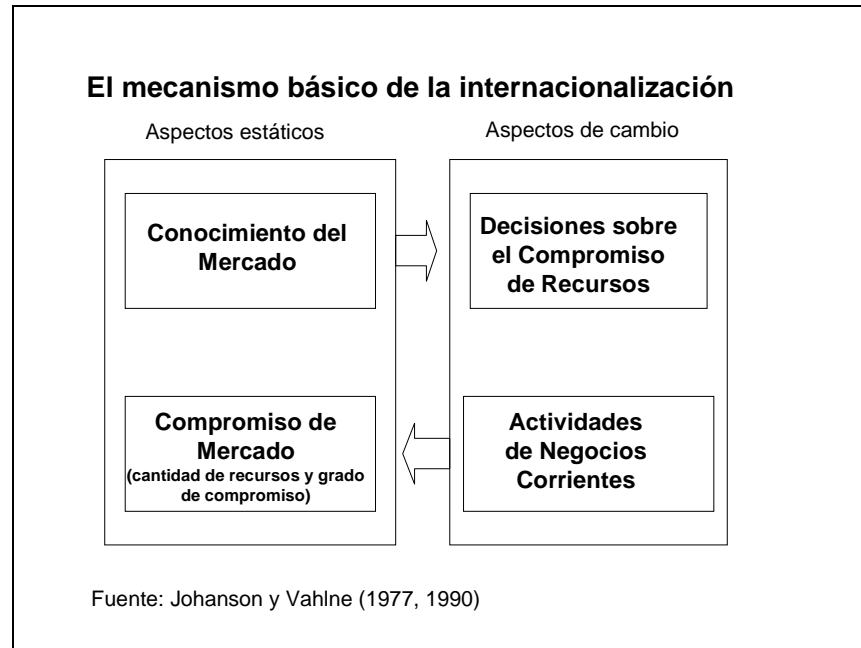
<sup>56</sup> La cercanía psicológica está referida a temas como, mismo lenguaje, similares culturas, sistemas políticos, prácticas empresariales, niveles de capital humanos, entre otros aspectos. Normalmente puede haber una correlación entre la cercanía psicológica y la cercanía geográfica.

<sup>57</sup> Gutiérrez de Gandarilla y Heras López (2000), p. 3.

<sup>58</sup> Martínez Mora (1997), p. 166.

Lo que esta teoría presenta es, entonces, un modelo gradual de inserción externa que se manifiesta en el modo de entrada en un mercado exterior y en la extensión a mercados diferentes, como una visión dinámica del proceso de internacionalización. El mecanismo principal de la internacionalización se fundamenta en dos grupos de variables, como se visualiza en la Figura siguiente.

**Figura 3.4**



En este modelo, por lo tanto, el proceso de internacionalización de la empresa implica una interacción entre el desarrollo del conocimiento acerca del mercado y las operaciones exteriores, por una parte, y un mayor compromiso de recursos con dichos mercados, por otra. Es así, que se verifica un aspecto estático, referido al conocimiento y al compromiso en el mercado, y un aspecto dinámico que se refleja en las actividades de negocios corrientes y en las decisiones sobre compromiso de recursos.

Se asume que el concepto de compromiso de mercado está compuesto por dos factores, el monto de recursos comprometidos y el grado de compromiso. La cantidad de recursos puede ser operacionalizada como la inversión realizada en el mercado, mientras que el grado de compromiso se refiere a la dificultad de encontrar un uso alternativo para los recursos y transferirlos a ese uso alternativo. Este último concepto está referido a lo que se denomina costos hundidos (Andersen, 1993).

Clark et al. (1997) sugieren que es el conocimiento general del operar internacionalmente, más la gerencia de la relación entre las operaciones extranjeras ya establecidas (conjuntamente con el conocimiento específico del mercado), lo que determina los cambios entre las diversas formas de participar en el mercado extranjero.

Los modelos por etapas o graduales asumen que las empresas tienden a internacionalizarse en forma incremental después de haberse establecido y desarrollado primero en el mercado doméstico. Dicha gradualidad se manifiesta en dos sentidos: en primer lugar, en lo que respecta al modo de entrada pasando de exportaciones no regulares hasta, si el tamaño del mercado lo aconseja, producir directamente en el extranjero y, en segundo lugar, en el proceso de extensión de las actividades a diferentes países, comenzando por los países que se encuentran a menor distancia, extendiéndose luego a aquellos más lejanos. La gradualidad puede tener excepciones. Una de ellas surge de la mayor globalidad que se viene verificando a nivel de los sectores y por consecuencia de una mayor internacionalización de las empresas, dando entrada en el modelo a variables sectoriales, por lo que el modelo gradualista puede perder cierta capacidad explicativa. Otra excepción viene dada cuando la empresa tiene una alta disponibilidad de recursos, lo que conlleva a saltos en la cadena de acontecimientos del proceso de internacionalización o a una mayor velocidad en la sucesión de los mismos (Gutiérrez de Gandarilla, 2000b).

Esta teoría de las fases de desarrollo presenta una interpretación del proceso de internacionalización que es muy útil para pequeñas y medianas empresas o para aquellas que se encuentran en las primeras etapas del proceso de internacionalización. González-Moralejo (2006) cita una serie de investigaciones que han demostrado que la teoría de las fases de desarrollo conforma el enfoque teórico que se ha consolidado como el más idóneo a la hora de explicar la internacionalización de la PYME, ya que ofrece una interpretación de los procesos de internacionalización útil para aquellas empresas que siendo de reducida dimensión se encuentran en etapas muy tempranas de su desarrollo internacional.

También son aportes de esta teoría el carácter dinámico que se desprende de ella y la consideración de las diversas fórmulas que tiene una empresa para acceder a los mercados externos presentándolas como opciones complementarias. Pero, a su vez, son

limitaciones el carácter poco nítido de las relaciones propuestas, el carecer de criterios operativos para explicar la transición de una fase a otra, y de ser una visión excesivamente lineal del proceso de internacionalización, algo difícilmente compatible con la complejidad de la realidad empresarial en los mercados exteriores y las diferentes opciones a las que la empresa se enfrenta en esos mercados.<sup>59</sup> Se le critica, también, que la teoría gradualista no es aplicable a empresas del sector servicio y que los importantes cambios que ha traído la globalización en los mercados internacionales estarían limitando su aplicación (Axinn y Matthyssens, 2001).

A pesar de las posibles limitaciones de este enfoque, Alonso (1994:132) resalta que cuando se eluden las rigideces de la teoría de Uppsala, la hipótesis revela una notable capacidad de sugerencia.

En análisis más recientes, los autores del modelo de Uppsala han revisado el modelo desarrollado originalmente en 1977. En Johanson y Vahlne (2009) se concluye que el modelo original requiere ser complementado a partir de los desarrollos de las redes en los procesos de internacionalización empresarial. En ese sentido, sin modificar la estructura del modelo, proponen algunos pequeños cambios, como la incorporación de oportunidades al concepto de conocimiento que surge del mercado, y el reconocimiento de que el proceso de internacionalización se lleva a cabo dentro de una red de negocios.

#### ▪ **La internacionalización como innovación (I-Model)**

Las aportaciones efectuadas por la escuela de Uppsala sirvieron de inspiración a los modelos de internacionalización relacionados con la innovación. Estos modelos perciben a la internacionalización como un proceso gradual que tiene lugar en distintas etapas, como el proceso de innovación o desarrollo de capacidades tecnológicas en las empresas. Como dice Alonso (1994) *“en muchos aspectos, incrementar el nivel de compromiso internacional implica para la empresa asumir una decisión innovadora, de modo que no es extraño que ambos procesos presenten notables similitudes”*.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Véase al respecto Alonso (1994) pp. 131 y 132.

<sup>60</sup> Alonso (1994) p.133.



Autores como Bilkey y Tesar (1977), Cavusgil (1980) y Czinkota (1982), entre otros, consideran a la internacionalización de las empresas como un proceso análogo al desarrollo de un determinado producto. Las diferentes etapas en el proceso de internacionalización son en realidad innovaciones que se van verificando en la empresa. La diferencia entre estos autores se encuentra en cuanto al número de etapas, la descripción de cada una de ellas o los incentivos que tienen las empresas para iniciar la exportación. Bilkey y Tesar (1977) y Czinkota (1982), por ejemplo, parten de considerar etapas en que la empresa no está interesada en exportar, pero ante algún acontecimiento externo, se inician actividades de exportación no buscadas o planeadas inicialmente por la empresa, para ir llegando a etapas de mayor compromiso con las actividades internacionales, llegando a la localización comercial e, incluso, productiva de las actividades en los mercados exteriores. Cavusgil (1980), por otra parte, propone una serie de etapas donde la empresa aparece como una unidad más interesada y activa en sus primeras etapas de internacionalización vía exportaciones. Según este autor, el proceso de desarrollo exportador es consecuencia del resultado de decisiones sucesivas e incrementales por parte de la dirección de la empresa a lo largo del tiempo.<sup>61</sup>

De acuerdo a lo desarrollado por este último autor, las diferentes etapas del proceso de internacionalización en este enfoque relacionado con la innovación, serían las siguientes:

- Etapa 1 (mercado doméstico): La empresa solamente está interesada en el mercado doméstico.
- Etapa 2 (pre-exportación): La empresa busca información y evalúa la factibilidad de actividades de exportación.
- Etapa 3 (exportación experimental): La empresa comienza a exportar en forma experimental y en general en forma marginal e intermitente y a países cercanos.
- Etapa 4 (exportación activa): Hay una actividad permanente de exportación y un esfuerzo sistemático por incrementar las ventas a través de exportaciones a diferentes mercados exteriores, en un proceso de incremento de los volúmenes exportados.

---

<sup>61</sup> Gankema et al. (2000) en el marco del INTERSTRATOS Group encuentran evidencia empírica que sugiere que las empresas tienden a progresar en base a las etapas propuestas por Cavusgil.

- Etapa 5 (compromiso con la exportación): La empresa depende fuertemente de los mercados externos, no sólo por la exportación, sino también por acuerdos de licencia o inversión directa.

El número de etapas difiere en otros autores, una más en Bilkey y Tesar (1977) y Czinkota (1982) o una menos en Lim et al. (1991), pero en todos los casos la existencia de determinados agentes internos o externos a la empresas van incidiendo en que la misma vaya pasando de una etapa a la otra en el desarrollo del proceso de internacionalización vía exportaciones, bajo la perspectiva de la adopción de la innovación.

La literatura no ha avanzado en determinar el tiempo de pasar de un estado a otro o si es una secuencia que la empresa debe recorrer etapa por etapa.<sup>62</sup>

Estas fases son recorridas tanto por las grandes como por las pequeñas y medianas empresas que inician procesos de internacionalización, a pesar de que, determinados estudios indican que hay pequeñas y medianas empresas que nacen orientadas a los mercados exteriores y que, por lo tanto no siguen las sucesivas etapas sugeridas en la teoría gradualista, ya sea el modelo de Upssala o el enfoque de la innovación (Wolf y Pett, 2000:35).

De esta manera empieza a surgir una visión más compleja de los procesos de internacionalización, como una senda abierta, en parte condicionada por la experiencia previa y que se basa en las capacidades y fuerzas propias de la empresa.

#### ▪ **El modelo gradualista del comportamiento pre-exportador**

Algunos autores de la escuela de Uppsala (Weidersheim P. et al., 1978) basados en los deseos de las empresas por iniciar exportaciones, estudiaron lo que se podría llamar la etapa pre-exportadora de la empresa, es decir, las diferentes fases que las empresas suelen recorrer previas a iniciar actividades de exportación.

---

<sup>62</sup> Existe cierta literatura teórica que está apareciendo donde se analiza el caso de empresas que nacen ya globales o empresas rápidamente internacionalizadas. Académicos en el campo del emprendedurismo han cuestionado la teoría gradual de internacionalización (Etemad y Wright, 2003).

Basados en la predisposición de la empresa de iniciar actividades de exportación y obtener información de los posibles mercados externos, los autores identificaron tres tipos de empresas: las orientadas al mercado interno, las no exportadoras pasivas y las no exportadoras activas. Las primeras son empresas que deliberadamente están orientadas al mercado interno y no planean iniciar actividades de exportación. El segundo grupo se trataría de empresas que, aunque se dediquen al mercado interno, tienen una actitud más reactiva a la posibilidad de iniciar actividades de exportación si, por ejemplo, reciben un pedido de compra del exterior. Finalmente, el tercer grupo reúne a las empresas que se caracterizan por una actitud más proactiva hacia el inicio de la actividad exportadora.

Si la empresa percibe que se modifican las condiciones que la han mantenido como una empresa totalmente dedicada a los mercados domésticos, ya sea por que ha completado el proceso de expansión doméstica, le han comenzado a aparecer pedidos de importadores externos o han cambiado las condiciones de competitividad en el mercado, empieza a aparecer la exportación como una posible estrategia de crecimiento para la firma. Al inicio puede ser una actitud solo reactiva que puede irse volviendo proactiva a medida que el proceso de conocimiento e información de las posibilidades de los mercados externos se profundiza.

#### ▪ **En resumen**

Se han analizado en este punto las principales teorías del comportamiento exportador, dividiéndolas en dos grandes vertientes: los modelos no gradualistas de la exportación, que tratan de explicar el comportamiento exportador a partir de dos niveles de factores, los internos a la firma y los que se encuentran en el ambiente externo, y los modelos gradualistas del desarrollo exportador, que conciben el desarrollo exportador como un proceso gradual de aprendizaje por el cual las empresas van comprometiéndose en forma creciente en las actividades exteriores.

Es posible plantear en ambos casos un desarrollo exportador en fases o etapas, con características propias.

Seguendo a Leonidou y Katsikeas (1996) quienes analizan un conjunto de modelos<sup>63</sup> relacionados con las diferentes fases del desarrollo exportador, se puede concluir que dicho desarrollo puede dividirse en tres amplias fases: pre-compromiso exportador, inicio de actividades de exportación y fase avanzada en el desarrollo exportador. La primera fase, incluye las empresas que sólo venden en el mercado interno y no interesadas en exportar, las que se dedican al mercado doméstico y que estudian la posibilidad de exportar o empresas que habiendo exportado en el pasado no lo han continuado. La segunda fase, involucra a las empresas que empiezan a exportar y que aspiran a incrementar sus negocios internacionales, y la tercera fase, se refiere a los exportadores regulares con experiencia activa en las ventas al exterior y que, a su vez, aspiran a incrementar su presencia externa.

### **3.6 Otras teorías sobre la internacionalización de las empresas**

#### **3.6.1 Las teorías de la inversión en el exterior**

Como se explicó en el punto 2.4, las empresas en la búsqueda de mercados se internacionalizan en base a tres modalidades básicas: la exportación, las licencias o modos contractuales y la inversión en el exterior. El proceso de internacionalización puede comenzar directamente a partir de cada una de esas tres modalidades básicas o ir pasando de una a la otra. Por ello, es importante hacer referencia a las teorías que explican la expansión internacional cuando la empresa opta por la alternativa de participación en los mercados exteriores a partir de la inversión en el extranjero.

Esta vertiente de la literatura sobre el tema de la internacionalización de las empresas analiza los determinantes que explican la inversión directa en el exterior (IDE).

A partir de los años sesenta comienza a desarrollarse una serie de enfoques teóricos sobre la inversión directa en el exterior, partiendo de las nuevas realidades del contexto internacional de los negocios. Hymer (1976) estableció que la inversión directa

---

<sup>63</sup> Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), Bilkey & Tesar (1977), Wiedersheim-Paul et al. (1978), Wortzel & Wortzel (1981), Cavusgil (1982a), Czinkota (1982), Barrett & Wilkinson (1986), Moon & Lee (1990), Lim et al. (1991), Rao & Naidu (1992) y Crick (1995).

en el exterior era una forma de actuar de la empresa ante las imperfecciones de los mercados en el país de origen de la empresa, ante la posesión de ciertas ventajas de propiedad, que sólo son factibles en mercados oligopolísticos y que en la medida que se manifiestan son un incentivo para aumentar la producción, ya que ello siempre implica mayores beneficios. Es una extensión de la teoría de la ventaja monopolística a los mercados internacionales, dado que la forma de maximizar el beneficio de un conjunto de activos de propiedad es ejercer el control de ellos implantados en el exterior, a partir de las inversiones productivas en el extranjero.

Las dos teorías más reconocidas referidas a la IDE (la teoría de la internalización y la aproximación ecléctica) otorgan un papel protagónico a los costos de transacción que se derivan de la movilización de activos intangibles de la empresa por encima de las fronteras nacionales (Alonso, 1994).

Estas teorías explican indirectamente, también, las otras formas alternativas de entrada en los mercados internacionales, la exportación o las licencias, ya que señalan las condiciones que pueden darse para que la estrategia a seguir no sea la inversión directa, es decir, cuando los costos de internalización superen a los costos de no hacerlo (Martínes Mora, 1997).

### ***Teoría de la internalización***

En el ámbito de las teorías de la internacionalización, las imperfecciones del mercado pueden hacer que las empresas tiendan a rechazar el sistema de precios y organizar las transacciones dentro de ellas mismas. En particular, los fallos del mercado asociados con el mercado del conocimiento, como los temas tecnológicos, patentes, capital humano, propician el proceso de internacionalización y son parte de la explicación de la IDE y de la aparición de las empresas multinacionales.

Las imperfecciones en los mercados de factores y de bienes actúan como barreras al libre comercio, induciendo a las empresas a sustituir el intercambio en el mercado por la organización interna y esto es lo que se llama “internalización” (Martínes Mora, 1997). Los autores que defienden esta teoría de la internalización

afirman que la inversión directa en el exterior surge fundamentalmente como respuesta a esas imperfecciones de los mercados.<sup>64</sup>

Buckley y Casson (1976, 1991) han desarrollado ampliamente esta teoría centrando sus análisis en la existencia de determinadas actividades, tales como el marketing, investigación y desarrollo, formación del personal, obtención de financiación, etc. que desarrollan las empresas y que están conectadas por flujos de productos intermedios más que de mercados de productos finales. La tesis de Buckley y Casson es que el incentivo de mejorar la organización de estos mercados explica el crecimiento de la internalización. Señalan, a su vez, que en los mercados de innovaciones y tecnologías los incentivos a internalizar son particularmente fuertes. La dificultad de recoger en un contrato *ex ante* todas las posibles contingencias hace que se prefiera controlar los diversos procesos empresariales y, por lo tanto, la inversión en filiales propias aparece como preferida frente a otras modalidades de internacionalización. Todos estos factores pueden explicar, entonces, la internacionalización a través de inversión directa en el exterior frente a la expansión de una empresa vía exportaciones (Pla, 1999 y Martínez Mora, 1997).<sup>65</sup>

Rugman (1986) establece que la teoría de la inversión directa extranjera es opuesta a la teoría pura del comercio internacional. Cuando las condiciones básicas de mercados de competencia perfecta no se cumplen, el libre comercio desaparece y se reemplaza por soluciones de *second-best*, tales como la empresa multinacional, que se desarrolla como una respuesta a las imperfecciones en los mercados de bienes y de factores. Así las empresas crean un mercado interno que les permite transformar algo intangible en una propiedad específica valorable para la empresa (Martínez Mora, 1997).

Lo interesante de estos enfoques es que partiendo de que en el mundo real los mercados no son perfectos, cualquier situación relacionada con la expansión internacional de las empresas, es posible justificarla en base a la existencia de fallos en los mercados. Pero por otra parte, se ha criticado que esta teoría de la internalización presenta un sesgo hacia la explicación de la inversión directa y no del comercio, por lo

---

<sup>64</sup> J. P. Buckley, M. Casson, A. M. Rugman.

<sup>65</sup> Estos aportes se derivan de la teoría económica de los costes de transacción.

que se utiliza para explicar la internacionalización de empresas grandes y no de empresas pequeñas y medianas.

Como se ha señalado, esta teoría expone las razones que inducen a la inversión extranjera, pero como también analiza los costos que ello genera, cuando superan a los beneficios de la inversión en el exterior, la expansión internacional de la empresa tenderá a realizarse mediante la exportación o las licencias.

### ***El enfoque o paradigma ecléctico***

Esta teoría fue desarrollada ampliamente por John Dunning en sucesivas contribuciones buscando sintetizar e integrar las aportaciones teóricas relacionadas con la inversión en el exterior, en particular con la explicación de la empresa multinacional. Dunning (1988, 2001) propone tres condiciones o determinantes para que la IDE tenga lugar: ventajas de propiedad, ventajas de internalización y ventajas de localización. Versiones posteriores han ido refinando el concepto inicial y extendiendo su taxonomía.

Las ventajas de propiedad son específicas a las empresas y se vinculan con la acumulación de activos creados o con sus características tecnológicas o de producto, e influyen sobre la decisión de salir al exterior, pues la empresa, al tener la propiedad de esos activos obtiene una posición competitiva frente a otras empresas en los mercados externos. Las ventajas de internalización, que influyen sobre la forma en que la empresa se internacionaliza, se derivan de la capacidad que tiene la empresa para coordinar actividades de la cadena de valor internamente, sin necesidad de pasar por el mercado.<sup>66</sup> Las ventajas de localización, finalmente, se refieren a los factores productivos e institucionales presentes en una determinada zona geográfica y se derivan, ya sea de imperfecciones de los mercados, como de la posibilidad de reducir costos de transacción por medio de la reducción de riesgos y la mejora de oportunidades locales. Estas ventajas influyen sobre el destino de la internacionalización, pues en caso contrario, la empresa optaría por la exportación en lugar de la inversión.

---

<sup>66</sup> Este concepto se corresponde, en parte, con el clásico concepto de integración vertical.

Esta teoría establece, por lo tanto, que para que una empresa realice un proceso de internacionalización vía una IDE, se deban de cumplir ciertas condiciones: poseer ventajas competitivas en propiedad con respecto al país de destino (ventajas de propiedad)<sup>67</sup>; a partir de ello, debe ser más rentable para la empresa explotar dicha ventaja por sí misma que venderla o alquilarla (ventajas de internalización), y finalmente, es conveniente combinar dichas ventajas con una serie de factores específicos del país receptor (ventajas de localización).<sup>68</sup>

Tanto la teoría de la internalización como el enfoque o paradigma ecléctico presentan algunas limitaciones (Alonso, 1994). Son teorías con un enfoque estático y muy sesgado a la explicación de la inversión en el exterior de grandes empresas, sin considerar otras formas de internacionalización más habituales para las pequeñas y medianas empresas, como por ejemplo la cooperación empresarial.

### **3.6.2 Literatura relacionada con los diferentes modos de entrada al exterior**

Como se ha expuesto en puntos anteriores, una de las principales condiciones que posibilita la internacionalización es la disposición por parte de las empresas de alguna ventaja específica, ya sea productiva, tecnológica, organizativa, gerencial y/o comercial, susceptible de rentabilizarse más allá del mercado doméstico. Ello plantea la implementación de estrategias genéricas o modos de entrada al mercado internacional que son utilizados por las empresas. La literatura sobre los «modos de entrada» al exterior admite el desarrollo de estrategias altamente innovadoras de penetración en los mercados exteriores capaces, por sí mismas, de flexibilizar la secuencia seguida por la empresa durante su proyección internacional (Rialp, 1999).

Alonso (1994) concluye que si se deja de lado un carácter determinista del proceso de internacionalización, ello supone admitir una gama amplia de posibilidades que se le presentan a una empresa en su acceso a los mercados exteriores. Desde la exportación, la utilización de filiales o subsidiarias propias en el exterior (IDE), co-invirtiéndose con otras empresas o cediendo vía contrato las ventajas de participar en la

---

<sup>67</sup> Se incluyen los activos intangibles como la estructura de la empresa, la capacidad organizativa, el equipo humano, el *Know-how*, etc. (Dunning, 1988)

<sup>68</sup> Durán (2005)



actividad internacional, se le abren a la empresa diversas formas de acceso a los mercados exteriores.

Como se explicó anteriormente en el punto 3.4, las diferentes opciones de acceso a los mercados externos implica una cierta tensión o compromiso entre el grado de control deseado por la empresa sobre las operaciones en el exterior y el volumen de recursos comprometidos y, por tanto, el riesgo asumido en cada caso (Rialp, 1999).

El análisis de los modos de entrada al exterior se ha visto soportado por el enfoque de los costes de transacción, que proporciona un marco analítico adecuado para explorar las relaciones entre los costes de organización de internalizar una actividad y los beneficios obtenidos de reducir los costes de transacción.<sup>69</sup>

### **3.6.3 Teorías sobre alianzas y redes**

Estos enfoques parten de la constatación de que las empresas cuando intervienen en los mercados externos se relacionan con una serie de agentes, competidores, proveedores, clientes, distribuidores, generando una serie de interrelaciones que llevan a que las empresas cooperen y se integren en redes que se interconectan entre sí. Es así, que las empresas usan redes de relaciones de colaboración de la propia empresa y/o de sus propietarios o directivos durante su proceso de internacionalización.

Según Johanson y Mattsson (1987) los mercados industriales actúan como redes que interconectan a los agentes, por lo que el proceso de internacionalización puede ser descrito mediante un modelo que conciba a los mercados industriales como una red de relaciones entre compañías. Dichos autores señalan que este enfoque enfatiza la necesidad de aprender de las interacciones con otras empresas y contempla la posibilidad de externalizar algunas actividades. Argumentan que a medida que la

---

<sup>69</sup> La Teoría de Costes de Transacción tiene su origen en el famoso artículo de Coase de 1937, siendo desarrollada en profundidad después fundamentalmente por Williamson (1979, 1985). Según esta teoría la unidad básica de las relaciones es la transacción. La transacción es definida como un acuerdo contractual entre dos partes, buscando ganancias potenciales, en donde una de las partes realiza una inversión cuyo resultado depende del comportamiento de la otra. Como el mercado no es perfecto y tiene costes de transacción, bajo determinadas circunstancias, la empresa asignara más eficazmente los recursos. Así, la empresa deberá analizar cada transacción y determinar si debe recurrir al mercado o internalizar la transacción en cuestión (Muños Martín y Montoro Sanchez, 2007).

empresa va incrementando su compromiso exterior, se incrementan y se hacen más estrechas las relaciones con los diferentes agentes del mercado. Estos autores contemplan cuatro casos relativos a la internacionalización de la empresa y su participación en la red de negocios: los iniciadores tempranos, los internacionalizados en solitario, los iniciadores tardíos y los internacionalizados superiores<sup>70</sup>.

**Figura 3.5**

<b>El modelo <i>network internacional</i></b>			
		GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL MERCADO	
		BAJO	ALTO
GRADO DE INTERNAC. DE LA EMPRESA	BAJO	Iniciadores tempranos	Iniciadores tardíos
	ALTO	Internacionalizados en solitario	Internacionalizados superiores

Fuente: Adaptado por Eusebio (2001) de Johanson y Mattsson

Las empresas denominadas “iniciadores tempranos” son empresas con un bajo grado de internacionalización, que recién empiezan a exportar a otros mercados, con bajos niveles de relación con el mercado internacional en sus redes locales y que obtienen información del mercado exterior vía redes de distribuidores. Las llamadas “internacionalizadas en solitario”, ya son empresas internacionalizadas pero insertadas en un entorno competitivo meramente doméstico. Las “iniciadoras tardías” son aquellas empresas que participando en un mercado fuertemente internacionalizado permanecen en un grado bajo de inserción externa. Dado que participan en un mercado internacionalizado, tienen muchas posibilidades de obtener la información necesaria para ampliar su propio proceso, aunque también es difícil entrar en una red ya existente y desarrollada. Finalmente, se encuentran las empresas con un alto grado de internacionalización, participando en un mercado donde sus agentes mantienen un compromiso similar. En resumen, las relaciones con los agentes del mercado (redes) permiten obtener información y reducir la incertidumbre asociada con todo proceso de internacionalización (Eusebio, 2001).

<sup>70</sup> En el original: “the early starter”, “the lonely international”, “the late starter” y “the international among others”.

Villarreal (2006) concluye que este enfoque de redes, en la medida que amplía el abanico de situaciones reconocibles (las cuatro categorías de empresas del modelo) permite abarcar la explicación de un mayor tipo de procesos de internacionalización. Ello, a juicio de este autor, estaría acercando enfoques diferentes del proceso de internacionalización como el enfoque gradualista, asimilable a la primera categoría de empresa (la empresa “iniciadora temprana”), y el proceso de internacionalización acelerado asimilable a la cuarta categoría de empresa (las internacionalizados superiores”).

Rialp y Rialp (2005) destacan que esta novedosa aproximación a la internacionalización empresarial desde el enfoque de la red incorpora un claro elemento dinámico basado en el establecimiento y utilización de las relaciones, tanto interorganizativas (clientes, distribuidores, proveedores, competidores, entidades gubernamentales, etc.) como interpersonales de los propios empresarios y/o directivos. Sin embargo, apuntan que la principal debilidad de este enfoque proviene del hecho de no identificar otros factores o dimensiones relevantes, aparte de las redes en sí mismas, que incidan sobre la internacionalización.

Un supuesto clave en este enfoque de redes es que la empresa precisa de los recursos y/o formas de acceso al mercado que otras controlan, los cuales pueden obtenerse en función de su posición en dichas redes (Johanson y Mattsson, 1987). De esta manera, la internacionalización de la empresa se refleja no sólo a través de su compromiso de recursos en los mercados exteriores, sino que también se refleja en el grado de internacionalización de la red dentro de la que se encuentra (Hurtado, 2002). Por tanto, las variables explicativas de este enfoque de Johanson y Mattsson, son el grado de internacionalización de la red (mercado) y el grado de internacionalización de la empresa (Rialp y Rialp, 2005).

Estos últimos autores, por otra parte, concluyen que gracias al desarrollo y gestión estratégica de las redes de relaciones de colaboración en el exterior, las empresas, sobre todo las PYMES, pueden verse menos limitadas por restricciones debidas al tamaño, reduciendo su dependencia con respecto a la disponibilidad de recursos internos e incrementando su propensión a expandirse internacionalmente, encontrando así más facilidades en el proceso de entrada a los mercados externos.

Entre las limitaciones de este enfoque se pueden citar: el hecho de que los criterios utilizados para diferenciar cada dimensión de la matriz no son distintivos y produce solapamientos; el modelo no afronta cómo las empresas superan los problemas de inexperiencia internacional a través de las relaciones de la red; el modelo excluye la influencia de otros factores externos (variables no controlables) que incidan sobre la internacionalización (este es el aspecto más criticado por Rialp y Rialp, 2005); el modelo no explica cómo las empresas pasan de una categoría a otra.<sup>71</sup>

### **3.6.4 El enfoque de la internacionalización acelerada**

Al analizar el concepto de internacionalización de la empresa hicimos referencia a los procesos de rápida internacionalización. Aunque son numerosas las empresas ya establecidas que desarrollan su proceso de internacionalización gradual y evolutivo en el tiempo, como lo explican las teorías gradualistas que hemos explicado en puntos anteriores, otras empresas, en general de reciente creación, parecen estar internacionalizándose desde el preciso momento de su constitución o al cabo de poco tiempo después. El rasgo distintivo de estas nuevas empresas es que sus orígenes son internacionales, como lo demuestran los compromisos significativos de recursos (por ejemplo, el material, las personas, la financiación, el tiempo) en más de una nación (Oviatt y McDougall, 1994). Entonces, lo significativo es la edad de la empresa cuando se vuelve internacional y no su tamaño.

El surgimiento de este tipo de empresas, mayormente en los últimos quince años, estaría indicando que ciertas dimensiones consideradas tradicionalmente relevantes del proceso de internacionalización empresarial han evolucionado mucho desde la década de los años 70 y 80 cuando gran parte de ellas fueron introducidas (Rialp et al, 2005). A su vez, la aparición de empresas que siguen un proceso de internacionalización acelerado rompe con el factor fundamental sobre el que se sustenta el enfoque gradualista: la experiencia.

---

<sup>71</sup> Pla (1999) investigando el caso de las empresas españolas encuentra un bajo grado de desarrollo de las redes internacionales en los procesos de internacionalización.

Oviatt y McDougall (1994) llaman a este tipo de empresas, nuevas empresas internacionales (NEI)<sup>72</sup> y las definen como “una organización empresarial que, desde su constitución, trata de obtener ventajas competitivas significativas del empleo de sus recursos y de la venta de sus productos en múltiples países”.

A estas empresas que nacen globales, Knight y Cavusgil (1996), las definen como “empresas pequeñas y (generalmente) tecnológicas que operan en los mercados exteriores casi desde su establecimiento. Se plantea una cierta discusión entre los autores que analizan la internacionalización de este tipo de empresas, sobre el tiempo que transcurre entre que la empresa se crea y empieza a exportar para considerarlo un caso de rápida internacionalización. En este sentido, Villarreal (2006) concluye que la definición empírica de las nuevas empresas internacionales puede ser más ajustada si se completa con la condición de obtención de un determinado nivel de exportación en un horizonte temporal determinado.

Oviatt y McDougall (1994) analizaron la internacionalización de las NEI y definieron un marco conceptual integrando las teorías de los negocios internacionales, el espíritu emprendedor y la gestión estratégica. Dicho marco conceptual describe cuatro elementos necesarios y suficientes para la existencia de nuevas empresas internacionales: (1) la formación de la organización a través de la internalización de algunas transacciones, (2) fuerte dependencia de las estructuras de gestión alternativas para acceder a los recursos, (3) establecimiento de ventajas de localización en el exterior, y (4) el control sobre los recursos propios y singulares.

En trabajos posteriores Oviatt y McDougall (2005) presentan un modelo de cómo la velocidad de la internacionalización empresarial está influenciada por diversas fuerzas. El modelo comienza a partir de oportunidad empresarial, y describe la fuerzas de la tecnología, la motivación de las fuerzas de la competencia, la mediación de la percepción de los empresarios, y la moderación de las fuerzas del conocimiento y las redes que, en conjunto, determinan la velocidad de la internacionalización.

Entre la literatura más reciente sobre las nuevas empresas internacionales, hay que desatacar el trabajo de Rialp et al (2005). Dichos autores proponen un nuevo marco

---

<sup>72</sup> *International new venture*

conceptual sobre este fenómeno y presentan determinadas sugerencias e implicaciones para desarrollar esta emergente línea de investigación científica. En dicho estudio, identifican y examinan 38 de los trabajos internacionalmente más reconocidos entre 1993 y 2003, que investigan el fenómeno de la creación de nuevas empresas internacionales (“*international entrepreneurship*”).

Según la revisión efectuada por dichos autores, entre los factores que más comúnmente caracterizan el creciente fenómeno de las NEI, estarían como más significativos: (1) las nuevas condiciones de mercado que se dan actualmente en numerosos sectores de actividad económica, (2) los recientes y muy importantes desarrollos tecnológicos generados en las áreas de producción, logística, transporte y comunicaciones, (3) la igualmente creciente importancia de las redes y alianzas globales, y (4) las capacidades y motivaciones más sofisticadas de los individuos y, en particular, de los fundadores y empresarios que crean este tipo de empresas. Concluyen, a su vez, que el recurso a un único marco teórico o modelo conceptual para explicar un fenómeno tan complejo como es el de la aceleración de las operaciones internacionales por parte de las NEI resulta un enfoque demasiado reduccionista y, probablemente, inhibidor de un mayor progreso teórico sobre esta cuestión.

Entre las limitaciones fundamentales que enfrentan las pequeñas y medianas empresas se encuentran la falta de economías de escala, la falta de recursos (financieros y de conocimientos), y cierta aversión al riesgo. Freeman et al. (2006) definen un marco conceptual que determina cómo las NEI, en general pequeñas y medianas, superan esas limitaciones, mediante el uso de tecnología para lograr una ventaja competitiva y la creación de redes con los proveedores, distribuidores y socios de *joint-venture* para desarrollar una serie de alianzas y asociaciones de colaboración, todo lo cual les permite lograr un rápido crecimiento internacional.

Villarreal (2006), basándose en Rialp y Rialp (2005b), efectúa una muy interesante agrupación de los principales factores determinantes de una más temprana y decidida acción de internacionalización por parte de las empresas:

- Una visión global de la dirección de la empresa desde su propia constitución.
- Un elevado grado de compromiso de la dirección.

- Una estrategia internacional definida desde el principio del negocio, de carácter proactivo y centrada en algún segmento o nicho específico en mercados genuinamente globales.
- La relevancia de ciertos procesos de creación de valor a través de la estrategia competitiva de la empresa.
- Un cierto grado de experiencia internacional previa o acumulada por parte del empresario y/o directivo clave.
- Un elevado grado de conocimiento del mercado exterior y de dedicación y compromiso con el mismo por parte de la dirección.
- La presencia y, por tanto, la gestión de recursos intangibles y singulares basados generalmente en el conocimiento.
- Un recurso significativo a las redes, tanto personales como organizativas o interempresariales (“networking”).
- La identificación de grupos de clientes perfectamente definidos (segmento/s del mercado exterior) a los que orientarse y con los que establecer relaciones de proximidad.
- Gozar de la flexibilidad estratégica y organizativa necesaria para adaptarse, en cada momento, a las condiciones y circunstancias dinámicas del entorno internacional.

En cuanto a las limitaciones o críticas a este enfoque sobre el proceso de internacionalización acelerada, lo que más se destaca es el hecho de ser un enfoque relativamente nuevo y que carece aún de una amplia confirmación empírica.

Se detecta la necesidad de contar con una definición más exacta de lo que se entiende por nuevas empresas internacionales (NEI) (Villarreal, 2006) y aún está pendiente el establecimiento de un modelo teórico de referencia, riguroso conceptualmente y que pueda ser comúnmente aceptado sobre la figura de la NEI (Rialp y Rialp, 2004). Por otra parte, la investigación empírica realizada en torno a este enfoque denota la necesidad de tomar ciertas decisiones metodológicas con un mayor refinamiento para los análisis empíricos (Villarreal, 2006).

En particular, aunque se ha evidenciado una relativa abundancia de nuevas empresas internacionales en sectores de alta tecnología (o en zonas geográficas específicas), otros estudios revelan más bien lo contrario, por lo que podría ser un error

enfaticar demasiado tales aspectos de especificidad asociada a este fenómeno. Se sugiere, pues, que los futuros contextos de investigación sean ampliados para confirmar o rechazar resultados previos desde una mayor base empírica (Rialp et al., 2005).

### **3.7 Resumen y conclusiones: hacia un marco teórico integrado**

En este capítulo se ha buscado realizar una amplia, y lo más exhaustiva posible, revisión de la literatura sobre competitividad e internacionalización de las empresas, poniendo foco principalmente en la exportación, a los efectos de sintetizar un marco teórico integrado que permita la presentación de un modelo que guíe la investigación. Fue así que se comenzó con una revisión de los aspectos conceptuales relacionados con la competitividad internacional, tanto su visión macroeconómica como su visión microeconómica y la interrelación de ambas, para pasar posteriormente al análisis de la internacionalización y sus diferentes enfoques teóricos, en particular poniendo énfasis en los relacionados con el fenómeno exportador.

El análisis realizado a lo largo del capítulo, nos permite presentar en el Cuadro 3.2, una síntesis de los principales factores de internacionalización que surgen de las teorías del comercio internacional y la competitividad, mientras que en el Cuadro 3.3 se sintetizan las teorías, enfoques y factores explicativos de los procesos de internacionalización empresarial, según los diferentes modos de entradas al exterior.

Una valoración crítica del recorrido conceptual realizado nos permite extraer una serie de conclusiones que nos ayudarán a concebir un marco de referencia, que a modo de síntesis y con singularidades propias, recoja las aportaciones más relevantes de la variedad de enfoques y teorías analizadas. Esas conclusiones son las siguientes:

1. Los enfoques analizados examinan aspectos particulares relevantes para explicar el proceso de internacionalización de las empresas, pero siguiendo a Rialp (1999), ninguno de los enfoques o aportaciones estudiados permiten explicar, en forma individual, la compleja naturaleza de la internacionalización de las empresas. Más bien es necesario una consideración conjunta y complementaria de muchas de esas aportaciones para lograr una mejor y más completa comprensión del fenómeno, buscando una visión más integradora que incluya



los procesos de aprendizaje, gradualidad y compromiso de recursos, que se le presentan a la empresa a lo largo de su proyección internacional.

2. Consideramos importante el análisis de la competitividad internacional en su relación con los procesos de internacionalización pues, como se ha podido apreciar de la revisión de la literatura, no es posible la internacionalización si no existen condiciones competitivas que permitan que las empresas tengan presencia en los mercados exteriores. Las empresas que logran éxito en los procesos de internacionalización poseen determinadas capacidades competitivas y participan en entornos meso o macroeconómicos que estimulan la competitividad.
3. En el proceso de internacionalización influyen factores del entorno nacional e internacional, externos a la empresa, y factores internos como sus recursos y capacidades competitivas, e implica la asunción de determinados riesgos y el compromiso de recursos. Por ello la exportación aparece como una de las vías iniciales de internacionalización de las empresas al presentar costos fijos menores, una alta flexibilidad, un menor riesgo, aunque beneficios potenciales menores, frente a otros modos de entrada al exterior.
4. Los modelos gradualistas del desarrollo exportador se visualizan como una importante contribución al análisis de las actividades internacionales de las empresas, enfatizando la naturaleza incremental del proceso, destacando la importancia de la adquisición gradual de conocimientos específicos en los mercados exteriores a través de la experiencia, reduciendo así la incertidumbre, lo que permite un compromiso creciente de recursos en la actividad internacional. Por esos motivos, estos modelos son útiles para explicar las etapas iniciales del proceso de internacionalización, por ejemplo el desarrollo exportador.
5. Los enfoques anteriores pueden complementarse con el enfoque de alianzas y redes, dado que las empresas pueden también aprender del comportamiento de otras organizaciones y/o mediante otros mecanismos más allá de la propia adquisición de experiencia participando en los mercados internacionales, o

buscando flexibilizar la visión excesivamente lineal y determinista del proceso de internacionalización.

Finalmente, consideramos que queda planteado un aspecto que ha sido definido por varios autores, esto es la complejidad del fenómeno de la internacionalización y su ambigüedad causal. Por lo tanto, lograr una consideración conjunta y complementaria de las diferentes aportaciones teóricas presentadas, como se expresaba en párrafos anteriores, no es tarea sencilla, por lo que entendemos necesario complementar la revisión de la literatura realizada en este capítulo, analizando en el capítulo siguiente, los principales estudios e investigaciones empíricas que han tratado de examinar los factores determinantes del resultado exportador. Ello nos permitirá, entonces, formular el marco conceptual propio para la investigación que se encara en este estudio, donde trataremos de presentar nuestra visión sobre los factores determinantes del resultado exportador aplicable al contexto propio de la realidad de las empresas agroindustriales del Uruguay.

**Cuadro 3.2 Factores clave de internacionalización: comercio internacional y competitividad**

TEORÍAS	ENFOQUE / APORTACIÓN	AUTORES	FACTORES EXPLICATIVOS
Teoría Clásica	Ventaja absoluta	Smith (1976)	Factor productivo absoluto (trabajo).
Teoría Neo clásica	Ventaja comparativa	Ricardo (1817) Mill (1848)	Ventajas relativas por menores costos de oportunidad en la producción, que terminan neutralizando las ventajas absolutas.
	Dotación de factores	Heckscher y Ohlin (1933) Samuelson (1948)	Intensidad y abundancia de los factores de producción, como la principal ventaja relativa que explica la existencia de comercio.
Nuevas Teorías del Comercio internacional	Organización industrial y comercio internacional	Krugman (1979)	Ventajas asociadas a las economías de escala internas a las empresa en la producción de bienes diferenciados; ampliación de mercados, productividad y menores costos. Se favorece el comercio intraindustrial.
	Neo-tecnológicas y evolucionistas	Dossi (1988) Vernon (1966, 1979)	Asimetrías tecnológicas y los procesos de innovación explican los flujos comerciales.
	Nueva-nueva teoría del comercio internacional	Melitz (2003) Bernard et al. (2003)	Las diferencias y la heterogeneidad a nivel de las empresas son fundamentales en la explicación del comercio.
Teoría de la competitividad	Competitividad estructural	Chesnais (1986) Fagerberg (1988) Alonso (1992) Hamalainen (2003)	A los factores asociados a precios y costes se incorporan factores de tipo organizativo, productivo e institucional, tecnológicos, de infraestructura, entre otros.
	Modelo del Diamante	Porter (1990)	Dotación de factores, condiciones de la demanda, sectores relacionados y estructura y rivalidad de las empresas.
	Competitividad sistémica	Altenburg / Hillebrand (1980) Mayer-Stamer (2005)	Cuatro niveles analíticos (meta, macro. meso y micro).

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 3.3 Factores clave de internacionalización: modos de entrada al exterior**

TEORÍA/ENFOQUE /APORTACIÓN	AUTORES	FACTORES EXPLICATIVOS
<b>Teorías del comportamiento exportador</b>		
Modelos no gradualistas de la exportación	Aaby y Slater (1989) Chetty y Hamilton (1993) Cavusgil y Zou (1994) Katsikeas et al (1998) Zou y Stan (1998) Lages (2000)	Factores vinculados a las características internas de las empresas, a las características del <i>management</i> y a la estrategia empresarial.
Modelo gradualista del comportamiento pre-exportador	Widersheim-Paul, Olson Welch (1978)	Actitudes reactivas frente a las posibilidades de iniciar actividades de exportación.
Modelos gradualistas de la exportación <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque escandinavo (Modelo de Uppsala)</li> <li>- Enfoque de innovación</li> </ul>	<p>Johanson y Widersheim-Paul (1975) Johanson y Vahlne (1977, 1990)</p> <p>Bilkey y Tesar (1977) Cavusgil (1980) Czinkota (1982) Lim et al. (1991)</p>	<p>Decisiones de expansión incremental, progresivo compromiso con mercados externos, aprendizaje a partir de conocimiento experimental, carácter dinámico. Importancia del riesgo o la incertidumbre.</p> <p>Factores internos y externos (similares a los del enfoque escandinavo) llevan a asumir decisiones innovadoras. La decisión de internacionalización es una innovación para la empresa.</p>
<b>Otras teorías de la internacionalización</b>		
Teoría de la internalización	Bukley y Casson (1976, 1991) Rugman (1986)	A partir de la teoría de los costes de transacción, hay situaciones en que las empresas prefieren internalizar sus operaciones en el exterior vía el uso de filiales propias.
El enfoque o paradigma ecléctico	Dunning (1988, 2001)	Posesión de ventajas de propiedad, ventajas de internalización y ventajas de localización.
Teorías sobre alianzas y redes	Johanson y Mattson (1987)	Redes de negocios que interconectan a los diversos agentes (clientes, proveedores, competidores, distribuidores, instituciones). Se aprende de la interacción con otras empresas.
Enfoque de internacionalización acelerada	Oviatt y McDougall (1994, 2005) Knight y Cavusgil (1996) Rialp et al. (2005) Freeman et al. (2006) Villarreal (2006)	Compromiso significativo de recursos en el exterior (materiales, humanos, financieros) desde el inicio de las actividades; visión global de la dirección; presencia en general de recursos intangibles basados en el conocimiento; flexibilidad.

Fuente: Elaboración propia

---

## **Capítulo 4**

# **LOS DETERMINANTES DEL RESULTADO EXPORTADOR**

---

---

## **Capítulo 4**

### **LOS DETERMINANTES DEL RESULTADO EXPORTADOR**

#### **4.1 Introducción**

El objetivo de este capítulo es el de complementar la revisión de la literatura efectuada en el capítulo anterior, en el cual se buscó representar el estado del arte en relación a la competitividad e internacionalización de las empresas. Este capítulo, por su parte, se focaliza en el análisis de los factores determinantes del resultado exportador que surgen de los principales estudios empíricos realizados en las últimas décadas.<sup>73</sup>

La revisión de la literatura sobre estudios e investigaciones empíricas, en relación a las temáticas de la competitividad y la internacionalización de las empresas, demuestra la existencia de un número importante de trabajos e investigaciones sobre los determinantes del resultado exportador de empresas de diferente tamaño y localización, ya sea en economías industrializadas como en otras en vías de desarrollo.

Como se ha explicado en el análisis desarrollado en los capítulos precedentes de este trabajo, el contexto de los negocios a nivel internacional se ha modificado profundamente en las últimas décadas, consecuencia de la creciente globalización e interrelación de los mercados. En ese marco, se destaca el importante crecimiento del comercio internacional con significativos cambios cualitativos en su composición, constituyéndose en un componente cada vez más importante de la actividad económica internacional.<sup>74</sup>

En ese proceso de creciente importancia de las actividades internacionales, la exportación se convirtió en uno de los modos de entrada más usuales de los procesos de internacionalización y generalmente el más utilizado por las pequeñas y medianas empresas (Leonidou y Katsikeas, 1996; Baldauf et al, 2000; Hurtado, 2002), a la vez de ser el que compromete menores recursos, genera mayor flexibilidad y por lo tanto

---

<sup>73</sup> A esos efectos se realizó una búsqueda electrónica y manual, de las principales revistas académicas relacionadas con los temas de la internacionalización y desarrollo exportador.

<sup>74</sup> Según datos de la OMC, el comercio internacional medido en volumen se multiplicó por 16 veces entre 1950 y 2004, mientras que el PBI mundial lo hizo solo por 5,5 veces.

implica riesgos reducidos, aunque el beneficio potencial sea menor y el control de las operaciones internacionales bajo (Anderson y Gatignon, 1986; Hurtado, 2002).

Dado que nuestro objetivo es analizar los factores que explican el resultado exportador de las empresas agroindustriales del Uruguay, en los puntos siguientes del presente capítulo, buscaremos analizar y sistematizar las conclusiones más relevantes de los principales estudios empíricos que hemos detectado en nuestra búsqueda bibliográfica, en relación con los determinantes del resultado exportador en los procesos de internacionalización empresarial.<sup>75</sup> Ello, junto con la revisión teórica efectuada en el capítulo anterior, nos permitirá diseñar un marco conceptual aplicable al estudio de los factores explicativos del resultado exportador de las empresas uruguayas del sector agroindustrial, que es el objeto de esta investigación.

No sólo se analiza la literatura empírica referida a los determinantes del resultado exportador, sino que previamente este capítulo revisa las aportaciones de la literatura en relación a la forma de conceptualizar y operacionalizar la variable resultado exportador. Como se verá en el desarrollo posterior, son variados los enfoques sobre la mejor manera de medir el resultado o *performance* exportadora, ya sea mediante medidas objetivas o subjetivas, medidas simples o medidas compuestas.<sup>76</sup>

El presente capítulo termina con un resumen y una valoración crítica de los estudios empíricos presentados, lo cual nos permitió extraer las conclusiones necesarias para construir el marco conceptual propio para esta investigación, el cual es desarrollado en el capítulo 5.

---

<sup>75</sup> Hay que hacer notar que son numerosos los estudios empíricos que han tratado de identificar los determinantes del resultado exportador, por lo que este capítulo se basa en aquellos más relevantes desde el punto de vista del análisis realizado, sus conclusiones y su conceptualización.

<sup>76</sup> Es importante resaltar que en esta investigación el término "*export performance*" utilizado en la literatura de habla inglesa, es presentado tanto como "resultado exportador" o como "rendimiento exportador".



## 4.2 El resultado exportador (performance exportadora)

De acuerdo a los objetivos de esta investigación, interesa analizar la pregunta de cómo se juzga el éxito de la internacionalización vía exportaciones. En ese sentido la literatura ha ido evolucionando a lo largo de los últimos treinta años, buscando aproximarse al fenómeno del rendimiento exportador, reconociendo que se trata de un concepto complejo y multidimensional, aunque no ha sido posible encontrar un consenso durante este período (Shoham, 1998; Zou, Taylor y Osland, 1998, Lages y Lages, 2004, Sousa, 2004).

Desde las propuestas de Bilkey (1978), Madsen (1987) y Aaby y Slater (1989), pasando por Gemünden (1991), Chetty y Hamilton (1993), Moini (1995), Matthyssens y Pauwels (1996), y llegando a las de Zou y Stan (1998), Alonso y Donoso (2000), Lages (2000), Katsikeas et al. (2000), Voerman (2003) y Carneiro et al. (2007), entre otros muchos autores, se comprueba una evolución sobre como conceptualizar y operacionalizar el resultado, éxito o rendimiento exportador.

De cualquier manera, son muy pocos los estudios que han presentado definiciones conceptuales de la performance o rendimiento exportador, siendo reducido el número de investigadores que han desarrollado definiciones del resultado exportador (Gertner et al., 2006).

La definición conceptual más completa, a nuestro juicio, es la presentada por Shoham (1998) quien define el resultado o rendimiento exportador como: el resultado compuesto de las ventas internacionales de una empresa (*the composite outcome of a firm's international sales*) que incluye tres sub-dimensiones, las ventas de exportación, la rentabilidad de las exportaciones y el crecimiento de las exportaciones. Esta definición está incorporando, en una muy breve presentación, la complejidad del concepto.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Shoham (1998) advierte que esta definición es significativa pues tiene en cuenta la complejidad temática del resultado exportador, en cuanto a: su relación con los temas estratégicos, con los temas de comercialización, con los diferentes *stakeholders* de las empresas, con la relación entre rendimiento internacional y contextos específicos, y con las diferentes conceptualizaciones del concepto.

Por otra parte, Shoham (1998) advierte que en general la mayoría de los artículos académicos que han investigado el resultado o rendimiento exportador han omitido una definición conceptual de dicho constructo.

El Cuadro 4.1 resume los principales enfoques en lo que respecta a la conceptualización y medición del resultado exportador.

**Cuadro 4.1: Conceptualización y medición del resultado exportador**

<b>Enfoque / Dimensión</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>
Resultados financieros y económicos	Rentabilidad exportadora	Ventas de exportación Crecimiento exportador Intensidad exportadora Participación en el mercado
Resultados estratégicos	Mejora de la competitividad Aumento cuota mercado Fortalecimiento posición estratégica	Cumplimiento de los objetivos estratégicos
Actitudes sobre rendimiento exportador	Satisfacción con las operaciones de exportación	Percepción de los directivos sobre el comportamiento exportador

Fuente: Elaboración propia a partir de Zou y Stan (1998) y Papadopoulos et al. (2010)

La forma más común ha sido conceptualizar y medir el resultado exportador a través de medidas financieras. Ello implica deducir que el desempeño de una empresa de exportación debe medirse de la misma manera en que se miden las operaciones de comercialización, a saber, en términos financieros. Los estudios que han adoptado este punto de vista han medido el resultado de las exportaciones por indicadores tales como las ventas de exportación, crecimiento exportador o intensidad exportadora. Otra forma de conceptualizar el resultado de las exportaciones se basa en la captura de los resultados estratégicos de exportación. El objetivo principal aquí es que las empresas tienen y se establecen muy a menudo un conjunto de objetivos estratégicos, así como se establecen los objetivos financieros, para sus actividades de exportación. Este punto de vista sostiene que el logro de los objetivos estratégicos, tales como la mejora de la competitividad, el aumento de la cuota de mercado, o fortalecer una posición

estratégica, debe ser considerado una parte integrante de los resultados de exportación. Unido a esta forma de conceptualizar el resultado exportador aparece la necesidad de medidas que demuestren o no cómo se alcanzan esos objetivos estratégicos. Una tercera aproximación al concepto del resultado exportador se orienta por el uso de medidas de la percepción o las actitudes del rendimiento de las exportaciones. La lógica detrás de esta conceptualización es que percepciones positivas hacia la exportación y/o satisfechas con las operaciones de exportación, se constituyen en una fuerte indicación del éxito en la exportación. Los estudios con esta perspectiva tienden a una medida de la empresa de los resultados de exportación, como la percepción del éxito de las exportaciones o la satisfacción con los resultados de la actividad de exportación de la empresa (Zou y Stan, 1998).

Por otra parte, hay autores que afirman que las bases conceptuales y metodológicas que soportan la evaluación de las medidas empleadas como variables dependientes del resultado exportador, en la investigación empírica, han sido en gran medida ignoradas. La mayoría de los estudios empíricos se ha limitado a examinar los factores determinantes del resultado exportador, sin vincular dichas relaciones en el marco de una teoría más amplia, a pesar que se detecta un mayor énfasis en construir progresivamente una teoría del resultado exportador sobre la base de la recopilación de suficientes hechos que muestren la asociación entre variables independientes y variables dependientes, en lugar de desarrollar una plataforma teórica primero y luego probarlo en estudio empíricos (Katsikeas et al. 2000).<sup>78</sup>

Es decir, que un punto importante y bastante discutido en la literatura se relaciona con el hecho de cómo medir el resultado exportador.<sup>79</sup> Una primera aproximación indicaría claramente que una medida múltiple, estaría más de acuerdo con la naturaleza compleja del resultado exportador. A su vez, aparece el punto relacionado con la credibilidad de las medidas a utilizar. Podemos tener medidas financieras y no financieras y según la forma de recolectar la información, objetivas o subjetivas (Lages, 2000).

---

<sup>78</sup> Shoham (1998 p-61) advierte que la mayoría de las investigaciones sobre el resultado exportador ignoran una definición conceptual del concepto sobre dicho resultado exportador.

<sup>79</sup> Sousa (2004) expresa que existe una necesidad de analizar el conocimiento empírico de las diferentes medidas de la *performance* exportadora utilizadas en la literatura a los efectos de facilitar los desarrollo de la teoría.

Respecto a este último aspecto, Brouthers et al (2009), citando a diversos autores, sostienen que las medidas subjetivas de la performance exportadora pueden ser apropiadas cuando las empresas no proporcionan medidas objetivas (financieras), a la vez que, existen investigaciones que muestran una buena correlación entre medidas objetivas y subjetivas del resultado exportador.

De la revisión de la literatura, el investigador encuentra una serie de formas de dimensionar los resultados de las exportaciones. Zou y Stan (1998) hicieron una distinción entre resultados financieros, resultados no financieros y las medidas compuestas. Después de revisar los estudios sobre el nivel de los resultados de las exportaciones de la empresa, Katsikeas, Leonidou & Morgan (2000) utilizaron una categorización de tres vías, es decir, medidas económicas (relacionadas con las ventas, con los beneficios y con la cuota de mercado), medidas no económicas (relacionadas con el mercado, el producto, y con otros conceptos), y finalmente medidas genéricas (grado de satisfacción con el resultado exportador, percepciones sobre el éxito de las exportaciones, y el grado en que los objetivos de las exportaciones se han cumplido). Otras opciones encontradas en la literatura se refieren a dividir el rendimiento de las exportaciones en tres dimensiones de eficacia, eficiencia y adaptabilidad (Styles 1998), o en las medidas relacionadas con las ventas, las medidas relacionadas con los beneficios, y las medidas relacionadas con el crecimiento (Shoham 1998; 1999).

Más recientemente, Sousa (2004) quien revisó 43 estudios empíricos, identificó 50 aspectos operacionales del resultado exportador. Katsikeas, Leonidou, y Morgan (2000), quienes revisaron más de 100 investigaciones empíricas sobre el resultado exportador, sostienen, por otra parte, que la *performance* exportadora es uno de los conceptos más investigados en el marketing internacional y muy posiblemente de los más controvertidos y afirman que (p. 493), "en cierta medida, este problema puede atribuirse a las dificultades en la conceptualización, funcionamiento, y la medición del concepto resultado exportador, lo que a menudo conduce a conclusiones inconsistentes y contradictorias".

Se podrían citar muchos estudios sobre estos aspectos referidos a la forma de operacionalizar el resultado exportador. Sólo como ejemplo: Leonidou, Katsikeas y Samiee (2002) que identifican 12 variables o dimensiones para medir la performance

exportadora en un análisis de investigaciones sobre el tema, siendo las más usadas la intensidad exportadora, el monto exportador y la rentabilidad de las exportaciones, o Gertner, Gertner y Guthery (2006) que utilizan 17 variables independientes para operacionalizar el resultado exportador.

Alonso y Donoso (2000) siguiendo a la literatura más habitual recogen los siguientes criterios para medir el éxito de la internacionalización vía exportaciones, o sea el resultado exportador: medidas de compromiso exportador, medidas de dinamismo exportador, medidas de rentabilidad exportadora y otras medidas de diversa naturaleza. A su vez, resaltan las propuestas que han elaborado y discutido índices múltiples, donde se integran de forma estadísticamente ponderada determinadas variables (Sullivan, 1994 y 1996 y las observaciones críticas de Ramaswamy, Kroeck y Renforth, 1996).

Aceptando la multiplicidad de dimensiones del concepto del resultado exportador, los investigadores han propuesto dos opciones: una opción es construir una medida compuesta que incluya las varias dimensiones<sup>80</sup> y la otra opción es utilizar múltiples medidas. Esta segunda opción es, de hecho, lo que muchos investigadores han optado por hacer (Matthyssens and Pauwels, 1996).

Escalas múltiples las encontramos, por ejemplo, en los trabajos de Zou, Taylor y Osland (1998) o Lages y Lages (2004). En el primero, los autores encaran la formulación de una escala múltiple para medir el resultado exportador motivados por hacer más comparables los resultados de las investigaciones entre diferentes países, ya que son muy variadas las medidas tomadas en estudios e investigaciones realizadas en cada país, lo que dificulta las comparaciones. Es así que proponen una medida que denominan “*EXPERF scale*”. Concretamente, el resultado exportador se lo define como el rendimiento financiero y estratégico de la empresa en sus actividades de exportación y la satisfacción por parte de la empresa con dichas actividades. De ahí que se postula que el resultado exportador puede ser desagregado en tres dimensiones: rendimiento financiero, rendimiento estratégico y satisfacción con el resultado exportador, y que esa postulación permite medir el resultado exportador para empresas de diferentes países.

---

<sup>80</sup> Por ejemplo la escala múltiple “*EXPERT scale*” desarrollada por Zou et al. (1998)

Los autores comprueban empíricamente la validez de esta escala múltiple para empresas exportadoras de Estados Unidos y de Japón.

Lages y Lages (2004), por su parte, elaboraron una escala múltiple tendente a medir el rendimiento exportador en el corto plazo, motivados por el artículo de Madsen (1998)<sup>81</sup>, afirmando que aunque se efectuaron importantes, pero pocos, esfuerzos por avanzar en la teoría de la exportación respecto de escalas múltiples para evaluar el rendimiento exportador (por ejemplo, Styles, 1998 y Zou, Taylor y Osland, 1998), ninguno de los estudios se preocuparon con la evaluación a corto plazo de los resultados de las exportaciones. Sin dejar de reconocer que el rendimiento exportador en el largo plazo es crucial, los autores afirman que si las actividades de exportación no tienen éxito en el corto plazo, es muy difícil que los directivos de la empresa y los que toman decisiones de políticas públicas, piensen en el largo plazo.

La escala múltiple desarrollada – *the STEP scale* –<sup>82</sup> está compuesta por tres dimensiones: (1) satisfacción con el desempeño exportador en el corto plazo, (2) incremento de la intensidad exportadora en el corto plazo, y (3) expectativa de mejora del desempeño exportador en el corto plazo. Es una medida subjetiva, pues consideran los autores que hay varios factores que apoyan el uso de un enfoque subjetivo para la medición del desempeño exportador, en particular el hecho de que al medir el rendimiento percibido, en lugar de la ejecución *per se*, se es capaz de captar el grado en que los resultados han acompañado los niveles de aspiración del resultado exportador de un año al próximo. Igualmente reconocen que al no considerar medidas objetivas, esta escala debe ser considerada como una sugerencia, sabiendo que no puede captar completamente el complejo ámbito conceptual del resultado exportador.

Shoham (1998) afirma que una de las ventajas de usar una combinación de elementos disponibles para capturar cada una de las sub-dimensiones del resultado exportador, ayuda a superar las fluctuaciones sistemáticas o aleatorias que pueden verificarse en alguno de los temas que inciden en las exportaciones.<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> La afirmación de Madsen que motivó el estudio de Lages y Lages fue: “*Manager’ maps of export performance are often very static, narrow, and short-term oriented*” (Madsen, 1998 p.91)

<sup>82</sup> La escala ha sido denominada STEP (*satisfaction with short-term performance improvement*)

<sup>83</sup> Para mostrar la complejidad de la forma de operacionalizar la performance exportadora se puede recurrir al siguiente ejemplo: una empresa puede decidir incrementar las ventas a expensas de la

Más recientemente, Lages et al. (2009) han desarrollado una nueva escala múltiple incorporando la teoría de redes, denominándola la *NEP scale*, donde incorporan indicadores relacionados con la red de proveedores y clientes. La performance exportadora es definida como el grado que una firma consigue mejorar sus resultados exportadores en un contexto de red, alcanzando sus objetivos de exportación internos, estableciendo relaciones sostenibles con los importadores y proveedores, y comprando y suministrando productos de calidad. Esta definición es innovadora en el sentido que considera que los proveedores y los clientes extranjeros son una importante fuente de creación de valor, y también de ventajas competitivas en los mercados de exportación.

Resumiendo los principales estudios que analizan la performance exportadora, Papadopoulos y Martín Martín (2010), concluyen que la mayoría de dichos estudios postulan tres dimensiones para operacionalizar el resultado exportador: una dimensión económica (comúnmente medida por una combinación de ventas, rentabilidad, participación en el mercado, y/o cambios en uno o más de estos indicadores), una dimensión estratégica (comúnmente medida por escalas ponderadas de percepciones de la dirección de determinados objetivos alcanzados), y una dimensión global sobre la satisfacción de la actividad exportadora.

De lo expuesto en los párrafos precedentes, hay que concluir que el resultado exportador es uno de los conceptos más ampliamente investigados, pero a la vez menos comprendido y más polémico en el área de la comercialización internacional. En cierta medida, este problema puede atribuirse a las dificultades en la conceptualización, operacionalización y medición de este constructo, a menudo incoherente y que muchas veces conduce a resultados contradictorios (Katsikeas, Leonidou y Morgan, 2000). Esta conclusión también la plantean Carneiro, Da Roca y Ferreira (2007) al afirmar que las conclusiones a veces contradictorias e inconsistentes de las investigaciones sobre los determinantes del resultado exportador, son debidas, entre otras posibles razones, a las diferentes formas de conceptualizar, operacionalizar y medir el concepto de resultado

---

rentabilidad en el corto plazo, a los efectos de ingresar a nuevos mercados; si esta fuera la estrategia de la empresa la mejor forma de medir la performance exportadora debería ser a través de los volúmenes de ventas de exportación o del crecimiento de los volúmenes exportados y no una medida que incluya la rentabilidad.

exportador. Es decir, que estamos frente a un punto donde todavía no hay consensos claros en la literatura.

En un intento de resumir los diferentes aportes analizados se podría concluir que: a) el resultado de las exportaciones, como concepto multidimensional, debe ser valorado a través de medidas objetivas (ventas, rentabilidad, crecimiento, etc.) y subjetivas (éxito percibido, satisfacción, logro de objetivos, etc.); b) los indicadores utilizados deben permitir medir el resultado exportador a corto (ej: ventas, crecimiento) y largo plazo (ej: logro de objetivos en un horizonte temporal); c) las medidas empleadas deben tratar de reflejar las percepciones directivas sobre los resultados alcanzados, y d) se debe tratar, en lo posible de utilizar medidas múltiples.

**Cuadro 4.2: Cómo operacionalizar el resultado exportador**

<b>Autores</b>	<b>Formas de dimensionar el resultado exportador (medidas)</b>
Zou y Stan (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados financieros</li> <li>- Resultados no financieros</li> <li>- Medidas compuestas</li> </ul>
Katsikeas, Leonidou y Morgan (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medidas económicas (ventas, beneficios, cuota de mercado)</li> <li>- Medidas no económicas (mercado, producto, otros)</li> <li>- Medidas genéricas (satisfacción con el resultado exportador)</li> </ul>
Styles (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficacia</li> <li>- Eficiencia</li> <li>- Adaptabilidad</li> </ul>
Alonso y Donoso (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso exportador</li> <li>- Dinamismo exportador</li> <li>- Rentabilidad exportadora</li> <li>- Otras medidas</li> </ul>
Zou, Taylor y Osland (1998)	Escala múltiple: <i>EXPERF scale</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendimiento financiero</li> <li>- Rendimiento estratégico</li> <li>- Satisfacción con el resultado exportador</li> </ul>
Lages y Lages (2004)	Escala múltiple: <i>STEP scale</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción con el desempeño exportador</li> <li>- Incrementote la intensidad exportadora</li> <li>- Expectativas de mejora en desempeño exportador</li> </ul>
Lages et al. (2009)	Escala múltiple: <i>NEP scale</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos generales de la <i>performance</i> exportadora</li> <li>- Relaciones con el importador</li> <li>- Relaciones con los proveedores</li> <li>- Calidad de componentes</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



### 4.3 Los determinantes del resultado exportador

La revisión de la literatura relacionada con los diferentes aspectos explicativos del éxito exportador es variada y muy amplia. A su vez, se verifica una tendencia creciente de investigaciones empíricas aplicadas a sectores e industrias muy diferentes y de países y regiones a lo largo del mundo. En general, las investigaciones originarias fueron referidas a países desarrollados, pero en los últimos años ha comenzado, cada vez más, a investigarse la performance exportadora de empresas de países y economías en vías de desarrollo<sup>84</sup>. Esta investigación se encuadra en esta línea, tratando de aportar elementos que contribuyan a conocer los factores determinantes del resultado exportador de empresas de productos agroindustriales del Uruguay, economía pequeña y con un grado de apertura comercial creciente.

A partir de los años sesenta, cada vez más investigadores se fueron comprometiendo con el estudio del negocio de la exportación, si bien esta línea de investigación realmente despegó en la década de los ochenta. En las primeras etapas, la mayor parte se destinó a la atención del comportamiento de las empresas exportadoras sin centrarse en el rendimiento o resultado de la actividad exportadora. Por ejemplo, en los años setenta, Bilkey (1978) realizó una revisión de la literatura centrándose en cuarenta y tres estudios sobre la exportación, de los cuales sólo cuatro estaban destinados a explicar el resultado de la exportación como variable independiente. En los años ochenta y, sobre todo, en los años noventa, la internacionalización se convirtió, cada vez más, en un tema de interés en el mundo empresarial y en el mundo científico, dando lugar a un flujo creciente de investigaciones. Ello dio lugar a la aparición de varios (intentos de) marcos teóricos sobre los determinantes del resultado exportador de las empresas como los de Madsen (1987), Aaby y Slater (1989), Gemünden (1991), Zou y Stan (1998). Leonidou, Katsikeas y Pierce (1998), entre otros (Voerman, 2003).

En los siguientes puntos se presentan, en forma sintética, los resultados más importantes de los estudios que a nuestro juicio están mejor orientados a generar modelos explicativos de la *performance* exportadora.<sup>85</sup> Las conclusiones que se

---

<sup>84</sup> Por ejemplo, Katsikeas et al. 1996, Thirkel y Dau (1998), entre otros.

<sup>85</sup> Muchos de los estudios que se analizan se basan en revisiones de un gran número de investigaciones empíricas, lo que nos amplía el rango de estudios analizados.

extraigan de esta revisión, permitirá llegar a definir un marco o modelo conceptual para aplicar en la presente investigación, lo que será objeto de desarrollo en el Capítulo 5.

La revisión realizada se resume en el Cuadro 4.3, que tiene como finalidad orientar al lector en el recorrido del análisis que se irá presentado a lo largo del capítulo, entre las diferentes investigaciones que fueron consideradas. La tabla presenta como filas el nombre del o los autores de las diferentes investigaciones analizadas y, como columnas, los constructos que explican, para cada autor, los determinantes del resultado exportador, los que se agrupan en factores externos o internos a la empresa. Lo único que se marca en esta tabla es si, el o los autores considerados, tienen en cuenta o no el constructo marcado. A lo largo del capítulo se irán analizando las principales conclusiones de cada modelo y al final del mismo se resumen los determinantes propuestos en cada caso.

**Cuadro 4.3: Factores determinantes del resultado exportador**

	Factores externos	Factores Internos			
		Características de la empresa	Competencias internas	Estrategias y actividades de la empresa	Directivos
Madsen (1987, 1989)					
Aaby y Slater (1989)					
Gemünden (1991)					
Moini (1995)					
Katsikeas, Piercy y Ioannidis (1996)					
Leonidou, Katsikeas y Piercy (1998)					
Zou y Stan (1998)					
Katsikeas, Leonidou y Morgan (2000)					
Alonso y Donoso (2000)					
Baldauf, Cravens y Wagner (2000)					
Leonidou, Katsikeas y Sammie (2002)					
Eusebio, Llonch y López (2004)					
Voerman (2003-04)					
Suárez-Ortega y Alamo (2005)					
Gertner, Gertner y Guthery (2006)					
Souza, Martínez L. y Cohelo (2008)					

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.1 Madsen (1987 y 1989)

Madsen (1987) sintetiza 17 estudios publicados entre 1964 y 1985 sobre los determinantes del resultado exportador, clasificando las variables utilizadas en esos estudios como indicadores de veintitrés conceptos (variables latentes) que corresponden a cuatro categorías generales, relacionadas con la estrategia, la estructura del ambiente, la estructura de la organización y la *performance*. La idea básica es que el desempeño exportador de una organización es el resultado de una continua interacción con otros grupos de variables, agrupados en la estructura organizativa, la estructura del medio ambiente y las estrategias. Sobre la base de dichas interacciones, Madsen proporciona argumentos sólidos para utilizar tres dimensiones del resultado o *performance* exportadora: ventas, beneficios y cambio.

Por otra parte, concluye que ninguno de los estudios es exhaustivo respecto del número de variables que inciden en el resultado exportador. A su vez, destaca la poca consideración de las investigaciones analizadas respecto a la influencia de las variables del ambiente.

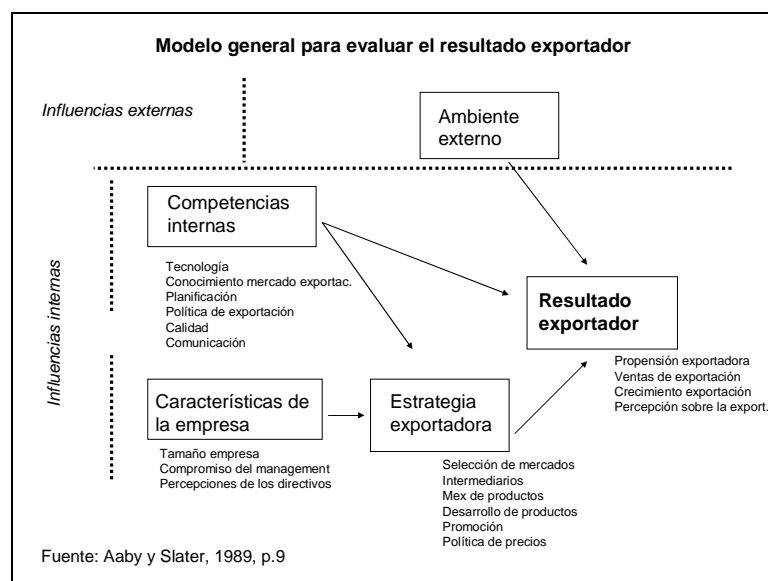
#### 4.3.2 Aaby y Slater (1989)

Aaby y Slater publican en 1989 un artículo que ha sido de los más citados en la literatura de los negocios internacionales, inspirado en el trabajo de Bilkey (1978), en base a una revisión de 55 estudios que relacionan los factores del *management* con la *performance* exportadora, publicados entre 1978 y 1988. A partir del análisis realizado, dichos autores formulan un modelo general para evaluar el resultado exportador a nivel de la empresa, integrado por dos niveles: el ambiente externo, donde incluyen los aspectos macroeconómicos, sociales, culturales y políticos, que tienen incidencia en los resultados, gestión y comportamiento de la exportación, y el nivel interno a la empresa, funcional y estratégico de los negocios, integrado por las variables que son controlables por la firma: sus características, competencias y estrategia. La Figura 4.1 muestra dicho modelo.

Los autores llegan a una serie de conclusiones en relación con los efectos de las variables controlables por la gestión. Resumiendo, las principales conclusiones serían las siguientes:

- El tamaño de la empresa por si solo no es un factor importante a menos que esté conectado con aspectos como la fortaleza económica y financiera o a variables relacionadas con economías de escala.
- En empresas donde el *management* está firmemente comprometido con la exportación, la *performance* exportadora tiende a ser alta.
- Las empresas que tienen buenos sistemas de gerencia y planifican sus actividades de exportación son más exitosas que las que no lo hacen.
- La experiencia exportadora es importante.
- Las competencias internas - tecnológicas, comunicacionales, relacionadas con el *management*, entre otras - son más importantes que las características de la empresa.
- La relación entre la incorporación de tecnología y resultado exportador no es clara, y depende de un buen *management* y de las características del mercado donde decide entrar la empresa.
- Respecto a la estrategia, no sorprende que los exportadores que más se involucran en los negocios externos son los que más éxito consiguen.

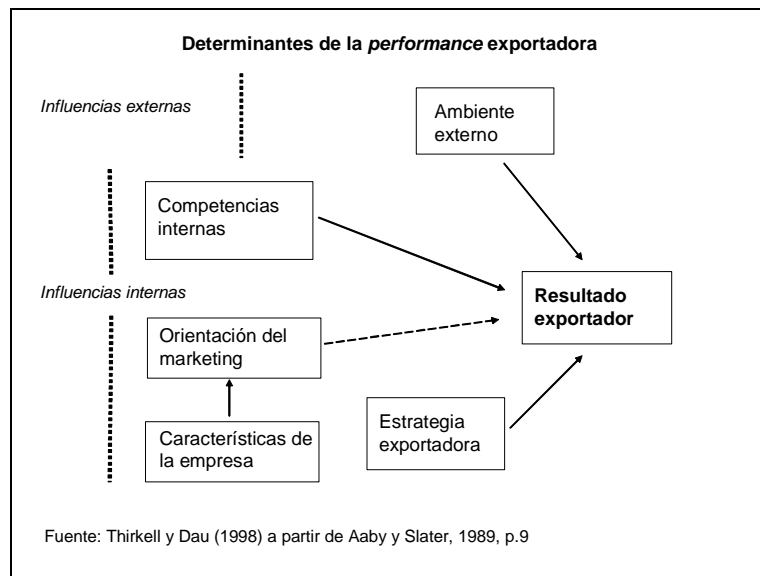
Figura 4.1



Respecto al diseño de las investigaciones analizadas, los autores opinan que la mayoría de los estudios son demasiado simplistas y exploratorios, debido a su enfoque de relaciones bivariadas simples. Destacan dos áreas de mejora importante, la forma de medir el resultado exportador y el uso de diseños de investigación longitudinales. Su conclusión final está en línea con el objetivo de esta investigación, cuando afirman que es hora de partir de lo que se conoce, desarrollar nuevas propuestas de investigación basadas en los conocimientos actuales y la teoría existente, y establecer un programa de investigación centrado (Aaby y Slater, 1989, p.23).

Chetty & Hamilton (1993) analizaron 111 estudios a los efectos de comprobar el marco conceptual propuesto por Aaby y Slater, concluyendo que en general constituyen un apoyo considerable a dicho modelo, confirmando, a través de meta-análisis, tanto la validez como la importancia relativa de las variables clave. Sin embargo, no encuentran pruebas para la inclusión de algunas variables, como el sistema de control de gestión, la percepción de la competencia, y el uso de intermediarios. Concluyen, a su vez, que el tamaño de la empresa es de hecho un factor causal en el éxito de las exportaciones.

Figura 4.2



Otro ejemplo de la utilización del modelo de Aaby y Slater es la investigación emprendida por Thirkell y Dau (1998) para testear los determinantes del resultado exportador de las industrias manufactureras de Nueva Zelanda (Ver Figura 4.2). Estos investigadores utilizaron los tres grandes constructos propuesto por Aaby y Slater, la

estrategia, las competencias internas y las características de las empresas, pero incorporaron otro denominado “orientación del marketing”, el cual había sido identificado en anteriores estudios (Dau, 1992). Dicho constructo se destina a agrupar varias variables propuestas por Aaby y Slater en su modelo original, específicamente: el desarrollo de productos, la planificación para la satisfacción del cliente, el control de gestión y comunicación, y las percepciones de los directivos sobre el riesgo y los beneficios. Las conclusiones de dicha investigación empírica mostraron que el resultado exportador tiene cierta asociación con los grandes constructos del modelo de Aaby y Slater - Estrategia, Competencias Internas y Características de las Empresas, en este caso en forma indirecta vía la Orientación al Marketing.

#### **4.3.3 Gemünden (1991)**

Los aportes efectuados por este autor están inspirados en Madsen (1987), y conforman un modelo conceptual sobre los determinantes del éxito exportador a partir del análisis de 50 estudios publicados entre 1964 y 1987, referidos a más de 9.000 empresas de dieciocho países diferentes (Ver figura 4.3).

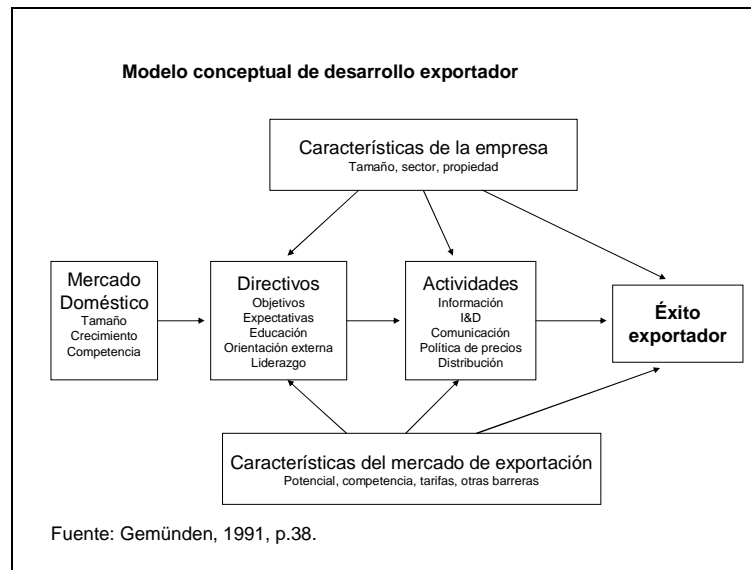
Las categorías utilizadas en su modelo, donde clasifica las principales variables de las investigaciones analizadas, son: Características del Mercado de Exportación, Mercado Doméstico, Directivos, Características de la Empresa, Actividades y Éxito Exportador. Gemünden separa como categorías diferentes las características de los directivos de las características de la empresa, a diferencia de Aaby y Slater (1989) que las agrupaban en un solo concepto.

El éxito exportador es medido por Gemünden por tres indicadores, crecimiento, rentabilidad y participación de las exportaciones, aunque llega a la conclusión que la relación de ventas de exportación sobre total de ventas no es un buen indicador del crecimiento o de la rentabilidad de las exportaciones.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> A pesar de esta conclusión numerosos autores utilizan la relación exportaciones sobre ventas totales como una forma de medir el resultado exportador. Ver punto 4.3.

**Figura 4.3**



A pesar de la existencia de varias dificultades en la revisión realizada por Gemünden, por ejemplo, la extrema diversidad de los estudios analizados, la baja calidad de los datos recogidos, el carácter exploratorio del análisis, la falta de argumentos teóricos, y una insuficiente divulgación de la medición de los datos y los procedimientos analíticos, su trabajo llega a una serie de conclusiones interesantes.

Existirían cuatro factores explicativos del éxito de la exportación que se han investigado con bastante frecuencia, a saber, “el tamaño de la empresa”, “las actividades de información”, “la intensidad de I + D”, y la “adaptación de los productos y servicios hacia la exportación”. Esos cuatro factores muestran una influencia positiva sobre la participación de las ventas de exportación en el total de las ventas.

#### **4.3.4 Moini (1995)**

El modelo que desarrolla Moini (1995) en base a una muestra de pequeños exportadores, clasifica las empresas en tres categorías según su éxito exportador: exportadores parcialmente interesados, exportadores crecientes y exportadores de éxito.



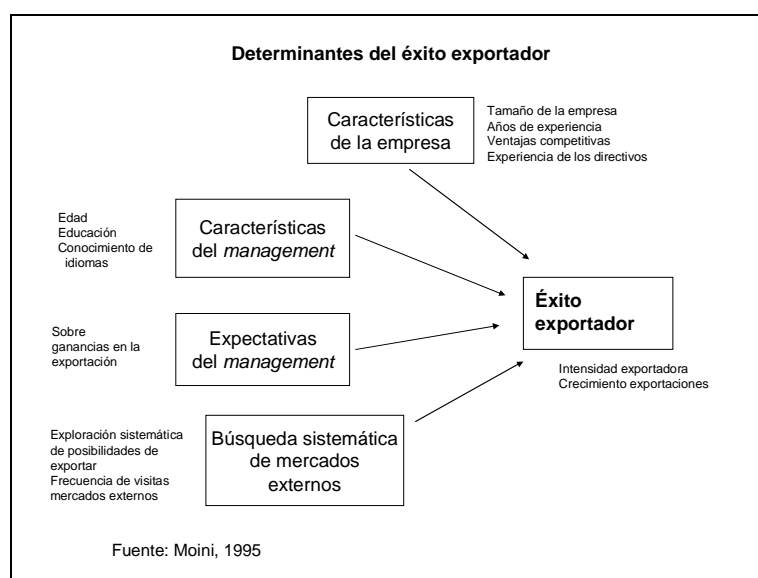
En ese contexto, Moini busca identificar los factores que contribuyen en mayor medida al éxito exportador de las pequeñas empresas.<sup>87</sup>

El éxito exportador es medido por la intensidad exportadora (exportaciones sobre ventas totales) a partir de las sugerencias de investigaciones anteriores (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil y Kevin, 1981). A su vez, incorpora como indicador del éxito exportador el crecimiento de las exportaciones en los últimos cinco años.

El modelo asume que el éxito exportador está determinado por un conjunto de variables que agrupa en cuatro categorías diferentes: características de la empresa, características y expectativas de la dirección, e intensidad en la exploración de los mercados exteriores. En la Figura 4.4 se muestran las variables utilizadas en cada caso.

Las conclusiones de Moini confirman la importancia de las ventajas competitivas de la empresa y la disposición, por otra parte, de explorar los mercados exteriores, como principales determinantes del éxito exportador. A diferencia de otros estudios, las expectativas y las características de los directivos no parecen tener demasiada influencia en el resultado exportador.

Figura 4.4



<sup>87</sup> La investigación está realizada a partir de una muestra de pequeñas empresas de Estados Unidos (Wisconsin), que muy probablemente podrían ser categorizadas como medianas o grandes empresas en economías en desarrollo como la uruguay.

#### **4.3.5 Katsikeas, Piercy y Ioannidis (1996)**

Según estos autores, las investigaciones desarrolladas en años precedentes, tendientes a analizar los factores determinantes del desarrollo y éxito exportador de las empresas (Aaby y Slater, 1989; Bilkey, 1978; entre otros) se concentraron en los factores explicativos de la forma en que las empresas inician sus actividades de exportación, contribuyendo así a desarrollar la teoría del desarrollo exportador, sobre todo en etapas iniciales de los procesos de internacionalización, donde una firma totalmente doméstica afronta los verdaderos desafíos del ambiente internacional.

Sin embargo, afirman que bastante menos atención empírica ha sido prestada al comportamiento de la exportación de firmas que ya poseen un compromiso y una experiencia en actividades de exportación.

Por otra parte, la revisión sistemática de la literatura empírica sugiere, para estos autores, que la gran mayoría de los esfuerzos de investigación han estado dirigidos a firmas relacionadas con la exportación de países muy industrializados, en particular los Estados Unidos y Canadá. Ello no permite realizar generalizaciones de sus conclusiones para otros países, sobre todo aquellos que están en una etapa diferente del desarrollo y/o con un tamaño de mercado doméstico más pequeño.

En vista de dichas consideraciones que entienden restrictivas en la literatura sobre el comportamiento de la exportación, proponen un estudio sobre los factores determinantes del desarrollo exportador en un país pequeño de la Unión Europea, en particular el caso de Grecia.

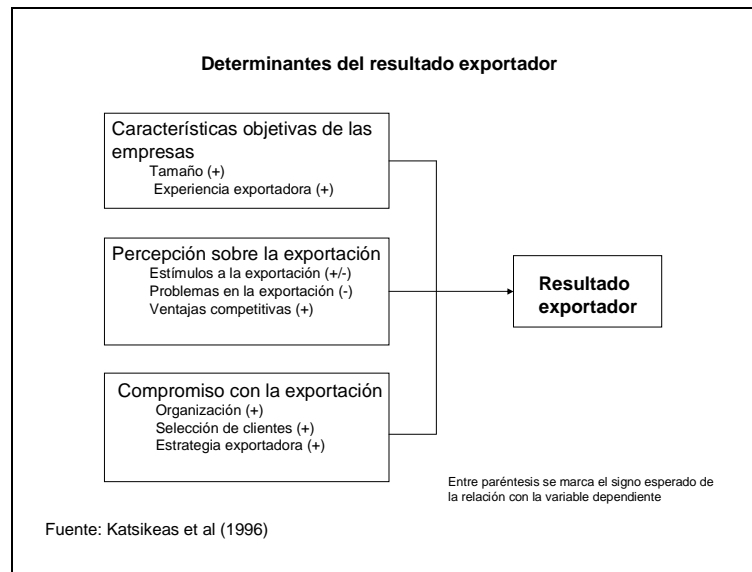
A partir de la revisión de la literatura, Katsikeas et al. concluyen que existen un conjunto de limitaciones que pueden explicar ciertas inconsistencias en la literatura sobre el desarrollo exportador. Por ejemplo, la existencia de modelos explicativos muy parciales, dado que a su entender se han realizado pocos esfuerzos para desarrollar y probar modelos que incorporen una gama relativamente más amplia de factores pertinentes. O también el hecho de que muchos modelos investigados se han centrado en los efectos univariados de cada variable en el resultado exportador, sin analizar los efectos conjuntos de las variables independientes consideradas. Otro elemento que

destacan es que algunas de las discrepancias en la literatura podrían ser atribuibles a las diferencias respecto a la forma en que los resultados de las exportaciones se han evaluado (Cavusgil y Zou, 1994; Walters y Samiee, 1990).

Afirman, por otra parte, que la revisión de la literatura realizada por Aaby y Slater (1989) sugiere que los investigadores han seguido dos enfoques fundamentales. Una corriente de investigación persigue la distinción entre empresas exportadoras y no exportadoras (por ejemplo, Cavusgil y Naor, 1987). Este enfoque se basa en la suposición implícita de que la exportación per se asigna un elemento de éxito para la empresa. A pesar de la importancia de este enfoque, una deficiencia innata del mismo es que no se tienen en cuenta posibles diferencias significativas entre los diferentes grupos de exportadores en términos de resultado de las exportaciones (Aaby y Slater, 1989). El otro enfoque se centra en las empresas exportadoras buscando medir el resultado exportador de acuerdo a algún criterio relativo a la posición de las actividades de exportación en la empresa. Así se usan criterios como el ratio exportaciones sobre total de ventas, crecimiento de las exportaciones, rentabilidad de las exportaciones, etc.

A partir de dichas consideraciones, Katsikeas et al. proponen un modelo explicativo de los factores que determinan el resultado exportador para un país pequeño de la Unión Europea, el caso de Grecia, el que se puede visualizar en la Figura 4.5. Dicho modelo se basa en tres grupos de variables: las que se refieren a las características estructurales de las empresas; las variables relacionadas con el compromiso exportador y, en tercer lugar, las variables sobre las percepciones de los directivos relacionadas con la actividad exportadora. El resultado exportador fue evaluado en relación a como las empresas percibían que alcanzaban sus objetivos de exportación, medidos por ventas de exportación, participación en el mercado exterior y rentabilidad de las exportaciones. Las relaciones entre las variables independientes y la variable dependiente fueron examinadas en conjunto y simultáneamente en lugar de un análisis univariante.

Figura 4.5



Las principales conclusiones a las que llegan en la investigación se refieren a: i) que no encuentran evidencia empírica en cuanto a la relación positiva entre tamaño de la empresa y resultado exportador; ii) que la existencia de una política nacional de exportaciones es un determinante fuerte de la *performance* exportadora lo que resalta la importancia del papel del gobierno en el apoyo a las actividades de exportación; iii) que los problemas asociados a la información y comunicación con los mercados exteriores tienen un impacto negativo sustancial en el resultado exportador; iv) que hay una relación positiva entre la investigación del mercado exterior con el éxito en la actividad exportadora, mejorando el conocimiento de las prácticas del mercado exterior y, de acuerdo con Johanson y Vahlne (1990), generando oportunidades para incrementar el proceso de internacionalización.

#### 4.3.6 Leonidou, Katsikeas y Piercy (1998)

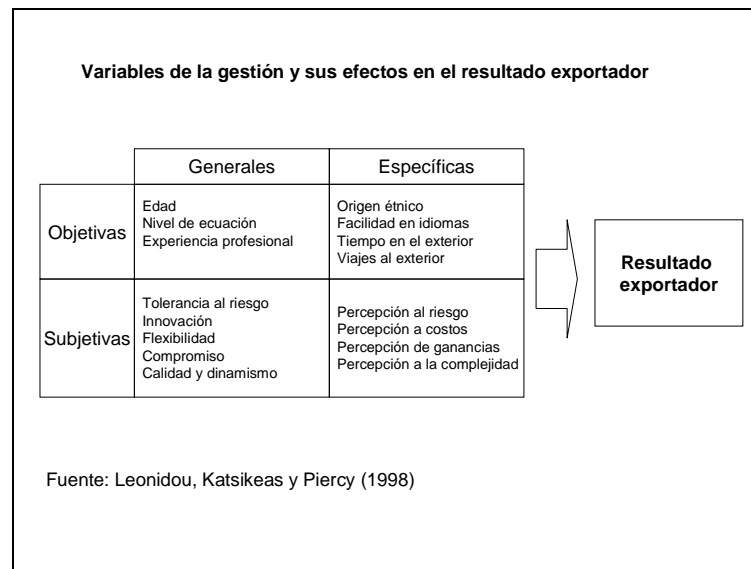
Partiendo de que en general la investigación sobre el comportamiento de la exportación con frecuencia hace hincapié en la influencia de las características de la gestión en el resultado exportador de la empresa, estos autores analizaron los aspectos conceptuales, metodológicos y los conocimientos adquiridos a partir de una revisión sistemática de 46 estudios empíricos realizados sobre este tema entre 1960 y 1995. Su objetivo fue centrarse en los efectos de los factores de gestión que facilitan o inhiben

varias dimensiones de la exportación, la propensión exportadora, la agresividad exportadora, el resultado exportador y el desarrollo exportador.

Respecto al resultado exportador, que es la dimensión que nos ocupa en esta tesis, de los estudios investigados, 13 se referían a la misma, medida ésta en términos financieros.

La Figura 4.6 muestra la forma de agrupamiento de las características relevadas relacionadas con la gestión de la exportación. Las mismas fueron agrupadas en una forma matricial: por un lado, si se trataba de características objetivas o subjetivas y por otro, características generales o específicas.

**Figura 4.6**



La revisión realizada muestra que la mayoría de esos 13 estudios provienen de análisis efectuados en la década de 1980, están basados en Estados Unidos, se centran en productos industriales, y se refieren básicamente a pequeñas y medianas empresas. Los resultados empíricos muestran correlaciones positivas con el resultado exportador, especialmente para los niveles de educación y para el conocimiento de idiomas, pero para los otros factores determinantes, el número de estudios es muy pequeño para extraer conclusiones específicas.

#### 4.3.7 Zou y Stan (1998)

Zou y Stan (1998) presentaron un análisis muy interesante de los determinantes del resultado exportador a partir de la revisión de un número importante de estudios empíricos realizados entre 1987 y 1997.<sup>88</sup> Como lo expresan al inicio de su estudio, su principal motivación fue mejorar el trabajo realizado por anteriores autores como Aaby y Slater (1989), Chetty y Hamilton (1993) y Leonidou y Katsikeas (1996), en particular incorporando a los modelos desarrollados por dichos autores, aspectos del entorno externo a las empresas.

Los determinantes del resultado exportador son clasificados por Zou y Stan en dos grandes grupos: factores externos y factores internos a las empresas. Los primeros sustentados por la teoría de la organización industrial y los segundos en base a la teoría basada en los recursos. Los factores externos se los clasifica en tres categorías: a) características de la industria, b) características de los mercados exteriores, y c) características del mercado doméstico. Por su parte, los factores internos incluyen cuatro categorías: a) estrategia exportadora, b) percepciones y actitudes de la dirección, c) características del *management* y d) competencias y características de la empresa. En la Figura 4.7 se puede apreciar la lógica del modelo y la cantidad de factores que los autores encontraron de los estudios analizados, en cada una de las categorías consideradas.

Para muchas variables, los resultados son muy escasos (por ejemplo, en las variables asociadas a los factores externos), algo en cierta manera lógico pues no fueron objeto de estudio en muchas de las investigaciones analizadas. En otras variables los resultados no son concluyentes. Así se tiene que, en algunos casos, se encuentran estudios que muestran asociaciones muy positivas con el resultado exportador, aunque a la vez, existen otras investigaciones que indican asociaciones no significativas de esas mismas variables y factores.

Los factores en los cuales las asociaciones positivas superan claramente las no significativas o negativas son: “estrategia general de exportación”, “planificación de la

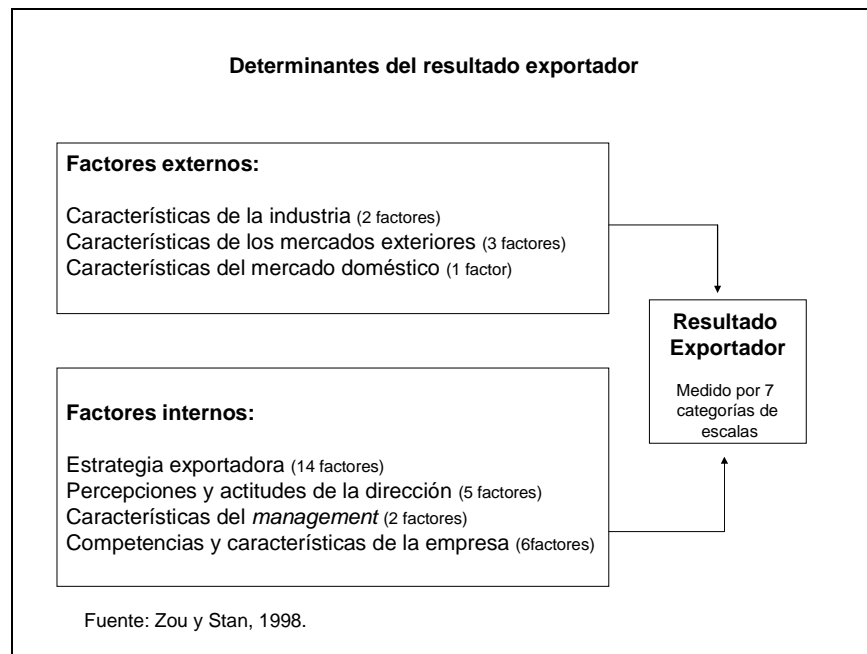
---

<sup>88</sup> El estudio implicó el análisis de 50 investigaciones efectuadas entre 1987 y 1997.

exportación”, “compromiso con la exportación”, “orientación internacional” y “competencias internacionales de la empresa”. Dentro de los factores externos, que como comentábamos precedentemente no fueron casi analizados en los estudios e investigaciones que Zou y Stan resumen, se destaca la intensidad tecnológica de la industria como aquel factor que muestra más asociaciones positivas en relación a las negativas.<sup>89</sup>

Respecto a la variable dependiente, el resultado exportador, el análisis de Zou y Stan muestra que los estudios empíricos analizados incluyen siete medidas: beneficios y su crecimiento, como medidas financieras y como medidas no financieras el éxito exportador, la satisfacción con la exportación, el logro de objetivos y una medida compuesta.

**Figura 4.7**



Una de las conclusiones generales de estos autores indica que varias variables (factores) influyen en los diversos indicadores del resultado exportador de una manera no consistente. Por ejemplo, los autores indican varios de los principales problemas, como el relacionado con la incidencia de los factores externos a la empresa. Los

<sup>89</sup> Este resultado se basa sólo en cinco estudios empíricos.

estudios empíricos analizados no dan una pauta clara de si dicha incidencia es directa, indirecta o ambas, sobre el resultado exportador.

La conclusión final del estudio de Zou y Stan apunta a que "basándose en los importantes progresos realizados en la última década en la literatura sobre los determinantes del resultado exportador, la investigación sobre dichos factores debería y podría lograr un mayor avance hacia la madurez de la teoría en los próximos decenios".<sup>90</sup>

#### **4.3.8 Katsikeas, Leonidou y Morgan (2000)**

En el marco de un análisis orientado a evaluar la performance exportadora a nivel de firma, en base a una amplia revisión de más de 100 artículos de estudios empíricos, Katsikeas, Leonidou y Morgan resumen los intentos de conceptualizar la dinámica de los factores que explican el resultado exportador en un modelo sencillo. Dicho modelo lo integran con dos grupos de variables independientes (ver Figura 4.8): el primer grupo denominado "antecedentes", es decir variables de gestión, de organización y del ambiente, que afectan indirectamente al rendimiento de las exportaciones; el segundo grupo son las variables de intervención, es decir, las variables que afectan directamente a las exportaciones, que comprende principalmente la orientación y estrategia exportadora. Finalmente el modelo se integra con la variable dependiente, el resultado exportador, es decir, la *performance* exportadora.

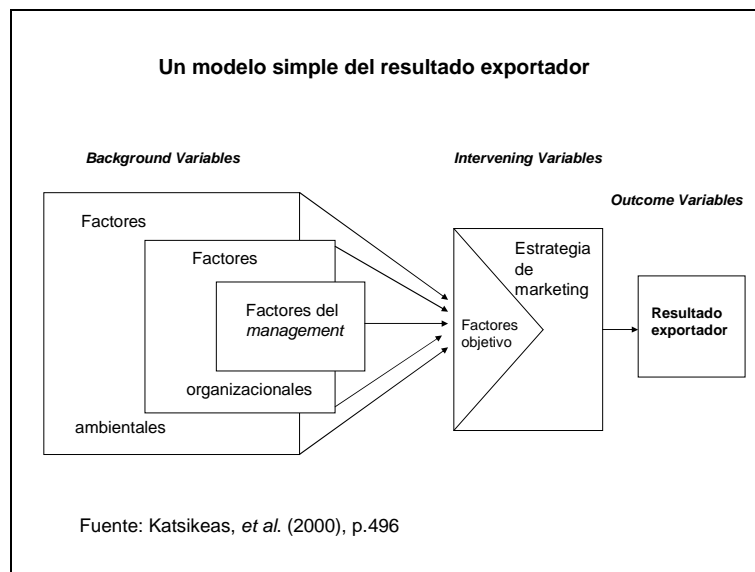
Los factores ambientales, tanto a nivel doméstico como extranjero, se integran con aquellos factores que escapan al control de las empresas (Aaby y Slater, 1989). Los factores organizacionales están compuestos por los aspectos demográficos, operativos, características de los recursos y las metas y objetivos de la empresa en materia de exportaciones. Finalmente, los factores del *management* se refieren a los aspectos demográficos, experienciales, actitudinales, de comportamiento y otras características de los que dirigen las actividades de exportación de la empresa.

---

<sup>90</sup> Zou y Stan (1998) pp.353. Traducción propia.



Figura 4.8



Los factores objetivo (*targeting factors*) se refieren a los procesos críticos de identificación, selección y segmentación de los mercados internacionales. Por otra parte, los factores de la estrategia de marketing se integran con aspectos relacionados con las estrategias de precios, productos, distribución y promoción de los productos en los mercados internacionales.

#### 4.3.9 Alonso y Donoso (2000)

Estos autores han investigado extensamente la temática de la internacionalización de las empresas y los determinantes del desarrollo exportador, en particular aplicado a la economía española. Haremos referencia en este punto a uno de sus trabajos (Alonso y Donoso, 2000) que analiza y resume los factores empresariales que influyen de forma definida en la propensión exportadora de las empresas, a partir de diversos estudios efectuados en años anteriores.

Los autores afirman que el análisis del resultado exportador de las empresas en sus procesos de internacionalización “tropieza con tres tipos de dificultades: informativas, teóricas e instrumentales”.

Las dificultades informativas proceden de la escasa disponibilidad de datos a nivel de empresa, suficientes en cantidad y calidad, que permitan desarrollar los análisis pertinentes. Para solucionar en parte dicho problema, estos autores desarrollaron encuestas periódicas a un número importante de empresas exportadoras de la economía española.

Respecto a las dificultades teóricas, Alonso y Donoso afirman que las mismas están referidas, en primer lugar, a las causas que conducen a una empresa a internacionalizarse. En este sentido, hacen referencia a las diversas teorías sobre internacionalización de las empresas, ya sean las teorías gradualistas, como las referidas a la innovación organizativa, o a otras que buscan explicar el fenómeno de internacionalización empresarial.<sup>91</sup> A su vez, detallan las diferentes formas de juzgar el éxito en la internacionalización, mediante diversas medidas del éxito exportador, y las variables que se asocian con un mayor éxito o con un nivel superior de eficiencia en el mercado exterior. En ese sentido, se preguntan por aquellas variables que aparecen más correlacionadas con un mayor nivel de propensión exportadora, ya sea ésta absoluta o relativa a la media del sector, junto con otras medidas referidas a la intensidad y al compromiso exportador.

En tercer lugar, estos autores hacen referencia a las dificultades instrumentales que se presentan a la hora de fundamentar los modelos econométricos con los que se pretende captar la relación causal entre las variables independientes y aquellas que miden el rendimiento exportador. En particular hacen referencia a tres tipos de dificultades instrumentales: “las derivadas de una fundamentación insuficiente de muchas de las relaciones causales supuestas, y del signo esperado, entre las variables explicativas y las variables a explicar”; las referidas al “carácter sistémico e interactivo de las relaciones entre las variables explicativas”, lo que dificulta la obtención de coeficientes significativos; y el carácter dinámico de las relaciones de los modelos frente a muestras empíricas que en general son escasas en cantidad y calidad y limitadas muchas veces a un corte anual.

---

<sup>91</sup> Estas teorías han sido detalladas y resumidas en el capítulo anterior de esta tesis.

Teniendo en cuenta dichas limitaciones, Alonso y Donoso proponen un modelo de comportamiento de la empresa exportadora en base a la realidad investigada para la economía española, tendente a captar la relación causal entre la estrategia de la empresa, en sentido amplio, y el rendimiento exportador. (Ver Figura 4.9)

Según dicho modelo, el resultado exportador depende de los siguientes factores: las capacidades competitivas de la empresa, las actitudes y aptitudes del *management*, las posibilidades que brinda el mercado y las ventajas del país.

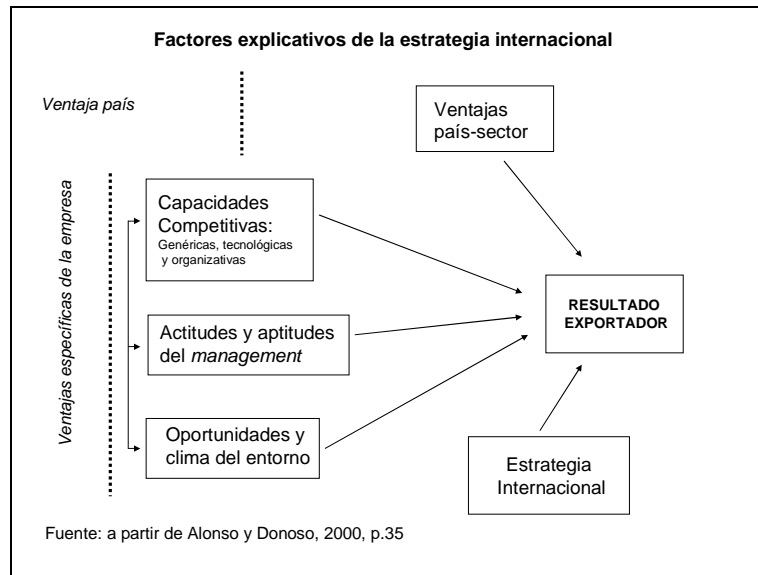
Respecto a las capacidades competitivas de las empresas y a las posibilidades que brinda el mercado, se puede afirmar que son dos elementos comúnmente considerados en las diversas corrientes del pensamiento estratégico. Alonso y Donoso, le agregan otros dos elementos, las actitudes y aptitudes del *management* y las ventajas del país. El primero, considerando que no sólo es necesario poseer ventajas competitivas o haber analizado adecuadamente las oportunidades del sector, sino que se requiere también un cierto “estilo cognitivo” por parte del empresario. Respecto al segundo, los autores consideran que son importantes las fortalezas/debilidades genéricas que las condiciones del país proporcionan a las empresas que operan en su seno. Los cuatro elementos configuran un sistema conformando una realidad dinámica, en la medida que dichos elementos están sujetos a un proceso continuo de cambios.

Considerando como variable dependiente tanto la propensión exportadora absoluta como la relativa a la media del sector, o el logaritmo neperiano de las exportaciones, la investigación aplicada a la realidad española, concluyó que hay un grupo de variables que aparecen significativas, con el signo esperado o al menos no contrario a la presunción teórica, que son robustas para diversas variables dependientes analizadas, como a distintas especificaciones. Dichas variables son las siguientes: existencia de departamento de exportación, estrategia de dispersión de mercados de exportación, incremento de la propensión exportadora en los últimos cinco años y porcentaje de gastos de promoción y publicidad sobre exportaciones, esta última variable con signo negativo.

Hay un elemento interesante que anotan Alonso y Donoso y es el relativo a que dichas variables no son las más fundamentadas teóricamente. A su vez, comentan que

en general el economista tiene una presunción teórica a favor de factores como el tamaño, las economías de escala, la diferenciación de productos y la tecnología, variables que no se encuentran entre las relevantes a la hora de explicar el comportamiento exportador de las empresas investigadas.

**Figura 4.9**



#### 4.3.10 Baldauf, Cravens y Wagner (2000)

Esta investigación tiene como virtud la de analizar los determinantes del resultado exportador en una pequeña economía abierta.<sup>92</sup> Se tomó el caso de Austria y se investigó a partir de un modelo explicativo del resultado exportador que incluye tres grupos de variables independientes: las características de las empresas, las estrategias del negocio y los factores del entorno (ver Figura 4.10).

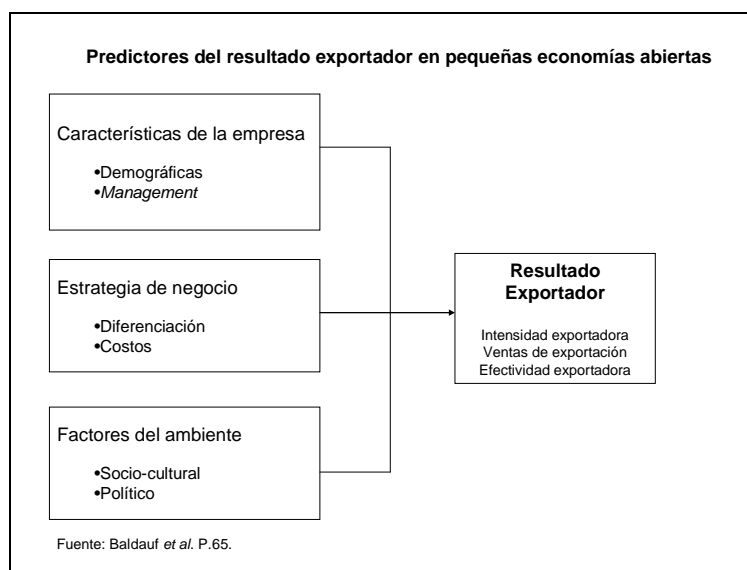
Los autores reconocen que las investigaciones precedentes han examinado un conjunto amplio de factores/variables explicativos de la *performance* exportadora, clasificados tanto en factores internos como externos a las empresas, pero que a su juicio el conocimiento base muestra ciertas limitaciones. Por ejemplo, en relación a los factores externos a las empresas, que se ha demostrado que juegan un rol importante, consideran que los factores socio-culturales y políticos han recibido poca atención en

<sup>92</sup> Nuestra investigación también está referida a una economía pequeña, Uruguay.

las investigaciones sobre los determinantes del desarrollo exportador. Dentro de los factores internos, detectan ciertas inconsistencias, como por ejemplo que el tamaño de la empresa ha sido testeado tanto como correlacionando positivamente como negativamente con la *performance* de las exportaciones. También hacen referencia a que la mayoría de los estudios han sido referidos a economías desarrolladas y de gran tamaño, tanto por su mercado interno como por su participación en los mercados internacionales, existiendo muy pocos estudios empíricos relacionados con economías pequeñas.

Los resultados encontrados indican que aunque los tres modelos analizados (un modelo para cada variable dependiente del resultado exportador, ver Fig. 4.10) son significativos, las varianzas explicadas difieren considerablemente. En el caso de la efectividad exportadora, las variables independientes utilizadas explican solo el 9% de su variación, pasando a una explicación del 58% en el caso de las ventas de exportación y del 23% en la intensidad exportadora.

**Figura 4.10**



La relación negativa entre las variables del ambiente socio-cultural y político que fue postulada como hipótesis de la investigación no fue corroborada, al existir una baja correlación entre las variables explicativas y el resultado exportador.

Respecto a la relación entre las características de las empresas y la *performance* exportadora, los resultados del estudio concluyen que existe un apoyo parcial en cuanto a que algunas variables correlacionan positivamente y otras no. Así se tiene que el número de empleados se relaciona positivamente con las ventas de exportación, lo mismo que el número de países a los que se exporta y la intensidad exportadora, aunque la relación es negativa entre número de empleados y efectividad exportadora. A su vez, se verifica una débil relación entre las variables que indican la experiencia exportadora y los resultados de dicha actividad.

Las conclusiones referidas con el tercer grupo de variables explicativas relacionadas con las estrategias exportadoras, indican una significativa asociación entre la estrategia de diferenciación y las tres medidas utilizadas para el resultado exportador.

Una conclusión importante de esta investigación, como lo afirman sus autores, es que no detectaron resultados que diverjan drásticamente con estudios efectuados anteriormente, especialmente aquellos llevados a cabo para economías grandes. Por lo tanto, el conocimiento base sobre el resultado exportador a la fecha, puede ser aplicado, al menos para aquellos predictores examinados en el estudio, a países más pequeños.

#### **4.3.11 Leonidou, Katsikeas y Samiee (2002)**

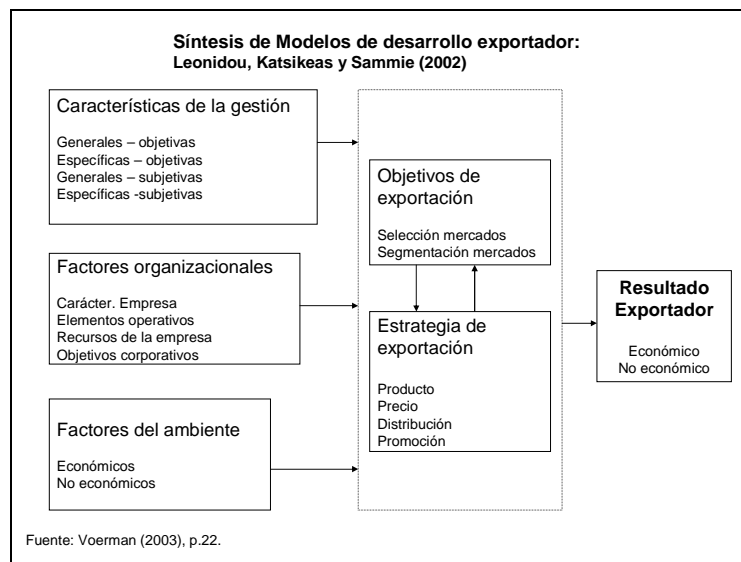
En este estudio publicado en 2002, los autores investigan los determinantes de la estrategia de comercialización en el resultado exportador, a partir de un meta-análisis de 36 investigaciones publicadas desde 1960.

El modelo que desarrollan los autores implica una relación causal unidireccional: de la gestión, de la organización, y de los factores ambientales, que influyen en la orientación exportadora de la empresa y su política de marketing, que a su vez, afectan los resultados de exportación. La investigación analiza solamente el vínculo entre la estrategia de comercialización de las exportaciones y el resultado exportador, dejando de lado los antecedentes relacionados con las características de la empresa, del gerente, o del medio ambiente.

A los efectos de operativizar la variable dependiente, resultado exportador, los autores identifican, de los estudios empíricos analizados, doce dimensiones: intensidad exportadora, crecimiento de las ventas de exportación, nivel de rentabilidad exportadora, ventas de exportación, participación en el mercado, contribución de las exportaciones a la rentabilidad de la empresa, ROI, satisfacción con la exportación y percepción en el éxito exportador, en el crecimiento, rentabilidad y participación en el mercado de las exportaciones..

En general, los resultados empíricos muestran la eficacia de la segmentación del mercado, la calidad del producto, la estrategia de precios, el apoyo de distribuidores y la publicidad, como indicadores del rendimiento en los mercados de exportación, aunque las variables de la estrategia de comercialización correlacionan significativamente sólo con algunas de las medidas del resultado exportador y no con todas. Asociaciones positivas se encontraron para la intensidad exportadora, el crecimiento de las exportaciones y los niveles de rentabilidad exportadora, mientras que en los demás casos la estrategia de marketing mantiene una baja correlación.

**Figura 4.11**



#### **4.3.12 Eusebio, Llonch y López (2004)**

El interés que consideramos presenta esta investigación está relacionado con el hecho de que el estudio busca analizar los determinantes de la propensión exportadora de las empresas de uno de los principales sectores industriales de dos países, España e Italia, en el marco de los procesos de internacionalización empresarial. Por ese motivo, la revisión de la literatura que se realiza en el estudio, divide las corrientes de investigación en dos grandes grupos según la forma en que han abordado el fenómeno exportador: por un lado, las corrientes que centran el estudio en las características de la empresa, y por otro las que ponen el énfasis en la exportación como proceso de aprendizaje.

Nos parece interesante este enfoque pues es una forma de aproximarse a los factores explicativos del resultado exportador desde la perspectiva de los procesos de internacionalización.

Los autores afirman que a lo largo de los años, las principales corrientes teóricas han investigado el resultado exportador bien desde una perspectiva macroeconómica (externa a la empresa), o bien desde una óptica más microeconómica (interna a la empresa). En su investigación se proponen analizar los factores organizativos, estratégicos y directivos que pueden influir en el comportamiento exportador de las empresas italianas y españolas, por ser dichos factores, los únicos sobre los que la dirección de la empresa puede ejercer control.

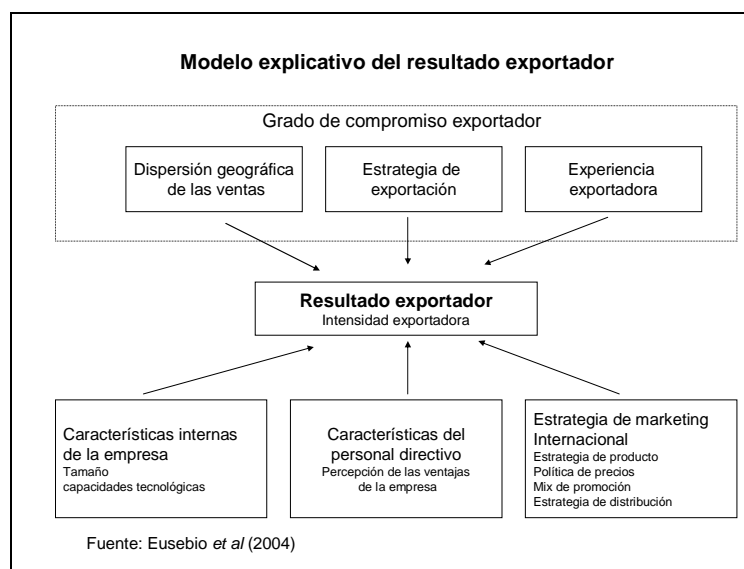
Partiendo de que el desempeño exportador de las empresas puede conceptualizarse como una respuesta estratégica condicionada por los recursos y capacidades competitivas que ésta tiene a su disposición, los autores sintetizan las diferentes aportaciones teóricas en un único modelo explicativo del resultado exportador de las empresas (Eusebio et al. 2004). La Figura 4.12 muestra dicho modelo.

Como se explica en la investigación, “la primera dimensión del modelo contempla un conjunto de variables explicativas que reflejan el estado del compromiso exportador de las empresas. Este primer grupo de variables integra las aportaciones de los denominados enfoques gradualistas que interpretan el fenómeno exportador –y la



internacionalización- como un proceso de desarrollo gradual en el tiempo durante el cual la empresa va incrementando su compromiso en los mercados exteriores”<sup>93</sup>. El modelo busca captar el grado de compromiso exportador a través de tres variables: la estrategia exterior de la empresa, la experiencia exportadora y la dispersión geográfica de las ventas exteriores.

**Figura 4.12**



Por otra parte, el modelo se integra con un segundo grupo de variables que buscan identificar una variedad amplia de ventajas específicas de la empresa atribuibles ya sea a la propia firma como a sus directivos. Esta segunda dimensión del modelo tiende a incorporar las aportaciones de los modelos no gradualistas de la exportación.<sup>94</sup>

El resultado exportador fue medido a través de la intensidad exportadora, es decir, el porcentaje de ventas que la empresa destina a los mercados exteriores y para operativizar las variables independientes del modelo de regresión utilizado se escogieron los criterios empleados en las principales investigaciones empíricas que fueron relevadas sobre la temática analizada.

Los resultados obtenidos en la investigación indicaron que las empresas más exitosas en su resultado exportador, del sector analizado en cada uno de los dos países,

<sup>93</sup> Johanson y Wiedersheim-Pau, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Alonso y Donoso, 2004.

<sup>94</sup> En un trabajo posterior de estos mismo autores (*Journal of Fashion Marketing and Management*, 2007, Vol.11 No.1) modifican en parte el modelo considerando en este segundo grupo de variables sólo el tamaño de la firma y su capacidad tecnológica.

poseen una mayor experiencia exportadora y se caracterizan por una estrategia exterior más centrada en la dispersión de sus ventas en un mayor número de mercados. A su vez, sus directivos tienden a confiar mayormente en las ventajas competitivas de su producto, especialmente en términos de imagen y contenido tecnológico. Esta mayor confianza en el contenido tecnológico de su producto puede atribuirse también a las mayores inversiones en actividades de investigación y desarrollo que suelen realizar las empresas más exitosas en los mercados exteriores. Por último, se concluyó que estas empresas tienden a utilizar, preferentemente, redes propias de distribución mediante la implantación de filiales comerciales en los mercados exteriores.

Una conclusión interesante del estudio es que los resultados de las estimaciones efectuadas demostraron que el conjunto de determinantes internos de la intensidad exportadora se mantiene estable independientemente del entorno nacional, no encontrándose diferencias entre los dos países investigados.

#### **4.3.13 Voerman (2003/2004)**

Una investigación que consideramos de importante referencia es la tesis doctoral de L. Voerman (2004) sobre los factores determinantes del resultado exportador de las pequeñas y medianas empresas exportadoras de Europa. A partir de una exhaustiva revisión de la literatura teórica y empírica, Voerman elabora un modelo conceptual explicativo de los determinantes del resultado exportador para las PyMEs europeas, que testea usando la base de datos del proyecto de investigación INTERSTRATOS (INTERNationalization of STRATegic Orientation of Small- and medium-sized enterprises) utilizando una técnica de imputación múltiple (NORM) y el modelo de ecuaciones estructurales.

Las principales referencias conceptuales a su modelo se basan en Madsen 1987, Aaby & Slater 1989, Gemünden 1991 y Leonidou, Katsikeas & Samiee 2002, y en un conjunto amplio de estudios empíricos sobre los determinantes del resultado exportador.<sup>95</sup> Voerman considera que su modelo es más completo e integrador tanto por

---

<sup>95</sup> Voerman revisó 43 estudios empíricos siguiendo la metodología de revisión propuesta por Cooper (1998) en "Synthesizing Research, A Guide for Literature Reviews", 3 edn, Sage, California.

los ítems considerados en cada uno de los conceptos explicativos del resultado exportador, como por las propias relaciones que se postulan entre los conceptos. Tras configurar ese modelo teórico sobre los factores determinantes del resultado exportador y, considerando su complejidad y la dificultad de aplicación de modelos de ajuste integral, Voerman pone el foco en el estudio de la actitud al riesgo de los directivos y propietarios de las empresas y el uso de información de los mercados exteriores como factores explicativos del resultado exportador.

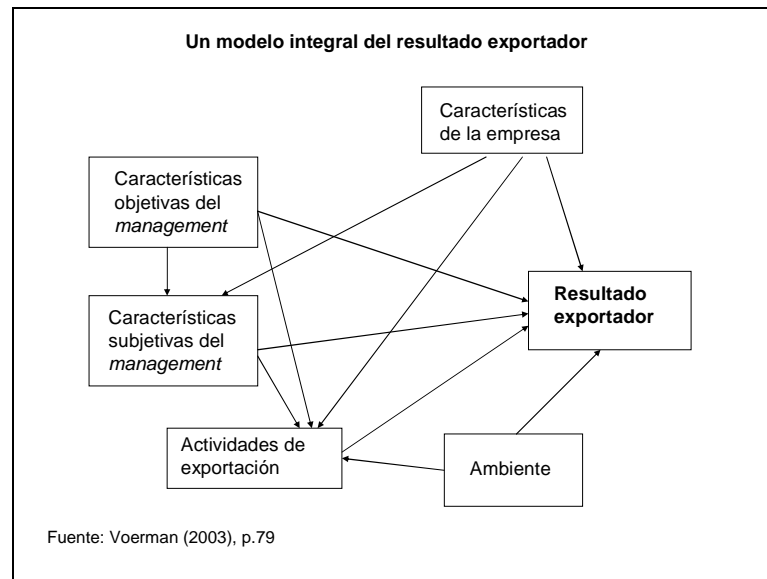
Basándose en los comentarios discutidos en relación con la revisión efectuada, Voerman utiliza cuatro categorías para distinguir entre los diversos factores determinantes de los resultados de las exportaciones: “las características de las empresas”, “las características del *management*”, “las actividades de exportación”, y el “ambiente”.

Todos los factores que pertenecen al ambiente interno de la empresa exportadora, que se constituyen en los antecedentes del proceso de exportación, se encuentran listados bajo las categorías “características de las empresas” y “características de la gestión”. En este sentido, las competencias están divididas de acuerdo a la fuente de donde se derivan, es decir, empresa o gerente. Voerman afirma que en especial en las PYMEs, es importante distinguir entre el efecto que el gerente tiene sobre el desempeño exportador, aparte del impacto de la empresa (véase Gemünden, 1991).

En contraste con otros autores (Madsen 1987, Aaby y Slater 1989, Gemünden 1991, Zou y Stan 1998) Voerman categoriza todas las actividades que específicamente se derivan de la decisión de exportar bajo la categoría “actividades de exportación”. A su vez, como el concepto de medio ambiente es un concepto investigado muy fragmentariamente, el autor utiliza un título global de “ambiente” (Madsen 1987; Aaby y Slater 1989) para agrupar a los diferentes factores externos a la empresa que inciden en el resultado exportador.

El modelo integral propuesto por Voerman (2003) se presenta en la Figura 4.13.

Figura 4.13



Las variables consideradas en cada constructo son:

- **Característica de la empresa:** tamaño, experiencia internacional, idiomas de los directivos, capacidad para la comercialización, producto superior, precios competitivos, capacidad de producción, estímulos preactivos y reactivos internos.
- **Características objetivas de la gestión:** edad directivos, edad a la cual se dejó la educación full time.
- **Características subjetivas de la gestión:** cambios en las actitudes frente al riesgo, planificación de las actitudes frente al riesgo, estímulos preactivos internos.
- **Actividades de exportación:** búsqueda activa de negocios de exportación, número de mercados a los que se exporta, adquisición de información, compromiso con los modos de entrada en los mercados externos, cooperación internacional.
- **Ambiente:** atractivos del mercado laboral, del mercado de suministros, mercado de exportación, mercado de capitales, estímulos externos reactivos y proactivos.
- **Resultado exportador:** ventas de exportación, intensidad exportadora.

Algunas de las principales conclusiones de la investigación indican lo siguiente:

De las actividades que más influyen en mejorar los resultados de las exportaciones (tanto las ventas de exportación como la intensidad exportadora) se destacan la recolección de información extranjera y la cooperación en las actividades

internacionales. En la recopilación de información, la información informal (a través del día a día del negocio) es aún más beneficiosa que la información oficial. Por lo tanto, para una PYME exportadora, es importante buscar la cooperación de socios extranjeros en sus actividades de exportación.

No se encontraron grandes diferencias entre los factores explicativos de la intensidad exportadora o de las ventas de exportación, las dos formas de medir el resultado exportador utilizadas en la investigación. La única diferencia más evidente es el mayor efecto positivo de “el tamaño de la empresa” (en término de número de empleados) en las ventas de exportación frente a la intensidad exportadora (casi diez veces más fuerte). Por lo tanto, PYMEs de mayor tamaño pueden obtener mayores ventas de exportación, aunque su intensidad exportadora no necesariamente sea mayor que la de otras empresas.

La investigación concluyó, a su vez, que una de las formas de evitar el riesgo de los propietarios-gerentes de las PYMEs es su actitud hacia el cambio y que la relación con el resultado exportador es negativa, mientras que la información informal parece incrementar el resultado exportador más fuerte que la información formal. Por otra parte, la información formal tiene un impacto más fuerte sobre el resultado exportador en el año siguiente. A su vez, aunque el éxito obtenido en el año anterior aumente realmente el número de fuentes de información coleccionadas en el año subsiguiente, el eslabón es sobre todo fuerte entre las ventas de exportación y la cantidad de la información extranjera. Es importante esta conclusión en cuanto a consolidar como significativo para el buen resultado exportador el uso de información de los mercados exteriores.

#### **4.3.14 Suárez-Ortega y Alamo-Vera (2005)**

El objetivo de la investigación de Suárez-Ortega y Alamo-Vera se centró en analizar algunos determinantes particulares de la organización y el *management* de las pequeñas y medianas empresas exportadoras en sus procesos de internacionalización, vía su relación con diversos aspectos del desarrollo exportador: intensidad, propensión e intensidad exportadora.

A esos efectos y tras una revisión de la literatura, los autores resuelven considerar tres categorías de recursos y capacidades que influyen en el comportamiento exportador (ver Figura 4.14): a) recursos y capacidades específicos de la empresa (tamaño, capacidades distintivas, experiencia en los mercados de exportación); b) características del *management* (edad de los directivos, nivel educativo, experiencia internacional, facilidad en idiomas); c) actitudes y percepciones del *management* (de sus ventajas relativas y de las barreras y obstáculos para exportar).

**Figura 4.14**



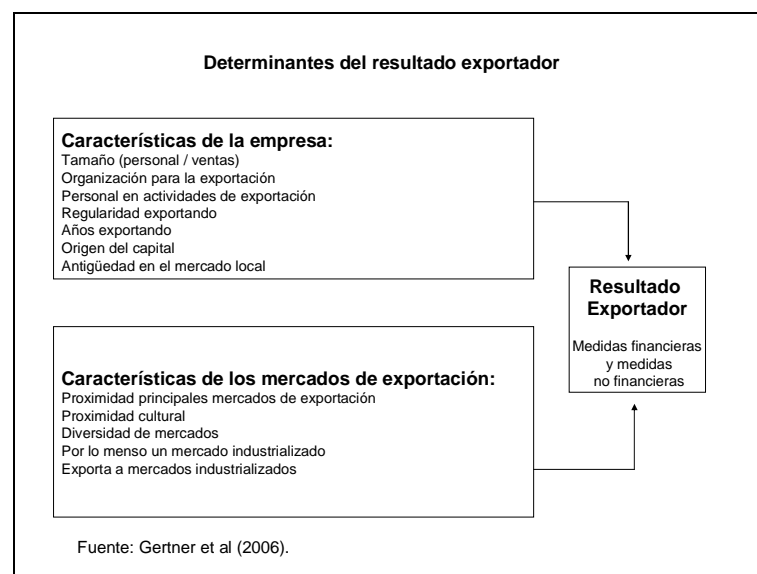
Sus principales conclusiones indican que las tres categorías de determinantes internos de las empresas ayudan a explicar el comportamiento de las tres variables del desarrollo exportador analizadas. La intención de exportar se encuentra positivamente relacionada con la posición competitiva de la empresa en el desarrollo de un nuevo producto y con la percepción de la dirección de que exportar es ventajoso para la empresa y que puede incrementar ya sea su competitividad global como la *performance* corporativa. Por otra parte, la intensidad exportadora (ventas de exportación sobre ventas totales) se correlaciona positivamente con la experiencia de la empresa en los mercados exteriores y con las habilidades de la dirección en materia de idiomas y experiencia internacional, mientras que muestra una asociación negativa con la importancia que los directivos le asignan a la carencia de recursos internos que actúan como una barrera a la exportación.

#### 4.3.15 Gertner, Gertner y Guthery (2006)

Esta investigación analiza los determinantes del resultado exportador en empresas de productos manufacturados en Brasil. Por tratarse de una investigación referida a un país latinoamericano e integrante del MERCOSUR, como también lo es el Uruguay, nos pareció relevante su referencia en este apartado, sin dejar de reconocer que el mercado brasileño es bastante diferente del mercado uruguayo, no solo por su tamaño, 50 veces mayor, sino por su cultura y su idioma diferente.

El estudio se basa en una muestra aleatoria de 114 empresas brasileñas que exportan bienes manufacturados e investiga cómo impactan en el resultado exportador (variable dependiente) diferentes características de las empresas y de los mercados de exportación (variables independientes). La Figura 4.15 explicita el modelo utilizado.

**Figura 4.15**



El resultado exportador, *performance* exportadora, fue operacionalizado mediante medidas financieras (intensidad exportadora, valor de las ventas de exportación y crecimiento de las exportaciones) y mediante medidas no financieras (percepción de la experiencia exportadora, percepción de la *performance* exportadora y percepción del cumplimiento de los objetivos en la actividad exportadora).

El estudio realizado concluye que tanto la organización que tiene la empresa para la exportación, como el número de personal involucrado en las actividades de exportación, tienen una reducida incidencia en la performance exportadora. Por el contrario, el número de mercados de exportación parece ser una de las principales factores asociados con la *performance* exportadora de las empresas brasileñas que exportan bienes manufacturados. También surge como significativa la relación entre la regularidad exportadora y las diferentes medidas de la *performance* exportadora. El tamaño de la empresa, medido por el número de empleados, no aparece muy correlacionado con un mayor resultado exportador, cuando es combinado con otras de las variables independientes, aunque cuando es utilizado el *step method*, se verifica una fuerte relación con la intensidad exportadora. La relación es más significativa cuando el tamaño de la empresa se mide por el valor de las ventas. A su vez, la variable asociada a la edad de la empresa muestra poco impacto sobre el resultado exportador.

Para estos autores, el estudio realizado confirma que las diferencias entre académicos en cuanto a los determinantes significativos de la performance exportadora, pueden ser explicadas por el hecho que los estudios anteriores han medido el resultado exportador de formas muy diferentes.

#### **4.3.16 Sousa, Martínez López y Cohelo (2008)**

Estos autores realizaron una exhaustiva revisión y análisis de 52 artículos publicados entre 1998 y 2005 en las principales revistas académicas de marketing y negocios internacionales, que evaluaban los determinantes del resultado exportador. Dichas investigaciones estaban referidas a 19 países distintos, aunque el mayor porcentaje eran estudios focalizados en Estados Unidos, Australia, China, Nueva Zelandia y Reino Unido, y mayoritariamente referidos a empresas del sector industrial.<sup>96</sup>

Del análisis de las diferentes investigaciones, los autores conformaron un marco conceptual de los determinantes de la *performance* exportadora (ver Figura 4.16). En

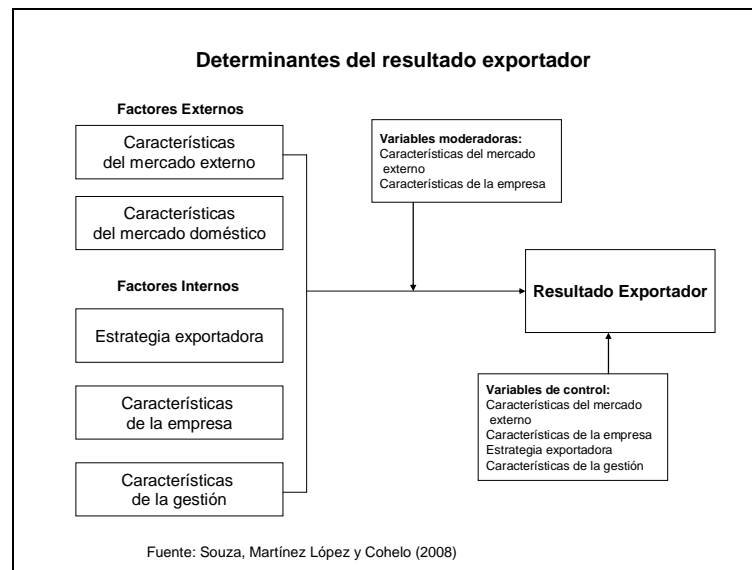
---

<sup>96</sup> Para la selección de los estudios se siguió el criterio de considerar aquellos que mostraban una significativa relación (positiva, negativa o neutra) de las variables independientes sobre el resultado exportador.



ese sentido, detectaron 40 diferentes determinantes del resultado exportador, que los agruparon en tres grupos de factores internos (estrategia exportadora, características de la empresa y características de la gestión) y en dos grupos de factores externos (características del mercado doméstico y del mercado exterior). De los 40 determinantes de la performance exportadora, 31 constituyen factores internos y 9 son factores externos.

**Figura 4.16**



El estudio detectó que las variables específicas de la empresa han sido ampliamente usadas como determinantes de la *performance* exportadora, en particular: tamaño de la empresa, experiencia internacional de la firma y sus capacidades y competencias. Esto es consistente con los resultados de anteriores estudios (Aaby y Slater, 1989; Zou y Stan, 1998). Pero a su vez, se detectó que aparecía un nuevo factor en esta categoría: la orientación al mercado, determinante que está mostrando una creciente importancia en la literatura, indicando la habilidad de las empresas de adaptarse, reaccionar y capitalizar los cambios en el entorno. Respecto a las variables vinculadas a la gestión, se detectó que las siguientes características influyen en la *performance* exportadora: nivel de educación, experiencia internacional, creatividad e innovación.

En cuanto a los factores externos, aparecen los factores relacionados con las características de los mercados exteriores, cultura similar, regulaciones gubernamentales, factores políticos y legales, y los factores relacionados con las características del mercado doméstico. En este caso, sólo seis de los estudios analizados identificaron factores en esta categoría: asistencia a la exportación y clima de negocios hostil. Este resultado sugiere que el efecto potencial del mercado doméstico sobre la performance exportadora de la empresa, es una cuestión que, a pesar de su importancia, sigue siendo descuidado en la literatura del comercio internacional (Sousa et al., 2008).

#### **4.4 Síntesis y valoración crítica de los determinantes del resultado exportador**

Las principales conclusiones que se desprenden del análisis efectuado en este capítulo muestran que la investigación empírica sobre los determinantes del resultado exportador es muy variada y presenta una serie importante de puntos de vista diferentes sobre aquellos factores que estarían incidiendo en dicho concepto. Como afirman Gertner et al. (2006), esa variedad y multiplicidad de investigaciones empíricas sobre el desempeño exportador, motivó la realización de compilaciones y meta-análisis de la literatura, tratando de resumir y dar sentido a los resultados, como las realizadas por Madsen (1987), Aaby y Slater (1989), Chetty y Hamilton (1993), Cavusgil y Zou (1994), Leonidou y Katsikeas (1998), Zou y Stan (1998), Leonidou, Katsikeas, y Samiee (2002), y Sousa et al. (2008), las que han sido analizadas, junto con otras, en este capítulo.

Las divergencias encontradas en las investigaciones empíricas pueden ser atribuidas a varias causas. Por ejemplo, causas de naturaleza metodológica, como el diseño y tamaño de las muestras, las tasas de respuesta o la forma de relevamiento de los datos; o causas relacionadas con factores de contexto, como el tipo de sector, industria o país estudiado; o causas relacionadas con la forma de tratamiento de la información y análisis realizado.

Respecto al ámbito de estudio, se verifica una tendencia creciente de investigaciones empíricas aplicadas a sectores e industrias muy diferentes, tanto de países grandes como de países más pequeños y en diferentes etapas de desarrollo, y también de diferentes regiones a lo largo del mundo.

Por otra parte, y a pesar de la variedad de investigaciones empíricas, se ha podido apreciar claramente que la literatura ha ido evolucionando a lo largo de los últimos treinta años, buscando aproximarse al fenómeno del rendimiento exportador, reconociendo que se trata de un concepto complejo y multidimensional, aunque como afirman diversos autores (Shoham, 1998; Zou, Taylor y Osland, 19998, Lages y Lages, 2004) no ha sido posible encontrar un consenso claro durante este período. Incluso hay quienes han advertido que en general la mayoría de los artículos académicos que han investigado el resultado o rendimiento exportador han omitido una definición conceptual explícita de dicho constructo.<sup>97</sup>

Adicionalmente, aparece como un punto importante y bastante discutido en la literatura la forma de medir el resultado exportador. Se han planteado desde medidas múltiples, basadas en la naturaleza compleja del resultado exportador, hasta medidas más simples y más fáciles de instrumentar. También aparece en la revisión efectuada el punto relacionado con la credibilidad de las medidas a utilizar, que depende de que las mismas puedan ser o no testeadas en investigaciones empíricas. Las medidas del resultado exportador, tanto sean múltiples o simples, se las agrupa en medidas financieras y no financieras (algunos autores hablan de económicas o no económicas) y medidas genéricas, y según la forma de recolectar la información, esas medidas pueden ser tanto objetivas como subjetivas.

Al entrar en el análisis de los factores determinantes del resultado exportador, en general se consideran como aportes sustanciales y que pautaron los trabajos e investigaciones posteriores, los modelos desarrollados por Bilkey (1978), Madsen (1987) y Aaby y Slater (1989), quienes se concentraron en desarrollar los factores explicativos de la forma en que las empresas inician sus actividades de exportación, contribuyendo así a plantear la teoría del desarrollo exportador, sobre todo en etapas iniciales de los procesos de internacionalización, donde una firma totalmente doméstica afronta los verdaderos desafíos del ambiente internacional.

Los tres grandes constructos propuestos por Aaby y Slater para agrupar a los diferentes factores internos explicativos de la performance exportadora de las empresas, la estrategia de la organización, las competencias internas y las características de las

---

<sup>97</sup> Shoham, 1998.

empresas, los encontramos posteriormente en muchos otros autores, con algunas variantes y, en algunos casos, con un número mayor de variables explicativas. A su vez, ya en los análisis de Aaby y Slater estaba presente el ambiente externo como factor explicativo, aunque no fue desarrollado e investigado por ellos. En este punto, investigaciones posteriores avanzaron proponiendo diversas variables explicativas de la relación entre el ambiente externo y el resultado exportador, aunque como afirma Voerman (2003), los factores del ambiente externo, sigue siendo un punto investigado todavía muy fragmentariamente.

Es decir, que la mayoría de los estudios empíricos han puesto el foco en los aspectos internos, o controlables por las empresas, siendo bastante menor la consideración de factores del ambiente, entre el conjunto de los factores explicativos del desempeño exportador. Los estudios que han buscado relacionar los factores externos con el resultado de las exportaciones, en general los han operacionalizado a través de medidas subjetivas, como las percepciones que tienen los empresarios o directivos de la incidencia de esos factores del ambiente en el desempeño exportador. Por ejemplo, las percepciones sobre la incidencia de determinadas políticas gubernamentales, de la estructura del entorno relacionado con la industria, el mercado doméstico o el mercado internacional, entre otros posibles aspectos (Rialp, 1997; Baldauf et al., 2000; Suárez-Ortega y Alamo-Vega, 2005; entre otros).

Lo que queda claro es que en el resultado exportador inciden tanto factores internos a las empresas como factores externos a ellas y que una adecuada investigación de los determinantes de la *performance* exportadora debe tratar de considerar ambos tipos de factores.

Un punto que ha sido discutido en varios trabajos es el relacionado con el ámbito o región de estudio. La gran mayoría de las investigaciones efectuadas en los años ochenta y noventa del siglo XX estaban dirigidas a investigar el resultado exportador de empresas en economías grandes y eran muy pocos los estudios sobre países en desarrollo. Esta situación ha ido cambiando en forma radical en los últimos diez años, al aparece un número apreciable de investigaciones referidas a países en desarrollo y en economías más pequeñas. Como hemos visto en este capítulo, han habido diversas investigaciones realizadas en economías pequeñas que no detectaron resultados que

diverjan drásticamente con estudios efectuados anteriormente, especialmente aquellos llevados a cabo para economías grandes. Por lo tanto, el conocimiento base sobre el resultado exportador a la fecha, puede ser aplicado, al menos para aquellos predictores examinados en los estudios, a países más pequeños.<sup>98</sup>

Desde el punto de vista metodológico un aspecto a destacar, que fuera planteado por varios autores, es el hecho de que las investigaciones en general han analizado los efectos univariados de cada variable explicativa en el resultado exportador, sin analizar los efectos conjuntos de las variables independientes consideradas.

En el Cuadro 4.3 se puede apreciar un resumen de los determinantes del resultado exportador propuestos por las investigaciones analizadas en este capítulo, el cual nos ha permitido efectuar un análisis de conjunto sobre los principales factores explicativos de la *performance* exportadora planteados por la literatura, insumo necesario para integrar los diversos hallazgos en un modelo propio, que utilizaremos para investigar el resultado exportador de las empresas uruguayas que comercializan en el exterior bienes agroindustriales .

En dicho modelo, que se desarrollará en detalle en el Capítulo siguiente, entendemos relevante la consideración, entre los determinantes del desempeño exportador, tanto de factores internos a las empresas, como de factores externos a las mismas. Aunque estos últimos han tenido un menor análisis en la literatura, su inclusión en un modelo explicativo del desempeño exportador, debe ser considerado, dado que las empresas reaccionan a estímulos o barreras que existen en el ambiente, ya sean oportunidades o restricciones que surgen de los mercados, o referidas a políticas o normativas públicas, o a las propias características de los mercados domésticos o exteriores.

Los factores internos a las firmas que tienen incidencia en el desempeño exportador, se considera útil agruparlos, a partir del análisis realizado, en tres grupos principales: características y capacidades competitivas de las empresas, estrategia exportadora y grado de compromiso exportador. Los dos primeros surgen claramente de

---

<sup>98</sup> Baldauf et al. 2000.

la revisión de los diferentes modelos analizados en la literatura, conformando un conjunto de factores que se han demostrado tener fuerte incidencia en el resultado exportador. Numerosas investigaciones han encontrado evidencia empírica de la incidencia de las características de las empresas y la estrategia exportadora en la *performance* o resultado exportador (Gertner et al., 2006).

A su vez, considerar en forma separada el grado de compromiso exportador, como determinante del resultado o desempeño de las exportaciones, es un aporte novedoso, y busca agrupar a un conjunto de variables que se integran con las aportaciones de los enfoques gradualistas de la internacionalización, que visualizan un proceso gradual en el tiempo durante el cual la empresa va incrementando su compromiso en los mercados exteriores.

Por otra parte, se ha optado por no incluir en el modelo conceptual a desarrollar, el conjunto de variables relacionadas con el perfil de los directivos de la empresa. Ello se explica por el hecho de que se ha querido priorizar otros grupos de variables como las relacionadas con el compromiso exportador o los factores del ambiente externo, menos analizados en la literatura, junto con las características y capacidades competitivas de las empresas. En la revisión efectuada por Sousa et al. (2008) de 52 investigaciones sobre los determinantes del resultado exportador publicadas entre 1998 y 2005, sólo 13 de ellas consideraron a las características del *management* entre los factores explicativos del resultado exportador, mientras que las características de las empresas y la estrategia exportadora fueron tenidas en cuenta en 33 y 36, respectivamente, de las investigaciones analizadas.

En síntesis, teniendo en cuenta como marco de referencia los conceptos de competitividad internacional e internacionalización, junto con las teorías del desarrollo exportador y los factores explicativos del resultado exportador, que se han analizado en este capítulo y el anterior, se propuso (Capítulo 5) un marco explicativo propio de las exportaciones a ser contrastado en Uruguay.

Cuadro 4.3 Factores determinantes del resultado exportador

Autores	Factores Determinantes del Resultado Exportador				
	Factores externos	Factores Internos			
		Características de la empresa	Competencias internas	Estrategias y actividades de la empresa	Gestión
<b>Madsen (1987, 1989)</b>	Barreras comerciales  Distancia física al mercado  Características del mercado de exportación  Características del mercado doméstico.	Recursos generales de la empresa  Estructura organizativa	Tecnología  Fortaleza del producto  Planificación  Conocimiento mercados exportación	Política de precios  Investigación de mercados	
<b>Aaby y Slater (1989)</b>	Ambiente externo	Tamaño empresa.  Compromiso de los directivos.  Percepciones de los directivos.	Tecnología.  Conocimiento del mercado exportación.  Planificación.  Política de exportación.  Calidad.  Comunicación.	Selección de mercados.  Intermediarios.  Mix de productos.  Desarrollo de productos.  Promoción.  Política de precios.	
<b>Gemünden (1991)</b>	Características de los mercados de exportación y doméstico	Tamaño, sector, propiedad.		Información.  I&D.  Comunicación.  Política de precios.  Distribución.	Objetivos, expectativas y educación directivos.  Orientación externa.  Liderazgo.
<b>Moini (1995)</b>		Tamaño.  Años de experiencia.  Ventajas competitivas.  Experiencia de los directivos.		Exploración sistemática de posibilidades de exportar.  Frecuencia de visitas mercados externos.	Edad, educación, idiomas de directivos.  Experiencia en la exportación.
<b>Katsikeas, Piercy y Ioannidis (1996)</b>		Tamaño.  Experiencia exportadora.		Organización. Selección de clientes.  Estrategia exportadora.	Percepción sobre: Estímulos a la exportación.  Problemas en la exportación.  Ventajas competitivas.
<b>Zou y Stan (1998)</b>	Características de la industria.  Características de los mercados exteriores.  Características del mercado doméstico.	Tamaño.  Competencia internacional.  Tecnología.  Capacidades de la empresa.		Estrategia exportadora.	Percepciones y actitudes de la dirección.  Características del <i>management</i> : experiencia internacional y educación.
<b>Katsikeas, Leonidou y Morgan (2000)</b>	Factores ambientales	Factores organizacionales.		Orientación y estrategia exportadora.	Experiencia, actitudes y comportamiento de los directivos.
<b>Alonso y Donoso (2000)</b>	Ventajas país y sector.  Oportunidades y clima del entorno.		Capacidades Competitivas:  Genéricas, tecnológicas y organizativas.	Estrategia competitiva	Actitudes y aptitudes de la dirección.
<b>Baldauf, Cravens y Wagner (2000)</b>	Factores socio culturales y políticos		Características de la gestión.	Estrategia de negocio: - Diferenciación - Costos	Características demográficas.

**Cuadro 4.3 (continuación)**

<b>Leonidou, Katsikeas y Sammie (2002)</b>	Factores del ambiente: económicos no económicos	Factores organizacionales: caráct. empresa, elementos operativos, recursos, objetivos corporativos.	Características de la gestión: generales – objetivos específicas – objetivos generales – subjetivas específicas -subjetivas	Objetivos de exportación: selección mercados segmentación de mercados  Estrategia de la exportación.	
<b>Eusebio, Llonch y López (2004)</b>		Características internas: tamaño y capacidades tecnológicas.	Grado de compromiso exportador.	Estrategia de marketing internacional. Estrategia de producto  Política de precios Mix de promoción Estrategia de distribución.	Características del personal directivo. Percepción de las ventajas de la empresa.
<b>Voerman (2003-04)</b>	Características del mercado interno y del mercado de exportación.	Tamaño, experiencia internacional, precios competitivos.	Producto superior, estímulos internos.	Búsqueda activa de negocios. Mercados a los que se exporta. Adquisición de información. Cooperación internacional.	Edad directivos.  Actitudes frente al riesgo.
<b>Suárez-Ortega y Alamao-Vera (2005)</b>		Tamaño, capacidades distintivas, experiencia en mercados exteriores			Edad, nivel educativo, experiencia en el exterior, idiomas, actitudes.
<b>Gertner, Gertner y Guthery (2006)</b>	Proximidad mercados de exportación, proximidad cultural, diversidad de mercados, mercados industrializados.	Tamaño, organización para la exportación, personal en actividades de exportación, regularidad exportando, años exportando, origen del capital, antigüedad en el mercado local.			
<b>Sousa, Martínez López y Cohelo (2008)</b>	Características del mercado externo, características del mercado doméstico.	Tamaño, experiencia internacional de la firma.	Capacidades y competencias.	Estrategia exportadora.  Orientación al mercado.	Nivel de educación, experiencia internacional, creatividad e innovación.

Fuente: Elaboración propia.



---

## **Capítulo 5**

# **MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

---

---

## Capítulo 5

### MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

#### 5.1 Introducción

La finalidad de este capítulo es la de formalizar un marco conceptual propio, a partir de una visión crítica de la revisión de la literatura efectuada en capítulos anteriores, sobre las líneas teóricas y los resultados de los estudios empíricos acerca del proceso de internacionalización de las empresas y de los factores explicativos del resultado exportador. Nos planteamos, por lo tanto, determinar los factores que han venido correlacionándose tanto en forma positiva como negativa con el resultado exportador de las empresas industriales uruguayas que manufacturan y exportan materias primas agropecuarias.

Hay que tener presente que nos acercamos al objeto de estudio de esta investigación desde la óptica de la competitividad internacional y de los procesos de internacionalización de las empresas vía exportaciones. En ese sentido, ha resultado difícil encontrar un modelo explicativo de la “*performance* exportadora” (resultado exportador) capaz de integrar, por sí sólo, las diversas aportaciones de la literatura centradas en estos temas. Más bien, consideramos que es necesario aproximarse al tema desde varios enfoques o teorías, tratando de conformar un modelo integrado, que a nuestro juicio, sea relevante para explicar el comportamiento de las exportaciones industriales del Uruguay.

Como fue expuesto en el Capítulo 2, comparándolas con empresas de los países europeos o de los Estados Unidos, las empresas grandes en el Uruguay, son de tamaño medio o incluso pequeño en dichas economías. Ello lleva a que todos los análisis e investigaciones efectuadas para la realidad europea o norteamericana vinculados a la pequeña y mediana empresa, sean aplicables a casi todas las empresas uruguayas independientemente de su tamaño. Por este motivo, nos ha parecido razonable tener como referencia estudios desarrollados para la pequeña y media empresa en países desarrollados, para el caso de esta investigación, aunque analicemos empresas exportadoras consideradas grandes para Uruguay.

## 5.2 El modelo a contrastar

De la literatura analizada sobre los procesos de internacionalización de las empresas, se considera que para el caso de la empresa industrial exportadora uruguaya, es más aplicable la teoría gradualista o también llamada teoría de las fases de desarrollo junto con las teorías del comportamiento exportador. Para llegar a dicha conclusión se han tenido en cuenta diversos aspectos que surgen del análisis realizado al revisar la literatura teórica y empírica sobre el tema.

Los modelos gradualistas de la internacionalización son aceptados en forma bastante general por los investigadores y estudiosos del proceso de la internacionalización y en especial cuando se analiza la internacionalización de la pequeñas y mediana empresas, situadas en las fases iniciales de su internacionalización, ya que difícilmente, este tipo de empresas, pueden prescindir del gradualismo sugerido por el modelo (Rialp, 1999).

Brouthers et al (2009) investigando los factores que influyen en la *performance* exportadora, parten de la hipótesis que las pequeñas empresas se internacionalizan preferentemente siguiendo el proceso gradual de ir ampliando e incrementando el número de mercados a los que exportan.

Los modelos por etapas o graduales asumen que las empresas tienden a internacionalizarse en forma incremental a partir de haberse establecido y desarrollado, primero, en el mercado doméstico. La necesidad de adquirir capacidades específicas para acceder a los mercados exteriores y la propia incertidumbre del entorno internacional, explican por qué el proceso de internacionalización, y en especial el efectuado por pequeñas y medianas empresas, se muestre como un proceso evolutivo. Este rasgo de gradualidad en la inserción internacional es aplicable a aquellas empresas que necesitan ir adquiriendo y acumulando experiencia en sus actividades de exportación, a la vez que van incrementando los recursos comprometidos en estas actividades (Alonso, 2005). Entendemos que estas consideraciones son muy aplicables a la situación de las empresas exportadoras uruguayas, dado que en general las mismas,

después de consolidarse en el mercado local, inician una actividad gradual de inserción internacional.<sup>99</sup>

Por otra parte, y de acuerdo con el modelo de Uppsala, la falta de experiencia en los mercados internacionales, determina que el nivel de incertidumbre sea muy alto y por tanto también el riesgo de realizar grandes inversiones de recursos en los mismos (Martínez Mora, 1997) lo que lleva a que las empresas exportadoras van comprometiendo recursos en forma creciente a medida que van teniendo resultados favorables en sus actividades en los mercados exteriores, proceso que es aplicable al desarrollo exportador en Uruguay.

Dentro de los modelos gradualistas de la internacionalización se encuentra, además del modelo de la escuela de Uppsala, como se ha visto en el capítulo 3, el modelo de internacionalización relacionado con la innovación. Este modelo tiende a proporcionar una mejor explicación del paso de una etapa a la siguiente en el proceso de internacionalización, a partir de la incidencia que tienen determinadas características de la organización, por lo cual se buscará tenerlo en cuenta en el modelo a contrastar.

De las otras teorías de la internacionalización analizadas, la teoría de la internalización y el paradigma ecléctico, están más orientadas a la explicación de la inversión en el exterior de grandes empresas y no son aplicables a los procesos de internacionalización más propios de la pequeña y mediana empresa, a la vez de mostrar una carencia de la perspectiva dinámica, que se considera importante en el análisis de un proceso de internacionalización reciente como es el caso de la industria uruguaya.

Con respecto al enfoque de la internacionalización acelerada, como fue analizado en el capítulo 3, el mismo está referido a empresas que se internacionalizan desde los momentos iniciales de su constitución o al cabo de poco tiempo después, comprometiendo recursos y buscando participar activamente de redes internacionales. Las características de las empresas uruguayas exportadoras de bienes agroindustriales, parecen no asimilarse a las empresas de rápida internacionalización, por tratarse en general de empresas con cierta antigüedad en la actividad manufacturera y en rubros productivos más bien tradicionales.

---

<sup>99</sup> Según lo desarrollado en el capítulo 2.

Por otra parte, como se ha desarrollado en el capítulo 4, existe un gran número de estudios e investigaciones que han analizado los factores explicativos del resultado exportador, encontrando un conjunto amplio de determinantes asociados al éxito de las empresas en los mercados internacionales vía exportaciones. Esos determinantes los podemos agrupar en diversos constructos, que consideran factores tanto internos como externos a las empresas. En ese sentido, hay un consenso bastante generalizado entre los investigadores en cuanto a que el resultado exportador de una empresa está influenciado, tanto por factores externos como por factores internos a la firma, aunque el consenso ya no es generalizado respecto a la magnitud y a la influencia que tienen esos factores internos y externos sobre la *performance* exportadora.<sup>100</sup> Esos modelos sirven de guía metodológica a la hora de establecer y proponer el modelo a utilizar en la presente investigación, que tiene por objetivo aportar un modelo explicativo del resultado exportador de las empresas exportadoras agroindustriales en el caso de la economía del Uruguay.

Las reflexiones anteriores, que se derivan de la revisión de la literatura y de las diversas investigaciones empíricas analizadas sobre los determinantes del resultado exportador, se presentan en forma de un esquema conceptual o modelo multidimensional que servirá de guía para el desarrollo de las proposiciones que se plantearán seguidamente y para la formulación de las hipótesis que se van a contrastar con los datos empíricos de la encuesta realizada a las empresas exportadoras uruguayas del sector agroindustrial. (Ver Figura 5.1)

Dicho modelo multidimensional está estructurado en base a una serie de factores, algunos externos y otros internos a las empresas, que impactan en el resultado exportador (Aaby y Slater, 1989; Lages, 2000). Es decir, que una primera decisión ha sido considerar tanto dimensiones internas a las empresas como dimensiones externas a las mismas, a la hora de explicar el desempeño exportador, algo que no todos los modelos analizados han aplicado.

Los factores internos los hemos agrupado en tres conceptos: características y capacidades competitivas de la empresa, estrategia exportadora y grado de compromiso

---

<sup>100</sup> Lages (2000)

exportador; mientras que los factores no controlables por las empresas están agrupados en el concepto denominado ambiente externo. En los puntos siguientes, se explicitan los argumentos que se han tenido en cuenta para incorporar cada uno de dichos factores.<sup>101</sup>

En síntesis, hemos propuesto que el Resultado Exportador (RE), sea determinado por las Características y Capacidad Competitiva de la Empresa (CCE); por la Estrategia Exportadora (EE); por el Grado de Compromiso Exportador (GCE); por factores del Ambiente Externo (AE) y por un término de error que representa las posibles variables omitidas ( $\epsilon$ ). Lo anterior lo podemos representar mediante la siguiente expresión:

$$RX = f(CCE, EE, GCE, AE, \epsilon), \text{ donde:}$$

*CCE* = Conjunto de variables que definen las características y capacidad competitiva de la empresa (Tamaño, Tecnología, Edad, Percepción de ventajas competitivas, Estructura organizativa)

*EE* = Conjunto de variables que definen la estrategia exportadora de las empresas (Planificación, Productos de exportación, Publicidad)

*GCE* = Conjunto de variables que definen el grado de compromiso exportador de la empresa (Recursos, Experiencia, Mercados)

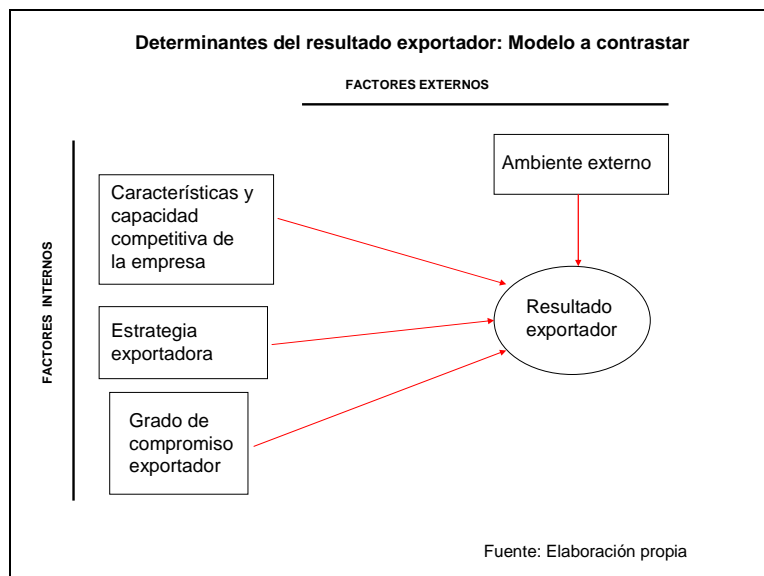
*AE* = Conjunto de variables que definen la percepción sobre el ambiente externo y su influencia sobre la actividad exportadora (Percepción del entorno)

NOTA: Una vez realizada la encuesta y obtenidos los datos, se analizará el modelo de la Figura 5.1 con una expresión de este tipo:

$$\text{Modelo: } Y_{RE} = a + b_1 X_{AE} + b_2 X_{CCE} + b_3 X_{EE} + b_4 X_{GCE}$$

<sup>101</sup> En el Capítulo 6, al presentar la metodología de la investigación se justifican las variables independientes que se utilizaron en el modelo para operacionalizar los factores explicativos del desempeño exportador.

Figura 5.1



A continuación, se desarrollan y fundamentan las diferentes proposiciones que surgen de las relaciones existentes entre los diversos determinantes que se han considerado más adecuados para explicar el resultado exportador del sector de empresas objeto de estudio, según lo mostrado en la Figura 5.1.

### 5.2.1 Características y capacidad competitiva de la empresa

Entre los determinantes del resultado exportador que más aparecen detallados en la literatura analizada, como en los trabajos empíricos investigados, se encuentran las características internas de las empresas (Aaby y Slater, 1989; Zou y Stan, 1998; Leonidou y Katsikeas, 1996, Moini, 1995, Katsikeas et al. 2002, Voerman, 2003). Dichas características se refieren a diversos aspectos estructurales de las empresas, que se ha demostrado desempeñan un importante papel en el desarrollo de las actividades de exportación y en los resultados de dicha actividad. Así aparece el tema del tamaño de la firma, el personal, los recursos tecnológicos y lo que podríamos llamar las diferentes capacidades que le permiten a la empresa competir más adecuadamente en los mercados internacionales.

Para Alonso y Donoso (2000) se entiende por capacidades competitivas el conjunto de los recursos de que dispone la empresa para desarrollar su acción



competitiva. Es así que los determinantes internos se justifican por el “enfoque basado en los recursos”<sup>102</sup> que postula que la performance exportadora de la empresa esta basada en factores internos que contribuyen a potencializar su competitividad.

La justificación teórica para una relación positiva entre la posesión de ventajas competitivas y el resultado exportador la encontramos en algo más intuitivo, que indica que una mayor habilidad de las empresas para servir los mercados de exportación, respecto a sus competidores, incrementa necesariamente su resultado exportador (Katsikeas et al. 1996, p.15).

Sousa et al. (2008), en la revisión de 52 investigaciones realizadas entre 1998 y 2005, encontraron que un número importante de dichos estudios concluyeron en la existencia de una relación positiva entre la posesión de ciertas características y capacidades y competencias en las empresas y el resultado exportador.

En esta investigación vamos a considerar un aspecto que se ha comprobado como un indicador adecuado para relacionar las capacidades competitivas de las empresas con el resultado exportador, como lo es la percepción que los directivos tienen de la existencia de ventajas competitivas de sus productos y, también, el tipo de estructura organizativa de apoyo a la exportación, que se han demostrado que son elementos clave en el proceso de internacionalización y en el logro de un mejor comportamiento en los mercados exteriores.

#### **5.2.1.1 Tamaño de la empresa**

La relación entre el tamaño de la empresa y el resultado exportador ha sido estudiada largamente en la literatura, no existiendo una conclusión clara sobre el signo de dicha relación, aunque se puede decir que hay una opinión más generalizada en la existencia de una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la intensidad exportadora (Verwaal y Donkers, 2002).

---

<sup>102</sup> Barney (1991)

Algunos autores consideran que el tamaño de la empresa tiene una relación positiva con el resultado de las actividades de exportación que la empresa lleva adelante. Así Aaby y Slater (1989, p.17) afirman que las empresas más grandes tienen ventajas relacionadas con el tamaño, que las capacita para operar más eficazmente en la exportación. Similar conclusión se encuentra en Christensen et al. (1987).

Las investigaciones de Calof (1994), a partir de la revisión de numerosos trabajos empíricos, indican que el tamaño de la empresa está relacionado con todas las dimensiones del desarrollo exportador, aunque dejan planteada cierta ambigüedad. La misma podría explicarse, según Calof, por las diferentes medidas utilizadas sobre el tamaño de la empresa: número de empleados (por ejemplo en Cavusgil y Naor, 1987) o niveles de venta. Otro factor explicativo podría estar en el tipo de muestra utilizado por los investigadores, en la medida que se trate de muestras de sólo pequeñas y medianas empresas o muestras que incluyan también la gran empresa.

Para Katsikeas et al. (1996), por otra parte, hay tres factores fundamentales para esperar que el tamaño de la empresa esté relacionado positivamente con su comportamiento y *performance* en los mercados externos: la posesión de mayores recursos organizacionales, la existencia de economías de escala y la posibilidad de asumir riesgos en la actividad internacional. Por otra parte, en investigaciones realizadas en España, Alonso y Donoso (1998 y 2000) no encuentran una relación clara entre el tamaño de la empresa y su resultado exportador. Afirman que cabe presumir una relación positiva con la probabilidad de exportar, aunque no es posible afirmarlo respecto a la relación entre el tamaño de la empresa y la propensión exportadora.

Investigaciones realizadas en los últimos años por Nakos et al. (1998), Dean et al. (2000), Suárez et al. (2005) y Lee y Habte-Giorgis (2004), en general, tienden a confirmar la existencia de una cierta relación entre el tamaño de una empresa y el crecimiento de su actividad exportadora. Para Verwaal y Donkers (2002) el tamaño de la empresa está positivamente correlacionado con los resultados de las exportaciones aun cuando la empresa cuenta con una experiencia internacional.

A pesar de ello, no es muy clara la relación entre el tamaño de la empresa y la intensidad de exportación (Bonaccorsi, 1992 y Wolf y Pett, 2000). El primero de dichos

autores estudió la relación entre tamaño de la empresa y el comportamiento exportador, utilizando una amplia base de datos de más de 8.800 empresas italianas, encontrando que el tamaño de la empresa está positivamente asociado con la tendencia a exportar, aunque no necesariamente con la intensidad exportadora. A su vez, dicho autor encontró que hay un consenso general en la literatura respecto a la proposición que establece que “la probabilidad de ser un exportador se incrementa con el tamaño de la empresa”, pero que la proposición “la intensidad exportadora está positivamente correlacionada con el tamaño de la empresa”, encuentra menos aceptación.<sup>103</sup>

Por otra parte, y desde las teorías de la internacionalización de las empresas, diversos autores han resaltado el hecho de que los procesos de internacionalización implican la utilización de volúmenes crecientes de recursos (Johanson y Vahlne, 1977; Johansson y Wiedersheim-Paul, 1975), lo que estaría implicando que las empresas avancen de manera lenta y gradual en comprometer recursos en la internacionalización, con el fin de reducir los riesgos de dicho proceso. Por ello, es esperable que a medida que se incrementa el tamaño de la empresa, la misma esté dispuesta a comprometer recursos mayores en sus actividades de exportación.

De la literatura analizada y teniendo en cuenta las características de la economía uruguaya, podemos suponer que en las primeras etapas del proceso de internacionalización, es decir internacionalización vía exportaciones, es esperable que las empresas de mayor tamaño tengan mayores recursos para comprometer en los mercados externos y por ende mayores resultados en la actividad exportadora. Ello nos lleva a plantear la siguiente proposición.

<p><b>P1:</b> <i>Se esperan niveles mayores de resultado exportador en empresas de mayor tamaño.</i></p>
--

---

<sup>103</sup> Suárez et al. (2005) encuentran evidencia empírica a esta proposición.

### 5.2.1.2 Tecnología y gestión de la calidad

La tecnología es un importante factor explicativo de las actividades exteriores de las empresas (Buckley and Casson, 1981). Teniendo en cuenta que cada vez más la tecnología aparece como uno de los recursos básicos del desarrollo empresarial, según sea esa intensidad tecnológica, la empresa debería ser capaz de explotar esa ventaja en los mercados externos y así obtener mejores resultados en su actividad exportadora. Hay que tener en cuenta que las capacidades tecnológicas en las empresas afectan la producción, organización y comercialización de las firmas, mejorando las posibilidades y posiciones en los mercados (Alonso y Donoso, 2000).

La experiencia internacional coincide mayoritariamente en asignar signo positivo a las capacidades tecnológicas en relación con el éxito en los mercados internacionales (Chetty y Hamilton, 1993). Es así que el impacto de la inversión en tecnología, como por ejemplo los gastos en I+D <sup>104</sup>, en el resultado exportador ha sido planteado en la literatura e investigado empíricamente también en forma significativa, encontrando efectos positivos de la mayor intensidad en I+D en la *performance* exportadora (Gemunden, 1991; Dhamaraj y Beamish, 2003; Moini, 1995; Lee et al., 2004).

También hay que tener presente que la mera posesión de la tecnología no da a la empresa una ventaja competitiva. Como afirma Reid (1986), el éxito depende de cómo la firma aprovecha la posesión y desarrollo de esa tecnología.

En investigaciones para países latinoamericanos (Christensen et al., 1987) se sugiere que los exportadores exitosos tienen políticas de control de calidad que conduce al logro de productos más uniformes, impactando así positivamente en los resultados de la exportación.

La inversión en I+D por parte de las empresas en Uruguay es reducida aunque se concentra más en el desarrollo de procesos y en mejoras en la calidad y en la organización, que en investigación básica. Se encuentra una tendencia creciente de

---

<sup>104</sup> Podríamos hablar también de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación)

inversión en mejoras de procesos y adopción de normas de calidad en la producción, organización y comercialización de sus productos. La certificación de calidad a nivel empresarial tiene por objeto, no sólo demostrar un compromiso de la empresas con la calidad, sino especialmente, incrementar la confianza de los clientes en la capacidad para producir bienes y servicios correctos, lo cual trae aparejado una mayor competitividad, un mejor posicionamiento de los productos en el mercado local y en el mercado internacional, a la vez, de impedir determinadas barreras técnicas a la exportación. Muchas veces son los propios clientes quienes exigen a sus proveedores la certificación de calidad.<sup>105</sup> De cualquier manera, las empresas a investigar en este estudio, por más que puedan ser catalogadas como pequeñas a nivel internacional, para la realidad de la economía uruguaya son grandes empresas, y son en las que se encuentran los mayores compromisos por mejorar sus capacidades tecnológicas tanto organizativas, como de producción o comercialización.

De acuerdo con lo expresado en los párrafos precedentes, establecemos la siguiente proposición a ser investigada en el estudio empírico:

**P2:** *Las empresas que invierten en tecnología (investigación y desarrollo y acreditación de procesos de calidad) tienen mayor posibilidad de aumentar sus resultados en la exportación.*

#### **5.2.1.3 Edad y tiempo exportando**

La edad de la organización y especialmente el tiempo que la misma lleva exportando han sido planteados como características de la empresa que tienen su impacto en los resultados de las actividades de exportación. El conocimiento empírico sobre las operaciones de exportación y sobre los mercados externos, se constituyen en una fuerza impulsora de los procesos de internacionalización, sean estos considerados como un proceso gradual y en etapas incrementales (Johanson y Vahlne, 1977) o como

---

<sup>105</sup> Gonzalez et al. (2009) concluyen que en Uruguay hay evidencia empírica de que la adopción de procesos de certificación de la calidad y de mejora continua, tiene un impacto real en los resultados del negocio.

no gradual (Aaby y Slater, 1989; Chetty y Hamilton, 1993; Cavusgil y Zou, 1994; Katsikeas et al., 1998).

Hay autores como Cavusgil (1984), Domínguez y Siqueira (1993), Madsen (1989) que han encontrado una relación positiva entre la experiencia en la exportación y la performance exportadora. Cuanto mayor sea la experiencia de la empresa en la actividad exportadora, menores serán los costes debido a las economías de aprendizaje, lo que provocará un mayor estímulo para encarar sus operaciones en el exterior (Madrid Guijarro, 2004).

La acumulación de conocimientos es algo importante para el desarrollo exportador, especialmente para las empresas uruguayas, que han crecido y se han desarrollado en gran parte en el mercado doméstico.

Siguiendo a Katsikeas et al. (1996) la explicación teórica de la relación entre la experiencia exportadora y los resultados de la actividad exportadora descansa básicamente en el tema de la incertidumbre. Los exportadores que tienen menos experiencia es muy probable que perciban una incertidumbre elevada y estén menos dispuestos a asumir riesgos potenciales en los mercados extranjeros. Sin embargo con el incremento de la experiencia en la exportación disminuye su incertidumbre, aumenta su conocimiento de las prácticas de comercialización, se desarrollan contactos, etc., todo lo cual tiende a redundar en un mayor éxito exportador.

Gertner et al. (2006, 2009) encuentran una relación positiva y significativa entre la edad de la empresa y el número de años exportando con la *performance* exportadora, en su investigación en empresas brasileñas.

Por lo expuesto planteamos la siguiente proposición:

<p><b>P3:</b> <i>Una mayor experiencia exportadora por parte de las empresas tiene efectos positivos en sus resultados exportadores.</i></p>
--

#### **5.2.1.4 Percepción de ventajas competitivas**

Las percepciones que tienen los directivos y gerentes de las empresas de las ventajas competitivas que poseen en relación a sus competidores, juega un papel importante en el desarrollo de los procesos de internacionalización y en el logro de mejores resultados en las actividades de exportación. Se trata de uno de los factores que frecuentemente se cita como determinante de la *performance* exportadora.<sup>106</sup>

Una percepción positiva de las características del producto como fuente de ventajas competitivas suele traducirse en expectativas más ambiciosas sobre la rentabilidad de las operaciones exteriores (Ditchl et al. 1984, p.51). Por el contrario, la ausencia de expectativas puede conducir a un resultado exportador más adverso (Cavusgil y Nevin, 1981; Leonidou et al., 1998). Estos últimos autores también sugieren una relación similar entre la percepción hacia el precio, la calidad, el diseño, la imagen y el contenido tecnológico del producto exportado y las expectativas sobre la rentabilidad de las actividades externas.

Axinn (1988) también encontró evidencias de la relación entre las percepciones de los directivos hacia las ventajas obtenidas de la exportación y el resultado de las actividades en los mercados exteriores.

Las conclusiones de Zou y Stan (1998) sugieren, en esa misma línea de pensamiento, que son importantes las percepciones de la gestión en las ventajas competitivas de sus empresas en un mayor éxito en las actividades de exportación.

En general, en consonancia con las conclusiones de Aaby y Slater (1989) y Chetty y Hamilton (1993), los factores relacionados con la gestión de las actitudes y percepciones que poseen los directivos, parecen ser potentes factores determinantes de las medidas financieras o económicas del resultado de las exportaciones, como son el valor exportado, los beneficios obtenidos por esas actividades, y su crecimiento.

---

<sup>106</sup> Una interesante revisión de los factores asociados a la gestión, entre los que se encuentra la percepción de los directivos, fue realizada por Leonidou et al. (1998).

Estas consideraciones sobre las percepciones de los directivos en las ventajas competitivas de sus productos en los mercados externos, nos llevan a plantear la siguiente proposición:

**P4:** *En las empresas donde sus ejecutivos tienen elevada percepción de ventajas competitivas de sus exportaciones en los mercados externos se registran mayores niveles de éxito exportador.*

#### **5.2.1.5 Estructura organizativa de apoyo a la exportación**

La literatura analizada sugiere que las empresas que se comprometen activamente en la exportación, poseen departamentos y equipos de personal más organizados y especializados en este tipo de actividad internacional, lo que les permite obtener mejores resultados. Alonso y Donoso (2000) consideran que es posible esperar que la relación con la propensión exportadora sea positiva puesto que la dotación de un departamento exportador significa tanto un mayor compromiso de la dirección con los mercados exteriores, como la posesión de recursos especializados para exportar. Además y por razones similares a las anteriores, entienden que puede esperarse que la adaptación organizativa a las operaciones exteriores, por ejemplo mediante redes de comercialización propias, se asocie positivamente con la intensidad exportadora.

Por otra parte, como se observa en Buckley y Casson (1998), el poseer un centro de distribución propio en el exterior es un estímulo a un mayor desarrollo y *performance* exportadora.

Beamish et al. (1999) han encontrado evidencia empírica de la relación entre estructuras especiales para gestionar las exportaciones y los ingresos de exportación. A su vez, concluyen que la progresión a una estructura de dirección de exportación más internacionalizada puede aumentar la capacidad de una firma de competir en los mercados externos, logrando mayores cantidades de exportación y tasas de crecimiento de las exportaciones más altas.



En consonancia con lo anterior, Aaby y Salter (1989) y Thirkell y Dau (1998), entre otros, han llegado a la conclusión de que el factor directivo es un factor importante en el éxito exportador y que aquellas empresas que poseen directivos con capacidades de interrelacionarse mejor en los mercados externos, como por ejemplo, la del dominio de idiomas extranjeros, obtienen ventajas en su desarrollo exportador.

Por lo expuesto, en este estudio planteamos la siguiente proposición:

**P5:** *La existencia de una estructura organizativa de apoyo a la exportación contribuye a mayores niveles de resultado exportador.*

### **5.2.2 Estrategia Exportadora**

Un segundo grupo de factores que tienden a determinar e influir en el resultado exportador, según lo expuesto en el modelo presentado en la Figura 5.1, está vinculado a la estrategia exportadora implementada por las empresas. Está ampliamente reconocido en la literatura del *management*, y en especial en la del pensamiento estratégico, la relevancia de definir una adecuada estrategia competitiva, es decir, una respuesta específica a partir de las características propias de la empresa y a las singularidades de los mercados donde actúa, para lograr los objetivos planteados por la organización. Esto se vuelve relevante, en particular, cuando la empresa decide participar en los mercados internacionales.

Como explican Alonso y Donoso (2000), la estrategia internacional de las empresas está integrada por una serie de decisiones que la misma debe adoptar en torno a la selección de los objetivos y de los medios más adecuados para conseguirlos, siendo sus contenidos amplios y variados, como el conjunto de opciones y decisiones de la empresa en torno al ámbito de la competencia, la gama de productos sobre los que se erige la acción de la empresa, el número de mercados sobre los que asienta su presencia y la vía elegida para instalarse en cada uno de dichos mercados.

Las variables asociadas a la estrategia empresarial en los mercados internacionales han sido relacionadas muy frecuentemente con el resultado exportador

de las empresas (Aaby y Slater, 1989; Thirkell y Dau, 1998; Zou y Stan, 1998; Katsikeas et al., 2000; Leonidou et al., 2002; Eusebio et al., 2004), aunque los resultados empíricos varían según los diferentes estudios, en algunos casos encontrándose una clara relación positiva y en otros no. De manera particular, en el presente estudio vamos a investigar la política comercial de las empresas exportadoras uruguayas en términos de la planificación que realizan de sus actividades de exportación, las decisiones asociadas a la oferta de productos en los mercados externos y a la estrategia de comunicación.

### **5.2.2.1 La planificación de las actividades de exportación**

A partir de lo que se ha visto en la literatura en relación a los procesos de internacionalización consideramos que la planificación de las actividades de exportación está muy ligada a las teorías gradualistas de la internacionalización (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982). Como hemos visto en el capítulo 3, dichas teorías tienden a interpretar la exportación, y también las demás etapas de la internacionalización, como un proceso gradual de aprendizaje mediante el cual la empresa va incrementando su compromiso en los mercados exteriores, en una serie de etapas secuenciales. Dicho proceso implica la asunción de compromisos de ir involucrando recursos, seleccionando mercados, todo lo cual le permite ir ganando en experiencia y en conocimiento de las actividades exteriores. De acuerdo con ello, podemos considerar que el proceso de exportación, e internacionalización, es consecuencia de una serie de criterios previamente planificados por parte de la empresa.

Diversos trabajos empíricos han encontrado relación clara entre las estrategias exportadoras de las empresas y sus resultados en los mercados exteriores. Por ejemplo, Walters y Samiee (1990), investigando pequeñas empresas exportadoras de los Estados Unidos, encontraron resultados que indican que el compromiso de la dirección, la organización administrativa, y las variables de la estrategia son importantes factores de éxito de exportación. También advierten, dichos autores, que existe una clara relación empírica positiva entre intensidad exportadora y planificación de las exportaciones.

También hemos visto en la literatura que muchas veces la exportación es consecuencia de una actitud meramente reactiva frente a pedidos concretos de importadores extranjeros. En estos casos no hay una planificación de las actividades de exportación y la empresa está centrada en sus actividades en el mercado local y ocasionalmente efectúa exportaciones (Bilkey y Tesar, 1977).

Por ello, consideramos que es válida la proposición que relaciona la planificación de las actividades de exportación con los resultados obtenidos en la misma, como se expresa seguidamente:

**P6:** *Las empresas que planifican sus actividades exteriores y que tratan de conocer el mercado externo de sus productos, tienen mayor probabilidad de mejorar su propensión exportadora.*

#### **5.2.2.2 La política de productos a exportar**

Una de las decisiones a tomar cuando una empresa entra en los mercados internacionales es la decisión asociada a la amplitud de la gama de productos a ofertar en dichos mercados. En general la mayor o menor amplitud de la gama de productos a ofertar depende de los criterios de segmentación adoptados por la empresa. Esta podría inclinarse por una estrategia indiferenciada exportando un producto estandarizado u ofrecer un producto más especializado y concentrar las ventas en un único segmento del mercado.

Algunos autores como Cavusgil y Nevin (1981) concluyen que las empresas que exportan múltiples líneas de productos presentan resultados exteriores más exitosos. De este modo, la segunda proposición que planteamos en relación con la estrategia de exportación es la siguiente:

**P7:** *Empresas con una gama diferenciada de productos de exportación obtienen mayores niveles de resultado en sus actividades de exportación.*

### 5.2.2.3 La estrategia de comunicación

Uno de los instrumentos más utilizados en la comercialización tanto en los mercados domésticos como en los mercados exteriores es la promoción, siendo la estrategia de comunicación de la empresa con el mercado uno de los puntos más estudiados a nivel de la literatura del marketing. En esta investigación no vamos a entrar en ello, sólo nos interesa resaltar el impacto positivo existente entre la promoción y publicidad, o en forma más genérica, la comunicación, con el mayor éxito en los mercados exteriores.

Shoham (1999) ha mostrado dicho impacto positivo. También Alonso y Donoso (1994) y Rialp (1997) confirman la relevancia de la comunicación para explicar el éxito de un empresa en los mercados exteriores.

Planteamos la proposición siguiente:

**P8:** *Las empresas logran incrementar su performance exportadora cuanto más elevada es la inversión en promover sus ventas en el exterior.*

### 5.2.3 Grado de compromiso exportador

En el ámbito empresarial el término compromiso se ha definido como la tendencia de la organización a persistir en el desarrollo de sus acciones o estrategias.<sup>107</sup> A partir de ello, Navarro García y Rondán (2002, p.3) definen el compromiso exportador “como la tendencia de la empresa exportadora a persistir en el curso de sus acciones en los mercados exteriores en los que está presente”. Este compromiso de la organización implica una decisión de destinar recursos económicos al desarrollo de la actividad exportadora.

También diversos autores resaltan las actitudes y motivaciones de los directivos como un componente importante del compromiso de la organización con los procesos

---

<sup>107</sup> Ghemawat (1991) “Commitment: The dynamic of Strategy”, Ed. The Free Press, NY, p.14.

de internacionalización. Los dos aspectos están íntimamente relacionados, dado que si hay una alta motivación de los directivos por las actividades de exportación, estarán más dispuestos a comprometer recursos en dichos procesos. En las empresas donde los directivos muestran actitudes positivas hacia la exportación realizarán acciones destinadas a la búsqueda de mejores oportunidades y mayor éxito en los mercados externos, es decir, estarán más comprometidos con la actividad exportadora de la empresa (Cavusgil y Zou, 1994).

Zou y Stan (1998) en la revisión de 50 investigaciones realizadas entre 1987 y 1997 encontraron una relación positiva del compromiso con la exportación y el resultado exportador.

El compromiso con las actividades internacionales está asociado a destinar recursos ya sean materiales o inmateriales para su desarrollo; como por ejemplo, destinar recursos para promover una estructura organizativa – departamento de exportación – para mejor organizar y planificar dichas actividades (Katsikeas et al. 1996). En Navarro García y Rondán (2002 pp. 3-4) se detalla una serie de investigaciones que sustentan estas relaciones entre diversas variables y el compromiso exportador de la organización.

Un indicador que se encuentra asociado al compromiso internacional de las empresas es el número y diversidad de mercados a los que exporta. Alonso y Donoso (2000) detallan que la presencia en un mayor número de mercados, además de obedecer a determinadas decisiones estratégicas, puede indicar un mayor compromiso relativo, *ceteris paribus*, con los mercados internacionales. Es decir, que la actuación de la empresa en un mayor número de mercados podría indicar un mayor compromiso exterior, y eventualmente un mayor grado de internacionalización, impactando en forma positiva en la intensidad exportadora.<sup>108</sup> La teoría gradualista de la internacionalización plantea justamente que uno de los sentidos en que se manifiesta dicha gradualidad es en la extensión de las actividades de exportación a diferentes mercados.

---

<sup>108</sup> Alonso y Donoso (2000) encuentran que la capacidad de servir a un mayor número de áreas geográficas indica competitividad y capacidad para asumir un compromiso exportador mayor en relación con los rivales.

Por otra parte, el compromiso exportador está asociado a la mayor experiencia en los mercados internacionales. El conocimiento que los directivos y la propia organización adquiere en el proceso de internacionalización impacta en los resultados y en la performance exportadora. Cuanto mayor es la experiencia en los mercados externos, menores serán los costes debido a economías de aprendizaje. Esto ha sido testeado por diversos trabajos empíricos que han encontrado una relación positiva entre la experiencia y la intensidad exportadora (Alonso y Donoso, 2000).

Lo expuesto en los párrafos precedentes en relación al compromiso exportador nos llevan a plantear las dos proposiciones que se muestran a continuación, que indican una relación positiva entre los recursos comprometidos en las actividades de exportación, la dispersión geográfica de las exportaciones y la experiencia en estas actividades, y el resultado exportador.

**P9:** *Las empresas que comprometen crecientes recursos en sus actividades de exportación obtienen mayores resultados que las que no lo hacen.*

**P10:** *Las empresas con una mayor dispersión geográfica de sus exportaciones tienen una probabilidad más elevada de lograr mejores resultados en sus actividades de exportación.*

#### **5.2.4 El ambiente externo a la empresa**

La literatura relacionada con los factores determinantes del resultado y comportamiento exportador, los agrupa a esos factores en dos grandes niveles, a saber: el ambiente externo del cual la empresa prácticamente no tiene control y el nivel interno a las empresas. En el nivel externo, al cual hacemos referencia en este apartado, se agrupan un conjunto de factores macroeconómicos, culturales, políticos, legales, financieros y físicos, que influyen en el comportamiento exportador, su gestión y sus resultados. Este conjunto de variables conforman el ambiente dentro del cual las empresas actúan (Aaby y Salter, 1989; Evangelista, 1994).

Cuando estamos analizando el comportamiento exportador en el marco de los procesos de internacionalización de las empresas y la competitividad internacional, el

nivel relacionado con el ambiente debe entenderse como el ambiente externo en el propio país o en los mercados de destino de las exportaciones. Es así, que en la literatura relacionada con los determinantes del resultado exportador, al clasificar los factores externos aparece, en algunos estudios, la distinción entre los factores provenientes del mercado exterior o del mercado doméstico (Zou y Stan, 1998; Lages, 2000, Sousa et al. 2008).

Aunque la influencia de estos factores del ambiente en la *performance* exportadora ha sido marcada muchas veces en la literatura, son pocas las investigaciones empíricas que lo han confirmado, muy probablemente debido a la complejidad de su medición, o como dicen Zou y Stan (1998, p.350) cuando el foco es el estudio de las exportaciones totales de la empresa, se dificulta la definición del ambiente externo, pues la misma empresa puede exportar a muchos mercados con diferentes características. En donde algo más se ha investigado el ambiente es en el contexto de los estímulos y/o barreras a la exportación, habiéndose corroborado su influencia en el comportamiento exportador.<sup>109</sup>

En general, los estudios e investigaciones sobre los determinantes del resultado exportador se han concentrado en los factores internos a las empresas y controlables por ella. Respecto al ambiente, en los relativamente escasos estudios que lo han considerado<sup>110</sup>, se hace referencia a la influencia de factores relacionados con el mercado de exportación, el mercado interno, las características de la industria o sector y la acción del gobierno (Bilkey, 1987; Zou y Stan, 1998; Lages, 2000, Sousa et al. 2008). Voerman (2003) resume las relaciones positivas encontradas en esos niveles con la *performance* exportadora de aspectos macroeconómicos, situación política, competencia extranjera y competencia local. Respecto a la acción del gobierno no encuentra estudios que hayan testeado la relación directa con el comportamiento exportador. Zahra et al. (1997) encontraron una relación positiva entre el desempeño exportador y el entorno competitivo doméstico donde la empresa desarrolla su actividad. Sus resultados

---

<sup>109</sup> Katsikeas et al. (1996, 2000) destacan la relación entre las políticas de promoción de las exportaciones y el desempeño exportador, a través de las percepciones que tienen los empresarios de dichos factores externos.

<sup>110</sup> Solamente 18 de los 50 estudios empíricos analizados entre 1987 y 1997 por Zou y Stan (1998) aparece la variable ambiente externo como factor determinante de las exportaciones. A su vez, en la revisión realizada por Sousa et al. (2008) sólo en 5 investigaciones de 52 se incorporan factores externos como variables independientes en el análisis de los determinantes del resultado exportador.

sugieren que cuando una empresa percibe un entorno doméstico de incertidumbre, incrementa sus exportaciones y obtiene mejores resultados en esa actividad.

Por otra parte, Zou y Stan (1998) analizando un conjunto importante de investigaciones sobre los determinantes del resultado exportador, indican el problema relacionado con la incidencia de los factores externos a la empresa, al comprobar que los estudios empíricos no dan una pauta clara de si dicha incidencia es directa, indirecta o ambas, sobre el resultado exportador.

Rialp (1997) teniendo en cuenta el carácter dinámico y poco previsible del conjunto de factores externos relacionados con el mercado doméstico o internacional, lleva a considerar como relevantes para el resultado exportador, únicamente aquellos que hayan podido ser advertidos o percibidos por los directivos.

En otra vertiente de la literatura, la relacionada con la competitividad internacional, los desarrollos de los autores que han buscado complementar la visión macroeconómica y la visión microeconómica de la competitividad, nos encontramos con una referencia muy clara a la importancia de los entornos en el éxito de las empresas que compiten en los mercados globalizados (Porter, 1990; Mayer-Stamer, 2005).

Las empresas compiten internacionalmente en la medida que se desarrollan en un contexto macroeconómico, político, legal y social adecuado que crea el potencial de la competitividad. Pero ello sólo no es suficiente, se requiere también de un entorno microeconómico empresarial que contribuya al desarrollo de la competencia local y regional donde actúa la empresa y que anime la inversión y la mejora continua y dando soporte a formas de competir cada vez más sofisticadas (Porter, 1990).

A su vez, hay que tener en cuenta que existen una serie de condiciones genéricas que fortalecen o debilitan la actuación de las empresas en su competitividad internacional y que están relacionadas con las ventajas propias del sector. Alonso y Donoso (2000) las denominan capacidades atribuibles al país donde la empresa está ubicada, las que pueden medirse mediante indicadores ex post relacionados, por ejemplo, con las ventajas comerciales reveladas.



Teniendo en cuenta los aspectos reseñados precedentemente y a la importancia que tiene el ambiente en cuanto a generar un clima competitivo que estimule a las empresas es que proponemos la siguiente proposición para ser testada en esta investigación:

**P11:** *Dependiendo de la naturaleza de los factores del ambiente, el resultado exportador puede verse afectado positiva o negativamente por dichos factores.*

### **5.2.5 Resultado exportador**

El modelo conceptual que hemos planteado en este capítulo define una serie de conceptos que consideramos tienen incidencia en el resultado exportador de la empresa y que intentaremos medir para el caso de las empresas industriales exportadoras de bienes agroindustriales en el Uruguay. Lograr un adecuado conocimiento de los determinantes del resultado exportador de las empresas que actúan en el mercado internacional es de gran interés, no sólo para los investigadores, sino también para los empresarios y para las autoridades públicas que tienen que definir las políticas comerciales de un determinado país (Katsikeas et al., 2000).

Como se ha explicado en el capítulo 4 de este estudio, el resultado exportador es un concepto complejo y multidimensional, no existiendo un consenso claro en la literatura sobre como conceptualizarlo y operacionalizarlo.

La forma más común ha sido conceptualizar y medir el resultado exportador a través de medidas financieras, midiendo el resultado de las exportaciones por indicadores tales como las ventas de exportación, crecimiento exportador o intensidad exportadora. Otra forma de conceptualizar el resultado de las exportaciones se ha basado en la captura de los resultados estratégicos de exportación. Una tercera aproximación se orienta por el uso de medidas de la percepción o las actitudes del rendimiento de las exportaciones. La lógica detrás de esta conceptualización es que percepciones positivas hacia la exportación y/o satisfechas con las operaciones de exportación, se constituyen en una fuerte indicación del éxito en la exportación.

Medidas objetivas y subjetivas han sido utilizadas por las investigaciones a lo largo de las últimas décadas, existiendo también una tendencia a la utilización de las medidas múltiples. Shoham (1998) identificó 29 medidas de la *performance* exportadora en la revisión de la literatura, Por su parte, Sousa (2004), que analizó 43 estudios empíricos publicados entre 1998 y 2004 identificó 50 aspectos diferentes para operacionalizar la *performance* exportadora.

En el capítulo siguiente se explicará que tipo de medida será utilizada en esta investigación para analizar el resultado exportador, en base a la información obtenida y a los datos disponibles.

### **5.3 Hipótesis de la investigación**

A partir del conjunto de proposiciones que se definieron en los puntos anteriores, las cuales surgieron del análisis de la literatura y de los diferentes trabajos empíricos investigados, se establecieron once hipótesis que se buscará contrastar a partir del relevamiento de campo entre empresas exportadoras del sector agroindustrial en el Uruguay.

En el Cuadro siguiente se detallan dichas hipótesis, agrupadas en cada uno de los cuatro constructos que integran el modelo conceptual elaborado para la investigación y que fuera expuesto previamente.

**Cuadro 5.1: Resumen de las Hipótesis**

<b>Características y capacidad competitiva de las empresas</b>
<b>H1:</b> Hay una relación positiva entre el tamaño de la empresa y el resultado exportador.
<b>H2:</b> Hay una correlación positiva entre inversión en tecnología y el resultado exportador.
<b>H3:</b> Hay una relación positiva entre los años en que la empresa viene exportando y el resultado exportador.
<b>H4:</b> Hay una relación positiva entre la percepción de ventajas competitivas y el resultado exportador.
<b>H5:</b> El resultado exportador depende positivamente de una estructura organizativa de apoyo a la exportación.
<b>Estrategia exportadora</b>
<b>H6:</b> Existe una correlación positiva entre las acciones que toman las empresas para incrementar su internacionalización y el resultado exportador.
<b>H7:</b> Cuanto más diferenciada es la gama de productos que exporta la empresa mayor es su resultado en la exportación.
<b>H8:</b> Existe una relación positiva entre gastos en publicidad y promoción exterior y el resultado exportador.
<b>Grado de compromiso exportador</b>
<b>H9:</b> A mayores recursos comprometidos en la actividad exportadora se obtiene un mayor resultado exportador.
<b>H10:</b> Existe una relación positiva entre la dispersión geográfica de las exportaciones y el resultado exportador.
<b>Ambiente externo</b>
<b>H 11:</b> Una percepción favorable / desfavorable de los factores externos se correlaciona positivamente / negativamente con el resultado exportador.

Fuente: Elaboración propia

## 5.4 Conclusiones

A lo largo de este capítulo se ha desarrollado un modelo del resultado exportador que se considera válido para investigar la realidad de las empresas exportadoras del sector agroindustrial en el Uruguay. Ello ha sido posible a partir de la revisión de la literatura teórica y de los estudios e investigaciones empíricas que se resumió en los capítulos anteriores.

El modelo propuesto tratará de guiar el trabajo de campo que permita determinar los factores que están influyendo en el resultado exportador, y así generar conclusiones que sirvan de referencia a la definición de políticas públicas y al comportamiento de los actores empresariales en la determinación de sus estrategias de internacionalización.

Como manifiestan Alonso y Donoso (2000), “muchas de las relaciones supuestas en las modelizaciones del comportamiento exportador carecen de un fundamento teórico sólido, por lo que el signo esperado no puede determinarse con claridad. Su determinación es sobre todo una cuestión heurística, basada en los ejercicios empíricos”. La modelización expuesta en este capítulo busca entonces ser la base que guiará los ejercicios empíricos a efectuar a partir de los datos obtenidos en el análisis de campo efectuado a empresas exportadoras uruguayas.

---

**Capítulo 6**

**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

---

---

## **Capítulo 6**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

#### **6.1 Introducción**

En este capítulo se desarrolla la metodología seguida en esta investigación de los factores explicativos del desempeño exportador de las empresas del sector industrial exportadoras de productos agroindustriales en el Uruguay. A esos efectos se dan los fundamentos, en primer lugar, del sector elegido para investigar. No son todas las empresas exportadoras, sino las empresas del sector industrial que procesan materia prima proveniente del sector agropecuario. Seguidamente se describen las características de la muestra de empresas seleccionadas y los criterios que determinaron la confección de esa muestra. A continuación se define tanto la variable dependiente a investigar como las diferentes variables independientes que surgen de las hipótesis definidas en el modelo conceptual definido previamente y que se busca contrastar en la realidad de la economía uruguaya. Se explicita el cuestionario y la metodología utilizada en el trabajo de campo, así como la metodología estadística y econométrica utilizada para el tratamiento de la información recogida.

#### **6.2 Delimitación del sector a investigar**

En el capítulo 2 se analizaron las principales características de la economía uruguaya, en relación a su actividad productiva, en particular las características de la industria manufacturera, y a su inserción internacional, desarrollando la evolución, composición y principales aspectos que definen a la corriente exportadora del Uruguay. Así se concluía que Uruguay es una economía pequeña, con abundantes recursos naturales, que le han permitido el desarrollo de una industria que incorpora valor a ese tipo de producción proveniente de la ganadería y la agricultura. Una economía que se ha abierto al exterior y que ha impulsado el desarrollo de una corriente exportadora que ha resultado en una evolución creciente de los valores exportados, aunque concentrándose fuertemente en bienes de origen agropecuario y con una tendencia a ir ampliando la diversificación de mercados. También se concluía que aunque ha venido creciendo el número de empresas que tienen actividades de exportación, es aún reducido el número

de unidades productivas que mantienen una corriente exportadora permanente y de creciente inserción internacional.

A partir de dichas características de la economía uruguaya, fue que se seleccionó a las empresas exportadoras de productos agroindustriales como objeto de la investigación. Es decir, que el sector a investigar en este estudio es un subconjunto de la industria manufacturera, en especial aquellas industrias que procesan materias primas de origen agropecuario. Se trata de las llamadas agroindustrias y que componen las divisiones 15 a 21 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme Revisión 3.

El conjunto de esas industrias poseen una participación considerable en el total de la industria manufacturera. Como se puede apreciar en el Cuadro 6.1 las agroindustrias representaron en el año 2006 el 60% del valor bruto de producción de todo el sector industrial manufacturero y el 57% del valor agregado de toda la industria.

**Cuadro 6.1**

Industria Manufacturera Valor bruto de producción, consumo intermedio y valor agregado Año 2006		VBP	CI	VAB
<b>D</b>	Total Industria Manufacturera	100	100	100
<b>15 a 21</b>	Agroindustrias	60	62	57
<b>15</b>	Productos alimenticios y bebidas	45	47	38
<b>16</b>	Productos del tabaco	3	1	7
<b>17</b>	Productos textiles	3	4	2
<b>18</b>	Vestimenta	1	1	1
<b>19</b>	Curtiembres y marroquinería	5	6	3
<b>20</b>	Productos de la madera	2	2	3
<b>21</b>	Papel y sus productos	2	2	3
<b>22 a 37</b>	Otras industrias	40	38	43

Fuente: Elaboración con datos del INE

A su vez, el análisis a realizar parte del nivel de la firma, es decir la unidad de análisis es la empresa y su actividad exportadora. Existen dos enfoques en la literatura, analizar empresas exportadoras o analizar exportadoras frente a no exportadoras y determinar sus características diferenciales. En esta investigación se ha optado por el primer enfoque, el de estudiar los determinantes del resultado exportador de empresas que vienen realizando actividades con los mercados exteriores. Ello por dos razones



principales. En primer lugar, por que el objetivo de la presente investigación está orientado a encontrar los factores determinantes del resultado o desempeño exportador, y no a definir un perfil de las características diferenciales entre empresas exportadoras y no exportadoras, tema que podrá ser objeto de otra investigación. Y por otra parte, esta investigación se enmarca en los procesos de internacionalización, considerando a la exportación como una de las etapas o modos de entrada a los mercados exteriores, por lo que es más útil un enfoque orientado directamente al análisis de las empresas que tienen actividad exportadora. El otro enfoque no tiene en cuenta las diferencias entre las diferentes empresas exportadoras en términos del desempeño exportador.

### **6.3 Descripción y características del universo a encuestar**

A los efectos de establecer el conjunto de empresas que serían investigadas en base a un cuestionario elaborado previamente, teniendo en cuenta el modelo conceptual explicitado en el capítulo anterior, se conformó una base de datos de las empresas exportadoras del Uruguay a partir de la información de URUNET<sup>111</sup>, según el siguiente procedimiento.

Se consideró el periodo de los años 2003 a 2006 y se tomaron para cada de esos años las 300 empresas que más valor en dólares habían exportado.<sup>112</sup> Dado que una empresa podía haber estado entre los 300 mayores exportadores en un año y no en algún otro, en definitiva el total de empresas consideradas llegó a 434. Es decir, que esas 434 empresas cumplen la condición de integrar el grupo seleccionado, dado que por lo menos en un año, se han ubicado entre los 300 mayores exportadores del Uruguay.

¿Por qué se tuvieron en cuenta sólo las 300 empresas más exportadoras en cada uno de esos años? Dos criterios se utilizaron para hacer el corte en ese subconjunto: en primer lugar, el valor exportado por empresa y en segundo lugar, la representatividad en el total exportado en un año. Con respecto al primer criterio, se consideró oportuno

---

<sup>111</sup> **URUNET** es una base de datos de comercio exterior, creada en Uruguay, de 40 gigabytes, que data de 1996. Los datos son actualizados periódicamente y cuidadosamente controlados con el fin de proveer información comercial fidedigna y en tiempo real para Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Paraguay, Perú y Uruguay.

<sup>112</sup> Se tomó la decisión de realizar el corte en las 300 empresas más exportadoras teniendo en cuenta que ese conjunto ya representaba un porcentaje muy importante del total exportado por el Uruguay (97%) en cada uno de esos años, y que, a su vez, las empresas que seguían en la lista exportaban por valores menores a los 700.000 dólares año.

tomar exclusivamente las empresas que habían exportado un valor superior a los quinientos mil dólares anuales, por entenderse que era una cifra razonable de acuerdo a los valores de ventas a nivel de firma en el país. Por otra parte, se comprobó que el total del valor exportado de las 434 empresas así seleccionadas, representa más del 97% del total de las exportaciones del Uruguay en cada uno de esos años, lo que da una representatividad casi total de las exportaciones uruguayas.

El paso siguiente fue asignarle a cada una de esas 434 empresas, el sector de actividad al cual pertenecen, según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme Revisión 3 de las Naciones Unidas, adaptada al Uruguay por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Para ello se consideró el Registro Nacional de Empresas del INE, integrado por 137.176 unidades económicas del año 2004, últimos datos disponibles al momento de realizar dicho relevamiento.

De las 434 empresas exportadoras seleccionadas, 401 figuraban en el Registro Nacional de Empresas del año 2004 por lo que se les asignó el código CIIU (rev. 3) correspondiente. A las 33 empresas restantes se les asignó el código CIIU (rev. 3) a partir de información secundaria.

Dado que el objetivo de la investigación es el de analizar los factores determinantes del resultado exportador, en el proceso de internacionalización vía exportaciones de empresas del sector industrial manufacturero y en especial de aquellas ramas industriales procesadoras de materias primas agropecuarias, se consideraron, de dicha base de datos, sólo las empresas exportadoras pertenecientes a las divisiones 15 a 21 de la Clasificación CIIU (Rev. 3).<sup>113</sup> Dicho subconjunto de empresas totalizaron 210, con un valor exportado que representa aproximadamente un 69% del valor total exportado en el Uruguay para el promedio del cuatrienio 2003-2006, aunque con una tendencia descendente de 66,8% en el año 2003 al 56,9% en el año 2006. Estos indicadores muestran la importancia que tiene este grupo de empresas según su valor

---

<sup>113</sup> División 15 Elaboración de productos alimenticios y bebidas  
División 16 Elaboración de productos de tabaco  
División 17 Fabricación de productos textiles  
División 18 Fabricación de productos de vestimenta y teñido de pieles  
División 19 Curtiembres y fabricación de prendas de cuero excepto prendas de vestir  
División 20 Producción de madera y sus productos excepto muebles  
División 21 Fabricación de papel y productos de papel

exportado, aunque la disminución de la participación de ese conjunto de empresas en el total de empresas exportadoras, estaría mostrando una mayor diversificación de los valores exportados a nivel de unidades económicas en el país. De cualquier manera, consideramos que este grupo de 210 empresas industriales exportadoras de bienes elaborados a partir de materias primas agropecuarias, tienen una representatividad muy alta del total exportado en el Uruguay y, por consiguiente, una representatividad aún mayor del total de exportaciones industriales y de exportaciones de bienes de origen agroindustrial.

Un análisis por tipo de industria de este universo de 210 empresas, nos indica que un 59,0% (124) corresponden a empresas de elaboración de productos alimenticios y bebidas, un 15,2% (32) son empresas de la industria de fabricación de productos textiles, un 8,1% (17) se trata de curtiembres y fabricación de prendas de cuero, excepto prendas de vestir, un 7,6% (16) son empresas de la industria de la vestimenta, un 6,7% (14) se trata de empresas de producción de madera y sus productos, un 1,9% (4) corresponde a empresas de la industria de fabricación de papel y sus productos, y finalmente un escaso 1,4% (3), son empresas de la industria de elaboración de tabaco.

**Cuadro 6.2**

**Empresas por código CIIU a 2 dígitos**

	Frecuencia	Porcentaje
CIIU 15	124	59,0
16	3	1,4
17	32	15,2
18	16	7,6
19	17	8,1
20	14	6,7
21	4	1,9
Total	210	100,0

Fuente: Elaboración propia

Si abrimos la industria alimenticia y de bebidas, que tienen la mayor participación en el total de las 210 empresas, según la clasificación CIIU a cuatro dígitos nos encontramos con lo siguiente:

- 35 empresas, 16,7% del total, pertenecen a la industria frigorífica (matanza de ganado, conservación y preparación de carnes).

- 27 empresas, 12,9% del total, integran la industria de elaboración y conservación de pescado.
- 21 empresas, 10,0% del total, son empresas de la industria arrocera.
- 14 empresas, 6,7% del total, pertenecen a la industria láctea.
- 9 empresas, 4,3% del total, integran la industria de elaboración de frutas, legumbres y hortalizas.
- 18 empresas, corresponden a otras nueve industrias a cuatro dígitos de la División Alimentos y Bebidas.

El análisis de las exportaciones realizadas por esas empresas nos indica que un 74,8%, o sea 157 empresas, integran la muestra por encontrarse los cuatro años (2003 a 2006) entre los 300 mayores exportadores del Uruguay. Un 12,9%, 27 empresas, integran la muestra por haberse ubicado entre los 300 mayores exportadores del Uruguay en tres de los cuatro años considerados. Un 6,7%, 14 empresas, por haberlo estado dos años y sólo un 5,7%, 12 empresas, por haberse ubicado sólo un año entre los 300 mayores exportadores.

Es decir, que tres cuartas partes de las empresas, muestra una continuidad en su actividad exportadora, indicando cierto grado de estabilidad y signo de permanencia en su actividad con el exterior.

**Cuadro 6.3**

**Años entre los 300 mayores exportadores**

	Frecuencia	Porcentaje
Años 1	12	5.7
2	14	6.7
3	27	12.9
4	157	74.8
Total	210	100.0

Fuente: Elaboración propia

Como consecuencia de un ciclo económico muy favorable a nivel internacional, los años 2003 a 2006, muestran un crecimiento sostenido de los valores exportados por el Uruguay, como se ha analizado en el capítulo 2, que se refleja, entre otros aspectos en una creciente internacionalización de las empresas exportadoras. El cuadro siguiente

muestra como la media de los valores exportados por las empresas de la muestra pasa de 8 millones de dólares anuales en el año 2003 a cerca de 12,7 millones de dólares en el año 2006, un incremento del 50%. A su vez, se muestra en dicho cuadro la frecuencia de las empresas según tramo de exportaciones, lo que da una idea del tamaño de las firmas. Empresas que exportan menos de US\$ 500.000 al año pueden asimilarse a pequeñas empresas, las que exportan entre US\$ 500.000 y US\$ 2.500.000 pueden asimilarse a medianas empresas y las que exportan más de US\$ 2.500.000 al año, serían grandes empresas.<sup>114</sup> Se tiene así, que un 8,6% sería pequeñas empresas, un 43,3% medianas y un 48,1% grandes empresas.

Cuadro 6.4

Exportaciones de las empresas de la muestra (miles de dólares)			
	N	Suma	Media
2003	210	1.695.987	8.076
2004	210	2.028.123	9.658
2005	210	2.331.441	11.102
2006	210	2.677.855	12.752

Empresas por tramo de exportación promedio 2003-2006			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Hasta US\$ 500.000	18	8,6	8,6
Entre US\$ 500.000 y 2.500.000	91	43,3	51,9
Más de US\$ 2.500.000	101	48,1	100,0
Total	210	100,0	

Fuente: Elaboración propia

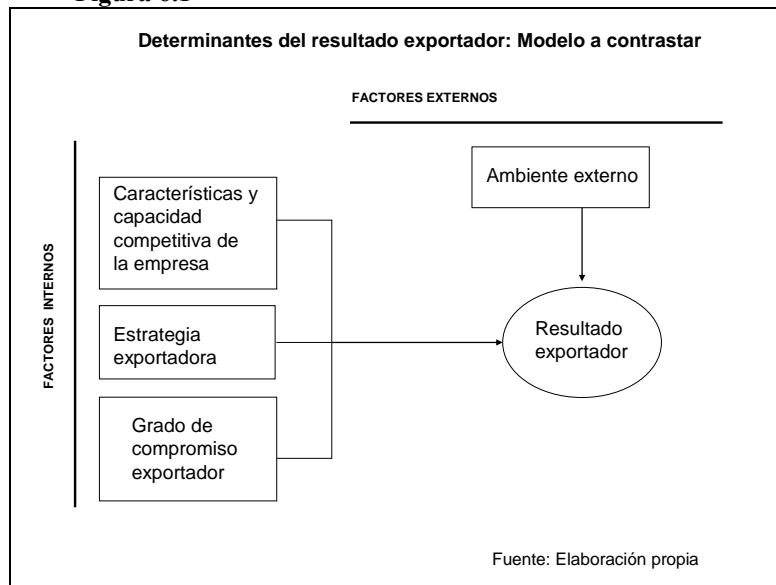
En definitiva, este conjunto de 210 empresas exportadoras, definidas como se ha explicado previamente y con las características anotadas, pasó a ser la muestra a investigar, a la cual se le aplicó un cuestionario desarrollado específicamente a esos efectos y que se presenta en el anexo de este capítulo.

<sup>114</sup> A partir de la clasificación del tamaño de empresas vigente en Uruguay (Ver cuadro 5.2).

## 6.4 Definición de las variables a utilizar

A los efectos de testear el modelo que fuera desarrollado en el capítulo 5 y que se expone, nuevamente, en la Figura 6.1, fue necesario definir las variables que operacionalicen el constructo “resultado exportador”, y las que se utilizaron para cada grupo de los factores determinantes de dicho resultado exportador, las que se considerarán como variables independientes. Este conjunto de variables corresponden en la mayoría de los casos a variables utilizadas por los investigadores en los diversos estudios empíricos analizados previamente (Ver capítulos 4 y 5).

**Figura 6.1**



### 6.4.1 Definición y medición de la variable dependiente

Según el modelo conceptual desarrollado en el capítulo 5, se pretende determinar los efectos explicativos del comportamiento del resultado exportador de las empresas elaboradoras de productos agroindustriales en el Uruguay. Para ello es necesario definir la o las variables que serán utilizadas para operacionalizar ese concepto de resultado exportador.

A partir de la revisión de la literatura empírica (ver capítulo 4) se ha podido comprobar que el resultado exportador ha sido generalmente medido usando indicadores individuales, como por ejemplo, ventas de exportación, intensidad

exportadora, crecimiento de las exportaciones, rentabilidad de la exportación, etc. (Bilkey, 1982; Madsen, 1989; Zou y Stan, 1998), aunque ha ido creciendo la evidencia de que el resultado exportador debe ser considerado como un concepto multifacético y no debería ser medido por indicadores individuales sino por un conjunto de indicadores (Cavusgil y Zou, 1994). También se pudo comprobar el cuestionamiento sobre si no deberían utilizarse medidas no sólo objetivas, como la intensidad exportadora, sino también medidas más subjetivas, como por ejemplo las percepciones de los directivos sobre el comportamiento exportador.

Esa distinción entre la utilización de medidas objetivas o subjetivas para evaluar el comportamiento y los determinantes del resultado exportador ha sido variada. Se han planteado la existencia de problemas y dificultades para el uso de medidas objetivas como para el de medidas subjetivas, aunque la mayoría de los investigadores en general se ha inclinado por el uso de medidas objetivas. Por ejemplo, se afirma que muchas veces las medidas objetivas del resultado exportador, financieras, relacionadas con las exportaciones están “contaminadas” por el hecho de que las empresas operan tanto en los mercados internos como en los mercados exteriores. Si se utiliza la rentabilidad, aparecen problemas asociados a las políticas sobre depreciación de activos que no son iguales en todas las firmas, entre otros aspectos. Estas y otras limitaciones han llevado a los investigadores a utilizar medidas subjetivas, asociadas a las percepciones que los directivos tienen del comportamiento de las exportaciones. Esto está en línea con las teorías del comportamiento organizacional, donde lo más relevante es cómo perciben los gestores la realidad de los entornos, en lugar de la realidad objetiva de estos entornos (Katsikeas, Piercy, Ioannidis, 1996).

Nos encontramos, entonces, que la medición del concepto de desempeño exportador o resultado exportador, ha evolucionado significativamente con el tiempo en dos direcciones: en primer lugar, mediante el uso de múltiples medidas en lugar de medidas únicas y, en segundo lugar, mediante la incorporación de medidas subjetivas junto a las medidas objetivas.

La metodología más utilizada ha sido probar cada relación hipotizada separadamente con cada medida de los resultados de las exportaciones, o generar un modelo que busque explicar, mediante varias variables, el comportamiento de cada una

de las medidas de las exportaciones por separado. En algunos casos, estas pruebas uno por uno se deben a las restricciones en las técnicas de análisis (por ejemplo, cuando se utiliza el análisis discriminante). En otros casos, la razón reside en la creencia de que las diversas dimensiones de los resultados de las exportaciones se relacionan de diferentes maneras con los factores determinantes, y, por tanto, no hay que “forzar” en una sola medida compuesta todas las dimensiones, las que deben ser testeadas por separado (Voerman 2003-2004). También nos podemos encontrar con determinadas limitaciones en los datos con los que cuenta el investigador, tamaño de la base de datos, tipo y características de los datos, medición de los mismos, entre otros aspectos, que llevan a plantear las relaciones previstas con las diferentes medidas del resultado exportador.

A partir de las consideraciones anteriores y a los efectos de la decisión de definir el tipo de variable dependiente con la que se tratará de operacionalizar el resultado exportador, se entendió oportuno, de acuerdo a los modelos analizados en los capítulos anteriores, considerar la posibilidad de utilizar como medidas del resultado exportador las siguientes:

- la relación de exportaciones sobre ventas totales (intensidad exportadora),
- el valor exportado,
- el valor exportado por personal ocupado,
- la percepción sobre el crecimiento de las exportaciones,
- la percepción sobre rentabilidad de las exportaciones.

La intensidad exportadora, como los valores exportados, se constituyen en datos objetivos, fiables, y con un buen respaldo en los estudios internacionales que han recurrido a estas variables en los modelos del comportamiento exportador de la empresa (Alonso y Donoso, 1998). Es muy útil, a su vez, manejar medidas más subjetivas, como son las percepciones de los empresarios, a los efectos de acercarse a la dimensión del resultado exportador desde el lado de la opinión de los que gestionan en la empresa estas actividades, enfoque que como se ha visto en mucho de los estudios analizados, ha ido adquiriendo cada vez más aceptación entre los investigadores.

Respecto a la intensidad exportadora, relación entre el valor de las exportaciones y el valor total de las ventas de la empresa, y a los efectos de simplificar la recolección



de la información, se preguntó en la encuesta realizada en esta investigación, que se indicara la intensidad exportadora de la empresa según cuatro tramos que se planteaban en la pregunta.<sup>115</sup> De acuerdo con ello, la intensidad exportadora no es una variable continua, sino una variable ordinal que toma valores de 1 a 4 según el tramo correspondiente. Ello determinará el tipo de análisis a aplicar cuando se utilice esta variable como variable dependiente en el análisis de los datos.

En el cuadro siguiente se resumen las medidas, tanto objetivas como subjetivas, que se utilizarán para operacionalizar el desempeño resultado exportador.

**Cuadro 6.5**

<b>Resultado exportador: medidas</b>	
Resultado cuantitativo: medidas objetivas	Intensidad exportadora año 2006 Valor exportado años 2003 a 2006 Valor exportado por personal ocupado año 2006
Resultado cualitativo: medida subjetiva	Satisfacción con reantabilidad exportadora

Fuente: Elaboración propia

#### **6.4.2 Definición de las variables independientes a utilizar**

Seguidamente se explicitan cada una de las hipótesis a analizar y las variables que se le han asignado a partir de la información recogida en la encuesta realizada, que conforman el conjunto de variables independientes que se utilizarán en el modelo a contrastar:

**H1:** Hay una relación positiva entre el tamaño de la empresa y el resultado exportador.

**V1a:** Tamaño medido por el número de personal ocupado (continua)

<sup>115</sup> La pregunta realizada fue: Del 100% de sus ventas en el año 2006, ¿qué % representaron las exportaciones? Entre 0 y 20% de las ventas; entre 20% y 40% de las ventas; entre 40% y 60% de las ventas; más del 60% de las ventas.

**V1b:** Tamaño medido por tramos de personal ocupado (escala ordinal de 1 a 3, pequeña, mediana y gran empresa)

**V2:** Tamaño medido por tramos del total de ventas (escala ordinal 1 a 4)

**H2:** Hay una correlación positiva entre inversión en tecnología y el resultado exportador.

**V3:** Tecnología, medida como el % de gastos en I+D sobre ventas (escala ordinal de 1 a 3)

**V4:** Existencia de certificaciones de calidad (binaria)

**H3:** Hay una relación positiva entre los años en que la empresa viene exportando y el resultado exportador.

**V5a:** Desde que año viene exportando la empresa (continua)

**V5b:** Número de años exportando (continua, 2007- V5a)

**H4:** Hay una relación positiva entre la percepción de ventajas competitivas y el resultado exportador.

**V6:** Percepción de ventajas competitivas (continua – escala de likert)

- En la calidad del producto
- En el precio del producto
- En la imagen del producto
- En la tecnología del producto

**H5:** El resultado exportador depende positivamente de una estructura organizativa de apoyo a la exportación.

**V7:** Existencia de departamento de exportación (binaria)

**V8:** Posesión de redes propias en el exterior (binaria)

**V9:** Centro de distribución propio en el exterior (binaria)

**H6:** Existe una correlación positiva entre las acciones que toman las empresas para incrementar su internacionalización y el resultado exportador.

**V10:** La empresa posee una estrategia definida de internacionalización (binaria)

**V11:** Tipo de estrategia de internacionalización (ordinal de 1 a 4)

**V12:** Existe una actividad permanente de búsqueda de mercados (binaria)

**V 13a:** La empresa visitó mercados de exportación en el último año (binaria)

**V13b:** La empresa participó en ferias en los últimos tres años (binaria)

**H7:** Cuanto más diferenciada es la gama de productos que exporta la empresa mayor es su resultado en la exportación.

**V14a:** % sobre total exportado principal producto de exportación (continua)

**V14b:** Índice de concentración de productos exportados (continua)

**V14c:** Tramo de concentración de productos exportados (escala ordinal de 1 a 3)

**H8:** Existe una relación positiva entre gastos en publicidad y promoción exterior y el resultado exportador.

**V15a:** La empresa realizó actividades de publicidad y promoción (binaria)

**V15b:** % de gastos de publicidad y promoción sobre la facturación por ventas de exportación (ordinal 1 a 3)

**H9:** A mayores recursos comprometidos en la actividad exportadora se obtiene un mayor resultado exportador.

**V16:** Recursos comprometidos en las actividades de exportación.  
(continua – escala de likert)

También se pueden usar V7, V8, V9 y V13b.

**H10:** Existe una relación positiva entre la dispersión geográfica de las exportaciones y el resultado exportador.

**V18:** Índice de dispersión geográfica de las ventas (continua) <sup>116</sup>

**H 11:** Una percepción favorable / desfavorable de los factores externos se correlaciona positivamente / negativamente con el resultado exportador.

**V19:** Percepción sobre diferentes aspectos del entorno en relación a la actividad exportadora. <sup>117</sup>

**V20:** Sector al que pertenece la empresa (código CIIU rev.3)

---

<sup>116</sup> Se utilizará el Índice de Dispersión utilizado en Alonso y Donoso (1994):

$IDGV = \sum V_i * \ln V_i / \ln (1/n)$ , donde  
 $V_i$  = ventas en porcentaje en cada zona considerada  
 $n$  = número de zonas

<sup>117</sup> Ver en el cuestionario que se presenta como anexo a este capítulo, los diferentes aspectos del entorno que le fueron planteados a los encuestados. Las investigaciones que han considerado a los factores externos como uno de los determinantes del resultado exportador, en general han utilizado la percepción de los directivos sobre la incidencia de dichos factores externos como forma de operacionalizar esa relación (Baldauf et. al, 2000; Suárez-Ortega y Alamo-Vega, 2005; entre otros).

## **6.5 La metodología para contrastar el modelo**

A los efectos de obtener la información necesaria para investigar la validación del modelo propuesto, se elaboró un cuestionario que fue enviado al conjunto de empresas que integran la muestra seleccionada, y posteriormente, mediante el uso de determinadas herramientas estadísticas y econométricas se buscó contrastar las relaciones supuestas en el modelo, a los efectos de poder determinar los factores explicativos del comportamiento del resultado exportador de las empresas exportadoras de bienes agroindustriales en el Uruguay.

### **6.5.1 Definición del cuestionario**

Se desarrolló un cuestionario estructurado a partir de un proceso de varias etapas. A partir del modelo propuesto y de las diferentes proposiciones e hipótesis planteadas, y con las variables definidas, en base a la revisión de la literatura y de los diferentes estudios empíricos sobre los determinantes del resultado exportador que fueron desarrollados en los capítulos 3 y 4, se confeccionaron una serie de preguntas a ser planteadas a las empresas a encuestar.

Para la diagramación y realización del cuestionario y a los efectos de su posterior cumplimentación por las empresas a encuestar, se utilizó la plataforma de *SurveyMonkey*.<sup>118</sup> Se implementó, entonces, un cuestionario para ser autoadministrado por los propios encuestados.

Una vez confeccionado el cuestionario y con el objetivo de asegurar la fiabilidad de los datos, el mismo fue cuidadosamente discutido y testeado con expertos. Se efectuó una revisión con tres ejecutivos de empresas exportadoras y con académicos e investigadores de Deusto y de la Universidad Católica del Uruguay, especializados en el diseño de cuestionarios, a los efectos de comprobar la existencia de errores que obstaculizaran la recogida de la información y el posterior análisis de los datos. Ello permitió efectuar una revisión de algunas de las preguntas consideradas originalmente y plantear el cuestionario definitivo.

---

<sup>118</sup> [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)

A los efectos de realizar la encuesta se contó con el apoyo del Instituto de Competitividad de la Universidad Católica, presentando la investigación en el marco de los estudios que el Instituto realiza y de esa manera tratar de obtener un mayor porcentaje de respuestas.<sup>119</sup> Por otra parte, se gestionó y se obtuvo el apoyo de la Unión de Exportadores del Uruguay (UE), gremial que reúne a las principales empresas exportadoras.<sup>120</sup> Ello permitió enviar, adjunto al cuestionario, nota del presidente de dicha institución apoyando la realización de la encuesta. Como anexo se adjunta copia de dicha nota así como copia de la nota presentando la investigación a las empresas y solicitando su apoyo, respondiendo el cuestionario.

El cuestionario final fue enviado al universo de 210 empresas elaborado según se ha explicado en puntos anteriores. Previamente se efectuó un trabajo para detectar los nombres de los Gerentes Generales o Gerentes de Exportación de las empresas y sus direcciones de correo electrónico. Después de realizar el envío por correo electrónico<sup>121</sup>, con dos reiteraciones en los meses siguientes, tanto del cuestionario, como de la nota introductoria y de la nota de la Unión de Exportadores y de diversas llamadas telefónicas solicitando la respuesta, se obtuvieron finalmente 46 respuestas válidas. Ello implica una tasa de respuesta del 21,9%. Aunque podría haber sido mejor, esta tasa de respuesta es, en promedio, similar a la de muchas investigaciones realizadas en esta área de investigación.<sup>122</sup> Por otra parte, no hay mucha tradición en las empresas uruguayas de contestar encuestas, ya sea en forma personal o en forma electrónica.

El contacto telefónico con las empresas permitió conocer que cuatro de ellas habían cerrado sus actividades y en otras cinco se respondió que por motivos de política empresarial no respondían encuestas.

Los datos técnicos de la encuesta se presentan a continuación:

---

<sup>119</sup> El autor de esta tesis ocupa el cargo de Director del Instituto de Competitividad de la Universidad Católica del Uruguay, lo que permitió contar con el apoyo institucional del mismo.

<sup>120</sup> Unión de Exportadores del Uruguay, [www.uruguayexporta.com](http://www.uruguayexporta.com)

<sup>121</sup> Es muy utilizado a nivel de los investigadores el realizar la encuesta vía correo. Así por ejemplo, encuesta vía correo fue usada en 42 de los 50 estudios relevados por Zou y Stan (1998) en el meta-análisis de la literatura sobre la *performance* exportadora. Solamente un 10% de los estudios por ellos revisados utilizaron entrevistas personales y otro 2% fueron basados en información secundaria.

<sup>122</sup> En Gertner et al. (2006) la tasa de respuesta fue del 18.4%. En Souza et al. (2008) se analizan 50 investigaciones sobre el resultado exportador; la media de respuestas es de un 30%, entre un 9,8% y un 80%.

Cuadro 6.6

Ficha técnica	
Universo	Las 210 empresas agroindustriales más exportadoras en el período 2003-2006
Ambito	Uruguay
Recogida información	Encuesta postal
Unidad muestral	Gerente General o Gerente de Exportaciones
Censo muestral	210 empresas
Tamaño de la muestra	46
Error muestral	más/menos 12,8%
Nivel de confianza	95% $Z = 1,96$ para el caso más desfavorable $p=q=0,5$
Procedimiento muestral	Discrecional
Trabajo de campo	Pretest (setiembre 2007); primer envío (noviembre 2007); segundo envío (febrero 2008); cierre telefónico de datos (abril 2008)

Se comprueba que el error muestral, en el caso más pesimista que  $p = q = 0,5$ , alcanza al 12,8% para un nivel de confianza del 95%. Por este motivo, en los resultados que se obtengan del análisis a realizar, se hará siempre referencia al conjunto de las empresas encuestadas y no al universo de empresas agroindustriales exportadoras.

### 6.5.2 Metodología de procesamiento de la información

A los efectos del procesamiento de los datos relevados en la encuesta a las empresas exportadoras, la presente investigación propone, en primer lugar un análisis descriptivo y, posteriormente, un análisis multivariante para evaluar y examinar los efectos simultáneos de un conjunto de variables explicativas sobre el desempeño o resultado exportador.

El tratamiento de la información se realizó con la planilla de cálculos Microsoft Excel y el paquete estadístico SPSS.

## 6.6 Síntesis

En el cuadro siguiente se efectúa una síntesis que permite apreciar en forma conjunta las diferentes proposiciones efectuadas en cada uno de los constructos del modelo propuesto, las hipótesis y las variables independientes, y las preguntas del cuestionario asociadas a las mismas.

**Cuadro 6.7: Relación entre Constructo-Proposición-Variables independientes-Hipótesis-Preguntas**

Concepto	Proposición	Variables Independientes	Hipótesis	Preguntas
<b>Características y capacidad competitiva de la empresa</b>	<b>P1:</b> Se esperan niveles mayores de resultado exportador en empresas de mayor tamaño.	<b>V1a:</b> Tamaño medido por el número de personal ocupado (continua)  <b>V1b:</b> Tramo de ocupación (ordinal de 1 a 3)  <b>V2:</b> Tamaño medido por monto de ventas (escala ordinal 1 a 4)	<b>H1:</b> Hay una relación positiva entre el tamaño de la empresa y el resultado exportador.	¿Cuántas personas estuvieron ocupadas en la empresa? ¿Cuál fue la facturación aproximada del año?: 1. Menos de US\$ 500.000 2. De US\$ 500.000 a US\$ 2.000.000 3. De US\$ 2.000.000 a US\$ 5.000.000 4. Más de US\$ 5.000.000
	<b>P2:</b> Las empresas que invierten en investigación y desarrollo (I+D) y en acreditación de procesos de calidad tienen mayor posibilidad de aumentar sus resultados en la exportación.	<b>V3:</b> Tecnología, medida como el % de gastos en I+D sobre ventas (escala ordinal de 1 a 3)  <b>V4:</b> Existencia de certificaciones de calidad (binaria)	<b>H2:</b> Hay una correlación positiva entre inversión en tecnología y el resultado exportador.	¿Cuál fue la proporción de gastos en investigación y desarrollo de productos y/o procesos en relación a la facturación?: Gastos en I+D / Facturación _____ %  La empresa tiene certificaciones de calidad otorgadas por organismos especializados: SI _____ NO _____; ¿cuántas?
	<b>P3:</b> Una mayor experiencia exportadora por parte de las empresas tiene efectos positivos en sus resultados exportadores.	<b>V5a :</b> Desde que año viene exportando la empresa  <b>V5b:</b> Número de años exportando (2007- V5a)  <b>V5c:</b> Tramo de años exportando	<b>H3:</b> Hay una relación positiva entre los años en que la empresa viene exportando y el resultado exportador.	¿Desde que año viene exportando la empresa sin interrupciones significativas? _____

	<p><b>P4:</b> En las empresas donde sus ejecutivos tienen elevada percepción de ventajas competitivas de sus exportaciones en los mercados externos se registran mayores niveles de éxito exportador.</p>	<p><b>V6:</b> Percepción de ventajas competitivas (continua – escala de <i>likert</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En la calidad del producto</li> <li>▪ En el precio del producto</li> <li>▪ En la imagen del producto</li> <li>▪ En la tecnología del producto</li> </ul>	<p><b>H4:</b> Hay una relación positiva entre la percepción de ventajas competitivas y el resultado exportador.</p>	<p>En su opinión, en comparación con sus principales competidores, su principal producto exportado es competitivo en: Marcar de 1 (menos competitivo) a 5 (más competitivo)</p> <p>Precio _____</p> <p>Calidad _____</p> <p>Imagen de marca _____</p> <p>Tecnología _____</p> <p>Otro (especificar) _____</p>
	<p><b>P5:</b> La existencia de una estructura organizativa de apoyo a la exportación contribuye a mayores niveles de resultado exportador.</p>	<p><b>V7:</b> Existencia de Departamento de Exportación (binaria)</p> <p><b>V8:</b> Posesión de redes propias en el exterior (binaria)</p> <p><b>V9:</b> Centro de distribución propio en el exterior (binaria)</p>	<p><b>H5:</b> El resultado exportador depende positivamente de una estructura organizativa de apoyo a la exportación.</p>	<p>La estructura organizativa de la empresa en relación con sus actividades de exportación, se caracteriza por:</p> <p>Existencia de un departamento especializado en las actividades de exportación: SI ____ NO ____</p> <p>La empresa posee redes propias de comercialización en el extranjero, para la colocación de sus exportaciones: SI ____ NO ____</p> <p>Opera con un centro de distribución propio en el exterior: SI ____ NO ____</p> <p>Las actividades de exportación y las actividades en el mercado local se manejan con la misma estructura organizativa: SI ____ NO ____</p>



Cuadro 6.7 (cont.)

Concepto	Proposición	Variables Independientes	Hipótesis	Preguntas
<b>Estrategia Exportadora</b>	<b>P6:</b> Las empresas que planifican sus actividades exteriores y buscan conocer el mercado externo de sus productos, tienen mayor probabilidad de mejorar su propensión exportadora.	<p><b>V10:</b> La empresa posee una estrategia definida de internacionalización (binaria)</p> <p><b>V11:</b> Tipo de estrategia de internacionalización (ordinal de 1 a 4)</p> <p><b>V12:</b> Existe una actividad permanente de búsqueda de mercados (binaria)</p> <p><b>V13a:</b> La empresa visitó mercados de exportación en el último año (binaria)</p> <p><b>V13b:</b> La empresa participó en ferias en los últimos tres años (binaria)</p>	<b>H6:</b> Existe una correlación positiva entre las acciones que toman las empresas para incrementar su internacionalización y el resultado exportador.	<p>La empresa posee una estrategia definida de internacionalización: SI ____ NO ____</p> <p>Con relación a las estrategias de desarrollo en los mercados exteriores (elija una sola opción):</p> <p>( ) La empresa empezó a exportar en mercados limítrofes para dirigirse, sucesivamente, hacia mercados más lejanos.</p> <p>( ) La empresa ha seleccionado sus mercados externos a partir de las características de la demanda, de los canales de distribución, de los clientes, etc.</p> <p>( ) La empresa responde a órdenes puntuales y fortuitas de importadores y/o distribuidores exteriores.</p> <p>( ) Otros (especificar)</p> <p>¿La empresa realiza una actividad permanente de planificación en búsqueda de mercados de exportación para sus productos?: Si ____ No ____</p> <p>¿La empresa ha recorrido ferias y visitado sus mercados de exportación en el último año? Si ____ No ____</p> <p>Si la respuesta fue afirmativa: ¿cuántos viajes ha realizado? ____.</p>

	<p><b>P7:</b> Empresas con una gama diferenciada de productos de exportación obtienen mayores niveles de resultado en sus actividades de exportación.</p>	<p><b>V14a:</b> % sobre total exportado P1 (continua)</p> <p><b>V14b:</b> Índice de concentración de productos (continua)</p> <p><b>V14c:</b> Tramo de concentración de productos</p>	<p><b>H7:</b> Cuanto más diferenciada es la gama de productos que exporta la empresa mayor es su resultado en la exportación.</p>	<p>¿Igualando a 100 el total de las exportaciones de la empresa efectuadas en el año 2006, detalle el peso que tienen los tres primeros productos exportados sobre el total?</p> <p>Producto 1: ____%</p> <p>Producto 2: ____%</p> <p>Producto 3: ____%</p>
	<p><b>P8:</b> Las empresas logran incrementar su <i>performance</i> exportadora cuanto más elevada es la inversión en promover sus ventas en el exterior.</p>	<p><b>V15a:</b> La empresa realizó actividades de publicidad y promoción (binaria)</p> <p><b>V15b:</b> % de gastos de publicidad y promoción sobre exportaciones (ordinal 1 a 3)</p>	<p><b>H8:</b> Existe una relación positiva entre gastos en publicidad y promoción exterior y el resultado exportador.</p>	<p>¿La empresa ha realizado actividades de publicidad y promoción en el exterior en el último año? (presencia en ferias, promociones, publicidad, etc.): Si ____ No ____</p> <p>y, cuál ha sido la incidencia de esos gastos sobre la facturación total de exportación?: ____%</p>

Cuadro 6.7 (cont.)

Concepto	Proposición	Variables Independientes	Hipótesis	Preguntas
<b>Grado de compromiso exportador</b>	<b>P9:</b> Las empresas que comprometen crecientes recursos en sus actividades de exportación obtienen mayores resultados que las que no lo hacen.	<b>V16:</b> Recursos comprometidos en las actividades de exportación. (continua – escala de <i>likert</i> )  También se pueden usar V7, V8, V9 y V13b.	<b>H9:</b> A mayores recursos comprometidos en la actividad exportadora se obtiene un mayor resultado exportador.	Respecto al compromiso de su empresa con la exportación, responda en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo):  a) Mi empresa está dispuesta a destinar elevados recursos, humanos y financieros, a las actividades de exportación ____ b) La mayoría de los recursos de mi empresa son destinados al mercado interno limitando nuestra expansión internacional ____
	<b>P10:</b> Las empresas con una mayor dispersión geográfica de sus exportaciones tienen una probabilidad más elevada de lograr mejores resultados en sus actividades de exportación.	<b>V18:</b> Índice de concentración geográfica de las ventas (continua)	<b>H10:</b> Existe una relación positiva entre la dispersión geográfica de las exportaciones y el resultado exportador.	¿Cómo se han distribuido las ventas de la empresa por área geográfica en el último ejercicio económico (Total = 100%)?  MERCOSUR ____%; Resto América Latina ____%; E.UU y Canadá ____%; Unión Europea ____%; Asia ____% y Resto del Mundo ____%.

Cuadro 6.7 (cont.)

Concepto	Proposición	Variables Independientes	Hipótesis	Preguntas
<b>Ambiente externo</b>	<b>P11:</b> Dependiendo de la naturaleza de los factores del ambiente, el resultado exportador puede verse afectado positiva o negativamente por dichos factores.	<b>V19:</b> Percepción sobre diferentes aspectos del entorno en relación a la actividad exportadora.  <b>V20:</b> Sector al que pertenece la empresa (código CIIU rev.3)	<b>H 11:</b> Una percepción favorable / desfavorable de los factores externos se correlaciona positivamente / negativamente con el resultado exportador.	<p>Para cada uno de los siguientes enunciados, referidos a aspectos del entorno empresarial, indicar su grado de acuerdo o desacuerdo (1 muy en desacuerdo, 5 muy de acuerdo)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La disponibilidad de mano de obra en el sector es adecuada.</li> <li>• Tengo acceso a los recursos humanos especializados que requiere mi actividad.</li> <li>• No tengo dificultades para financiar el capital de trabajo necesario para la producción.</li> <li>• Existen en el país líneas de crédito que me han permitido la post-financiación de exportaciones.</li> <li>• La infraestructura de comunicaciones existente es adecuada para mis actividades con el exterior.</li> <li>• La infraestructura física (carreteras, puertos, aeropuertos) que actualmente tiene el país me permite desarrollar sin problemas mis exportaciones.</li> <li>• Enfrento una competencia importante en mi sector, que estimula mi actividad.</li> <li>• Existen adecuadas normativas públicas para incentivar la inversión y reinversión en el sector y la mejora sostenida.</li> <li>• Las regulaciones del mercado de trabajo son muy poco flexibles y</li> </ul>

				<p>elevan los costos de la exportación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La política comercial del país ha contribuido al desarrollo de mis exportaciones.</li> <li>• La existencia de monopolios públicos es una traba para el crecimiento de mis ventas al exterior.</li> <li>• Las características del mercado local contribuyen a desarrollar mis productos de exportación.</li> <li>• Existe una adecuada regulación en materia de protección al consumidor que contribuye a generar una demanda informada y exigente.</li> <li>• Mis compradores toman sus decisiones de compra solamente en función del precio de mis productos.</li> <li>• No tengo dificultades en el acceso a materias primas e insumos a precios competitivos.</li> <li>• No he enfrentado problemas de abastecimiento de insumos importados o acceso a maquinarias y servicios del exterior.</li> <li>• En mi sector de actividad existe un adecuado relacionamiento y colaboración con otras empresas del sector y con instituciones públicas y privadas.</li> </ul>
--	--	--	--	---

Cuadro 6.7 (cont.)

Concepto	Variables dependientes	Preguntas
<b>Resultado Exportador</b>	<p><b>Y1:</b> Intensidad exportadora (X/VT) (ordinal de 1 a 4)</p> <p><b>Y2:</b> Percepción sobre el crecimiento de las exportaciones en último año (continua – escala de likert)</p> <p><b>Y3:</b> Percepción de la rentabilidad de las exportaciones (continua – escala de likert)</p> <p><b>Y4:</b> Ventas de exportación (continua)</p> <p><b>Y5:</b> Ventas de exportación por persona ocupada (continua)</p>	<p>Del 100% de sus ventas del año 2006, ¿qué % representaron las exportaciones?: entre 0% y 20% de las ventas entre 20% y 40% de las ventas entre 40% y 60% de las ventas más del 60% de las ventas</p> <p>¿Cómo había sido ese % sobre ventas totales en el año 2005? ____ y tres años antes? ____</p> <p>Indicar cuál es su percepción de la rentabilidad de las exportaciones de su empresa en los años 2005 y 2006: a) en una escala de 1 (nada rentables) a 5 (muy rentables): Rentabilidad exportaciones: ____ b) en una escala de 1 (mucho menos rentables que las ventas al mercado interno) a 5 (mucho más rentables que las ventas al mercado interno): Rentabilidad exportaciones: ____</p> <p>Indicar cuál es su percepción respecto al crecimiento de las exportaciones en los años 2005 y 2006: a) en una escala de 1 (muy bajo crecimiento) a 5 (importante crecimiento): Crecimiento exportaciones: ____</p> <p>(El dato de ventas de exportación en montos – dólares - no se pregunta pues se obtiene de la base de datos elaborada previamente)</p>

## ANEXO 6.1: CUESTIONARIO

**DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA****1. Instituto de Competitividad - Universidad Católica del Uruguay****PRESENTACIÓN:**

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación tendiente a determinar los factores que explican el resultado exportador de la industria manufacturera en el Uruguay. Este proyecto se lleva a cabo en el marco del Programa de Doctorado en Economía y Dirección de Empresas Convenio Universidad de Deusto (España) Universidad Católica del Uruguay.

Se ha seleccionado una muestra de las principales empresas exportadoras del sector industrial, entre las cuales se encuentra la vuestra. Su valioso aporte, permitirá analizar más adecuadamente los factores que explican el comportamiento exportador de las empresas industriales.

En caso de dudas o consultas sobre la encuesta, por favor, envíe un correo electrónico a: [rhorta@ucu.edu.uy](mailto:rhorta@ucu.edu.uy)

Responder la encuesta le llevará unos 15 minutos.

**CONFIDENCIAL:** Las respuestas a esta encuesta son confidenciales y no se identificarán individualmente.

**1. Cargo de la persona que responde el presente formulario:****2. Datos generales de la empresa**

En este apartado, le solicitamos nos detalle los principales datos de la empresa.

**1. Nombre de la empresa****2. Año de fundación****3. Dirección****4. C.P. / Ciudad / Departamento**

**DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA**

**5. Teléfono / Fax**

**6. Dirección web**

**7. Giro principal de la empresa**

**8. ¿Cuántas personas estuvieron ocupadas en la empresa en el año 2006? (No. de empleados promedio del año):**

**9. ¿Cuál fue la facturación aproximada del año 2006?**

- ☐ Menos de US\$ 500.000
- ☐ De US\$ 500.000 a US\$ 2.000.000
- ☐ De US\$ 2.000.000 a US\$ 5.000.000
- ☐ Más de US\$ 5.000.000



**DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA****3. Alguna información sobre las ventas de exportación**

En este apartado, nos interesa conocer alguna información relacionada con el comportamiento de las exportaciones de su empresa.

La mayoría de las preguntas están referidas al año 2006.

**1. Del 100% de sus ventas del año 2006, ¿qué % representaron las Exportaciones?**

- ☐ entre 0% y 20% de las ventas
- ☐ entre 20% y 40% de las ventas
- ☐ entre 40% y 60% de las ventas
- ☐ más del 60% de las ventas

**2. ¿Cómo había sido ese % de exportaciones sobre ventas totales en el año 2005?**

- ☐ entre 0% y 20% de las ventas
- ☐ entre 20% y 40% de las ventas
- ☐ entre 40% y 60% de las ventas
- ☐ más del 60% de las ventas

**3. y tres años antes?**

- ☐ entre 0% y 20% de las ventas
- ☐ entre 20% y 40% de las ventas
- ☐ entre 40% y 60% de las ventas
- ☐ más del 60% de las ventas

**4. ¿Igualando a 100 el total de las exportaciones de la empresa efectuadas en el año 2006, detalle el peso que tienen cada uno de los tres primeros productos exportados sobre el total?**

Producto 1: % sobre  
total exportado

Producto 2: % sobre  
total exportado

Producto 3: % sobre  
total exportado

**DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA**

**5. ¿Cómo se han distribuido las ventas al exterior de la empresa por área geográfica en el año 2006?**

**(Total = 100%)**

Argentina y Brasil

Resto América Latina

Estados Unidos y Canadá

Unión Europea

Asia

Resto del Mundo

**6. ¿Desde qué año viene exportando la empresa sin interrupciones significativas?**

Año

**7. En los últimos tres años, ¿en cuánto ha aumentado el número de países a los que exporta la empresa?**

No. de países

**8. Indicar cuál es su percepción de la rentabilidad de las exportaciones de su empresa en los años 2005 y 2006 (1 nada rentables, 5 muy rentables)**

	1	2	3	4	5
Rentabilidad exportaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rentabilidad exportaciones en relación a ventas mercado interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Respecto a la evolución de sus ventas al exterior, indicar cuál fue el crecimiento de las exportaciones en el año 2006, en una escala de 1 (muy bajo crecimiento) a 5 (importante crecimiento)**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

**DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA****4. Estrategia y compromiso con la exportación**

A continuación, le consultamos sobre algunos aspectos relacionados con la estrategia que ha seguido la empresa en el desarrollo de sus exportaciones.

**1. La empresa posee una estrategia definida de internacionalización:**

- ☐ SI  
☐ NO

**2. De las siguientes estrategias de inserción en los mercados exteriores cuál fue la más importante para su empresa(elijá una sola opción)**

- ☐ La empresa empezó a exportar en mercados limítrofes para dirigirse, sucesivamente, hacia mercados más lejanos.  
☐ La empresa ha seleccionado sus mercados externos a partir de las características de la demanda, de los canales de distribución, de los clientes, etc.  
☐ La empresa responde a órdenes puntuales y fortuitas de importadores y/o distribuidores exteriores.  
☐ Otros

**3. Si en la preunta anterior contestó la opción "Otros", explique cuál fue esa estrategia.**

**4. Respecto al compromiso de su empresa con la exportación, responda en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo):**

	1	2	3	4	5
Mi empresa destina elevados recursos, humanos y financieros, a las actividades de exportación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mayoría de los recursos de mi empresa, humanos y financieros, son destinados al mercado interno, limitando nuestra expansión internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. ¿La empresa realiza una actividad permanente en la búsqueda de nuevos mercados de exportación para sus productos?**

- ☐ SI  
☐ NO

**DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA**

**6. ¿La empresa ha realizado actividades de publicidad y promoción en el exterior en el último año? (presencia en ferias, promociones, publicidad, etc.):**

- ☐ SI  
☐ NO

**7. y, cuál ha sido la proporción de esos gastos en publicidad y promoción sobre la facturación total de exportación?**

- ☐ menos del 1%  
☐ entre el 1% y el 5%  
☐ más del 5%

**8. ¿La empresa ha visitado sus mercados de exportación en el último año?**

- ☐ SI  
☐ NO

**9. Si la respuesta fue afirmativa: ¿cuántos viajes ha realizado?**

No. de viajes

**10. ¿La empresa ha participado en ferias internacionales en los últimos tres años?**

- ☐ SI  
☐ NO

**DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA****5. Capacidades competitivas de la empresa**

En este apartado, hacemos referencia a diversos aspectos relacionados con las capacidades competitivas de la empresa.

**1. En su opinión, en comparación con sus principales competidores, su principal producto exportado es competitivo en:**

**Marcar de 1 (menos competitivo) a 5 (más competitivo)**

	1	2	3	4	5
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagen de marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnología	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. La estructura organizativa de la empresa en relación con sus actividades de exportación, se caracteriza por:**

	SI	NO
Existencia de un departamento especializado en las actividades de exportación:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa posee redes propias de comercialización en el extranjero, para la colocación de sus exportaciones:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opera con un centro de distribución propio en el exterior:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las actividades de exportación y las actividades en el mercado local se manejan con la misma estructura organizativa:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. ¿Cuál fue la proporción de gastos en investigación y desarrollo de productos y/o de procesos, en relación a la facturación total de la empresa, en el año 2006?**

- ☐ menos del 1%
- ☐ entre 1% y 5%
- ☐ más del 5%

**4. ¿La empresa tiene certificaciones de calidad otorgadas por organismos especializados?**

- ☐ SI ☐ NO

**DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA****5. Si respondió que SI en la anterior pregunta, ¿cuántas certificaciones de calidad tiene vigentes?**Cantidad de  
certificaciones**6. Valoración del entorno empresarial**

Seguidamente, nos interesa conocer su opinión en relación a algunos aspectos del entorno empresarial en el cual desarrolla su actividad.

**1. Para cada uno de los siguientes enunciados, referidos a aspectos del entorno empresarial, indicar su grado de acuerdo o desacuerdo (1 muy en desacuerdo, 5 muy de acuerdo)**

	1	2	3	4	5
La disponibilidad de mano de obra en el sector es adecuada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo acceso a los recursos humanos especializados que requiere mi actividad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No tengo dificultades para financiar el capital de trabajo necesario para la producción.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existen en el país líneas de crédito que me han permitido la post-financiación de exportaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La infraestructura de comunicaciones existente es adecuada para mis actividades con el exterior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La infraestructura física (carreteras, puertos, aeropuertos) que actualmente tiene el país me permite desarrollar sin problemas mis exportaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enfrento una competencia importante en mi sector, que estimula mi actividad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existen adecuadas normativas públicas para incentivar la inversión y reinversión en el sector y la mejora sostenida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las regulaciones del mercado de trabajo son muy poco flexibles y elevan los costos de la exportación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La política comercial del país ha contribuido al desarrollo de mis exportaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La existencia de monopolios públicos es una traba para el crecimiento de mis ventas al exterior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las características del mercado local contribuyen a desarrollar mis productos de exportación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA**

Existe una adecuada regulación en materia de protección al consumidor que contribuye a generar una demanda informada y exigente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mis compradores toman sus decisiones de compra solamente en función del precio de mis productos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No tengo dificultades en el acceso a materias primas e insumos a precios competitivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No he enfrentado problemas de abastecimiento de insumos importados o acceso a maquinarias y servicios del exterior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi sector de actividad existe un adecuado relacionamiento y colaboración con otras empresas del sector y con instituciones públicas y privadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Percepción del ambiente externo**

**1. Nos interesa conocer qué grado de importancia le asigna a los siguientes factores del ambiente externo a la empresa, en el comportamiento que tuvieron las exportaciones de su negocio en los años 2005 y 2006. (1 muy en desacuerdo, 5 muy de acuerdo)**

	1	2	3	4	5
Los factores macroeconómicos inciden fuertemente en el desarrollo de mis exportaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El comportamiento de mis exportaciones depende, fundamentalmente, del entorno microeconómico y sectorial donde desarrollo mi actividad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El clima general para hacer negocios en el país incentiva al desarrollo exportador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El desarrollo de las ventas al exterior es independiente del clima general para hacer negocios en el Uruguay. El desarrollo de las ventas al exterior es independiente del clima general para hacer negocios en el Uruguay.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las exportaciones de mi negocio se han visto favorecidas por políticas específicas dirigidas al sector.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El comportamiento de las exportaciones de mi negocio no depende de la existencia de políticas sectoriales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El nivel del tipo de cambio nominal ha incidido fuertemente en la competitividad de mis exportaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La competitividad de mis exportaciones depende de los niveles de productividad que puedo alcanzar en relación a mis competidores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA**

El nivel de impuestos en el país limita en forma significativa los incentivos para trabajar e invertir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El nivel de impuestos no tiene impacto sobre los incentivos para trabajar e invertir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los procedimientos y regulaciones para realizar una exportación son muy lentos y engorrosos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los procedimientos y regulaciones para realizar una exportación son rápidos y eficientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La competitividad de las empresas de mi sector en los mercados internacionales se debe principalmente a los bajos precios o los recursos naturales locales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La competitividad de las empresas de mi sector en los mercados internacionales se debe a sus productos y procesos únicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Muchas gracias por contestar esta encuesta**

Le agradecemos su contribución a esta investigación habiendo contestado esta encuesta.

Si Ud. completó el formulario en forma electrónica, sólo le resta CONFIRMAR el mismo, en el botón correspondiente más abajo.

Si Ud. completó el formulario en forma manuscrita, le solicitamos nos los haga llegar a:

Ec. Roberto Horta  
Instituto de Competitividad  
Universidad Católica del Uruguay  
8 de octubre 2738  
Montevideo

o nos avisa al 487 27 17 int. 365 que se lo pasaremos a retirar.

Si es de su interés recibir posteriormente un resumen de los principales resultados le solicitamos complete la siguiente información.

**1. Datos para enviar resultados.**

Nombre:

Dirección:

Ciudad:

Código Postal:

E-mail:



## ANEXO 6.2

### Carta enviada a las empresas junto con el cuestionario

Estimado empresario,

El Instituto de Competitividad de la Universidad Católica del Uruguay se encuentra realizando una investigación tendiente a determinar los factores que explican el resultado exportador de la industria manufacturera en nuestro país. Este proyecto de investigación se lleva a cabo en el marco del Programa de Doctorado en Economía y Dirección de Empresas en convenio con la Universidad de Deusto, España.

Se ha seleccionado una muestra de las principales empresas exportadoras del sector industrial, entre las cuales se encuentra la vuestra, a los efectos de la realización de una encuesta sobre los determinantes del resultado exportador. Por tal motivo, lo invitamos a responder el cuestionario adjunto.

Ud. tiene la opción de imprimir el cuestionario, completarlo en forma manuscrita y hacérselo llegar o avisarnos y lo pasaremos a retirar. La otra opción es ingresar al link que detallamos a continuación y completar el cuestionario en forma electrónica.

[https://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=nZRf5iYuaSNfrXm1edJTJQ\\_3d\\_3d](https://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=nZRf5iYuaSNfrXm1edJTJQ_3d_3d)

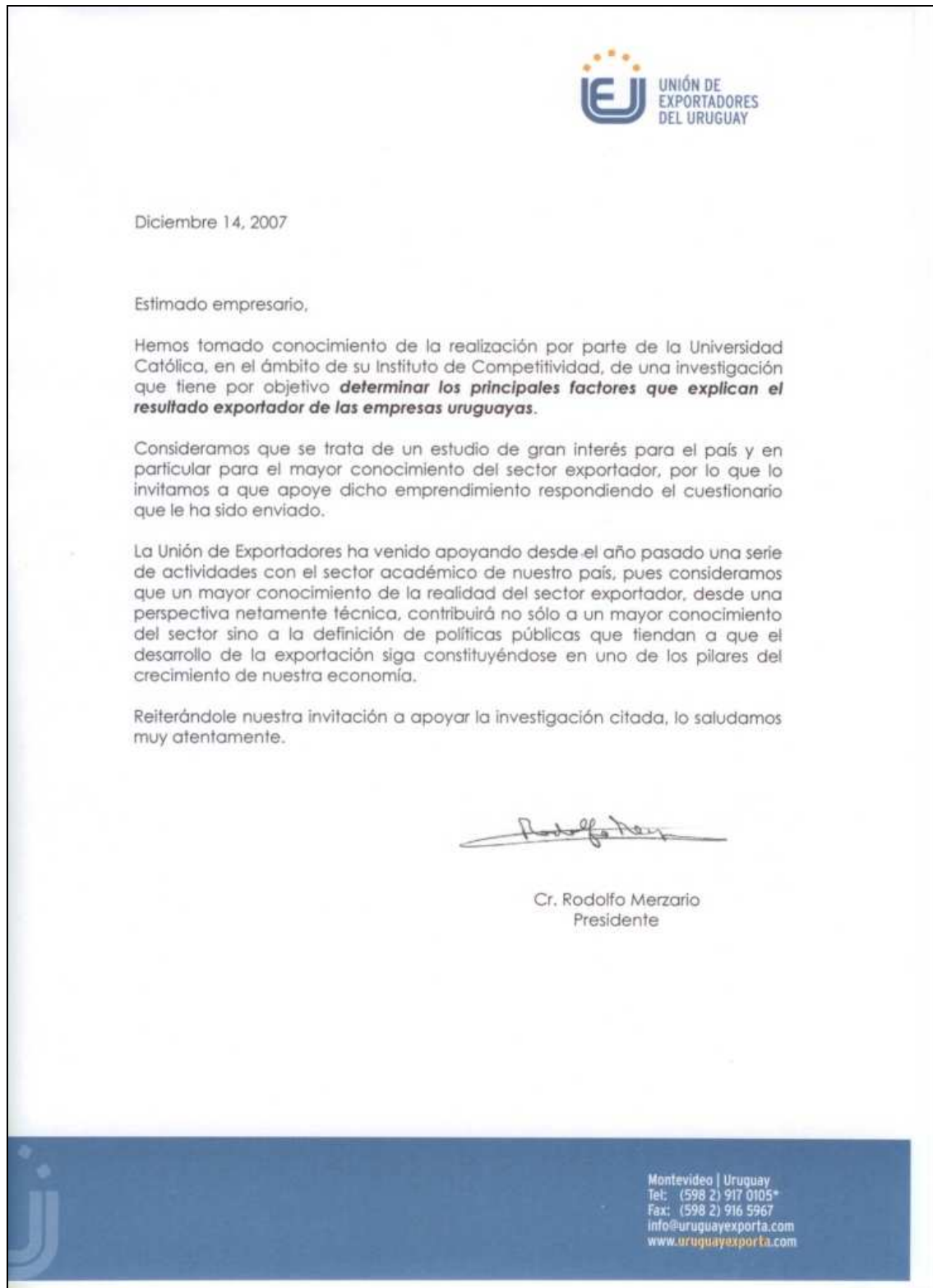
Desde ya agradecemos vuestra colaboración, que redundará en un mayor conocimiento de los factores que explican el comportamiento de las exportaciones de la industria en nuestro país.

Atentamente,

Ec. Roberto Horta Berro  
Director  
Instituto de Competitividad  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY

### ANEXO 6.3

#### Carta del Presidente de la Unión de Exportadores apoyando la realización de la encuesta y exhortando a los empresarios a responder el cuestionario.



---

## **Capítulo 7**

# **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

---

---

## **Capítulo 7**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **7.1 Introducción**

En el presente capítulo se resume el análisis efectuado con la información obtenida en el trabajo de campo, en el marco de los objetivos generales y específicos de la presente investigación, con la finalidad de comprobar o no las hipótesis planteadas en el modelo definido a partir de la revisión de la literatura teórica y empírica efectuada y presentada en los capítulos precedentes.

En primer lugar se efectúa un análisis descriptivo de la información, lo que permitirá un primer estudio de los datos obtenidos de la encuesta realizada, comprobando la importancia de las variables definidas previamente, tanto las variables dependientes como las variables independientes, posibilitando la elección de aquellas estadísticamente más aptas para el análisis posterior del modelo propuesto.

En segundo lugar, se profundiza el análisis en base a otras técnicas estadísticas y econométricas con el fin de comprobar si se cumplen las proposiciones e hipótesis del modelo propuesto. El capítulo se cierra con un resumen de las principales conclusiones que ha sido posible definir.

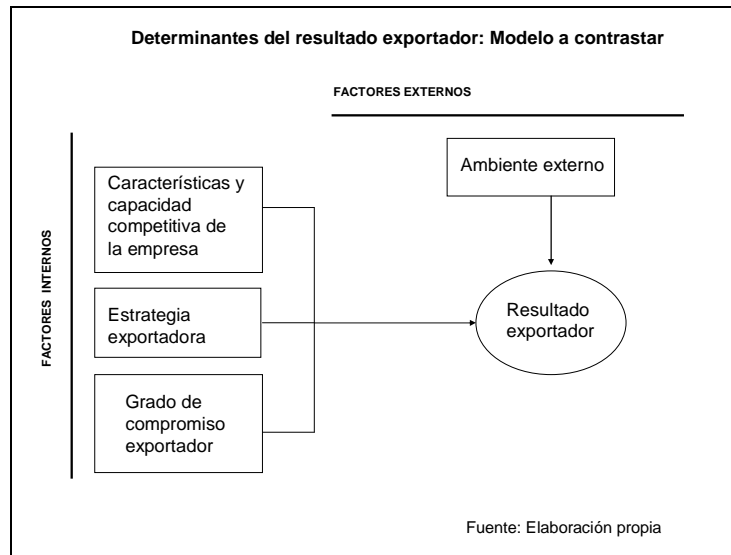
#### **7.2 Análisis descriptivo**

La presente investigación está referida a empresas pertenecientes a los sectores industriales que integran los códigos del 15 al 21 de la clasificación CIIU Rev.3, es decir industrias básicamente procesadoras de materias primas de origen agropecuario.

El análisis descriptivo de las respuestas obtenidas nos permitirá una primera aproximación respecto a si las proposiciones que se han planteado en esta investigación, y que surgieron del análisis de la literatura teórica y empírica que se desarrolló en capítulos anteriores, tienen evidencia empírica en la realidad de las industrias que exportan productos agroindustriales en el Uruguay.

Por otra parte, el análisis descriptivo se plantea siguiendo los principales determinantes del resultado exportador que fueron incorporados en el modelo propuesto en esta investigación (Ver capítulo 5), el cual se explicita nuevamente en la Figura siguiente.

**Figura 7.1**



### 7.2.1 Perfil sectorial de las empresas encuestadas

Del total de los cuestionarios validados definitivamente se ha podido comprobar que la mitad corresponde a empresas pertenecientes a la industria de Alimentos y Bebidas, un poco más de un cuarto a industrias del sector Textil, mientras que el resto de las empresas se distribuye entre los sectores de Vestimenta, Cuero, Madera y Papel. El cuadro siguiente detalla, a su vez, los casos agrupados por el código CIIU (Rev.3) a cuatro dígitos, que nos permite tener una idea de los sub-sectores a los que pertenecen las empresas que respondieron en los formularios validados. Dado que se trata de pocos casos no se utilizará esta información a cuatro dígitos en el análisis posterior.

Cuadro 7.1

Empresas que respondieron a la encuesta por sector industrial				
			Frecuencia	Porcentaje
<b>15</b>	<b>Alimentos y Bebidas</b>		23	50,0
1511	Matanza de ganado y aves. Preparación de carnes		6	
1513	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas		6	
1514	Acítes y grasas vegetales y animales		1	
1520	Productos lácteos		5	
1531	Molinos harineros		2	
1533	Elaboración de alimentos preparados para animales		1	
1549	Elaboración de productos alimenticios n.c.p.		1	
1553	Cervecerías y fabricación de maltas		1	
<b>17</b>	<b>Textiles</b>		12	26,1
1711	Hilandería y tejeduría		1	
1713	Lavadero y fabricación de tops		4	
1730	Fabricación de tejidos de punto		7	
<b>18</b>	<b>Prendas de Vestir y Teñido de Piel</b>		4	8,7
1810	Fabricación de prendas de vestir		4	
<b>19</b>	<b>Curtiembres y Talleres de Acabado</b>		1	2,2
1911	Curtiembres y talleres de acabado		1	
<b>20</b>	<b>Madera y Productos de madera excepto Muebles</b>		3	6,5
2010	Aserraderos y fabricación de parquet		2	
2021	Fabricación de productos de madera (excepto muebles)		1	
<b>21</b>	<b>Papel y Productos de papel</b>		1	2,2
2101	Pulpa de madera, papel y cartón		1	
<b>s/i</b>			2	4,3
	Total		46	100,0

Fuente: Elaboración propia

El hecho de que un 76,1% de los casos correspondan a los sectores de Alimentos y Bebidas, y Textiles, está en consonancia con el peso relativo que esas industrias tienen en la muestra de empresas exportadoras que se construyó para esta investigación<sup>123</sup>, donde las empresas de esos dos conjuntos de industrias alcanzaban al 74,3%. Por otra parte, y con excepción de la industria del Cuero, en las demás ramas industriales el número de casos obtenidos supera el 20% del total de empresas exportadoras existentes en cada una de esas ramas industriales en la muestra utilizada para la investigación.

Si analizamos la antigüedad de las firmas, nos encontramos que un porcentaje muy elevado de las empresas que respondieron tienen una importante trayectoria de actividad comercial en el Uruguay. En un 74% se trata de empresas que iniciaron su actividad comercial hace más de 20 años, donde la mitad de ellas incluso tiene una antigüedad comercial de más de 40 años. Es decir, que son empresas con una larga actividad aunque su inicio en la inserción internacional sea mucho más cercano en el tiempo y acompasado con el proceso de internacionalización de la economía uruguaya<sup>124</sup>.

<sup>123</sup> Ver Capítulo 6.<sup>124</sup> Ver Capítulo 2.

**Cuadro 7.2**

<b>Antigüedad de la empresa</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Más de 50 años	14	30,4
Entre 40 y 50 años	4	8,7
Entre 30 y 40 años	5	10,9
Entre 20 y 30 años	11	23,9
Entre 10 y 20 años	6	13,0
Menos de 10 años	4	8,7
Sin información	2	4,3
Total	46	100,0

Fuente: Elaboración propia

El valor exportado por el conjunto de las 46 empresas que respondieron el cuestionario totalizó los 258 millones de dólares en el año 2006, valor que representa casi el 21% del valor exportado total en el Uruguay en ese año. A su vez, la distribución del valor exportado por tramos nos indica que: un 24% exportaron más de 20 millones de dólares en ese año; un 15,2% exportaron valores entre 10 y 20 millones de dólares; un poco más de la mitad de la muestra o sea 52,2% exportó entre 1 y 10 millones de dólares y sólo un 6,5% exportó menos de un millón. Estos datos nos están dando la idea del tipo de empresas exportadoras que estamos analizando, teniendo presente que Uruguay es un país de pequeñas y medianas empresas y que la gran empresa es aquella que ocupa más de 100 empleados, algo que para otras economías sería una mediana o pequeña empresa.

**Cuadro 7.3**

<b>Empresas por tramos de valor exportado en 2006</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Más de 20 millones de US\$	11	23,9
Entre 10 y 20 millones de US\$	7	15,2
Entre 1 y 10 millones de US\$	24	52,2
Menos de 1 millón de US\$	3	6,5
Sin información	1	2,2
Total	46	100,0

Fuente: Elaboración Propia



### 7.2.2 Resultado exportador

El análisis de los factores determinantes del resultado exportador de empresas industriales exportadoras de productos de base agropecuaria en el Uruguay es el principal objetivo de esta investigación. Se ha analizado en capítulos anteriores la forma en que el resultado exportador es conceptualizado y operacionalizado en la literatura teórica y empírica, y las variables, tanto objetivas como subjetivas, que se han optado utilizar en este estudio. Ellas son, en primer lugar, la “intensidad exportadora”, es decir la relación entre las ventas de exportación y las ventas totales de la empresa, una de las variables más utilizadas en la literatura sobre comercialización internacional para medir la *performance* exportadora de una firma<sup>125</sup>; en segundo lugar, el “monto exportado”, y finalmente indicadores sobre las percepciones de los directivos en relación a la rentabilidad y el crecimiento de las exportaciones de su firma.

Respecto a la **intensidad exportadora**, el cuadro siguiente muestra la distribución de las empresas que respondieron el cuestionario según cuatro tramos de intensidad exportadora: entre 0% y 20% de las ventas, entre 20% y 40%, entre 40% y 60% y más del 60% de las ventas totales.

**Cuadro 7.4**

<b>Intensidad exportadora</b> Año 2006		
Entre 0% y 20%	4	8,7%
Entre 20% y 40%	2	4,3%
Entre 40% y 60%	11	23,9%
Más de 60%	29	63,0%
Total	46	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En el conjunto de empresas que estamos analizando, un 63,0% de las mismas exportaron en el año de referencia más de un 60% de sus ventas; un 23,9% de las empresas exportó entre 40% y 60% de sus ventas totales y sólo un 13% de las empresas exportó menos del 40% de sus ventas. Estos datos están mostrando que el conjunto de empresas investigadas son claramente empresas exportadoras, con una muy marcada

<sup>125</sup> En nuestro modelo “resultado exportador”.

orientación de sus ventas a los mercados exteriores. Por otra parte, si nos concentramos en el cuarto tramo de empresas, las que tienen mayor intensidad exportadora, las cuatro quintas partes de las empresas que exportaron más del 60% de sus ventas en el año 2006, también lo hicieron en esos porcentajes en los tres años anteriores, pudiendo concluir que se trata de empresas que han mantenido una corriente exportadora importante durante varios años.<sup>126</sup>

Cuadro 7.5

Total exportado por cada grupo en relación a las exportaciones totales del Uruguay (porcentajes)					
	2006	2005	2004	2003	Prom 06-03
Empresas que respondieron (1)	19,8	20,3	20,6	23,9	20,8
Empresas muestra (2)	67,8	68,2	69,5	76,9	69,9
Empresas seleccionadas (3)	98,0	97,2	98,7	102,9	98,8
Total Uruguay	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Notas:					
(1) Respondieron 46 empresas, 22% de la muestra.					
(2) Las 210 empresas más exportadoras de los sectores 15 a 21 de CIIU (Rev.3)					
(3) Las 434 empresas más exportadoras del Uruguay					

Fuente: Elaboración propia

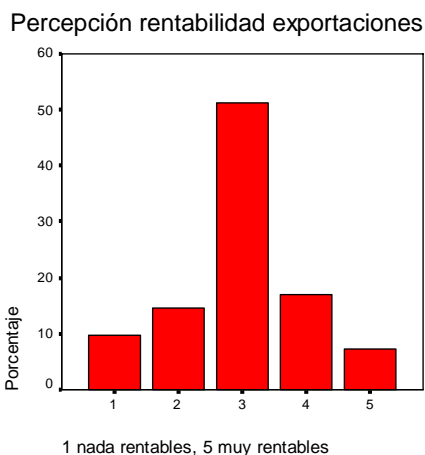
En lo que tiene que ver con el **valor exportado**, el Cuadro 7.5 muestra la significación tanto del grupo de empresas que constituyó la muestra a investigar como del grupo que respondieron definitivamente. En este caso se tiene que el valor exportado por las 46 empresas que respondieron la encuesta, representa aproximadamente el 20% de las exportaciones totales del Uruguay. Es decir, que estaremos analizando las empresas que son responsables de la quinta parte del total de las exportaciones uruguayas.

A los efectos de conocer la **percepción de los empresarios sobre la rentabilidad de sus ventas al exterior**, se les solicitó que contestaran en una escala de 1 nada rentables a 5 muy rentables, su percepción sobre cómo consideraban que había sido la rentabilidad de las exportaciones efectuadas. La mayoría de las respuestas (45,7%) se concentraron en el valor medio, es decir entre nada rentable y muy rentable (51,2% si no se consideran los cuestionarios que no respondieron esta pregunta). A su vez, cuando se les preguntó sobre la rentabilidad de sus exportaciones en relación con la

<sup>126</sup> Según los datos del Instituto Nacional de Estadísticas, la intensidad exportadora de las ramas industriales 15 a 21 de la clasificación CIIU Rev.3 fue, en el año 2004, del 57.1%.

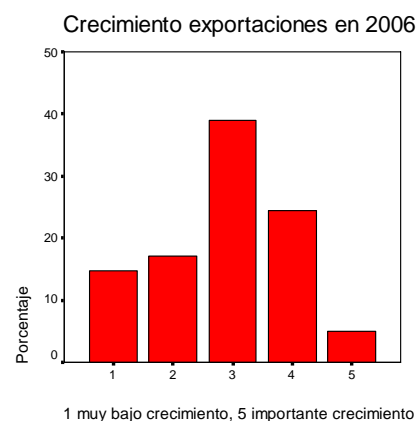
rentabilidad de las ventas en el mercado local, también la mayoría de las respuestas se ubicó en un valor medio.

**Gráfico 7.1**



Finalmente, la información relacionada con el crecimiento de las exportaciones nos indica (ver cuadro y gráfica siguientes) que casi cuatro de diez de las empresas que respondieron la pregunta, manifestaron que el crecimiento habría sido moderado.

**Gráfico 7.2**



**Cuadro 7.6**

Crecimiento exportaciones en 2006				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	1 Muy bajo crecimiento	6	13,0	14,6
	2	7	15,2	17,1
	3	16	34,8	39,0
	4	10	21,7	24,4
	5 Importante crecimiento	2	4,3	4,9
	Sub-total	41	89,1	100,0
Perdidos	9	5	10,9	
	Total	46	100,0	

Fuente: Elaboración propia

### 7.2.3 Características y capacidad competitiva de la empresa

En esta investigación se han planteado varias proposiciones que relacionan diferentes características y capacidades competitivas de las empresas y el resultado exportador. Así, se han planteado las relaciones entre: el tamaño de la empresa, años en

que viene exportando, posesión de capacidades competitivas y estructura organizativa de apoyo a la exportación, con el resultado o *performance* exportadora.

Analizamos seguidamente cada una de dichas variables, por separado, y a continuación la relación con el resultado exportador.

### 7.2.3.1 Análisis descriptivo de las variables

Las variables definidas a los efectos de determinar el tamaño de la empresa, han sido el personal ocupado, tanto en número de personas como en tramos de ocupación, y el monto de las ventas, expresado en diferentes tramos de los niveles de facturación de la empresa.

#### ***Personal ocupado:***

La variable “personal ocupado” se ha utilizado en numerosas investigaciones como forma de medir el tamaño de las empresas,<sup>127</sup> aunque su relación con el resultado exportador no fue determinada claramente, existiendo ciertas ambigüedades según los diferentes estudios analizados, como se ha detallado extensamente en el capítulo 4.

En el trabajo de campo se les preguntó a las empresas cuántas personas estuvieron ocupadas en la empresa, en promedio, durante el año 2006. Sus respuestas nos permiten apreciar la siguiente información, donde se muestra el número de empresas y su ocupación por tramos de personal ocupado.

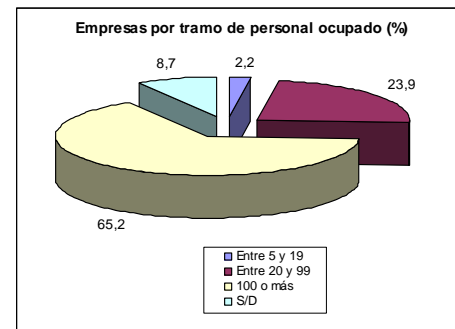
**Cuadro 7.7**

<b>Empresas y ocupación por tramo de personal ocupado</b>				
	<b>Empresas</b>		<b>Ocupación</b>	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Entre 5 y 19	1	2,2	5	0,0
Entre 20 y 99	11	23,9	662	4,7
100 o más	30	65,2	13270	95,2
S/D	4	8,7		
Total	46	100,0	13937	100,0

Fuente: Elaboración propia

<sup>127</sup> Aaby y Slater (1989), Calof (1994), Katsikeas et al. (1996), Alonso y Donoso (1998 y 2000), Dean et al. (2000), Suárez et al. (2002), entre otros autores.

Gráfico 7.3



Dividiendo las empresas según tramos de personal ocupado, se aprecia de los datos presentados en el cuadro precedente, que la mayoría de las empresas que respondieron el cuestionario son empresas grandes (65,2%), casi un cuarto de ellas son empresas medianas (23,9%), mientras que el resto son empresas pequeñas o que no proporcionaron la información del personal ocupado.<sup>128</sup>

A su vez, si nos detenemos en el número de personas ocupadas, se comprueba que el 95,2% del personal ocupado corresponde a las empresas grandes, mientras que el resto (4,8%) está ocupado en las empresas pequeñas y medianas. Hay que tener en cuenta, que por la forma en que se conformó la muestra, las pequeñas y medianas empresas están poco representadas.

Por otra parte, en consonancia con la estructura sectorial que se analizó anteriormente, casi tres cuartas partes de la ocupación de las empresas encuestadas, corresponde a empresas de la industria de Alimentos y Bebidas; un 15% de la ocupación se encuentra en la industria Textil y el resto, en porcentajes relativamente pequeños, se distribuye entre las demás industrias consideradas (Cuadro 7.8).

Cuadro 7.8

Personal ocupado según sector industrial CIU Rev.3		
Sector	Frecuencia	Porcentaje
15	10208	73,2
17	2087	15,0
18	30	0,2
19	812	5,8
20	370	2,7
21	430	3,1
Total	13937	100,0

Fuente: Elaboración propia

<sup>128</sup> Para la clasificación de empresas en el Uruguay se utiliza lo establecido en el Decreto N° 504/07 del 20 de diciembre del 2007.

**Ventas:**

Otra forma de medir el tamaño de las empresas es según el monto total de ventas, su facturación. Hay una correlación clara entre dicho valor y el tamaño de la firma, aunque existen algunas excepciones, por ejemplo empresas muy intensivas en capital y con pocos empleados y que llegan a facturar altos valores en sus colocaciones en los mercados tanto interno como externo. En general, las empresas de los sectores investigados en este estudio, no presentan dicha característica; más bien al ser empresas que manufacturan materias primas agropecuarias requieren incrementar tanto el personal como los activos a medida que aumenta su tamaño.

Los datos de las empresas que contestaron el cuestionario nos indican que la gran mayoría vendió por más de cinco millones de dólares en el año 2006, 60,9%, mientras que un 20% facturó entre dos y cinco millones de dólares y un 15% lo hizo en menos de dos millones y más de 500 mil dólares.

**Cuadro 7.9**

Niveles de ventas totales en año 2006		
	Frecuencia	Porcentaje
Menos de US\$ 500.000	0	-
De US\$ 500.000 a US\$ 2.000.000	7	15,2
De US\$ 2.000.000 a US\$ 5.000.000	9	19,6
Más de US\$ 5.000.000	28	60,9
S/D	2	4,3
Total	46	100,0

Fuente: Elaboración propia

Para apreciar la significación de estos valores y el tamaño de la empresa, recurrimos a la clasificación de empresas dada por la Dirección Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Industria y Energía del Uruguay (Decreto No.504/07) que estableció que se considera gran empresa a aquella firma que tiene un total de ventas anuales superior a las 75.000.000 de unidades indexadas, que a fines del año 2006 equivalía a unos 4.908.000 dólares. Es decir, que claramente ese 60,9% de las empresas que contestaron la encuesta, eran grandes empresas pues exportaron más de cinco millones de dólares, monto superior al establecido para el total de las ventas de la

empresa, exportación más mercado interno, en la clasificación de una gran empresa en el Uruguay.

### ***Años exportando:***

Por otra parte, de la información correspondiente a la cantidad de años en que está exportando la empresa, se comprueba que un 58,7% de las empresas de la muestra ha venido exportando desde hace más de 10 años, como puede apreciarse de la información presentada en el Cuadro 7.10. Por otra parte, 17,4% de las empresas que contestaron el cuestionario, llevan menos de 10 años exportando, es decir, que son empresas de más reciente internacionalización.

**Cuadro 7.10**

Años exportando (porcentajes)		
	Frecuencia	Porcentaje
Más de 20 años	15	32,6
Entre 10 y 20 años	12	26,1
Menos de 10 años	8	17,4
Sin información	11	23,9
Total	46	100,0

Fuente: Elaboración propia

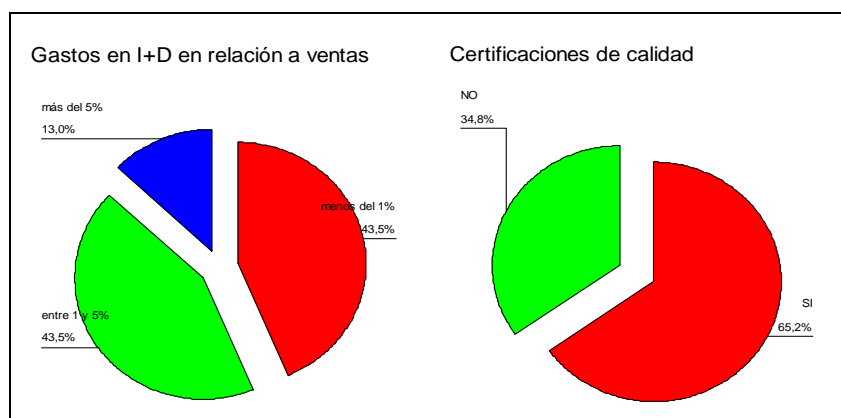
### ***Tecnología y procesos de calidad:***

Se les preguntó a las empresas cuál fue la proporción de gastos en investigación y desarrollo, tanto de productos como de procesos, en relación a la facturación total de la empresa, y si tenían certificaciones de calidad otorgadas por organismos especializados. Dichas preguntas se basan en que la experiencia internacional coincide mayoritariamente en asignar signo positivo a las capacidades tecnológicas con el mayor éxito en los mercados internacionales.

En cuanto a los gastos en investigación y desarrollo, un porcentaje menor de las empresas, 13,0% manifestó que los gastos en I+D eran mayores al 5% de la facturación total; el resto se dividió en partes iguales, 43,5% cada una, en cuanto a que los gastos en I+D eran entre 1% y 5% de las ventas, o menores al 1% de las ventas. Es decir, que se puede afirmar que hay una proporción superior al 50% que invirtió en gastos de

investigación y desarrollo de productos o procesos más del 1% de sus ventas. Pero que, a su vez, hay un 43,5% de las empresas encuestadas que prácticamente no invierten en este tipo de gastos. A los efectos de poder apreciar la significación de estos datos, téngase en cuenta que la inversión total en actividades de innovación (I+D y otros) representó un 2% de los ingresos por ventas de la industria manufacturera en el año 2006, según la III Encuesta de Actividades de Innovación en la Industria Uruguaya de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación.

Gráfico 7.4



Fuente: Elaboración propia

En relación a las certificaciones de calidad, un 65,2% de las empresas manifestó poseerlas y un 34,8% restante no. Es decir, que dos tercios de las empresas encuestadas habían gestionado y obtenido alguna certificación de calidad en sus procesos productivos.

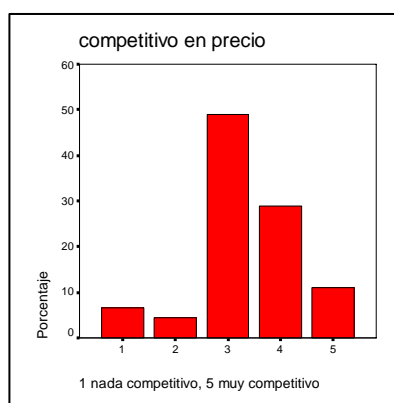
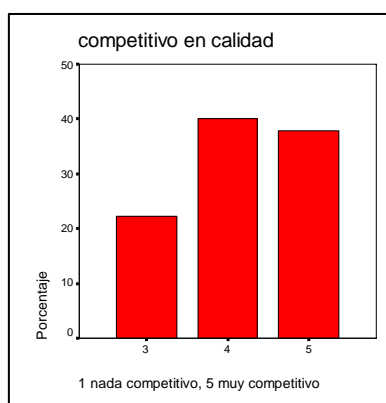
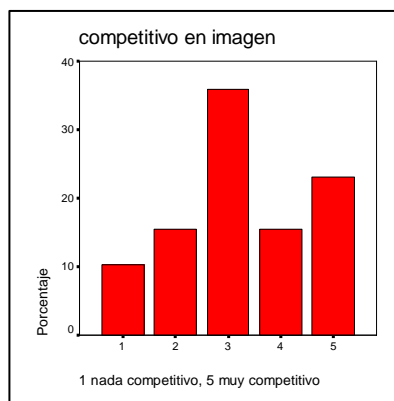
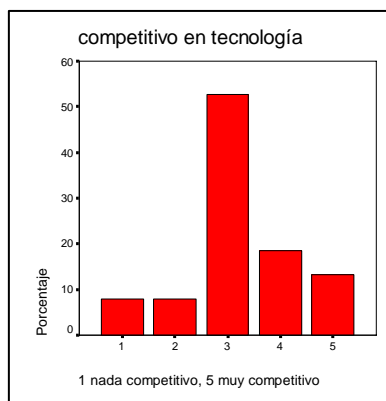
### ***Capacidades competitivas de la empresa:***

De conformidad con la revisión de la literatura, se planteó en el modelo teórico a investigar, la existencia de una relación positiva entre determinadas capacidades competitivas de las empresas y su resultado exportador. En ese sentido, se plantearon como proposiciones relacionadas con este aspecto que en las empresas donde sus ejecutivos tienen elevada percepción de ventajas competitivas de sus exportaciones en los mercados externos, se registran mayores niveles de éxito exportador y, en segundo lugar, que la existencia de una estructura organizativa de apoyo a la exportación contribuye, también, a lograr mayores niveles de intensidad exportadora.



En los Gráficos 7.5 a 7.8 que se muestran a continuación, es posible apreciar la opinión de los directivos de las empresas encuestadas en relación a su percepción de las ventajas competitivas de su principal producto de exportación, en comparación con sus principales competidores.

Se comprueba que, en general, hay percepciones positivas de los empresarios en las ventajas competitivas de su principal producto de exportación. En los cuatro casos, la media de las respuestas está por encima del valor 3 (la escala utilizada para la pregunta iba de 1 nada competitivo a 5 muy competitivo), aunque resalta claramente la percepción referida a la calidad, donde no hubo respuestas en los valores 1 y 2, y casi el 80% de las respuestas ubican a su principal producto de exportación como competitivo en calidad (valoraciones 4 y 5).

**Gráficos 7.5****Gráfico 7.6****Gráfico 7.7****Gráfico 7.8**

Cuadro 7.11

Percepción de ventajas competitivas					
Estadísticos		competitivo en precio	competitivo en calidad	competitivo en imagen	competitivo en tecnología
N	Válidos	45	45	39	38
	Perdidos	1	1	7	8
Media		3,333	4,156	3,256	3,211
Desv. típ.		0,977	0,767	1,272	1,044
Curtosis		0,691	-1,226	-0,850	0,278
Error típ. de curtosis		0,695	0,695	0,741	0,750

Fuente: Elaboración propia

Las respuestas en relación a si el principal producto de exportación es competitivo en precio o competitivo en tecnología, se concentran bastante más en los valores centrales de la distribución, lo que no sólo se visualiza gráficamente, sino que se comprueba con el estadístico de la curtosis, que registra los valores más altos.

### ***Estructura organizativa de apoyo a la exportación:***

La otra variable definida como explicativa del resultado exportador, dentro de este concepto de características y capacidad competitiva de la empresa, está referida a la existencia o no de una adecuada estructura organizativa de apoyo a la exportación, y a la posición de redes o centros de distribución y comercialización propios en el exterior. El cuadro siguiente detalla la información referida a estos datos de la estructura organizativa de apoyo a la exportación.

Cuadro 7.12

Estructura organizativa de apoyo a la exportación				
Departamento exportación				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	SI	35	76,1	77,8
	NO	10	21,7	22,2
	Total	45	97,8	100,0
Perdidos		1	2,2	
Total		46	100,0	
Redes propias de comercialización				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	SI	24	52,2	53,3
	NO	21	45,7	46,7
	Total	45	97,8	100,0
Perdidos		1	2,2	
Total		46	100,0	
Centro de distribución				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	SI	5	10,9	11,1
	NO	40	87,0	88,9
	Total	45	97,8	100,0
Perdidos		1	2,2	
Total		46	100,0	

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario preguntaba si se poseían o no dichas estructuras de comercialización. En ese sentido, el análisis de los datos referidos a estas variables nos indica que la mayoría de las empresas posee un departamento de exportación, en un porcentaje superior al 75%; la proporción de empresas con redes propias de comercialización es menor, superando escasamente el 50% y sólo un 11% de las empresas posee centros propios de distribución en el exterior.

### 7.2.3.2 Las relaciones con el resultado exportador

Resumiendo el análisis de las variables descritas precedentemente, vinculadas con las características y capacidad competitiva de la empresa, y a los efectos de analizar su relación con el resultado exportador, se cruzó la información de cada variable con las variables indicativas del resultado exportador, a los efectos de empezar a encontrar elementos que nos ayuden a verificar o no las hipótesis de la investigación.

En primer lugar, se cruzó la información de ocupación, facturación, certificaciones de calidad y antigüedad exportadora, con las variables dependientes, intensidad exportadora y percepción de la rentabilidad y el crecimiento de las ventas al exterior. En ese sentido, el Cuadro 7.13 nos presenta la frecuencia relativa en cada una de las variables relacionadas con las características de las empresas, según los tramos de intensidad exportadora. Así se comprueba que:

- i) a mayor **tamaño** de empresa se verifican mayores porcentajes de empresas con intensidad exportadora elevada, en particular si se utiliza la variable personal ocupado para operacionalizar el tamaño de la empresa, lo cual es compatible con diversos estudios que relacionan el tamaño de la firma con la *performance* exportadora (Calof, 1994; Verwaal y Donkers, 2002; Katsikeas et al., 1996; Nakos et al. (1998), Dean et al. (2000), Suárez et al. (2005) y Lee y Habte-Giorgis (2004);
- ii) aumenta el porcentaje de empresas con una intensidad exportadora elevada en aquellas que manifestaron poseer **certificaciones de calidad**, lo que apunta a pensar que puede ser válida la relación de que a mayor inversión en mejorar los procesos de calidad de la empresa, contribuye a mejores resultados en la exportación, algo sugerido por Christensen et al. (1997) que indican que los

- exportadores exitosos tienen políticas de control de calidad que conduce al logro de productos más uniformes, impactando de esa manera en los resultados de la exportación;
- iii) también se verificaría una relación positiva entre la **antigüedad en la actividad de exportación** y la intensidad exportadora, como lo plantea la literatura, que establece que una mayor experiencia exportadora por parte de las empresas tiene efectos positivos en sus resultados exportadores, tal cual lo manifiestan Domínguez y Siqueira (1993), Katsikeas et al. (1996) o Gertner et al. (2006, 2009), dado que a mayor experiencia, resultado de los años exportando, se reduce la incertidumbre, se incrementa el conocimiento del mercado, todo lo cual impacta positivamente en los resultados de la exportación;
  - iv) si en lugar de relacionar las variables vinculadas a las características de las empresas con la intensidad exportadora, se lo hace con el **crecimiento exportador** o la percepción sobre la rentabilidad de las exportaciones, otras dos formas de operacionalizar el resultado exportador, parte segunda y tercera del Cuadro 7.12, los resultados descriptos anteriormente, ya no parecerían ser tan claros;
  - v) los datos de la relación entre las variables analizadas y la **percepción de los directivos sobre la rentabilidad de las exportaciones**, a este nivel de análisis, no nos permiten afirmar si existe o no una relación significativa, dado que hay, en casi todas las variables, un porcentaje cercano al 50% ubicado en un punto intermedio de la escala, con niveles de opiniones similares hacia nada rentable o muy rentables.

En segundo lugar, se analizó la relación de las variables vinculadas con la **percepción de las capacidades competitivas** de la empresa y la **estructura de apoyo a la exportación**, con las variables dependientes. Ello nos permitiría aproximarnos a ver si existe, en este grupo de empresas exportadoras de productos agroindustriales en el Uruguay, la relación esperada de acuerdo a lo encontrado en la literatura de que la posesión de determinadas capacidades competitivas por parte de las empresas tiene un efecto positivo en su resultado exportador. La información del cuadro 7.14 parece indicar esa relación, en particular en las variables sobre percepción de ventajas competitivas en precio, calidad y tecnología, y en la existencia de departamento de exportación y redes propias de comercialización.

Se comprueba en la información de dicho cuadro que un 37,8% de las empresas manifestaron una percepción de ventajas competitivas en precios (valoración 4 y 5 en la escala preguntada), correspondiendo dichas respuestas a empresas que exportan más del 40% de sus ventas. En el caso de la percepción de ser competitivo en calidad, el porcentaje de respuestas de las empresas que exportan más del 40% de sus ventas, que marcaron una valoración 4 y 5, llega al 71,1%. Para el caso de la percepción en tecnología dicho porcentaje se reduce al 55,2%. Estos datos estarían en línea con las conclusiones de Zou y Stan (1998) y en consonancia con las conclusiones de Aaby y Slater (1989) y Chetty y Hamilton (1993), y nos permitirían pensar que es válida la proposición de que en las empresas donde sus ejecutivos poseen una elevada percepción de ventajas competitivas de sus exportaciones, se registran mayores niveles de éxito exportador.

Respecto a la relación de las variables vinculadas a la estructura organizativa de apoyo a la exportación, con la intensidad exportadora, se comprueba que el 77,7% de las empresas encuestadas poseen un departamento especializado de apoyo a la exportación y que casi el 90% de esas empresas exportan más del 40% de sus ventas. Porcentajes similares ocurre con la existencia de redes propias de comercialización. No así con la existencia de centros de distribución en el exterior. Es decir, que hay una fuerte generalización en las empresas respecto a su estructura organizativa de apoyo a la comercialización de las exportaciones, en particular en lo que respecta a departamentos especializados en dicha actividad y en redes propias de comercialización.

En el mismo Cuadro 7.14 se observa la relación entre las variables comentadas en el párrafo anterior y la percepción sobre la rentabilidad de las exportaciones, otra de las formas de operacionalizar el resultado exportador. Los resultados no nos permiten extraer una conclusión preliminar clara. Esto será objeto de profundización en el análisis de regresión del punto 7.3.

Cuadro 7.13

Relación entre las variables utilizadas en los conceptos "Características de la empresa" y "Resultado Exportador"

Características de las empresas e intensidad exportadora		Exportaciones como % ventas 2006			
% capa		entre 0 y 20% de las ventas	entre 20 y 40% de las ventas	entre 40 y 60% de las ventas	más del 60% de las ventas
Tramo de ocupación	Pequeña empresa				2,4
	Mediana empresa	2,4	2,4	4,8	16,7
	Gran empresa	7,1	2,4	19,0	42,9
Facturación	de U\$S 500.000 a U\$S 2.000.000	2,3		2,3	11,4
	De U\$S 2.000.000 a U\$S 5.000.000		2,3	6,8	11,4
	Más de U\$S 5.000.000	6,8	2,3	15,9	38,6
Certificaciones de calidad	SI	4,3	4,3	19,6	37,0
	NO	4,3		4,3	26,1
Tramo de años exportando	Menos de 10		5,7	8,6	8,6
	Entre 10 y 20	2,9		2,9	28,6
	Más de 20	2,9		2,9	37,1

Características de las empresas y crecimiento exportador		Crecimiento exportaciones en 2006				
% capa		1 (Muy bajo crecimiento)	2	3	4	5 (Importante crecimiento)
Tramo de ocupación	Pequeña empresa				2,6	
	Mediana empresa	2,6	7,7	7,7	7,7	
	Gran empresa	12,8	7,7	33,3	12,8	5,1
Facturación	de U\$S 500.000 a U\$S 2.000.000	4,9	4,9	4,9	2,4	
	De U\$S 2.000.000 a U\$S 5.000.000		4,9	9,8	4,9	2,4
	Más de U\$S 5.000.000	9,8	7,3	24,4	17,1	2,4
Certificaciones de calidad	SI	12,2	7,3	24,4	17,1	2,4
	NO	2,4	9,8	14,6	7,3	2,4
Tramo de años exportando	Menos de 10	3,0	3,0	3,0	9,1	6,1
	Entre 10 y 20	9,1	6,1	15,2	6,1	
	Más de 20	3,0	12,1	12,1	12,1	

Características de las empresas y rentabilidad exportaciones		Percepción rentabilidad exportaciones				
% capa		1 (Nada rentables)	2	3	4	5 (Muy rentables)
Tramo de ocupación	Pequeña empresa					2,6
	Mediana empresa		7,9	13,2	5,3	
	Gran empresa	10,5	7,9	34,2	13,2	5,3
Facturación	de U\$S 500.000 a U\$S 2.000.000		5,0	10,0	2,5	
	De U\$S 2.000.000 a U\$S 5.000.000	2,5	2,5	7,5	5,0	
	Más de U\$S 5.000.000	7,5	7,5	32,5	10,0	7,5
Certificaciones de calidad	SI	4,9	12,2	39,0	7,3	2,4
	NO	4,9	2,4	12,2	9,8	4,9
Tramo de años exportando	Menos de 10	3,0	9,1	9,1		
	Entre 10 y 20	3,0	9,1	3,0	12,1	6,1
	Más de 20	3,0		30,3	9,1	3,0

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 7.14**

**Relación entre las variables utilizadas en el concepto "Capacidades competitivas de la empresa" y "Resultado exportador"**

<b>Capacidades competitivas de las empresas e intensidad exportadora</b>					
% capa		<b>Exportaciones como % ventas 2006</b>			
		entre 0 y 20% de las ventas	entre 20 y 40% de las ventas	entre 40 y 60% de las ventas	más del 60% de las ventas
<b>competitivo en precio</b>	1 menos competitivo	2,2			4,4
	2				4,4
	3	2,2	4,4	15,6	26,7
	4	2,2		6,7	20,0
	5 más competitivo			2,2	8,9
<b>competitivo en calidad</b>	3	4,4		2,2	15,6
	4	2,2	4,4	17,8	15,6
	5 más competitivo			4,4	33,3
<b>competitivo en imagen</b>	1 menos competitivo		2,6		7,7
	2		2,6	2,6	10,3
	3	2,6		20,5	12,8
	4	2,6			12,8
	5 más competitivo			5,1	17,9
<b>competitivo en tecnología</b>	1 menos competitivo				7,9
	2				7,9
	3	2,6	2,6	21,1	26,3
	4		2,6		15,8
	5 más competitivo			2,6	10,5
<b>Departamento exportación</b>	SI	4,4	4,4	22,2	46,7
	NO	4,4		2,2	15,6
<b>Redes propias de comercialización</b>	SI	2,2		13,3	37,8
	NO	6,7	4,4	11,1	24,4
<b>Centro de distribución</b>	SI	2,2			8,9
	NO	6,7	4,4	24,4	53,3

<b>Estructura de apoyo a la exportación y rentabilidad exportaciones</b>						
% fila		<b>Percepción rentabilidad exportaciones</b>				
		1 (Nada rentables)	2	3	4	5 (Muy rentables)
<b>Departamento exportación</b>	NO		7,5	5	7,5	2,5
	SI	10,0	7,5	47,5	7,5	5,0
<b>Redes propias de comercialización</b>	NO	2,5	15,0	22,5	5,0	5,0
	SI	7,5		27,5	12,5	2,5
<b>Centro de distribución</b>	NO	10,0	15,0	40,0	15,0	7,5
	SI			12,5		

Fuente: Elaboración propia

**7.2.4 Estrategia exportadora**

El segundo constructo propuesto en el modelo como explicativo del resultado exportador, con amplio desarrollo en la literatura, se refiere a la estrategia exportadora. En ese sentido, se propuso que las empresas que planifican sus actividades exteriores, buscan conocer el mercado externo de sus productos y comprometen recursos en esas actividades, tienen mayor probabilidad de mejorar su intensidad exportadora.

### 7.2.4.1 Análisis descriptivo de las variables

En primer lugar, se consultó a las empresas si poseían una **estrategia definida de internacionalización**, y si la respuesta era afirmativa, se les planteó un conjunto de tres estrategias de inserción en los mercados externos, preguntándoles cual de ellas se constituía en la más importante para su empresa, dejando una opción abierta por si existía una estrategia diferente a las planteadas. Las tres estrategias de desarrollo de mercados externos planteadas fueron:

- La empresa empezó a exportar en mercados limítrofes para dirigirse, sucesivamente, hacia mercados más lejanos.
- La empresa ha seleccionado sus mercados externos a partir de las características de la demanda, de los canales de distribución, de los clientes, etc.
- La empresa responde a órdenes puntuales y fortuitas de importadores y/o distribuidores exteriores.

El cuadro siguiente resume la información referida a este punto relacionada con el tipo de internacionalización seguida por la empresa.

**Cuadro 7.15**

La empresa posee una estrategia definida de internacionalización		
	Frecuencia	Porcentaje
SI	38	82,6
NO	8	17,4
	46	100,0
Tipo de estrategia de internacionalización		
	Frecuencia	Porcentaje
Mercados limítrofes y luego mercados más lejanos	9	19,6
Se seleccionan los mercados según demanda, distribución, clientes	28	60,9
Se responde a órdenes puntuales	4	8,7
Otras estrategias	4	8,7
Sin información	1	2,2
Total	46	100,0

Fuente: Elaboración propia



El 83% de las empresas manifestó tener una estrategia definida de internacionalización, y en cuanto a qué tipo de estrategia de internacionalización se identificaba mejor, el 61% de las respuestas (ver cuadro 7.15) indicaron que la empresa ha seleccionado sus mercados externos a partir de las características de la demanda, de los canales de distribución y de los clientes. Un 20%, por otra parte, ha seguido una estrategia de empezar exportando a los mercados limítrofes para dirigirse luego a mercados más lejanos y un 9% exporta como respuesta a órdenes puntuales y/o fortuitas de compradores del exterior. Estos resultados estarían indicando, para este conjunto de empresas, que no necesariamente se sigue un proceso de internacionalización que comienza exportando a mercados vecinos, para luego de un determinado aprendizaje, dirigirse a mercados más alejados. Un porcentaje importante se trataría de empresas que tienen una estrategia exportadora activa en cuanto a analizar los mercados más adecuados según las características de la demanda o de los canales de distribución, independiente de su ubicación geográfica. Esto no implica que igualmente dichas empresas no sigan un proceso de internacionalización gradual como ha sido planteado por el modelo gradualista o de expansión incremental (Johanson y Vahlne, 1977).

Un componente importante de la estrategia exportadora es tener una **actividad permanente de búsqueda de nuevos mercados** y el **compromiso de visitarlos periódicamente**. En ese sentido, el 76% de las firmas encuestadas respondió afirmativamente a la pregunta si la empresa realiza una actividad permanente de planificación en la búsqueda de mercados de exportación para sus productos. A su vez, el 85% de las empresas manifestó haber visitado a sus mercados de exportación en el último año.

Es decir, que este grupo de empresas muestra, en un porcentaje apreciable, que lleva a la práctica una gestión activa de búsqueda de mercados de exportación y de visita a los mercados exteriores que ya posee, acciones que van en la línea de la mejora de su *performance* exportadora.

Cuadro 7.16

Búsqueda mercados de exportación			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	35	76,1
	NO	11	23,9
	Total	46	100,0
Visita a mercados de exportación			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	39	84,8
	NO	7	15,2
	Total	46	100,0

Fuente: Elaboración propia

Como parte de la estrategia de exportación, se planteó en el modelo propuesto para esta investigación, que las empresas con una **gama diferenciada de productos de exportación** obtienen mejores niveles de resultado exportador. En ese sentido, a los efectos de conocer cómo era la concentración de productos de exportación, se les consultó sobre el peso relativo de cada uno de los tres principales productos en el total exportado. Los resultados nos indican que un gran porcentaje de las empresas cubren casi el 100% de sus ventas de exportación, con los tres principales productos que comercializan al exterior. El cuadro 7.17 adjunto muestra la importancia del principal producto de exportación. Para un 67,4% de las empresas las ventas del principal producto de exportación representan más del 50% del total exportado.

Cuadro 7.17

Importancia del principal producto en el total exportado		
	Frecuencia	Porcentaje
Producto 1 > 50%	31	67,4
Producto 1 entre 25 y 50%	6	13,0
Producto 1 < 25%	1	2,2
Sin información	8	17,4
Total	46	100,0

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, refiriéndose a la estrategia exportadora se consultó en el cuestionario sobre las **actividades de publicidad o promoción** que realiza la empresa en el exterior a los efectos de lograr incrementar sus exportaciones y los niveles de gasto en este tipo de actividad. Ello está relacionado con la proposición planteada

respecto a que las empresas logran incrementar su performance exportadora cuanto más elevada es la inversión en promover sus ventas en el exterior. La información obtenida da cuenta de que un 40% de las empresas manifestó haber hecho publicidad y promoción de sus productos de exportación; y respecto a la incidencia de esos gastos sobre la facturación total de exportación, el 78% de los que hacen publicidad y promoción invirtieron menos del 1% de la facturación, mientras que un 22% invirtieron, en publicidad y promoción, entre 1% y 5% de los montos exportados. Es decir, que es bajo el porcentaje de empresas que invierte recursos en promover sus ventas en el exterior.

#### **7.2.4.2 Las relaciones con el resultado exportador**

A medida que aumenta la intensidad exportadora se incrementa el número de empresas que posee una estrategia de internacionalización (Cuadro 7.18). Así se tiene que de las empresas que han manifestado poseer alguna determinada estrategia de internacionalización, 60,5% exportan más del 60% de sus ventas totales, porcentaje que llega casi al 90%, si se consideran las que exportan más de 40% de sus ventas. Es decir, que en la medida que la empresa destina un porcentaje considerable de su facturación a los mercados exteriores, requiere poseer una determinada estrategia de inserción externa.

Dichos datos estarían verificando una correlación entre mantener una estrategia definida de internacionalización y el incremento de la intensidad exportadora. Este resultado está en consonancia con lo establecido en las teorías gradualista de la internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982), dado que a mayor intensidad exportadora, son más las empresas con estrategias definidas de internacionalización. De cualquier manera, nos encontramos con que 6 empresas, 20,7% de las que poseen una intensidad exportadora mayor al 60% de sus ventas, han manifestado no poseer una estrategia definida de internacionalización.

Cuadro 7.18

Estrategia de Internacionalización según intensidad exportadora				
Exportaciones como % ventas 2006		Estrategia de internacionalización		
		NO	SI	
entre 0 y 20% de las ventas	Recuento % col. % fila	2 25,0 50,0	2 5,3 50,0	100,0
entre 20 y 40% de las ventas	Recuento % col. % fila		2 5,3 100,0	100,0
entre 40 y 60% de las ventas	Recuento % col. % fila		11 28,9 100,0	100,0
más del 60% de las ventas	Recuento % col. % fila	6 75,0 20,7	23 60,5 79,3	100,0
		100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 7.19 presenta la relación entre las variables analizadas en los párrafos anteriores referidas a la estrategia de internacionalización y de exportación de las empresas y la variable “intensidad exportadora”, una de las variables dependientes que operacionalizan el constructor Resultado Exportador. De dicha información podemos apreciar que es posible encontrar evidencia empírica sobre la relación entre dichas variables representativas de la estrategia de internacionalización y exportación de las empresas y la intensidad exportadora, en cuanto a que se verificaría una correlación entre una mayor intensidad exportadora y el poseer una estrategia definida de internacionalización, tener una política activa de búsqueda de mercados, realizar visitas a los mercados de exportación y participar en ferias internacionales. En este último caso la relación con la intensidad exportadora sería un poco menor. Estos resultados son consistentes con los resultados, por ejemplo, de Samiee y Walters (1990).

Donde parece no encontrarse una relación importante es entre la intensidad exportadora y la diferenciación de productos de exportación. Como se aprecia en la parte inferior del Cuadro 7.19, un porcentaje bastante importante de las empresas con un índice alto de concentración de productos de exportación<sup>129</sup>, corresponde a empresas con elevados niveles de intensidad exportadora. El 45% de las empresas encuestadas tiene una concentración de productos de exportación mayor a 0,5 y, a su vez, tienen una intensidad exportadora superior al 60% de sus ventas.

<sup>129</sup> El Índice de concentración de productos exportados se calculó como la sumatoria del cuadrado de las participaciones de los tres principales productos de exportación.

La relación de las variables que se utilizaron en el modelo respecto a la estrategia de internacionalización y de exportación de las empresas, con el crecimiento de las exportaciones, no es tan clara como en el caso anterior. La información que presenta el Cuadro 7.20 permite apuntar a dicha conclusión, pues la mayor concentración de las respuestas las encontramos en un término medio entre bajo crecimiento e importante crecimiento, con una leve inclinación hacia un mayor crecimiento.

Cuadro 7.19

**Relación entre las variables utilizadas en el concepto "Estrategia Exportadora" y la intensidad exportadora**

<b>Estrategia de exportación e intensidad exportadora</b>		<b>Exportaciones como % ventas 2006</b>			
% capa		entre 0 y 20% de las ventas	entre 20 y 40% de las ventas	entre 40 y 60% de las ventas	más del 60% de las ventas
Estrategia de internacionalización	SI	4,3	4,3	23,9	50,0
	NO	4,3			13,0
Tipo estaretgia internacionalización	empezó por mercados limítrofes			15,6	4,4
	selección mercados según demanda	4,4	4,4	6,7	46,7
	responde a órdenes puntuales	2,2			6,7
	otra estrategia	2,2			6,7
Búsqueda mercados de exportación	SI	2,2	2,2	21,7	50,0
	NO	6,5	2,2	2,2	13,0
Visita a mercados de exportación	SI	2,2	2,2	21,7	58,7
	NO	6,5	2,2	2,2	4,3
Participación en ferias internacionales	SI	2,2	2,2	23,9	39,1
	NO	6,5	2,2		23,9

<b>Concentración productos exportación e intensidad exportadora</b>		<b>Exportaciones como % ventas 2006</b>			
% capa		entre 0 y 20% de las ventas	entre 20 y 40% de las ventas	entre 40 y 60% de las ventas	más del 60% de las ventas
Tramo concentración productos exportados	Más del 0,5	5,3		21,1	44,7
	Entre 0,25 y 0,5		5,3	5,3	5,3
	Menos del 0,25	5,3		2,6	5,3

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 7.20**

**Relación entre las variables utilizadas en el concepto "Estrategia Exportadora" y el crecimiento exportador**

Estrategia de Internacionalización y crecimiento exportador % capa		Crecimiento exportaciones en 2006				
		1 (Muy bajo crecimiento)	2	3	4	5 (Importante crecimiento)
Estrategia de internacionalización	SI	9,8	17,1	34,1	19,5	4,9
	NO	4,9		4,9	4,9	
Tipo estaretgia internacionalización	empezó por mercados limítrofes			12,5	7,5	
	selección mercados según demanda	10,0	17,5	22,5	10,0	5,0
	responde a órdenes puntuales	2,5		2,5	2,5	
	otra estrategia	2,5		2,5	2,5	
Búsqueda mercados de exportación	SI	7,3	17,1	26,8	19,5	4,9
	NO	7,3		12,2	4,9	
Visita a mercados de exportación	SI	12,2	17,1	29,3	19,5	4,9
	NO	2,4		9,8	4,9	
Participación en ferias internacionales	SI	9,8	12,2	26,8	12,2	4,9
	NO	4,9	4,9	12,2	12,2	

Fuente: Elaboración propia

### 7.2.5 Grado de compromiso exportador

El tercer grupo de variables explicativas del resultado exportador propuesto en el modelo desarrollado en esta investigación fue denominado Grado de Compromiso Exportador. Se plantearon en este caso dos tipos de proposiciones. Una de ellas relacionada con los recursos humanos y financieros que las empresas comprometen en el desarrollo de las actividades de exportación y otra vinculando a la dispersión geográfica de las exportaciones con una mejor *performance* exterior. La primera proposición es muy clara, dado que está muy demostrado en la literatura que el compromiso con las actividades internacionales está asociado a destinar recursos ya sean materiales o inmateriales para su desarrollo.<sup>130</sup> En cuanto a la segunda proposición, hay algunos autores, como por ejemplo Alonso y Donoso (2000) que detallan que la presencia en un mayor número de mercados, además de obedecer a determinadas decisiones estratégicas, puede indicar un mayor compromiso relativo, *ceteris paribus*, con los mercados internacionales.

<sup>130</sup> Referencias bibliográficas a este aspecto se han desarrollado en los capítulos 4 y 5.

Cuadro 7.21

**Relación entre recursos comprometidos en la exportación y la intensidad exportadora**

Recursos comprometidos en la Exportación e intensidad exportadora					
% capa					
		Exportaciones como % ventas 2006			
		entre 0 y 20% de las ventas	entre 20 y 40% de las ventas	entre 40 y 60% de las ventas	más del 60% de las ventas
Mi empresa destina	1	2,3			
elevados recursos	2	2,3			
humanos y financieros	3		4,5		4,5
a las actividades de	4			15,9	18,2
exportación	5	2,3		6,8	43,2

Nota: 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo)

Fuente: Elaboración propia

El cuadro anterior muestra la relación entre la opinión de las empresas encuestadas sobre los **recursos comprometidos en las actividades de exportación** y la intensidad exportadora de dichas empresas. Se aprecia claramente que un porcentaje considerable, del orden del 85%, de las empresas que afirman destinar elevados recursos humanos y financieros a la exportación (valoraciones 4 y 5) son empresas que muestran una intensidad exportadora superior al 40% de sus ventas. Estos datos están en consonancia con lo establecido por Navarro García (2002) que detalla la importancia de destinar recursos a las actividades de exportación por su correlación con mejores resultados en dichas actividades.

Respecto a la diversificación de mercados de exportación y su relación con la intensidad exportadora, se presenta, en el Cuadro 7.22, el número y porcentaje de las empresas encuestadas que exportan a los diferentes mercados analizados: los países vecinos Argentina y Brasil, otros países de América latina, Estados Unidos y Canadá, la Unión Europea, Asia y otros mercados denominado resto del mundo, y el porcentaje de los valores exportados a cada uno de esos mercados. Se aprecia que un 61% de las empresas exportan a los mercados de Estados Unidos, Canadá y Unión Europea; un 52% a los mercados vecinos de Argentina y Brasil; un 50% del total de las empresas exporta a los mercados asiáticos; y un 46% de las empresas exporta a otros mercados. Ahora bien, si se analizan los valores exportados de este conjunto de empresas por mercado de destino, se comprueba que el principal mercado es la Unión Europea (22,6%), seguido en segundo lugar por los mercados de Argentina y Brasil (19,2%), en tercer lugar muy parejos los mercados del resto de América latina y Asia, y finalmente

con porcentajes del 12% los mercados de Estados Unidos y Canadá y el resto del mundo.

**Cuadro 7.22**

Mercados de exportación			
	Según empresas		Según valores exportados
	Cantidad	Porcentaje *	Porcentaje
Argentina y Brasil	24	52,2	19,2
Resto de América Latina	21	45,7	17,3
Estados Unidos y Canadá	28	60,9	11,9
Unión Europea	28	60,9	22,6
Asia	23	50,0	16,3
Resto del Mundo	21	45,7	12,7
Total			100,0
* sobre el total de las empresas			

Fuente: Elaboración propia

Pero si se profundiza el análisis, la información presentada en el Cuadro 7.23, por otra parte, parece indicar que no es tan clara la relación entre una mayor dispersión de mercados y la intensidad exportadora. Dicho cuadro muestra la relación entre la concentración de mercados, expresada en cuatro tramos iguales según el índice de concentración de mercados, y la intensidad exportadora, también en cuatro tramos. Se comprueba que las empresas con mayor diversificación de mercados (índice de concentración menor a 0,25) exportan entre 40% y 60% de sus ventas, es decir tienen una intensidad exportadora relativamente elevada. Pero, a su vez, hay un 46,3% de las empresas que exportan más del 60% de sus ventas, es decir, tienen una alta intensidad exportadora y muestran índices de concentración de mercados de exportación superiores al 0,5.

**Cuadro 7.23**

**Relación entre la concentración de mercados de exportación y la intensidad exportadora**

Concentración mercados exportación e intensidad exportadora					
% capa		Exportaciones como % ventas 2006			
		entre 0 y 20% de las ventas	entre 20 y 40% de las ventas	entre 40 y 60% de las ventas	más del 60% de las ventas
Tramo	Más de 0,75	2,4			19,5
concentración	Entre 0,5 y 0,75	2,4	2,4	4,9	26,8
mercados	Entre 0,25 y 0,5	2,4	2,4	7,3	17,1
exportación	Menos de 0,25			12,2	

Fuente: Elaboración propia



Estos datos nos indican, entonces, que no sería tan clara, para este grupo de empresas, la relación entre la mayor diversificación de mercados de exportación y crecientes niveles de intensidad exportadora, como fue planteado y comprobado por Alonso y Donoso (2000). En el análisis de regresión se tratará de encontrar evidencia para dicha relación.

#### **7.2.6 Ambiente externo**

Como se analizó en el Capítulo 4, en el que se investigaron diferentes estudios empíricos destinados a analizar los factores determinantes del resultado exportador, las variables vinculadas al ambiente externo de la empresa juegan un papel considerable. En esta investigación hemos planteado la proposición de que los factores del ambiente externo afectan el resultado exportador, por lo que en la encuesta realizada a las empresas exportadoras, se les consultó la opinión sobre algunos aspectos del entorno empresarial en el cual la empresa desarrolla su actividad. A su vez, también se les solicitó la opinión sobre el grado de importancia que se le asigna a determinados factores del ambiente externo a la empresa, en el comportamiento que tuvieron las exportaciones del negocio en el período analizado.

Considerar el análisis de la incidencia de los factores del ambiente externo a través de la percepción de los directivos, es una forma que ha sido asumida por diversos autores. Es el caso, por ejemplo de la investigación realizada por Rialp (1997) sobre las fases iniciales del proceso de internacionalización de las empresas industriales catalanas, quien consideró que dado la variedad y dinamismo de los factores externos a la empresas, era relevante tener en cuenta únicamente aquellos que han podido ser percibidos por los directivos. Katsikeas et al. (1996), en una investigación de los determinantes del desempeño exportador de industrias griegas, utilizaron las percepciones de los empresarios para testear la relación de las políticas de promoción de exportaciones en el resultado exportador. Zahra et al. (1997) también utilizaron las percepciones de los empresarios para investigar la incidencia del ambiente en el resultado exportador.

Respecto al entorno empresarial se plantearon diecisiete afirmaciones que hacían referencia a diversos aspectos del ambiente externo, solicitando se indicara el grado de

acuerdo o desacuerdo con las mismas, en una escala de 1 a 5. Para ello se consideró como marco teórico el conocido “diamante” del Profesor M. Porter, buscando que esas afirmaciones respondieran a los diferentes conceptos vinculados con los vértices del diamante. Por otra parte, en relación a la percepción de los factores del ambiente externo con incidencia en las exportaciones, se consultó sobre catorce posibles determinantes externos del comportamiento exportador.

La información presentada en el Cuadro 7.24 y en el Gráfico 7.9 que muestra los valores de la media para cada uno de los 17 aspectos presentados del entorno empresarial, nos permite resumir las siguientes consideraciones:

- Ninguna de las afirmaciones logra una media de acuerdo igual a 4 o más, es decir que no hay ninguno de los aspectos del entorno empresarial que reúna una aceptación importante.
- Las afirmaciones que muestran mayor acuerdo por parte de los encuestados, al mostrar una media en la respuesta mayor al nivel 3, pero menor a 4, presentadas en orden decreciente, son:
  - Las regulaciones del mercado de trabajo son muy poco flexibles y elevan los costos de la exportación.
  - La infraestructura de comunicaciones existente es adecuada para mis actividades con el exterior.
  - Existen en el país líneas de crédito que me han permitido la post-financiación de exportaciones.
  - Enfrento una competencia importante en mi sector, que estimula mi actividad.
  - No tengo dificultades para financiar el capital de trabajo necesario para la producción.
  - La infraestructura física (carreteras, puertos, aeropuertos) que actualmente tiene el país me permite desarrollar sin problemas mis exportaciones.
  - No he enfrentado problemas de abastecimiento de insumos importados o acceso a maquinarias y servicios del exterior.
- Las tres afirmaciones que muestran menos acuerdo, medias menores a 2,5 son:

- Existe una adecuada regulación en materia de protección al consumidor que contribuye a generar una demanda informada y exigente.
- La política comercial del país ha contribuido al desarrollo de mis exportaciones.
- Existen adecuadas normativas públicas para incentivar la inversión y reinversión en el sector y la mejora sostenida.

Por otra parte, si nos atenemos a la variabilidad que muestra cada *item* del entorno empresarial, a partir del dato de la desviación típica, nos encontramos con que las afirmaciones con mayor grado de acuerdo y más variabilidad son:

- No tengo dificultades para financiar el capital de trabajo necesario para la producción.
- Existen en el país líneas de crédito que me han permitido la post-financiación de exportaciones.

Finalmente, las afirmaciones con mayor grado de acuerdo y menor variabilidad, fueron:

- La infraestructura de comunicaciones existente es adecuada para mis actividades con el exterior.
- La infraestructura física (carreteras, puertos, aeropuertos) que actualmente tiene el país me permite desarrollar sin problemas mis exportaciones.
- Enfrento una competencia importante en mi sector, que estimula mi actividad.
- Las regulaciones del mercado de trabajo son muy poco flexibles y elevan los costos de la exportación.

A partir de dichas consideraciones, se puede concluir que las percepciones sobre el entorno empresarial son positivas en lo que respecta a las condiciones de los factores productivos, por el lado de recursos de infraestructura física y de comunicaciones adecuados, y la existencia de financiamiento que facilita la actividad productiva y la exportación, aunque se perciben dificultades regulatorias a nivel de los recursos humanos. También hay una percepción positiva en cuanto al contexto y rivalidad de las

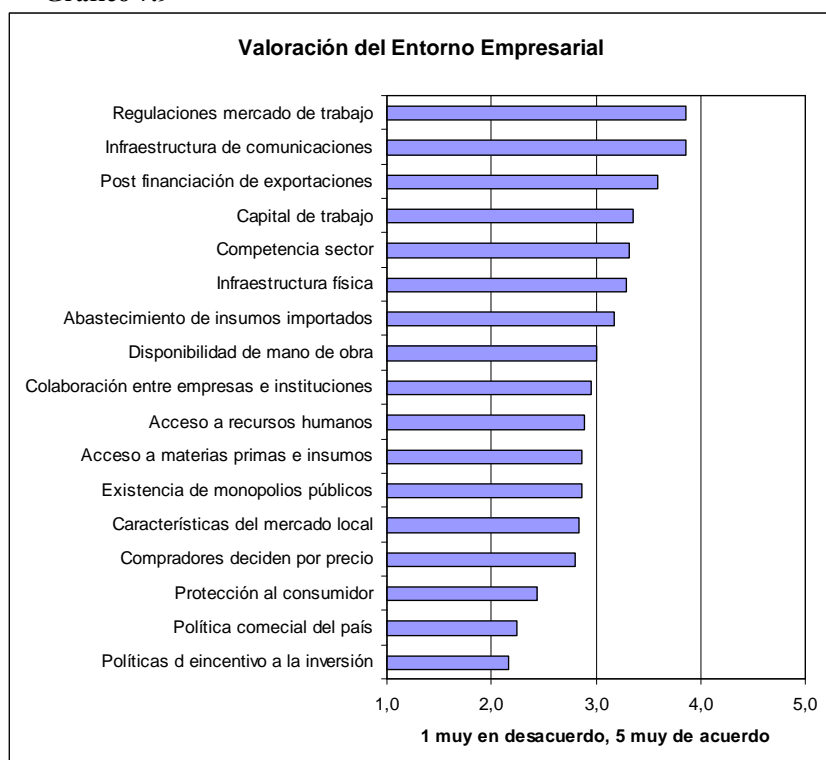
empresas en relación a la percepción de la existencia de una competencia importante en el sector, que estimula la actividad, a pesar de que hay menor acuerdo en que la apertura económica ha contribuido al desarrollo de las exportaciones. Por el lado de las condiciones de la demanda no aparecen acuerdos destacables y respecto a los sectores relacionados y de apoyo, existe una percepción mayoritaria de que existe un adecuado abastecimiento de maquinarias y servicios del exterior como de insumos importados y una opinión media de que el acceso a materias primas e insumos en general es adecuado.

**Cuadro 7.24**

Valoración del Entorno Empresarial (1 muy en desacuerdo, 5 muy de acuerdo)						
Variable	N Válidos	Perdidos	Media	Desv. típ.	Curtosis	E.T. curtosis
La disponibilidad de mano de obra en el sector es adecuada	45	1	3,00	1,044	-0,589	0,695
Tengo acceso a los recursos humanos que requiere mi actividad	46	0	2,89	0,948	-0,556	0,688
No tengo dificultades para financiar el capital de trabajo	45	1	3,36	1,264	-0,915	0,695
Existen en el país líneas de crédito que me han permitido la post financiación de exportaciones	42	4	3,60	1,308	-0,645	0,717
La infraestructura de comunicaciones existente es adecuada	45	1	3,87	0,869	-0,032	0,695
La infraestructura física del país me permite desarrollar mis exportaciones	44	2	3,30	1,153	-0,527	0,702
En frente una competencia importante en mi sector que estimula mi actividad	44	2	3,32	1,157	-0,326	0,702
Existen políticas de incentivo a la inversión y reinversión en el sector	43	3	2,16	1,132	-0,487	0,709
La regulaciones del mercado de trabajo son muy poco flexibles y elevan los costos de exportación	45	1	3,87	1,198	0,324	0,695
La política comercial del país ha contribuido al desarrollo de mis exportaciones	45	1	2,24	1,171	0,174	0,695
La existencia de monopolios públicos es una traba para el crecimiento de mis ventas al exterior	45	1	2,87	1,290	-0,834	0,695
Las características del mercado local contribuyen a desarrollar mis productos de exportación	42	4	2,83	1,248	-0,727	0,717
Existe una adecuada regulación de protección al consumidor que contribuye a generar una demanda informada y exigente	43	3	2,44	0,959	-0,017	0,709
Mis compradores deciden solamente en función del precio de mis productos	45	1	2,80	1,079	-0,294	0,695
No tengo dificultades en el acceso a materias primas e insumos a precios competitivos	46	0	2,87	1,108	-0,305	0,688
No enfrente problemas de abastecimiento de insumos y maquinaria importada.	45	1	3,18	1,114	-0,430	0,695
En mi sector existe colaboración entre empresas e instituciones públicas y privadas	46	0	2,96	1,053	-0,193	0,688

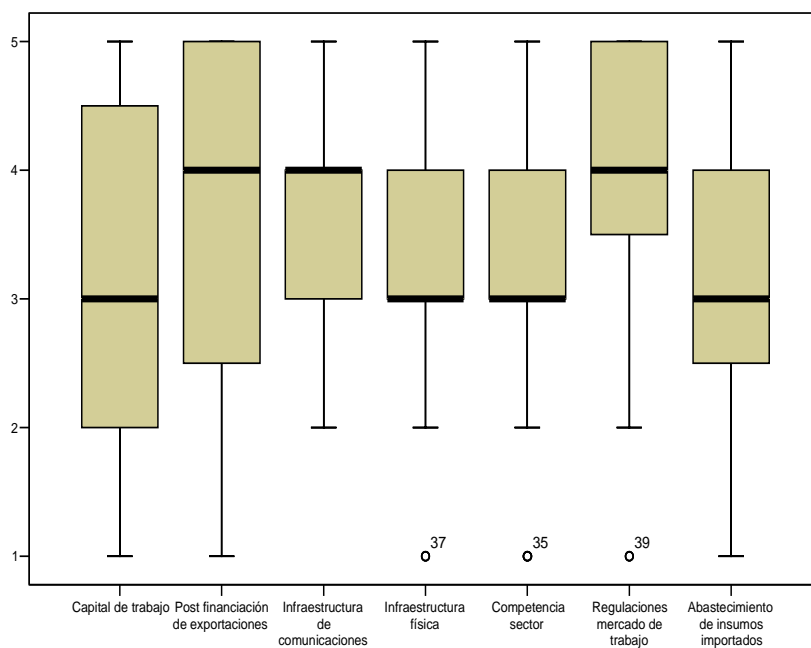
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7.9



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7.10 Valoración del entorno empresarial (M y DT)



Fuente: Elaboración propia

En este punto referido al ambiente externo, también se les solicitó a las empresas encuestadas la opinión sobre el grado de importancia que le asignaban a algunos factores relacionados con el ambiente externo a la empresa, en el comportamiento que experimentaron las exportaciones del negocio en el período analizado. En ese sentido, se les consultó el acuerdo o desacuerdo sobre una serie de afirmaciones relacionadas, expresadas de a dos, sobre temas en cierta manera contrapuestos. Los resultados son bastante interesantes y se pueden visualizar tanto en el Gráfico 7.11 como en el Cuadro 7.25.<sup>131</sup>

En ese sentido, las respuestas indican que en opinión de las empresas encuestadas, hay más acuerdo con la afirmación de que los factores macroeconómicos inciden fuertemente en el desarrollo de las exportaciones, que con la que expresaba que el comportamiento de las exportaciones depende de los factores microeconómicos o sectoriales donde se desarrolla la actividad. En el primer caso la media es casi 4 en la escala de 1 a 5, mientras que en el segundo la media es algo menor a 3.

En segundo lugar, hubo más acuerdo con la afirmación que expresaba que el desarrollo de las ventas al exterior es independiente del clima general para hacer negocios en Uruguay, (3,14) frente a los que opinaron que el clima general para hacer negocios es relevante (2,68).

En tercer lugar, hay bastante desacuerdo tanto con el hecho de que las exportaciones se vieron favorecidas por políticas específicas dirigidas al sector (2,00), como con la afirmación de que el comportamiento de las exportaciones no depende de políticas sectoriales (2,61), a pesar de que el grado de desacuerdo es algo menor en este último caso.

En cuarto lugar, se les preguntó sobre qué incidía más en la competitividad de las exportaciones, si el nivel del tipo de cambio nominal o los niveles de productividad alcanzados en relación a los competidores. En ambos casos, la percepción de los empresarios apunta a más grado de acuerdo que de desacuerdo, aunque la media en

---

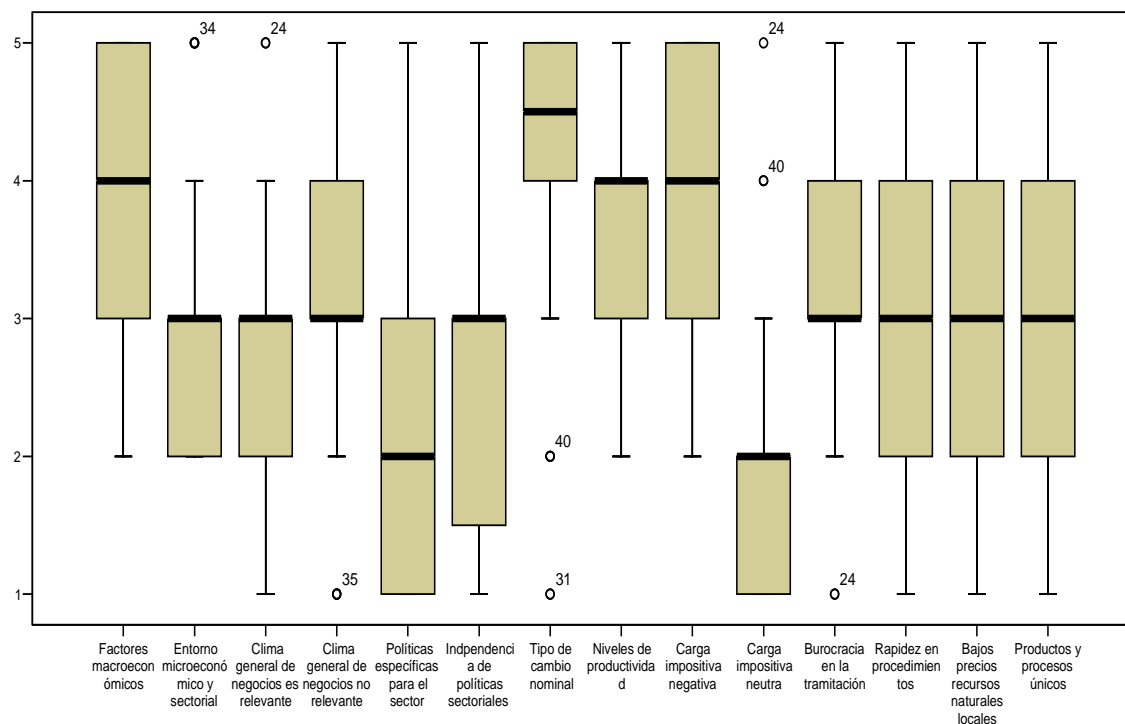
<sup>131</sup> La opinión de los empresarios se expresó en una escala de 1, muy en desacuerdo, a 5, muy de acuerdo.

relación a la incidencia del tipo de cambio nominal es mayor, ubicándose en un 4,14, frente al 3,77 de la opinión sobre los niveles de productividad.

Posteriormente se consultó sobre si la carga impositiva limita o por el contrario no incide sobre los incentivos para trabajar e invertir. En este caso claramente hay un acuerdo fuerte con el hecho de que el nivel de impuestos limita los incentivos para trabajar e invertir (3,84), mientras que la afirmación contraria encontraba un claro nivel de desacuerdo (1,86).

Los dos últimos puntos estaban referidos a los procedimientos y regulaciones para realizar una exportación, donde se puede comprobar un nivel de acuerdo con una media de 3,12, mientras que las afirmaciones relacionadas con el hecho de que la competitividad depende de bajos precios de los recursos naturales locales, o al hecho de que la competitividad depende de a la existencia de productos y procesos únicos, mostraron más nivel de desacuerdo que de acuerdo, según lo muestran los estadísticos analizados.

En definitiva, analizando en conjunto estos factores del ambiente externo, la opinión de las empresas encuestadas muestra más acuerdo en que los factores importantes están referidos a temas más macro que micro, al peso de la carga impositiva, a la preocupación por el tipo de cambio, no dejando igualmente de considerar la productividad como fuente de ventaja competitiva y a los problemas burocráticos en materia de trámites de la exportación.

**Gráfico 7.11 Grado de importancia factores del ambiente y la exportación (M y DT)**

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 7.25**

Percepción del ambiente externo (1 muy en desacuerdo, 5 muy de acuerdo)							
Variable	N Válidos	Perdidos	Media	Desv. típ.	Varianza	Curtosis	ET curtosis
Factores macroeconómicos	44	2	3,95	0,963	0,928	-0,621	0,702
Entorno microeconómico y sectorial	42	4	2,90	0,906	0,820	0,608	0,717
Clima general de negocios es relevante	44	2	2,68	1,052	1,106	-0,285	0,702
Clima general de negocios no relevante	44	2	3,14	1,047	1,097	-0,172	0,702
Políticas específicas para el sector	44	2	2,00	0,940	0,884	0,956	0,702
Independencia de políticas sectoriales	44	2	2,61	1,298	1,684	-0,800	0,702
Tipo de cambio nominal	44	2	4,14	1,133	1,283	1,243	0,702
Niveles de productividad	43	3	3,77	0,972	0,945	-0,627	0,709
Carga impositiva negativa	43	3	3,84	0,974	0,949	-0,932	0,709
Carga impositiva neutra	43	3	1,86	1,014	1,028	0,982	0,709
Burocracia en la tramitación	43	3	3,12	0,931	0,867	0,239	0,709
Rapidez en procedimientos	44	2	2,84	1,098	1,207	-0,551	0,702
Bajos precios recursos naturales locales	42	4	2,81	1,234	1,524	-0,832	0,717
Productos y procesos únicos	42	4	2,86	1,160	1,345	-0,540	0,717

Fuente: Elaboración propia



### 7.3 Análisis de regresión

En los puntos anteriores hemos realizado un análisis descriptivo de la información más relevante surgida de la encuesta efectuada a empresas exportadoras agroindustriales del Uruguay. Ello nos ha permitido apreciar las principales relaciones y características de dicho conjunto de empresas, respecto a las principales variables objeto de estudio, y analizar los resultados con referencia a las investigaciones estudiadas oportunamente en la literatura. Seguidamente, profundizaremos el estudio detallando, en este apartado, el análisis de regresión que se llevó a cabo, a los efectos de poder establecer si las variables observadas a través de la encuesta representan de forma fidedigna los diferentes conceptos teóricos, es decir, proporcionan mediciones sobre aquellos factores que tienen más incidencia en el resultado exportador en ese conjunto de empresas.<sup>132</sup>

El objetivo fue, por tanto, testear los factores que explican el resultado exportador mediante un modelo del tipo:

$$Y_{RE} = a + b_1 X_{CCE} + b_2 X_{EE} + b_3 X_{GCE} + b_4 X_{AE} + e, \text{ donde:}$$

$Y_{RE}$  = Variable dependiente Resultado Exportador

$X_{CCE}$  = Conjunto de variables que definen las características y capacidad competitiva de la empresa;

$X_{EE}$  = Conjunto de variables que definen la estrategia exportadora de la empresa;

$X_{GCE}$  = Conjunto de variables que definen el grado de compromiso exportador de la empresa

$X_{AE}$  = Conjunto de variables que definen la percepción sobre el ambiente externo y su influencia sobre la actividad exportadora

$e$  = El término error reflejado en los residuos

<sup>132</sup> El objetivo del análisis de regresión es encontrar un modelo que explique el comportamiento de una variable  $Y$ , que se denomina dependiente o explicada, mediante un conjunto de variables explicativas  $X_1, X_2, \dots, X_k$ , llamadas explicativas o independientes. La función explicativa de un modelo de regresión asocia un coeficiente  $\beta$  a cada variable independiente introducida. Las variables independientes que tengan un coeficiente  $\beta$  significativamente diferente de cero, se constituirán en variables explicativas del resultado exportador del conjunto de empresas analizadas.

El análisis de regresión es una de las técnicas multivariantes más utilizada por los investigadores, aunque otros enfoques como *t-test*, análisis *chi*-cuadrado, ANOVA, análisis discriminante y ecuaciones estructurales también han sido utilizados en investigaciones similares a la realizada en este estudio (Zou y Stan, 1998).

### 7.3.1 Variable dependiente

De conformidad a lo analizado en la literatura, que fue expuesto en detalle en el punto 6.4.1 del capítulo sexto, el resultado exportador es posible medirlo mediante diversas opciones que incluyen medidas tanto objetivas como subjetivas o de una o múltiples dimensiones. Teniendo en cuenta ese conjunto de aportes teóricos, el Cuadro 7.25 expone las diferentes medidas del resultado exportador que se utilizaron en los análisis de regresión.

**Cuadro 7.26**

**Resultado exportador: medidas**

Resultado cuantitativo: medidas objetivas	Intensidad exportadora año 2006	Binaria	$\geq 60\%$ $> 60\%$
		Ordinal	Entre 0 y 20% Entre 20 y 40% Entre 40 y 60% Más de 60%
	Valor exportado promedio 2003-2006	Binaria	$< \text{mediana}$ $> \text{mediana}$
	Valor exportado año 2006	Continua	Log nat. valor exp.
Resultado cualitativo: medida subjetiva	Exportaciones por personal ocupado año 2006	Continua	Log nat.exp/po
	Satisfacción con reantabilidad exportadora: 2 ítems escla de Likert de 5 puntos	Binaria	Insatisfechos Satisfechos

Fuente: Elaboración propia

Una de las mediciones más usuales es considerar la “intensidad exportadora”, que es la relación entre el valor de las exportaciones y el valor total de las ventas de la empresa. En la encuesta que se realizó para esta investigación se solicitó a los encuestados que indicaran la intensidad exportadora según determinados rangos que se les presentaron. Esta forma de recogida de los datos determinó que la variable “intensidad exportadora” no sea una variable continua sino una variable ordinal con

cuatro valores.<sup>133</sup> Dicha medida también se transformó en una variable binaria entre las empresas que exportaron menos del 60% o más del 60% de sus ventas en el año 2006.

También como ha sido utilizado por otros investigadores (Alonso, 2000) y como forma de ampliar las medidas objetivas del resultado exportador, se consideró oportuno utilizar el valor exportado en el año de estudio, tanto en una expresión binaria, las empresas que exportaron por debajo o por encima de la mediana, y en una forma de variable continua, a partir de considerar el logaritmo de las exportaciones, a pesar de que el referido autor expresa que “los análisis que se han hecho dejan claro que la propensión exportadora presenta un bajísimo nivel de sustituibilidad”.<sup>134</sup> En tercer lugar, se optó por construir una variable relativa, las exportaciones por persona ocupada, una especie de productividad de exportaciones por personal ocupado, sabiendo que se trata del total de personas ocupadas en la empresa y que ésta realiza sus ventas tanto en el mercado local como en los mercados exteriores.

Finalmente, se utilizó como variable dependiente de tipo cualitativo y subjetiva del resultado exportador, una medida de la satisfacción de los empresarios sobre la rentabilidad de sus exportaciones, a partir de dos *ítems* que en una escala de Likert de 5 puntos registró la percepción de los encuestados sobre el nivel de la rentabilidad de las exportaciones y de su comparación con la rentabilidad de las ventas en el mercado local. Dicha medida fue recodificada en una variable binaria (satisfechos, insatisfechos).

Con ese conjunto de mediciones del resultado exportador, se efectuaron una serie de regresiones. Con las mediciones continuas se llevaron a cabo regresiones lineales múltiples y utilizando las mediciones no métricas, el análisis fue a partir de regresiones logísticas.

### **7.3.2 Variables independientes: reducción de datos**

En el conjunto de variables independientes que se relevaron en la encuesta realizada (ver punto 6.4.2) hay variables continuas, variables ordinales y variables

---

<sup>133</sup> La pregunta realizada fue: Del 100% de sus ventas en el año 2006, ¿qué % representaron las exportaciones? Entre 0 y 20% de las ventas; entre 20% y 40% de las ventas; entre 40% y 60% de las ventas; más del 60% de las ventas.

<sup>134</sup> Alonso y Donoso (2000) página 48.

binarias, en un número que es necesario reducir dado el tamaño de la muestra con que se cuenta. Como se ha explicado en el capítulo sexto, el número de empresas que respondieron el cuestionario fue de 46, en un total de 210 empresas industriales exportadoras de productos agroindustriales, lo que determina que no sea posible utilizar en el análisis de regresión un número importante de variables independientes.<sup>135</sup>

Por lo expuesto, para seleccionar las variables independientes a utilizar en el modelo de regresión lineal múltiple, se tuvo en cuenta, no sólo los procedimientos estadísticos y econométricos que permitieran ese objetivo, sino también la teoría representada en todos los estudios e investigaciones resumidas previamente, que establecen determinadas relaciones entre diversos aspectos y factores asociados a las empresas y el comportamiento del resultado o desempeño exportador (Capítulo 4).

Por otra parte, en todo análisis de regresión, se debe buscar que la proporción de variables binarias, con dos respuestas posibles, no sea muy elevada. En ese sentido, en la presente investigación se tiene un alto peso relativo de variables binarias y ordinales, dado por el método seleccionado en la realización de la encuesta a los empresarios. Esto se constituyó en otro motivo que hacía aconsejable la reducción del número de variables independientes.

A partir de dichas consideraciones, se tomó la decisión de hacer la reducción de variables independientes mediante dos procedimientos: el primero de ellos, haciendo una selección de las variables individuales a partir del análisis de sus correlaciones bivariadas y teniendo en cuenta aquellas variables que los diferentes estudios e investigaciones han encontrado que tienen relación con el resultado exportador; y el segundo, utilizando un análisis factorial, reduciendo con esa técnica las variables en cada constructo. Estos dos caminos permitieron, posteriormente, efectuar regresiones separadas con cada uno de los conjuntos de variables independientes así obtenidos.

---

<sup>135</sup> Una norma general es que la relación entre observaciones y variables independientes no debería caer por debajo de cinco (Hair et al. 1999).

**Primer procedimiento:**

Los Cuadros 7.27 y 7.28 muestran las correlaciones del conjunto de variables de cada uno de los constructos “Características y capacidad competitiva de la empresa”, y “Estrategia exportadora de la empresa”. Así es posible apreciar a partir del estadístico Rho de Spearman la existencia de variables que correlacionan entre ellas, como por ejemplo, la correlación entre la percepción de que los productos exportados por la empresa son competitivos en tecnología (CTECNOLG), con la percepción de ser competitivo en precio (CPRECIO) o ser competitivo en imagen (CIMAGEN). También la variable que mide la existencia de certificaciones de calidad (CERTCAL) correlaciona con varias otras variables, como el tramo de ocupación (OCUPACTR), la facturación (FACTUR) o la existencia de departamento de exportación (DEPARTAEX), indicando que las empresas más grandes y con una estructura más organizada, en general son empresas que han implementado programas de certificación de calidad o tienen más compromiso exportador.

Las variables tramo de años exportando (AÑOSEXPTR) y años exportando (AÑOSEXP) correlacionan fuertemente ( $p=0,000$ ), por lo que se utilizará la primera de ellas.

Entre las variables relacionadas con la “Estrategia exportadora de la empresa”, aparece una alta correlación entre la búsqueda de mercados (BUSQMERC) y la visita a mercados de exportación (VISITAM), algo bastante lógico entre las empresas que tienen actividad en los mercados exteriores. Se utilizará la primera de ellas en el análisis de la regresión. Por otra parte, la variable relacionada con las actividades de publicidad y promoción se correlaciona muy bien con la variable que mide los gastos de publicidad y promoción en el total de exportaciones ( $p=0,000$ ), por lo que se utilizará sólo una de ellas.

En el constructo “Grado de compromiso exportador” se utilizarán dos variables: mayoría de recursos para la exportación (RECUREXP) y el índice de concentración de mercados externos (ICONEXP).

Cuadro 7.27

Variables  
Características  
y capacidad  
competitiva de  
la empresa.

Correlaciones: Rho de Spearman												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tramo de ocupación	1,000											
Facturación	0,523 **	1,000										
competitivo en precio	-0,079	0,150	1,000									
competitivo en calidad	-0,168	0,176	0,304 *	1,000								
competitivo en imagen	-0,040	0,026	0,214	0,529 **	1,000							
competitivo en tecnología	-0,500 **	0,099	0,593 **	0,536 **	0,343 *	1,000						
Departamento exportación	0,031	0,268	-0,016	-0,137	-0,053	0,199	1,000					
Redes propias de comercialización	-0,042	-0,040	-0,195	0,232	0,102	0,100	0,079	1,000				
Centro de distribución	-0,102	0,095	-0,076	0,048	0,211	0,254	0,189	0,342 *	1,000			
Gastos en I+D en relación a ventas	-0,224	-0,294	-0,322 *	-0,260	-0,169	0,015	0,387 **	0,000	0,051	1,000		
Certificaciones de calidad	0,381 *	0,342 *	0,085	-0,281	-0,050	-0,124	0,302 *	-0,043	0,100	-0,090	1,000	
Años exportando	0,043	0,224	-0,091	0,155	0,308	0,301	0,252	0,258	0,504	0,189	0,043	1,000
Tramo de años exportando	-0,001	0,075	-0,163	0,151	0,348	0,217	0,248	0,310	0,432 *	0,213	-0,096	0,933 **
												1,000

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

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

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 7.28**

Variables  
Estrategia Exportadora

Correlaciones. Rho de Sperman		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Estrategia de internacionalización	1,000									
2	Tipo estrategia internacionalización	-0,284	1,000								
3	Búsqueda mercados de exportación	0,415 **	-0,363 **	1,000							
4	Visita a mercados de exportación	0,444 **	-0,114	0,472 **	1,000						
5	Participación en ferias internacionales	0,170	-0,272	0,262	0,351 *	1,000					
6	Producto 1	-0,262	0,219	0,003	0,060	-0,112	1,000				
7	Índice de Concentración Productos Exportados	-0,275	0,257	0,003	0,073	-0,120	0,996 **	1,000			
8	Tramo concentración productos exportados	0,272	-0,025	-0,038	-0,045	0,070	-0,801 **	-0,803	1,000		
9	Actividades de publicidad y promoción en el exterior	0,381 **	-0,391 **	0,297 *	0,336 *	0,567 **	-0,130	-0,152	0,168	1,000	
10	% gtos publicidad y promoción en total exportaciones	0,188	0,048	0,259	0,188	-0,069	0,153	0,163	-0,006	0,181	1,000

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

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

Fuente: Elaboración propia

**Análisis factorial:**

El segundo procedimiento para la reducción de los datos fue la realización de un análisis factorial para cada uno de los conjuntos de variables independientes de las “Características y capacidad competitiva de la empresa”, la “Estrategia exportadora de la empresa” y el “Ambiente externo”.<sup>136</sup> Un análisis factorial permite la reducción de datos creando factores que resumen las variables independientes del modelo. Esta técnica habilita la obtención de unas determinadas variables (los factores) que luego se pueden introducir en el análisis de regresión sin correr los riesgos de colinealidad que pudieran existir con las variables originales, logrando así resultados con una mayor validez y un nivel de confianza más elevado. Los factores o grupos de variables pueden estar interrelacionados en la medida que son representativos de un concepto más general (Hair et al. 1999).

Se realizaron cuatro análisis factoriales, utilizando el método de extracción de factores de componentes principales, aplicando una rotación Varimax para facilitar la interpretación de los resultados. Los datos obtenidos indican que los coeficientes de la matriz de correlaciones, en cada uno de los análisis realizados, son significativos en un porcentaje adecuado y el determinante de la matriz es bajo, todos ellos resultados convenientes en un buen análisis factorial.

**Cuadro 7.29**

<b>Análisis Factorial: Medidas de adecuación muestral</b>					
		<b>Constructos</b>			
		<b>CCE</b>	<b>EE</b>	<b>AE (1)</b>	<b>AE (2)</b>
Medida de adecuación muestral KMO		0,504	0,66	0,538	0,473
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi.cuadrado aproximado	81,481	50,824	153,621	177,162
	gl	55	28	91	91
	Sig.	0,012	0,005	0,000	0,000
Nota: CCE: Características y capacidad competitiva de la empresa EE: Estrategia exportadora AE: Ambiente externo					

Fuente: Elaboración propia

<sup>136</sup> Como anexo al capítulo se listan todas las variables independientes. No se efectuó un análisis factorial con las variables del constructo “Grado de compromiso exportador”, pues el número de variables independientes era ya reducido.



El Cuadro 7.29 muestra las medidas de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett. Con la prueba KMO se contrasta que las correlaciones parciales sean pequeñas. Este estadístico oscila entre 0 y 1; si es grande, el procedimiento es adecuado, mientras que si es pequeño es inadecuado. En este caso el estadístico KMO es superior a 0,47 en los cuatro casos lo que indica una buena adecuación de los datos al modelo de análisis factorial.

La prueba de Bartlett contrasta si la matriz de correlaciones es una matriz identidad como hipótesis nula, es decir, que las variables están incorrelacionadas; en caso de aceptarse esta hipótesis indicaría que el modelo factorial es inadecuado. En este caso podemos rechazar la hipótesis nula con una probabilidad del 95%, p-valor 0,012, 0,005 y 0,000, respectivamente para cada uno de los tres análisis, por lo tanto tiene sentido aplicar el análisis factorial.

Corresponde estudiar la varianza bruta explicada de los factores que se extraen en cada análisis e interpretar los componentes o cargas factoriales, es decir, las cargas de cada variable en cada uno de los factores originados, sabiendo que las variables con cargas más altas en un factor, están indicando una estrecha relación entre la variable y ese factor; en otras palabras es la correlación entre el factor y la variable. Por ese motivo, solo interesan aquellos valores que tienen altas cargas factoriales.<sup>137</sup> A los efectos de mejorar la interpretación de los factores se procedió a rotar los coeficientes mediante el método Varimax, lo que permitió llegar a una estructura de componentes factoriales que se muestra en los cuadros siguientes.<sup>138</sup>

Respecto a las *Características y capacidad competitiva de la empresa*, la varianza total explicada por los cuatro factores extraídos alcanzó al 62,5%.<sup>139</sup> Corresponde discutir el sentido y significado de los factores. Como se puede apreciar

<sup>137</sup> Según Hair et al. (1999) para tamaños muestrales menores a 100, como es el caso que nos ocupa, la menor carga factorial que se considere significativa debería ser en la mayor parte de las ocasiones de +/- 0,30.

<sup>138</sup> Generalmente es difícil interpretar los factores iniciales, por ello, la extracción inicial se rota con la finalidad de lograr una solución que facilite la interpretación. Hay dos sistemas básicos de rotación de factores: los métodos ortogonales (mantienen la independencia entre los factores rotados) y los métodos de rotación no ortogonales (proporcionan nuevos factores rotados que guardan relación entre sí) (Hair et al. 1999). En esta investigación hemos utilizado el método de rotación Varimax, que es uno de los métodos más utilizados.

<sup>139</sup> En general se acepta que en problemas de tipo socio-económicos es suficiente con una explicación del 60/70% de la varianza total.

en el Cuadro siguiente, se obtuvieron cuatro factores que resumen las variables introducidas. Analizando las cargas factoriales en cada componente, los cuatro factores extraídos se interpretan como:

- Competitividad (percepción de competitivo en tecnología y precio).
- Tamaño (facturación y tramo de personal ocupado).
- Experiencia exportadora (años exportando, departamento de exportación).
- Imagen (percepción de competitivo en imagen)

**Cuadro 7.30**

<b>Análisis Factorial: Matriz de componentes rotados</b> Características y capacidad competitiva de la empresa				
	<b>Componente</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Competitivo en tecnología	<b>0,880</b>	-0,221	0,268	0,154
Competitivo en precio	<b>0,823</b>	0,176	-0,398	
Facturación	0,177	<b>0,898</b>	0,283	
Tramo de ocupación	-0,378	<b>0,675</b>		
Gastos en I+D en relación a ventas	-0,152	-0,561	<b>0,464</b>	-0,272
Certificaciones de calidad		0,507		
Tramo de años exportando			<b>0,760</b>	0,249
Departamento exportación	0,132	0,129	<b>0,478</b>	-0,205
Redes propias de comercialización			0,424	0,108
Competitivo en imagen	0,135		0,104	<b>0,968</b>
Competitivo en calidad	0,511		0,160	0,514
Método de extracción: Análisis de componentes principales.				
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser				
La rotación ha convergido en 7 iteraciones.				

Fuente: Elaboración propia

El análisis factorial efectuado con las variables relacionadas con la ***Estrategia exportadora***, permitió resumir las mismas en tres factores (ver Cuadro 7.31) que explican un 57,8% de la varianza total. Dichos componentes se interpretan como:

- Mercado de exportación (actividades de publicidad y promoción en el exterior, participación en ferias internacionales, búsqueda y visita a mercados de exportación).
- Estrategia de internacionalización (tipo de estrategia de internacionalización).
- Productos (tramo de concentración de productos exportados).

Cuadro 7.31

<b>Análisis Factorial: Matriz de componentes rotados</b> Estrategia exportadora			
	1	Componente 2	3
Actividades de publicidad y promoción en el exterior	<b>0,781</b>	0,287	0,127
Participación en ferias internacionales	<b>0,733</b>	0,213	
Visita a mercados de exportación	<b>0,684</b>		
Búsqueda mercados de exportación	<b>0,503</b>	0,404	-0,119
Estrategia de internacionalización	0,482	0,294	0,247
% gtos publicidad y promoción en total exportaciones	0,243		
Tipo estaretgia internacionalización		<b>-0,993</b>	
Tramo concentración productos exportados			<b>0,996</b>
Método de extracción: Análisis de componentes principales.			
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser			
La rotación ha convergido en 7 iteraciones.			

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el análisis factorial aplicado a las variables vinculadas con la valoración del *ambiente externo*, o entorno de la actividad exportadora, se dividió en dos partes: por un lado, las valoraciones sobre diversos aspectos del ambiente externo en el cual se desarrolla la actividad exportadora (información del Gráfico 7.9) y, por otro lado, las percepciones sobre los factores del entorno que a juicio de los empresarios inciden en el comportamiento de las exportaciones (información del Gráfico 7.11).

En el primer caso, se extrajeron seis factores, de las 14 variables incorporadas, que explican un 74,6% de la varianza total. La interpretación de cada uno de esos seis componentes factoriales, aplicada la rotación Varimax, ha sido la siguiente, a partir de los datos que se presentan en el Cuadro 7.32.

- Recursos humanos (disponibilidad de mano de obra en el sector, adecuado acceso a recursos humanos especializados).
- Insumos y materias primas (acceso a materias primas e insumos, abastecimiento de insumos y equipos importados, características del mercado local).
- Infraestructura (infraestructura en comunicaciones e infraestructura física adecuada para el desarrollo de la actividad).
- Regulaciones (regulaciones del mercado de trabajo, existencia de monopolios públicos).

- Financiamiento (facilidad para financiar el capital de trabajo, existencia de líneas de crédito para la post financiación de exportaciones).
- Demanda-mercado (competencia del sector que estimula la actividad, protección al consumidor que genera demanda informada y exigente)

En el segundo caso, se extrajeron cuatro factores que explican un 68,4% de la varianza total. A partir de la información de la matriz de componentes rotados, aplicando la rotación Varimax, se interpretaron los cuatro factores según lo que se detalla seguidamente (Cuadro 7.33).

- Trámites de exportación (burocracia en la tramitación que se opone a rapidez en procedimientos)
- Imposición a la exportación (carga impositiva neutra)
- Factores macroeconómicos (importancia de factores macroeconómicos, tipo de cambio nominal, independencia de políticas sectoriales)
- Factores microeconómicos (entorno microeconómico y sectorial, niveles de productividad)

Cuadro 7.32

<b>Análisis Factorial: Matriz de componentes rotados</b>						
Ambiente externo: valoraciones sobre aspectos del ambiente						
	Componente					
	1	2	3	4	5	6
Disponibilidad de mano de obra	<b>0,892</b>	-0,059	0,138	-0,218	-0,041	0,034
Acceso a recursos humanos	<b>0,893</b>	0,007	-0,055	-0,169	0,143	0,018
Capital de trabajo	0,363	-0,037	0,057	0,121	<b>0,709</b>	-0,116
Post financiación de exportaciones	-0,160	0,229	0,127	-0,129	<b>0,806</b>	0,059
Infraestructura de comunicaciones	0,100	0,161	<b>0,829</b>	0,184	0,116	-0,084
Infraestructura física	0,069	-0,171	<b>0,848</b>	-0,250	0,053	0,130
Competencia sector	-0,088	-0,070	-0,011	0,136	0,144	<b>0,869</b>
Políticas d e incentivo a la inversión	0,537	0,402	0,270	0,105	0,000	0,086
Regulaciones mercado de trabajo	-0,070	0,068	0,081	<b>0,809</b>	-0,086	-0,106
Existencia de monopolios públicos	-0,216	-0,082	-0,157	<b>0,806</b>	0,095	0,144
Características del mercado local	-0,115	<b>0,834</b>	-0,075	0,074	-0,050	0,083
Protección al consumidor	0,251	0,110	0,041	-0,190	-0,298	<b>0,712</b>
Acceso a materias primas e insumos	0,048	<b>0,652</b>	0,408	-0,218	0,020	-0,238
Abastecimiento de insumos importados	0,176	<b>0,780</b>	-0,084	0,014	0,317	0,014
Método de extracción: Análisis de componentes principales.						
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser						
La rotación ha convergido en 7 iteraciones.						

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 7.33**

<b>Análisis Factorial: Matriz de componentes rotados</b>				
Ambiente externo: Factores del entorno que inciden en el comportamiento de las exportaciones				
	<b>Componente</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Factores macroeconómicos	0,190	-0,266	<b>0,705</b>	0,134
Entorno microeconómico y sectorial	-0,046	-0,092	0,121	<b>0,803</b>
Políticas específicas para el sector	0,265	<b>0,602</b>	-0,077	0,036
Independencia de políticas sectoriales	-0,003	0,420	<b>0,556</b>	-0,488
Tipo de cambio nominal	-0,043	0,089	<b>0,747</b>	0,191
Niveles de productividad	0,124	0,365	0,226	<b>0,641</b>
Carga impositiva negativa	-0,007	-0,861	0,014	0,091
Carga impositiva neutra	-0,415	<b>0,630</b>	0,087	0,234
Burocracia en la tramitación	<b>0,924</b>	0,112	0,106	0,012
Rapidez en procedimientos	-0,952	0,005	-0,029	-0,042
Método de extracción: Análisis de componentes principales.				
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser				
La rotación ha convergido en 6 iteraciones.				

Fuente: Elaboración propia

### 7.3.3 Análisis de regresión múltiple

A los efectos de estudiar las proposiciones planteadas y contrastar las hipótesis del modelo, se resolvió utilizar el método de regresión lineal múltiple, método adecuado cuando la variable dependiente es continua y cuando las variables independientes también son continuas o dicotómicas (binarias).

Se corrieron dos grupos de regresiones según el conjunto de variables independientes utilizadas, de acuerdo a los procedimientos efectuados de reducción de datos (punto 7.3.2) y utilizando como medición de la variable dependiente tanto el valor de las exportaciones como el valor de las exportaciones por personal ocupado, ambas variables continuas, expresadas en términos logarítmicos, por lo que se analizaron cuatro modelos de regresión. Se aplicaron los métodos de búsqueda secuencial a los efectos de encontrar el modelo de regresión más adecuado. El Cuadro 7.34 muestra las variables utilizadas en cada uno de los cuatro modelos, tanto la variable dependiente como las diferentes variables independientes.

Cuadro 7.34

Análisis de regresión lineal múltiple			
Modelo	Variable dependiente	Variables independientes	
1	Logaritmo natural del valor exportado	Ocupación promedio del año Años exportando Competitivo en precio Competitivo en calidad Competitivo en imagen Competitivo en tecnología Certificaciones de calidad Departamento exportación Redes propias de comercialización  Centro de distribución Estrategia de internacionalización  Búsqueda mercados de exportación Participación en ferias internacionales Índice de Concentración Exportaciones  Producto 1 Mayoría de recursos para la exportación AE Recursos humanos  AE Insumos y materias primas AE Infraestructura AE Regulaciones AE Financiación AE Demanda-Mercado AE trámites AE impuestos AE factores macro AE factores micro	Variables independientes seleccionadas
2	Logaritmo natural de la exportación por persona ocupada	Mismas variables que el Modelo 1	
3	Logaritmo natural de la exportación por persona ocupada	CCE Competitivo CCE Tamaño CCE Experiencia CCE Compet imagen EE Mercados EE Tipo estrategia EE Productos AE Recursos humanos AE Insumos y materias primas AE Infraestructura AE Regulaciones AE Financiación AE Demanda-Mercado AE trámites AE impuestos AE factores macro AE factores micro Índice de Concentración Exportaciones Mayoría de recursos para la exportación	Variables independientes mayoritariamente factores
4	Logaritmo natural de la exportación por persona ocupada	Mismas variables que el Modelo 3	

Fuente: Elaboración propia

Los Cuadros 7.35 y 7.36 muestran los resultados de los modelos. El primero de ellos, nos presenta los principales estadísticos de cada modelo y en el siguiente se

resumen los datos de las funciones de regresión, los coeficientes  $\beta$  estandarizados y su nivel de significación.<sup>140</sup>

Cuadro 7.35

Resumen de los modelos de regresión				
Modelo	R2	R2 corregida	F	No. Observ.
1	0,700	0,625	9,334 ***	46
2	0,662	0,599	10,612 ***	46
3	0,596	0,556	15,106 ***	46
4	0,543	0,486	9,509 ***	46
*** Sig. < 0.01				

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7.36

Coeficientes de las funciones de regresión				
Variables independientes	$\beta$ estandarizado			
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
<b>Características y capacidad competitiva de la empresa</b>				
Ocupación promedio del año	0,401 ***			
Competitivo en precio	0,479 ***	0,604 ***		
Competitivo en tecnología	-0,272 **			
Departamento exportación	0,269 **			
Centro de distribución	0,292 ***	0,324 ***		
Competitivo en imagen		-0,280 **		
Años exportando			0,232 **	
CCE Competitivo (1)			0,335 ***	0,521 ***
CCE Tamaño (1)			0,492 ***	
<b>Estrategia exportadora</b>				
Participación en ferias internacionales	0,327 ***			
EE Mercados (1)			0,348 ***	
<b>Grado de compromiso exportador</b>				
Elevados recursos para la exportación	0,215 **	0,391 ***		0,362 ***
Índice concentración de exportaciones		-0,215 **		
<b>Ambiente externo</b>				
AE Recursos humanos (1)	0,400 ***	0,458 ***		0,348 **
AE Trámites (1)	-0,223 **	-0,269 **		-0,271 **
Constante (2)	11,237	7,729	15,137	8,158
* Sig. < 0,1; ** sig. < 0.05; *** Sig. < 0,01				
(1) variable factorial				
(2) coeficiente no estandarizado				

Fuente: Elaboración propia

<sup>140</sup> Los coeficientes  $\beta$  estandarizados son los coeficientes resultantes de los datos estandarizados, por lo tanto eliminan los problemas de diferentes unidades de medidas y reflejan el impacto relativo sobre la variable criterio de un cambio en una desviación estándar de cada variable. Ello nos permite saber que variable independiente es más influyente sobre la variable dependiente, sabiendo que son una guía de la importancia relativa de las variables independientes y sólo en el rango de valores para el que realmente existe una muestra de datos (Hair et al. 1999).

Del análisis de los datos, podemos afirmar que los resultados de los modelos de regresión son significativos. Los cuatro modelos resultan aceptables considerando que los valores del estadístico F son muy significativos. Por otra parte, se comprueba que las variables que caracterizan a las empresas analizadas, consiguen explicar entre un 49% y un 63% de la variabilidad del resultado exportador ( $R^2$  ajustado), según sea el modelo de regresión analizado, por lo que se concluye una bondad de ajuste adecuada.<sup>141</sup>

A pesar de ello, hay que explicitar que la calidad del ajuste desciende cuando se considera como variable dependiente la relación entre exportaciones y ocupación, en lugar del valor de las exportaciones, dado que se verifican valores de  $R^2$  ajustado menores (0,60 frente a 0,63 y 0,49 frente 0,56).<sup>142</sup> Por otra parte, las pruebas de multicolinealidad permiten aceptar los resultados obtenidos en los cuatro modelos. Los valores de los tests de Durbin-Watson permiten descartar la correlación entre los residuos.<sup>143</sup>

En lo que respecta a las variables que tienen una incidencia en el resultado exportador, nos encontramos, al analizar cada una de las funciones de regresión, que aparecen variables de los cuatro constructos del modelo conceptual propuesto en esta investigación, como determinantes del resultado exportador de las empresas estudiadas. Es decir, que hay elementos que nos están indicando que algunas de las características de las empresas, o de sus capacidades competitivas, aspectos de sus estrategias de internacionalización, su grado de compromiso exportador y algunos factores vinculados al ambiente externo, inciden en los resultados exteriores de las industrias uruguayas que manufacturan materias primas de origen agropecuario, principal sector industrial del Uruguay.

Las variables independientes significativas representan aspectos importantes de la empresa y de su percepción del ambiente externo: características y capacidades competitivas (ocupación, competitividad en precio, tecnología e imagen, departamento de exportación y centros propios de distribución), estrategia exportadora (publicidad y

---

<sup>141</sup> El  $R^2$  ajustado o corregido es más útil para comparar diferentes ecuaciones de regresión estimadas con distintas variables independientes o diferentes tamaños muestrales, o muestras más reducidas (Hair et al. 1999).

<sup>142</sup> Similares resultados se encuentran en Alonso y Donoso (2000).

<sup>143</sup> Los valores del test de Durwin-Watson para los cuatro modelos son, 1,757; 2,286; 1,786 y 1,98 respectivamente.



promoción, participación en ferias, visita a mercados), compromiso exportador (elevados recursos destinados a la exportación), percepciones sobre aspectos del ambiente externo (disponibilidad de mano de obra en el sector, acceso a mano de obra especializada, procedimientos y regulaciones lentas y engorrosas). Estas variables además de ser significativas, muestran el signo esperado, con excepción de la percepción de competitividad en tecnología, lo que determina relaciones entre los constructos del modelo teórico propuesto y la variable dependiente, en consonancia con el análisis de la literatura teórica expuesta en los capítulos 3 y 4.

Hay que detallar, a su vez, que aunque se detectan factores positivos y significativos en su impacto en el resultado exportador, el nivel de significación de las variables independientes es diferente, lo que hay que tener en cuenta al momento de explicitar las conclusiones. Por otra parte, hay que precisar que con las variables que no muestran un nivel de significación aceptable en este estudio, ello no implica que con marcos muestrales diferentes, no se llegue a encontrar una relación que aporte conclusiones positivas sobre el resultado exportador.<sup>144</sup> Lo que si es cierto, es que en esta investigación y con los datos obtenidos sólo aparecen con un aporte significativo las variables que se detallan en el Cuadro 7.36, clasificadas por constructo y por modelo de regresión lineal utilizado.

#### **7.3.4 Análisis de regresión logística (Análisis Logit)**

Teniendo en cuenta que una de las medidas del resultado exportador, la intensidad exportadora, como se vio en el punto 7.3.1, tiene el formato en este estudio de variable ordinal no continua, se entendió pertinente la realización de una regresión logística, como complemento del análisis de regresión múltiple del punto anterior.<sup>145</sup>

En el ámbito de investigación de este trabajo, centrado en el estudio del resultado exportador, como se establece en Barreiro et al. (2004, p.10), “diversas investigaciones han empleado el modelo *logit* para analizar el impacto de diferentes variables sobre el resultado exportador de la empresa”. Un modelo probabilístico como

---

<sup>144</sup> Tarea para futuras investigaciones.

<sup>145</sup> Un modelo de regresión logística es un modelo que permite estudiar si la variable dependiente discreta depende o no de otras variables (Pérez, 2004).

el *logit* presenta determinadas ventajas respecto a otras técnicas de análisis. Por una parte, este modelo no necesita cumplir los supuestos de normalidad e igualdad de matrices de varianzas-covarianzas, siendo más robusto que otras técnicas cuando no se cumplen estos supuestos (Hair et al., 1999).

Se estimaron los parámetros del modelo mediante los métodos de máxima verosimilitud, de Wald y de introducción de las variables y se investigaron las posibles relaciones de las variables definidas en cada uno de los constructos establecidos en el modelo, con el resultado exportador, a los efectos de poder contrastar las hipótesis planteadas oportunamente.

En este caso, se operacionalizó la variable dependiente, resultado exportador, mediante tres tipos de variables dicotómicas, según se explicó anteriormente:

- a) la intensidad exportadora, agrupada en aquellas empresas que exportan más del 60% de sus ventas o menos del 60% de sus ventas;
- b) el valor exportado, expresado en una variable elaborada a partir de los datos de las exportaciones en el período 2003-2006 por las empresas encuestadas, los cuales se recodificaron en una variable dicotómica que toma valor 0 si la empresa exportó menos que el valor de la mediana, o el valor 1 si la empresa exportó más que el valor de la mediana. De esta manera se conformaron dos grupos iguales de empresas divididos según el valor exportado en el promedio de los cuatro años considerados.
- c) la satisfacción con la rentabilidad de las exportaciones: insatisfechos y satisfechos.

Las dos primeras variables estarían midiendo el resultado exportador cuantitativo y la tercera el resultado exportador cualitativo.

Con la primera opción, intensidad exportadora como variable dependiente, no se encontraron resultados significativos en las sucesivas regresiones logísticas que se efectuaron. Por el contrario, con las otras dos opciones fue posible detectar relaciones

estadísticamente significativas. El Cuadro 7.37 muestra los contrastes, indicadores de bondad de ajuste y coeficientes estimados como resultado de la aplicación del análisis *logit* binomial al estudio del resultado exportador cuantitativo: valor exportado. El Cuadro 7.38, por otra parte, hace lo propio, al estudio del resultado exportador cualitativo: satisfacción con la rentabilidad de las exportaciones.

**Cuadro 7.37****Análisis Logit (a)**

Resultado cuantitativo: valor exportado			
Variable		Coeficiente	Sig. (contraste de Wald)
Constante		-5,024	0,022
Ocupación		0,006	0,028
Competitivo en precio		1,049	0,000
Contraste H-L:	Chi-cuadr.	10,442	
	gl.	8	
	sig.	0,235	
Contraste Chi-cuadr.	LR	14,520	
	gl.	2	
	sig.	0,001	
R2 Nagelkerke		0,398	
% estimaciones correctas		70,7	
Nota:			
Variable dependiente:			
Valor exportado: 0=menor o igual a la mediana; 1= mayor a la mediana			

**Análisis Logit (b)**

Resultado cuantitativo: valor exportado			
Variable		Coeficiente	Sig. (contraste de Wald)
Constante		-1,386	0,046
Ocupación		0,006	0,036
AE Recursos Humanos		1,016	0,033
AE Regulaciones		-1,061	0,020
Contraste H-L:	Chi-cuadr.	8,380	
	gl.	8	
	sig.	0,397	
Contraste Chi-cuadr.	LR	21,339	
	gl.	3	
	sig.	0,000	
R2 Nagelkerke		0,541	
% estimaciones correctas		85,4	
Nota:			
Variable dependiente:			
Valor exportado: 0=menor o igual a la mediana; 1= mayor a la mediana			

Fuente: Elaboración propia

El análisis se realizó considerando el conjunto de variables independientes, excluyendo o no las variables factoriales del Ambiente Externo. A partir de los resultados presentados en el Cuadro 7.37, se contrasta que algunas de las características y capacidades competitivas de la empresa y algunos de los factores del ambiente externo, influyen en el resultado exportador cuantitativo.

- Se comprueba que los parámetros de las variables independientes, son significativos al mostrar, el contraste de Wald, p-valores menores a 0,05.
- El contraste chi-cuadrado indica, con una significación menor a 0,01, que se puede rechazar la hipótesis nula de que los coeficientes que acompañan a las variables independientes son diferentes de cero.

- El  $R^2$  de Nagelkerke alcanza valores superiores a 0,40 indicando el grado de ajuste del modelo, mientras que el estadístico de Hosmer-Lemeshow alcanza un p-valor  $> \alpha = 0,05$  por lo que se puede aceptar que los ajustes son buenos.<sup>146</sup>
- La Tabla de Clasificación, por su parte, muestra el porcentaje de casos bien clasificados, 71% y 85% respectivamente.

A partir de dichos resultados, es posible resaltar algunos aspectos que se consideran de interés. Se confirma la importancia de un conjunto de variables que corroboran las líneas de avance en torno a la exportación e internacionalización que se han comentado en los capítulos precedentes. Por ejemplo, que las empresas con niveles mayores de exportación se corresponden a empresas con mayores niveles de ocupación y, a su vez, que las percepciones sobre una mayor competitividad precio de los productos de exportación, están asociadas a un mayor resultado exportador. Es decir, que las empresas de mayor tamaño y que perciben ser competitivas en precio, logran mayores niveles de exportaciones. De esta manera se estarían obteniendo elementos estadísticos que apuntan a validar la hipótesis 1, “hay una relación positiva entre el tamaño de la empresa y el resultado exportador”, y la hipótesis 4, “hay una relación positiva entre la percepción de ventajas competitivas y el resultado exportador”, por de pronto, en el conjunto de empresas encuestadas.

Por otra parte, la percepción de factores favorables o desfavorables del ambiente externo aparece afectando el resultado exportador. En forma positiva lo hacen la percepción de adecuada disponibilidad de mano de obra en el sector y/o un adecuado acceso a recursos humanos especializados, mientras que la percepción sobre una excesiva regulación de la mano de obra y la existencia de monopolios públicos, estarían afectando negativamente el resultado exportador.

---

<sup>146</sup> La hipótesis nula es un buen ajuste frente a la alternativa de un mal ajuste.

Cuadro 7.38

Resultado cualitativo: satisfacción con rentabilidad exportadora		
Variable	Coeficiente	Sig. (contraste de Wald)
Constante	2,725	0,002
AE Recursos Humanos	1,368	0,075
AE Regulaciones	-1,813	0,030
Contraste H-L:	Chi-cuadr.	3,089
	gl.	8
	sig.	0,929
Contraste Chi-cuadr.	LR	9,186
	gl.	2
	sig.	0,010
R2 Nagelkerke		0,417
% estimaciones correctas		80,0
Nota:		
Variable dependiente:		
Satisfacción con rentabilidad exportadora: (0=insatisfechos; 1=satisfechos)		

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 7.38, se aprecian los resultados del análisis *logit* cuando la variable dependiente es la **satisfacción percibida por los directivos de las empresas respecto a la rentabilidad de las exportaciones**. En este caso, los contrastes de Wald muestran que únicamente resultan significativas dos de las variables factoriales relacionadas con el ambiente externo, la vinculada a la percepción favorable sobre los recursos humanos y la relacionada con las regulaciones estatales sobre el mercado de trabajo y con la existencia de monopolios públicos. En el primer caso, la relación es positiva, igual que en la regresión logística anterior, demostrando que la percepción de facilidades en el ambiente externo vinculadas a la disponibilidad de mano de obra tiene una influencia directa en el resultado exportador. Por el contrario, la percepción de regulaciones en el mercado de trabajo y la existencia de monopolios tiene una relación negativa con el resultado exportador cualitativo.

Lo anterior, junto con el resultado obtenido en la regresión logística para el resultado cuantitativo – parte b) del cuadro 7.37 – nos está indicando que la percepción de determinados aspectos del ambiente externo, influyen en los resultados de la exportación. Se verifica la situación que frente a percepciones positivas, como por ejemplo, las relacionadas con la buena disponibilidad de mano de obra, se correlaciona positivamente tanto con los valores exportados como con la satisfacción de los directivos sobre la *performance* exportadora. Por el contrario, aspectos regulatorios

muestran una relación negativa con los resultados tanto cuantitativos como cualitativos de la exportación.

#### 7.4 Discusión de los resultados

En este apartado se realiza un análisis de los diferentes resultados obtenidos a los efectos de poder contrastar las proposiciones e hipótesis planteadas en el Capítulo 5. En las regresiones lineales realizadas se han utilizado variables factoriales, junto a otras variables, por lo que en el análisis siguiente se tendrá en cuenta, en el caso de los factores, las variables independientes que los componen. También se tendrán en cuenta los resultados obtenidos en el análisis de regresión logística y diversos aspectos surgidos del análisis descriptivo presentado al inicio del presente capítulo.

En término de las *características y capacidad competitiva de la empresa*, los resultados obtenidos permiten avalar algunas y no todas de las hipótesis planteadas. En concreto se ha obtenido evidencia de la relación entre el tamaño de la empresa y el resultado exportador, **hipótesis 1**, algo que en la teoría aparece como una relación ambigua, dado que hay investigaciones que han encontrado una relación positiva (Aaby y Slater, 1989; Calof, 1994; Katsikeas et al. 1996; Verwaal y Donkers, 2002; Suárez et al., 2005), mientras que otras no han podido confirmar la relación, por lo que aparece como indeterminada (Bonaccorsi, 1992; Alonso y Donoso, 1998 y 2000). La relación positiva entre el tamaño de la empresa y la performance exportadora se verificó sólo cuando la variable dependiente estaba fijada por el logaritmo del valor exportado. No se encontró significación con el logaritmo de la exportación por persona ocupada, la variable relativa. Por otra parte, en la regresión logística considerando el valor exportado, también se encontró significativa la relación entre el tamaño de la empresa y el resultado exportador. Hay que tener presente, como se detalló en el análisis descriptivo efectuado al inicio de este capítulo, que un porcentaje importante de las empresas de la muestra y de las que contestaron el cuestionario, son empresas grandes, según la clasificación que se realiza en Uruguay, al ser empresas que ocupan a más de 100 empleados y que, a su vez, son empresas que exportan un porcentaje importante de sus ventas. Considerando todos los aspectos detallados precedentemente, se podría afirmar, entonces, que las empresas exportadoras uruguayas que industrializan materia

prima agropecuaria encuentran y perciben un mayor éxito exportador a mayor tamaño de la empresa.

Respecto a la **hipótesis 2**, según la cual debería esperarse una correlación positiva entre inversión en tecnología y resultado exportador, los análisis realizados no permiten corroborarla. No se encontró una relación significativa del gasto en I+D sobre ventas y de la existencia de certificaciones de calidad que posee la empresa, con la intensidad exportadora, valor exportado o exportación por persona ocupada. Sólo apareció una relación significativa en el modelo 1, referida a la percepción de los empresarios respecto a la competitividad en tecnología de su principal producto de exportación, pero con un coeficiente con signo negativo. Se había comprobado, por otra parte, que algo más del 50% de las empresas que respondieron la encuesta, tiene un gasto en I+D superior al 1% de las ventas, mientras que casi el otro 50% no invierte en I+D; y que un 65% poseen certificaciones de calidad. Frente a esta realidad, los análisis de regresión no encontraron una relación significativa que permitiera corroborar la proposición de que las empresas que invierten en tecnología tienen mayor posibilidad de aumentar sus resultados en la exportación. Aaby y Slater (1989) habían planteado que la relación entre la incorporación de tecnología y el resultado exportador no es clara, dependiendo muchas veces de un buen *management* y de a que mercado decide entrar la empresa. Por otra parte, y referido específicamente a la realidad uruguaya, las conclusiones de González et al. (2009) en cuanto a que la adopción de procesos de certificación de la calidad y de mejora continua tienen un impacto en el resultado del negocio, pueden no haberse corroborado en esta investigación, pues sólo analizamos el resultado exportador y todas las empresas estudiadas comercializan su producción también en el mercado doméstico, a la vez que la adopción de procesos de certificación es relativamente cercana en el tiempo y todavía no impacta en los resultados en los mercados exteriores.

Lo postulado en la **hipótesis 3**, referido a la existencia de una relación positiva entre los años que la empresa viene exportando y el resultado o *performance* exportadora, tiende a cumplirse según la variable dependiente utilizada. La edad de la organización y especialmente el tiempo que la misma lleva exportando, han sido planteados como características de la empresa con impacto en los resultados de las actividades de exportación (Aaby y Slater, 1989; Chetty y Hamilton, 1993; Cavusgil y

Zou, 1994; Katsikeas et al, 1998; Gertner et al. 2006 y 2009). En consonancia con ello, hemos encontrado en esta investigación una relación significativa, en el modelo 3, entre los años en que la empresa viene exportando y la exportación por personal ocupado; no así cuando la variable dependiente fue definida tanto como la intensidad exportadora, o como el valor de las exportaciones o la satisfacción con la rentabilidad de las exportaciones. De cualquier manera, los datos analizados al inicio del presente capítulo, ya nos daban la pista que de las empresas investigadas, que corresponden al grupo de mayores exportadores del Uruguay, un 33% exporta desde hace más de 20 años y un 26 % lo hace desde hace 10 años pero menos de 20 años. Por lo tanto, aunque la variable años exportando no se encontró significativa en varios de los modelos analizados, igualmente podemos afirmar haber encontrado evidencia del cumplimiento de la hipótesis 3.

La **hipótesis 4** planteaba una relación positiva entre la percepción de ventajas competitivas y el resultado exportador, dado que dicho tipo de percepciones que tienen los directivos y gerentes de las empresas, en relación a las ventajas competitivas que poseen respecto a sus competidores, se ha encontrado en diversos estudios que juega un papel importante en el desarrollo de los procesos de internacionalización y en el logro de mejores resultados en las actividades de exportación. Los resultados obtenidos tienden a confirmar lo postulado en dicha hipótesis, al encontrar relaciones significativas en todos los modelos de regresión realizados. Es decir, que la percepción de los empresarios de las industrias procesadoras de materias primas agropecuarias respecto a que sus productos de exportación son competitivos en precio, imagen y tecnología, explica el resultado exportador que logran en su actividad en los mercados exteriores. Se corrobora así, lo concluido en otras investigaciones (Zou y Stan, 1998; Aaby y Slater, 1989 y Chetty y Hamilton, 1993) en cuanto que percepciones favorables sobre la competitividad de los productos de exportación, se constituyen en potentes factores determinantes de las medidas financieras o económicas del resultado de las exportaciones.

La conclusión anterior, está en línea con el hecho de que en Uruguay, las exportaciones de productos industriales basados en el procesamiento de materias primas agropecuarias, como los productos alimenticios (preparación de carnes, elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas, productos lácteos, productos de la



molinería) o los productos textiles y de la vestimenta, o los productos derivados del cuero (curtiembres y marroquinería), entre otras agroindustrias, parten de una ventaja competitiva por ser el Uruguay un país con claras ventajas en la producción de bienes del sector agropecuario.

Finalmente, en el conjunto de hipótesis referidas a las características y capacidad competitiva de la empresa, se había postulado en la **hipótesis 5**, que el resultado exportador depende positivamente de una estructura organizativa de apoyo a la exportación, a partir de que, en general, la literatura analizada sugiere que las empresas que se comprometen activamente en la exportación, poseen departamentos y equipos de personal más organizados y especializados en este tipo de actividad internacional, lo que les permite obtener mejores resultados. Los resultados encontrados indican una relación positiva y significativa entre la existencia en la empresa de un departamento de exportación, con el valor de las exportaciones (modelo 1), y también una relación positiva y con un nivel de significación más alto de la posesión de centros de distribución para sus exportaciones, con el valor exportado (modelo 1) y con el valor exportado por trabajador (modelo 2). La información obtenida en la encuesta realizada, nos indicaba que el 75% de las empresas que respondieron la encuesta manifestó poseer un departamento de exportación, mientras que sólo el 11% manifestó que opera con un centro de distribución propio en el exterior. Estos datos nos están indicando que el poseer dentro de la organización un departamento especializado en las actividades de exportación, es algo mucho más generalizado en las empresas exportadoras uruguayas, que el poseer un centro de distribución en el exterior. Los resultados obtenidos en los análisis de regresión apuntan a mostrar, por un lado la importancia de la estructura organizativa de apoyo a la exportación (Beamish et al., 1999; Alonso y Donoso, 2000) y por otro, el diferencial de poseer además centros de distribución propios en el exterior para el desarrollo más eficiente de sus actividades externas, impactando positivamente en los resultados obtenidos.

El segundo grupo de factores determinantes del resultado exportador planteado en el modelo conceptual de la presente investigación, se agrupaba bajo el concepto de *estrategia exportadora de la empresa*. Se plantearon tres hipótesis a contrastar, las **hipótesis 6, 7 y 8**. Los resultados obtenidos de los análisis estadísticos realizados sólo permiten validar las hipótesis 6 y 8 que afirman que existe una correlación positiva

entre las acciones que toman las empresas para incrementar su internacionalización, entre las cuales se encuentran el comprometer gastos en publicidad y promoción en el exterior, y el resultado exportador. Se ha podido ver en los estudios e investigaciones relevadas, que las empresas que planifican sus actividades exteriores, que tratan de conocer el mercado externo de sus productos y comprometen recursos en esas actividades, tienen mayor probabilidad de mejorar su propensión exportadora. Los resultados de los modelos 1 y 3 de regresión lineal (ver Cuadro 7.36) muestran que las variables relacionadas con las acciones de publicidad y promoción de las exportaciones, la participación en ferias internacionales y la visita regular a los mercados exteriores, son significativas en explicar el resultado exportador, medido por el valor de las exportaciones, no así por la relación entre exportaciones y personal ocupado. Es decir, que existiría una correlación entre un mejor resultado exportador y el poseer una estrategia definida de internacionalización, realizar visitas a los mercados y participar en ferias internacionales.

Por otra parte, no se ha podido encontrar evidencia para confirmar los resultados de otras investigaciones que también han medido el efecto de una gama diferenciada de productos, como estrategia para lograr mejores resultados en sus actividades externas (Cavusgil y Nevin, 1981). De cualquier manera, se había detectado, al analizar los datos de la encuesta, que en un 67% de las empresas, el principal producto de exportación representaba más del 50% de las exportaciones realizadas, mostrando que las empresas exportadoras uruguayas poseen una concentración importante de sus exportaciones en pocos productos.

En relación con el *grado de compromiso exportador* y su relación con los resultados o performance exportadora de la empresa se han extraído las siguientes conclusiones. Se ha podido comprobar una relación positiva y significativa entre el resultado exportador y destinar elevados recursos económicos y humanos a la actividad exportadora. Esta relación se plantea en forma bastante robusta, al quedar de manifiesto en los cuatro modelos de regresión lineal analizados (Cuadro 7.36). El signo de la relación es positivo y muy significativo. Ello nos permite validar la **hipótesis 9** que postulaba que a mayores recursos comprometidos en la actividad exportadora se obtiene un mayor resultado exportador. Por otra parte, la relación entre la diversificación de mercados y el resultado exportador (**hipótesis 10**) fue validada en los resultados del

modelo 2, al encontrarse una relación negativa entre la concentración de mercados y el resultado exportador medido por el valor exportado. Ello es concordante con lo que postulan, por ejemplo, Alonso y Donoso (2000), quienes afirman que la presencia en un mayor número de mercados, además de obedecer a determinadas decisiones estratégicas, puede indicar un mayor compromiso relativo con los mercados internacionales. Como fue explicado en el capítulo 2 sobre la inserción internacional del Uruguay, la mayor diversificación de mercados en la corriente exportadora uruguaya se ha empezado a verificar en la última década, a partir de la crisis regional que afectó a los países del MERCOSUR.

En este punto relacionado con el grado de compromiso exportador, también podemos tener en cuenta el resultado encontrado al contrastar la hipótesis 5, relacionado con la estructura organizativa de apoyo a la exportación, pues la literatura analizada sugiere que las empresas que se comprometen activamente con la exportación, generan una organización de apoyo a su desarrollo.

Por último, queda por analizar las relaciones del *ambiente externo* sobre el resultado exportador de la empresa (**hipótesis 11**). Recordemos que en general, los estudios e investigaciones sobre los determinantes del resultado exportador se han concentrado en los factores internos a las empresas y controlables por ella, siendo relativamente escasos los estudios que han considerado los factores del ambiente externo.<sup>147</sup>

En esta investigación nos pareció interesante poder testear algunas posibles relaciones entre el ambiente externo y el resultado exportador. La manera de operacionalizar ese posible efecto fue a través de medir la valoración que los empresarios realizan del entorno y su relación con la actividad exportadora. Es decir, que se trabajó con opiniones de los empresarios sobre una serie amplia de aspectos relacionados con el entorno empresarial, método utilizado por varios autores.<sup>148</sup> Como fuera explicado oportunamente, se redujeron los datos mediante un análisis factorial,

---

<sup>147</sup> Solamente 18 de los 50 estudios empíricos analizados entre 1987 y 1997 por Zou y Stan (1998) aparece la variable ambiente externo como uno de los factores determinantes de las exportaciones. A su vez, en la revisión realizada por Sousa et al. (2008) sólo en 5 investigaciones de 52 se incorporan factores externos como variables independientes en el análisis de los determinantes del resultado exportador.

<sup>148</sup> Rialp (1997), Katsikeas et al. (1996) entre otros.

por lo que en las regresiones se incorporaron como variables explicativas los factores o componentes factoriales encontrados, que resumen las variables del ambiente externo.

Los resultados obtenidos indican que sólo tres de las variables factoriales aparecen como significativas para explicar el resultado exportador. Una de ellas está referida a los temas relacionados con los recursos humanos, la disponibilidad de mano de obra en el sector de actividad y el fácil acceso a recursos humanos especializados. La segunda variable referida al ambiente externo que se encontró significativa, es la relacionada con las regulaciones del mercado de trabajo y con la existencia de monopolios públicos, y la tercera, hace referencia a los temas vinculados a la burocracia en la tramitación y lentitud en los procedimientos administrativos necesarios para exportar.

Las regresiones logísticas efectuadas, tanto con la variable dependiente valor exportado (resultado cuantitativo) o con la variable dependiente satisfacción con la rentabilidad exportadora (resultado cualitativo), como tres de los modelos de regresión lineal múltiple, indican que la percepción favorable de los empresarios sobre los aspectos del ambiente externo vinculados con los recursos humanos de la empresa, se correlaciona favorablemente con los resultados de la exportación.<sup>149</sup> Por otra parte, en los modelos *logit* apareció también la incidencia negativa que tiene en el resultado exportador la valoración de los empresarios sobre las regulaciones del mercado de trabajo y la existencia de monopolios públicos.

Los resultados obtenidos no encontraron relaciones significativas con los demás aspectos del ambiente que fueron analizados, como la valoración de los empresarios respecto a la infraestructura, el financiamiento, el mercado o el abastecimiento de materias primas e insumos.

En el Cuadro 7.39 se presenta un **resumen** de la evidencia empírica obtenida de los diferentes análisis de regresión realizados, lo que permite visualizar en su conjunto los principales resultados obtenidos. Se relacionan los conceptos del modelo conceptual, las hipótesis planteadas, las variables dependientes utilizadas en cada modelo de

---

<sup>149</sup> En los tres modelos de regresión múltiple los coeficientes estandarizados de esta variable factorial son de los más elevados de la función de regresión.

regresión y las variables independientes que se encontraron significativas. La última columna del cuadro da cuenta si se pudo contrastar o no la hipótesis con la evidencia empírica.

De las once hipótesis planteadas oportunamente, los análisis realizados permitieron validar nueve, mientras que en las dos restantes no fue posible encontrar evidencia para su validación.

Cuadro 7.39

## Resumen de la evidencia empírica

Concepto	Hipótesis	Variables independientes		Variables dependientes								Contrastación de hipótesis
		Código	Denominación	Regresión logística			Regresión lineal múltiple					
				Valor exportado	Valor exportado	Satisfacción con rentabilidad export.	Valor exportado	Exportaciones por personal ocupado	Valor exportado	Exportaciones por personal ocupado		
				ML1	ML2	ML3	M1	M2	M3	M4		
Características y capacidad competitiva de la empresa	H1	OCUPAC	Ocupación promedio del año	X (+)	X (+)		X (+)				✓	
		CCE TAMAÑO	Variable factorial						X (+)			
	H2	GASTOSID	Gastos en I+D en % de las ventas								✗	
		CERTCAL	Certificaciones de calidad									
	H3	AÑOEXP	Años en que la empresa vienen exportando						X (+)		✓	
		CPRECIO	Percepción de competitivo en precio	X (+)			X (+)	X (+)			✓	
	H4	CTECNOLG	Percepción de competitivo en tecnología				X (-)					
		CIMAGEN	Percepción de competitivo en imagen					X (-)				
		CCE COMPETITIVO	Variable factorial						X (+)	X (+)		
	H5	DEPARTEX	Existencia de departamento de exportación				X (+)				✓	
CENTRODI		Centro de distribución en el exterior				X (+)	X (+)					
REDES		Redes de comercialización										
Estrategia exportadora de la empresa	H6	ESTRINT	Estrategia de internacionalización								✓	
		TIPOESTR	Tipo de estrategia de internacionalización									
		PAFERIAS	Participación en ferias internacionales				X (+)					
		EE MERCADOS	Variable factorial						X (+)			
	H7	PROD1	Participación principal producto exportación								✗	
		ICONPROD	Índice concentración de productos									
H8	PUBLPROM	Publicidad y promoción exportaciones								✓		
	GASTOSPP	Gastos en publicidad y promoción										
EE MERCADOS		Variable factorial							X (+)			
Grado compromiso exportador	H9	RECUREXP	Destina elevados recursos a la exportación				X (+)	X (+)		X (+)	✓	
	H10	ICONEXP	Índice concentración exportaciones						X (-)		✓	
Ambiente externo	H11	AE RECURSOS HUMANOS	Variable factorial		X (+)	X (+)	X (+)	X (+)		X (+)	✓	
		AE REGULACIONES	Variable factorial		X (-)	X (-)						
		AE INFRAESTRUCTURA	Variable factorial									
		AE FINANCIAMIENTO	Variable factorial									
		AE DEMANDA-MERCADO	Variable factorial									
		AE INSUMOS-MAT.PRIMAS	Variable factorial									
		AE TRAMITES	Variable factorial				X (-)	X (-)		X (-)		
		AE IMPUESTOS	Variable factorial									
		AE FACTORES MACRO	Variable factorial									
		AE FACTORES MICRO	Variable factorial									
□	Hay evidencias para confirmar la hipótesis											
⊘	No hay evidencias para confirmar la hipótesis											
Hipótesis												
Características y capacidad competitiva de las empresas												
H1: Hay una relación positiva entre el tamaño de la empresa y el resultado exportador.												
H2: Hay una correlación positiva entre inversión en tecnología y el resultado exportador.												
H3: Hay una relación positiva entre los años en que la empresa viene exportando y el resultado exportador.												
H4: Hay una relación positiva entre la percepción de ventajas competitivas y el resultado exportador.												
H5: El resultado exportador depende positivamente de una estructura organizativa de apoyo a la exportación.												
Estrategia exportadora												
H6: Existe una correlación positiva entre las acciones que toman las empresas para incrementar su internacionalización y el resultado exportador.												
H7: Cuanto más diferenciada es la gama de productos que exporta la empresa mayor es su resultado en la exportación.												
H8: Existe una relación positiva entre gastos en publicidad y promoción exterior y el resultado exportador.												
Grado de compromiso exportador												
H9: A mayores recursos comprometidos en la actividad exportadora se obtiene un mayor resultado exportador.												
H10: Existe una relación positiva entre la dispersión geográfica de las exportaciones y el resultado exportador.												
Ambiente externo												
H11: Una percepción favorable / desfavorable de los factores externos se correlaciona positivamente / negativamente con el resultado exportador.												

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 7.1

Variables explicativas utilizadas en los modelos de regresión y su código en SPSS	
Variables	Nombre en SPSS
V1a: Tamaño medido por el número de personal ocupado (continua) V1b: Tamaño medido por tramos de personal ocupado (escala ordinal de 1 a 3, pequeña, mediana y gran e V2: Tamaño medido por total de ventas (escala ordinal 1 a 4)	OCUPAC OCUPACTR FACTUR
V3: Tecnología, medida como el % de gastos en I+D sobre ventas (escala ordinal de 1 a 3) V4: Existencia de certificaciones de calidad (binaria)	GASTOSID CERTCAL
V5a: Desde que año viene exportando la empresa (continua) V5b: Número de años exportando (continua, 2007- V5a)	EXDESDE AÑOEXP
V6: Percepción de ventajas competitivas (continua – escala de likert) § En la calidad del producto § En el precio del producto § En la imagen del producto § En la tecnología del producto	CCALIDAD CPRECIO CIMAGEN CTECNOLG
V7: Existencia de departamento de exportación (binaria) V8: Posesión de redes propias en el exterior (binaria) V9: Centro de distribución propio en el exterior (binaria)	DEPARTEX REDES CENTRODI
V10: La empresa posee una estrategia definida de internacionalización (binaria) V11: Tipo de estrategia de internacionalización (ordinal de 1 a 4) V12: Existe una actividad permanente de búsqueda de mercados (binaria) V13a: La empresa visitó mercados de exportación en el último año (binaria) V13b: La empresa participó en ferias en los últimos tres años (binaria)	EXTRINT TIPOESTR BUSQMERC VISITAM PAFERIAS
V14a: % sobre total exportado P1 (continua) V14b: Índice de concentración de productos (continua) V14c: Tramo de concentración de productos (escala ordinal de 1 a 3)	PROD1 ICONPROD TRAMOCPP
V15a: La empresa realizó actividades de publicidad y promoción (binaria) V15b: % de gastos de publicidad y promoción sobre la facturación por ventas de exportación (ordinal 1 a 3)	PUBLPROM GASTOSPP
V16: Recursos comprometidos en las actividades de exportación (escala de likert) (escala de likert)	RECUREXP
V18: Índice de concentración de los mercados de exportación	ICONEXP
V19: Valoración del ambiente externo (1) Las 31 variables referidas a la percepción del entorno empresarial y valoración del ambiente externo se redujeron a 10 variables factoriales.	(1)
Variables Factoriales	
V20: Competitivo (Percepción de competitivo en tecnología y precio) V21: Tamaño (Facturación y tramo de personal ocupado) V22: Experiencia (años exportando, departamento de exportación) V23: Imagen ( percepción de competitivo en imagen) V24: Mercado (publicidad y promoción en el exterior, participación en ferias, búsqueda y visita a mercados) V25: Tipo de estrategia (tipo de estrategia de internacionalización) V26: Productos (tramos de concentración de productos exportados) V27: Recursos Humanos (disponibilidad de mano de obra en el sector) V28: Materias primas e insumos (acceso a materias primas e insumos, nacionales o importados) V29: Infraestructura (en comunicaciones y física para desarrollar actividad) V30: Regulaciones (en mercado de trabajo, en monopolios públicos) V31: Financiamiento (facilidad financiar capital trabajo, post financiación de exportaciones) V32: Demanda- mercado (competencia en el sector, demanda informada exigente) V33: Trámites (aspectos administrativos en la tramitación de las exportaciones) V34: Imposición (carga tributaria que incide en los negocios) V35: Factores macroeconómicos V36: Factores microeconómicos	F1_CCE F2_CCE F3_CCE F4_CCE F1_EE F2_EE F3_EE ARECHUM AMPINS AINFRAES AREGULAC AFINANC ADEMAND FENTRAM FENIMP FENMACRO FENMICRO

Fuente: Elaboración propia





---

## **Capítulo 8**

# **SÍNTESIS Y CONCLUSIONES FINALES**

---

---

## Capítulo 8

### SÍNTESIS Y CONCLUSIONES FINALES

#### 8.1 Aspectos generales

Para países en desarrollo como el Uruguay, la inserción internacional vía exportaciones se ha constituido en el camino para aprovechar las oportunidades que brindan la globalización y la creciente interrelación de los mercados. Y es desde esa perspectiva, que en Uruguay se han ido verificando una serie importante de cambios en su comercio con el exterior, con impactos importantes tanto a nivel macroeconómico, mayor crecimiento del producto y del ingreso, como a nivel microeconómico, en las estrategias y desarrollo de las empresas.

En ese marco, nos propusimos investigar en esta tesis, los determinantes del resultado exportador de las empresas industriales del Uruguay que manufacturan bienes a partir de materias primas e insumos agropecuarios, base productiva del país. A ese tipo de empresas se las suele denominar agroindustrias y se integran con las industrias productoras de alimentos<sup>150</sup>, de productos textiles, fabricación de prendas de vestir, curtiembres y marroquinerías, productos de la madera y del papel. En su conjunto, las agroindustrias representaron en el año 2006, el 60% del valor bruto de producción de todo el sector industrial manufacturero y el 57% de su valor agregado, demostrando así su significación en el total de la industria manufacturera.

El análisis del contexto de la economía uruguaya y, en particular, su proceso de internacionalización, nos permitió comprobar que las exportaciones mostraron una evolución creciente, multiplicándose por ocho veces entre 1985 y 2008, a la vez que las exportaciones de origen industrial han llegado a cubrir un porcentaje muy alto del total exportado por el país, con una estructura fuertemente orientada a la exportación de manufacturas de materias primas agropecuarias, provenientes de la ganadería, la agricultura y la forestación, donde el país posee amplias ventajas en su producción. También quedó demostrado en el análisis realizado, que el perfil de las empresas

---

<sup>150</sup> Preparación de carnes, elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas, aceites y grasas vegetales y animales, productos lácteos y de la molinería, entre otros.

exportadoras del sector industrial, está caracterizado mayoritariamente por empresas pequeñas y medianas, especialmente en el ámbito internacional, y dónde es reducido el número de empresas que exportan al año valores superiores a los diez millones de dólares (112 en el año 2008), aunque ha venido creciendo el número de empresas que tienen actividades de exportación, y existiendo una importante dinámica en los flujos de entrada y salida de empresas en la actividad exportadora.

Este es, a nuestro juicio, **uno de los aportes novedosos de esta investigación**, dado que la revisión de la literatura demostró que el estudio de los determinantes del resultado exportador se ha centrado básicamente en países industrializados, siendo pocos las investigaciones realizadas en regiones o países en vía de desarrollo. A su vez, en el caso de América latina, sólo fueron detectadas investigaciones en Brasil y en América central. Se constituye, por lo tanto, en la primera investigación de la temática en Uruguay, donde el debate académico sobre los factores que explican la performance o resultado exportador, ha estado prácticamente ausente. A su vez, también consideramos que es un aporte el centrarnos en el estudio del grupo de industrias que forman el núcleo central del sector manufacturero y no en todo el sector industrial.

De acuerdo al objetivo central del estudio, nos interesó profundizar en los enfoques teóricos del fenómeno exportador, en el marco de los procesos de internacionalización. Previamente se analizaron los diferentes aspectos de la competitividad internacional, tanto desde su perspectiva macroeconómica como microeconómica, y desde las visiones que han buscado integrar ambas perspectivas como la noción de competitividad estructural, el modelo del “diamante” del Prof. M. Porter o los desarrollos de los teóricos de la competitividad sistémica, quedando claro a nuestro juicio, que el desarrollo de la exportación requiere de entornos nacionales y regionales que fomenten la competitividad y de procesos y prácticas empresariales exitosas, basadas en el logro de mayores niveles de innovación y productividad.

Consideramos, por lo tanto, como **otro aporte importante de este estudio**, el haber realizado el análisis de los procesos de internacionalización, en el marco del concepto de la competitividad internacional, pues entendemos que no es posible la internacionalización si no existen condiciones competitivas que permitan que las empresas tengan presencia en los mercados exteriores. Las empresas que logran éxito en

los proceso de internacionalización poseen determinadas capacidades competitivas y participan en entornos meso o macroeconómicos que estimulan la competitividad. Esta perspectiva se buscó considerarla en el modelo utilizado en la investigación, habiéndose verificado algunos aspectos del entorno como explicativos del resultado exportador

El análisis de los enfoques teóricos del fenómeno exportador, una de las vías de internacionalización de las empresas, se realizó a partir de una revisión de las teorías del comercio internacional, centrándose luego en el análisis de las características y capacidades competitivas de las empresas como fuente explicativa del mayor o menor éxito en los mercados internacionales. En ese sentido, se expusieron los modelos no gradualistas de la exportación, los modelos gradualistas y otras teorías sobre la internacionalización de empresas.

Los primeros, se soportan en un análisis a partir de dos niveles de factores: los que se encuentran a nivel de la firma y aquellos relacionados con el ambiente externo. Respecto al nivel de las empresas, el análisis se centró en las características estructurales y organizativas de las mismas, y en la influencia que tienen en el comportamiento exportador y en el resultado de la actividad exportadora, tales como las características internas a las empresas (tamaño de la empresa, capacidad tecnológica, etc.), las características del *management* (percepciones de la dirección, compromiso de la dirección con la actividad exportadora, etc.) y las estrategias de comercio internacional (vinculadas al tipo de internacionalización, al producto, al precio o a la búsqueda de mercados y su adecuada atención, entre otras). Entre los relacionados con el ambiente se encontrarían aquellos factores que favorecen o entorpecen el resultado exportador, ya vinculados al mercado interno, al sector de actividad, a la disponibilidad o no de factores de producción, a la demanda interna y externa y a las características propias de los mercados internacionales.

Todo ese conjunto de aportaciones de la literatura nos permitió centrarnos en el análisis de las investigaciones que han estudiado los diversos determinantes del resultado exportador, pudiendo comprobar que en el proceso de creciente importancia de las actividades internacionales, la exportación se ha convertido en uno de los modos de entrada más usuales de los procesos de internacionalización y generalmente el más utilizado por las pequeñas y medianas empresas. A su vez, es el modo de entrada a los

mercados externos que compromete menores recursos, genera mayor flexibilidad y por lo tanto implica riesgos reducidos, aunque el beneficio potencial sea menor y el control de las operaciones internacionales bajo respecto a otras formas de participación en los mercados exteriores. Aspectos todos ellos asimilables a la realidad de la internacionalización de las empresas exportadoras uruguayas.

El análisis efectuado de la investigación empírica sobre los determinantes del resultado exportador nos demostró la variedad de factores que han sido estudiados y que estarían incidiendo en dicho concepto. Se verifica una tendencia creciente de investigaciones empíricas aplicadas a sectores e industrias muy diferentes, tanto de países grandes como de países más pequeños. Se pudo apreciar claramente que la literatura ha ido evolucionando a lo largo de los últimos treinta años, buscando aproximarse al fenómeno del resultado exportador, reconociendo que se trata de un concepto complejo y multidimensional, y que no es sencilla su operacionalización. También quedó claro que en el resultado exportador inciden tanto factores internos a las empresas como factores externos a ellas y que una adecuada investigación de los determinantes del desempeño exportador debe considerar ambos tipos de factores.

En línea con lo anterior, consideramos que **un aporte adicional del trabajo realizado** ha sido tratar de incorporar en el análisis un conjunto de factores tanto internos como externos a la empresa que puedan llegar a tener influencia en el resultado exportador. En particular, en esta tesis hemos querido analizar los aspectos del ambiente, externos a la empresa, algo poco estudiado por las investigaciones que se revisaron, aunque en esta oportunidad lo hemos hecho sólo desde la percepción que los empresarios tienen de la incidencia del ambiente en su actividad exportadora.

El modelo explicativo del resultado exportador que se propuso, para investigar la realidad de las empresas uruguayas objeto de estudio, trató de integrar las aportaciones de las principales investigaciones empíricas de la literatura centrada en los determinantes del resultado exportador que se revisaron previamente. Así, recoge como factores que inciden en el resultado exportador el conjunto de características y capacidades competitivas de la empresa, su estrategia exportadora y, aspecto a nuestro juicio interesante, su grado de compromiso con la exportación, como determinantes internos, y un constructo denominado ambiente externo, que buscó explicar la relación

de factores del entorno que los empresarios perciben pueden llegar a tener incidencia en el resultado exportador.

Desde un **punto de vista metodológico**, entendemos que el estudio mostró que los modelos de regresión lineal múltiple pueden ser complementados por otras formas de regresión, como el modelo *logit* para profundizar la identificación de relaciones explicativas en el estudio del resultado exportador. El modelo *logit* presenta algunas ventajas respecto a otras técnicas de análisis, especialmente cuando los datos que se poseen para operacionalizar la variable dependiente no son de naturaleza métrica, situación que se verificaba en este estudio.

## **8.2 Conclusiones sobre los determinantes del resultado exportador**

En primer lugar, el análisis descriptivo realizado a partir de la información obtenida de la encuesta, puso en evidencia una serie de aspectos importantes de las características de las empresas investigadas, de sus capacidades competitivas, de las estrategias de internacionalización y del grado de compromiso exportador que han desarrollado. Así se pudo comprobar que:

- Se trata de empresas con una importante trayectoria de actividad, demostrado por el hecho de que un 74% de las mismas iniciaron su actividad productiva y comercial hace más de 20 años, a la vez que un 59% viene exportando desde hace más de 10 años.
- Son empresas con una intensidad exportadora elevada: un 63% exportaron en el año en estudio más del 60% de sus ventas totales; dicho porcentaje sube al 86,9% si se considera una intensidad exportadora superior al 40%.
- El valor exportado por el conjunto de las empresas analizadas alcanzó al 20%, o sea, la quinta parte de las exportaciones totales del Uruguay en el año 2006.
- La mitad de las empresas invierte en I+D, pero en porcentajes pequeños de su facturación; mientras que un 65% poseen certificaciones de calidad.
- En general se encontraron percepciones positivas de los directivos sobre las ventajas competitivas de su principal producto de exportación.

- Son empresas que en un 78% poseen departamentos especializados para la exportación; en un 53% poseen redes propias de comercialización y en un 11%, centros de distribución en el exterior.
- Algo más de las cuatro quintas partes de las empresas poseen una estrategia definida de internacionalización, siendo mayoritaria la estrategia de seleccionar los mercados externos a partir de las características de la demanda, de los canales de distribución y de los propios clientes.
- El principal producto de exportación representa para el 67,4% de las empresas más del 50% del total exportado.
- Dos quintas partes de las empresas hacen publicidad y promoción de sus productos en los mercados externos; un 85% manifestaron destinar elevados recursos financieros y humanos a la actividad exportadora; y existe una diversificación considerable de mercados como destino de las ventas al exterior.
- La valoración del ambiente externo del país y su relación con la actividad exportadora es en general media, aunque se destacan con mayor acuerdo las afirmaciones que se refieren a que las regulaciones del mercado de trabajo son poco flexibles y elevan los costos de exportación, lo mismo que la existencia de monopolios públicos, mientras que la infraestructura física y de comunicaciones es adecuada y no existen dificultades para financiar la actividad.
- También aparece con una valoración positiva los aspectos relacionados con la disponibilidad de mano de obra y el acceso a recursos humanos especializados.

En segundo lugar, los análisis de regresión efectuados con el objeto de contrastar la información recogida en la investigación de campo, permitieron **validar nueve de las hipótesis planteadas oportunamente**. En lo que respecta a las variables que tienen una incidencia en el resultado exportador, nos encontramos, al analizar cada una de las funciones de regresión, que aparecen como significativas variables de los cuatro constructos del modelo conceptual propuesto en esta investigación, como explicativas del resultado exportador de las empresas estudiadas. Es decir, que hay elementos que nos están indicando que algunas de las características de las empresas, o de sus capacidades competitivas, aspectos de sus estrategias de internacionalización, su grado de compromiso exportador y algunos factores vinculados al ambiente externo, inciden en los resultados exteriores de las industrias uruguayas que manufacturan materias primas de origen agropecuario, principal sector industrial del Uruguay.



Con respecto a las **variables asociadas a las características de las empresas y sus capacidades competitivas** se confirmó, tal como se esperaba:

- la importancia de la experiencia, expresada en años exportando, en el resultado exportador medido por la relación exportaciones por personal ocupado, resultado que confirma una de las premisas del modelo de la escuela de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977, 1990 y 2009);
- la relación entre el tamaño de la empresa y el resultado exportador, relación que no tiene unanimidad en la literatura (positiva para Calof, 1994; Katsikeas et al.1996; Suárez et al., 2005; indeterminada para Bonaccorsi, 1993; Alonso y Donoso, 1998 y 2000) pero que estaría indicando que el tamaño tiende a ser una variable relevante cuando la empresa se plantea competir en los mercados exteriores;
- la relación positiva entre la posesión de una estructura organizativa de apoyo a la exportación con el valor de las exportaciones, resultado encontrado en diversos estudios (Beamish et al., 1999; Alonso y Donoso, 2000); y en términos de las percepciones de los empresarios,
- una visión favorable en la competitividad precio de su principal producto de exportación se encontró que se asocia positivamente con el valor de las exportaciones y con el valor exportado por persona ocupada (Moini, 1995; Zou y Stan, 1998, Karelakis et al., 2008, entre otros).

En relación con la **estrategia exportadora de la empresa**, los resultados obtenidos de los análisis estadísticos realizados permitieron validar la correlación positiva entre las acciones que toman las empresas para incrementar su internacionalización, como comprometer gastos en publicidad y promoción en el exterior, la participación en ferias internacionales y la visita regular a los mercados exteriores, por una parte, con el resultado exportador, por otra. La planificación de las actividades exteriores y el mayor conocimiento de los mercados de exportación, se relaciona positivamente con la performance exportadora como lo demostraron, entre otros, Walters y Samiee (1990).

La existencia de una gama diferenciada de productos de exportación, como estrategia para mejorar los resultados de la exportación (Cavusgil y Nevin, 1981), no pudo ser corroborada. Ello puede deberse a las características de la muestra, dado que en las empresas estudiadas en esta investigación, el peso del principal producto de

exportación supera el 50% de las exportaciones, en las dos terceras partes de las empresas encuestadas.

Por su parte, entre las **variables asociadas al grado de compromiso exportador** se encontró una relación significativa entre el resultado exportador y el destinar elevados recursos humanos y financieros con la actividad exportadora, en tres de los cuatro modelos de regresión múltiple realizados. A su vez, en uno de los modelos de regresión, se pudo validar el postulado de que a mayor diversificación de mercados se obtiene un mayor compromiso con los mercados internacionales y, entonces, un efecto positivo en el resultado exportador.

En el primer caso, se corroboró algo que se había extraído de la revisión de la literatura, en cuanto a que el compromiso exportador es un determinante importante del resultado exportador. Dicha relación positiva (Navarro García y Rondán, 2002) manifiesta la disposición de la empresa para asignar recursos tanto humanos como financieros a las operaciones del exteriores (Katsikeas, et al., 1997), localizar nuevas oportunidades comerciales (Cavusgil y Zou, 1994), permitiendo mejores resultados en la exportación (Madsen, 1989). En el segundo caso, un efecto positivo de la diversificación de los mercados de destino de las exportaciones, como lo plantea parte de la literatura, es un signo que es interpretable, también, de un mayor compromiso exportador.

Finalmente, respecto al **ambiente externo**, se pudo constatar una relación significativa entre la percepción favorable que tienen los empresarios sobre algunos aspectos del ambiente externo vinculados con los recursos humanos de la empresa, en particular la disponibilidad de mano de obra en el sector de actividad y el fácil acceso a recursos humanos especializados, por un aparte, y los resultados de la exportación, por otra. A la vez, se comprobó también que habría una relación negativa, algo que se intuía previamente, entre el resultado exportador y la valoración desfavorable de los empresarios sobre las regulaciones poco flexibles del mercado de trabajo y la existencia de monopolios públicos en la provisión de los principales insumos energéticos. También se verificó una relación negativa entre la percepción de los empresarios sobre la lentitud en la tramitación para exportar y el resultado exportador. Esta conclusión es coincidente con los datos del Índice de Competitividad Global elaborado por el Foro

Económico Mundial, que en su versión referida al año 2009-2010 indica que Uruguay ocupa el lugar 119 en el pilar sobre eficiencia del mercado laboral y el lugar 83 por su carga de regulaciones gubernamentales<sup>151</sup>.

Entre los factores del ambiente que tienen incidencia en la actividad exportadora, el análisis descriptivo había mostrado que las opiniones de los empresarios encuestados se orientan a que los factores más importantes que tienen incidencia en la actividad exportadora están referidos: i) más a temas macroeconómicos que microeconómicos; ii) al peso de la carga impositiva; iii) a la preocupación por el tipo de cambio, no dejando igualmente de considerar la productividad como fuente de ventaja competitiva; y iv) a los problemas burocráticos en materia de trámites necesarios para exportar. Este último punto se corroboró en el análisis de regresión.

**En síntesis**, de las conclusiones desarrolladas en los puntos anteriores, es posible extraer una serie de reflexiones que consideramos importantes respecto al desarrollo exportador de las empresas agroindustriales en el Uruguay.

- 1) La economía uruguaya ha mostrado un significativo dinamismo en su inserción internacional, principalmente vía un desarrollo importante de las exportaciones, que han crecido en forma considerable, con un perfil exportador basado en la manufactura de bienes de origen agropecuario, donde el país posee claras ventajas competitivas, y mostrando un proceso de diversificación de mercados más reciente, luego de haberse concentrado fuertemente en los mercados de los países vecinos, habiendo influido mucho la formación del MERCOSUR, proceso de integración con Argentina, Brasil y Paraguay.
- 2) Ese crecimiento exportador ha implicado que empresas nacidas para abastecer el mercado local, se hayan ido orientando hacia el exterior, lo que ha quedado de manifiesto al comprobarse que un número considerable de firmas exportadoras tiene una antigüedad mayor a 20 años y que su desarrollo exportador es superior a los 10 años, lo que tiene una incidencia significativa en el resultado exportador. Ello no implica que no hayan ido surgiendo nuevas empresas exportadoras, buscando

---

<sup>151</sup> World Economic Forum (2009)

aprovechar la apertura de la economía y su inserción internacional, que aumentó considerablemente en los últimos treinta años.

- 3) Aunque la actividad productiva en el Uruguay es llevada a cabo básicamente por pequeñas y medianas empresas, aquellas que realizan exportaciones se encuentran, principalmente, en el grupo de empresas grandes o algunas medianas, con un grado de concentración alto de los valores exportados en un grupo reducido de empresas.
- 4) Las manufacturas de materias primas e insumos agropecuarios ocupa un lugar preferente en el conjunto de bienes exportados por la industria en el Uruguay, con una participación importante de la rama industrial de alimentos y bebidas, seguida, aunque con bastante menor participación, por las industrias de textiles, vestimenta y productos del cuero.
- 5) Del conjunto de empresas agroindustriales exportadoras, se destaca el hecho de que poseen una intensidad exportadora elevada, poseen una estrategia de internacionalización definida, con estructuras consolidadas de organización para la exportación, y en menor medida poseen redes de comercialización o centros de distribución propios en el exterior. Esto último aparece como un diferencial significativo en mejorar el desempeño exportador.
- 6) Las empresas que participan en ferias internacionales o realizan actividades de publicidad y promoción de sus exportaciones, efectúan actividades de búsqueda y visitan sus mercados de exportación, obtienen mejores resultados en sus ventas externas. Ello está demostrando la importancia de la forma en que se compete en los mercados exteriores, muchas veces muy diferente a la competencia en los mercados locales. Hay que comprometer recursos humanos y económicos en la organización, planificación y comercialización en el exterior. Esto también quedó demostrado en esta investigación, que encontró una relación significativa entre comprometer recursos en la actividad exportadora y sus resultados.
- 7) Esta última apreciación, junto con algunos de los aspectos anotados previamente, está en línea con las teorías gradualistas de la internacionalización, que la conciben como un proceso gradual de aprendizaje, a través del cual las empresas van comprometiéndose en forma creciente en las actividades exteriores, en función de la experiencia acumulada y del nivel de recursos comprometidos.
- 8) La percepción sobre las ventajas competitivas que los directivos tienen de su principal producto de exportación juega un papel importante en el resultado exportador, principalmente la percepción de competitividad precio. Ello genera una

mejor disposición a comprometer recursos e involucrarse más en una estrategia más activa de internacionalización.

- 9) Al analizar los factores determinantes del resultado exportador, no debe dejarse de lado aquellos factores del ambiente, que también tienen una incidencia importante en los resultados de las exportaciones. Ha quedado comprobado una relación significativa entre la valoración positiva de aspectos del ambiente relacionados con los recursos humanos de la empresa y el resultado exportador; a la vez que existiría una relación negativa a partir de la percepción desfavorable que los directivos tienen de una excesiva regulación en materia laboral y la existencia de monopolios públicos en la provisión de varios de los insumos requeridos para la producción, con una incidencia negativa en los resultados exportadores.

### **8.3 Implicaciones de la investigación**

A partir de los resultados y conclusiones extraídas del estudio, es posible anotar una serie de implicaciones tanto para las empresas exportadoras como para las autoridades públicas al definir normativas o políticas vinculadas con esta actividad.

#### **8.3.1 Implicaciones para la empresa exportadora**

Al tratar de resumir las principales implicaciones, que a nuestro juicio surgen de este estudio para las empresas exportadoras, aparecen una serie de líneas de mejora para la actuación de los directivos y gestores de las empresas.

- Importancia de mantener una corriente exportadora continua, más allá de los problemas coyunturales que siempre existen en los mercados internacionales, dado que se gana en experiencia, y se logran mejores resultados en las actividades de exportación. Junto con ello, parecería apropiado profundizar en todas aquellas actividades que mejoran el relacionamiento con los mercados exteriores como la participación en ferias, la visita periódica a los mercados y las actividades de promoción en el exterior.
- Consolidar estructuras organizativas más allá de un departamento dedicado a las actividades de exportación, en la conformación de redes y/o centros de

distribución en los mercados exteriores, lo que ha quedado demostrado que tiene una relación significativa con la mejora de los resultados de la exportación. Fomentar las redes propias de distribución u otras formas más activas e innovadoras de cooperación empresarial, puede ser una acción que ayude a incrementar el compromiso en los mercados exteriores, sabiendo que cuando las empresas actúan en los mercados externos, se relacionan con una serie de agentes que puede estimular la cooperación y mejorar su *performance* exportadora.

- La investigación ha puesto de manifiesto, por otra parte, que el destinar elevados recursos, humanos y financieros, a la exportación se configura como un importante determinante de las ventas exteriores. En consecuencia, sería recomendable que las empresas exportadoras de productos agroindustriales en Uruguay, incrementen su grado de compromiso en los mercados exteriores asumiendo los riesgos de comprometer recursos crecientes en su desarrollo. Por ejemplo, destinar recursos a la búsqueda y diversificación de mercados de exportación, pues está demostrado que ello favorece y consolida un mejor desempeño en los mercados exteriores.
- No menos importante es también el que las empresas tengan una estrategia determinada de internacionalización, en especial en el desarrollo de sus exportaciones. La investigación dejó en evidencia la relación positiva entre las diferentes actividades de interrelación con los mercados externos (participación en ferias, búsqueda y visita periódica a los mercados, promoción de la oferta exportable) y el mayor éxito en el desempeño exportador.

### **8.3.2 Implicaciones para las autoridades públicas**

A nivel de las autoridades públicas surgen, también, algunas referencias orientadas a mejorar el apoyo a las empresas en su inserción internacional. En ese sentido, aparece en forma clara la importancia que los empresarios le asignan a los temas vinculados a la mano de obra, como es la necesidad de una mayor flexibilización de las normativas en la materia o un cambio en la estructura institucional de los

servicios públicos que se ejercen en carácter monopólico y que generan costos adicionales para las empresas.

Relacionado con lo anterior, es posible hacer referencia a la carga fiscal elevada que es percibida por los empresarios como negativa para el desarrollo de sus exportaciones, unido a la opinión de que es excesiva la burocracia en los trámites para exportar, percepción que incide en forma negativa en el resultado exportador. En esta área hay un conjunto vasto de acciones que las autoridades públicas pueden encarar, como por ejemplo la mayor coordinación de oficinas y trámites, que tiendan a reducir los costos en tiempo y recursos que las empresas tienen que destinar a esos efectos, y de esa manera mejorar el desempeño exportador de las empresas agroindustriales.

Por último, no es menos destacable la necesidad de estrechar la colaboración y generar ámbitos de relacionamiento entre las empresas y los organismos públicos, a los efectos de que se logre un apoyo eficaz a las empresas en los temas que claramente éstas encuentran como más significativos en el desarrollo de sus actividades de exportación. Algunas medidas gubernamentales pueden ayudar a aminorar los riesgos inherentes al proceso de internacionalización vía exportaciones, mediante el desarrollo de sistemas institucionales, informativos o de promoción, que apoyen la comercialización en el exterior.

#### **8.4 Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación**

Toda investigación tiene limitaciones y sugiere al investigador considerar nuevas direcciones para futuros estudios. La presente investigación, no escapa a esta consideración, existiendo a nuestro juicio, que tiene varias limitaciones entre las que conviene resaltar algunas. En primer lugar, se trató de una investigación que concentró la contrastación de las hipótesis en un determinado grupo de industrias exportadoras que cumplían una determinada característica, la de procesar materias primas agropecuarias. Por lo tanto, los resultados obtenidos no necesariamente pueden ser trasladados a otras empresas exportadoras del Uruguay.

Una segunda limitación estuvo en el porcentaje de respuestas obtenido en la encuesta realizada, que aunque no parece reducido respecto a una comparación con

otras investigaciones a nivel internacional, determinó niveles de confiabilidad muestral que podrían haber sido mejores. Hay que tener presente, que no hay una tradición en Uruguay en responder encuestas por parte de las empresas.

En tercer lugar, también podemos anotar como una limitación asociada a la metodología de recolección de datos, el hecho de que se solicitó una sola respuesta por empresa, algo por demás común en muchas investigaciones, lo que puede plantear que nuestra encuesta presente el sesgo asociado a un único respondiente.

A través del desarrollo de la investigación fueron surgiendo nuevas ideas y nuevos planteamientos sobre problemas de investigación vinculados con el objeto de estudio de esta tesis. Por lo tanto, al finalizar la presentación de la misma, nos parece interesante dejar planteadas algunas de las ideas que fueron surgiendo y que, quizás, den lugar a nuevos desarrollos en el futuro:

- Sería interesante poder ampliar esta investigación a otros sectores exportadores del Uruguay. Por más que el sector de las denominadas agroindustrias comprenda un porcentaje importante de las industrias en el Uruguay, hay otros sectores que han iniciado y están consolidando corrientes exportadoras muy interesantes, incluso a nivel de los servicios. O también concentrar el estudio en una industria en particular de las denominadas agroindustrias. El estudio de los factores determinantes del resultado exportador en dichos sectores, permitiría obtener nuevos elementos para entender mejor el conjunto de los factores que inciden en el resultado de las empresas que actúan en los mercados exteriores vía exportaciones.
- Otro aspecto que debería ser encarado en futuras investigaciones está relacionado con las medidas que operacionalizan la variable dependiente del resultado exportador. De acuerdo a lo desarrollado en varios puntos del estudio, el resultado exportador puede ser medido mediante diversas opciones. En este estudio optamos por algunas de ellas. Consideramos que es posible avanzar en futuros estudios en otras medidas tanto objetivas como subjetivas de la *performance* exportadora, o incluso en la elaboración de medidas múltiples.



- Como fue expuesto oportunamente, son pocas las investigaciones que han tratado de analizar la incidencia de los factores del ambiente externo en el resultado exportador. En esta investigación se buscó analizar dicha incidencia a través de la opinión de los empresarios. Consideramos que hay un campo grande para profundizar estos aspectos y tratar de encontrar aquellos factores más relevantes del ambiente que tienen más influencia en el desarrollo exportador, incluso los factores vinculados al ambiente de los mercados exteriores.
  
- El análisis comparativo entre empresas exportadoras y no exportadoras es otra futura línea de investigación, tendente a determinar más claramente las diferencias en los factores explicativos de su desempeño en los mercados, a la vez de poder establecer el perfil que caracteriza a una empresa exportadora, respecto a la que no lo es, en relación a sus características internas.



---

## **BIBLIOGRAFIA**

---

---

## **BIBLIOGRAFIA**

- AABY, N.E. y SLATER, S. F. (1989), "Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88", *International Marketing Review*, pp. 7-26.
- ABBOT, P. C., BREDAHL, M. E. (1994) "Competitiveness: definitions, useful concepts and issues". En M. E. Bredahl, P.C. Abbott y M.R. Reed (Eds.). *Competitiveness in International Food Markets*. Westview Press. Boulder, pp. 11-35.
- ACS, Z., DANA, L.P. y JONES, M.V. (2003), "Toward New Horizons: The Internationalisation of Entrepreneurship", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, pp. 5-12.
- AHARONI, Y. (1966). "The Foreign Investment Decision Process", *International Executive*, Vol. 8, Nº (4), pp. 13-14
- AIGINGER, K. (2006), "Competitiveness: From a Dangerous Obsession to a elfare Creating Ability with Positive Externalities", *Journal of Industry, Competition and Trade*, Vol.6, pp. 161-177.
- AKIOL, A. y AKEHURST, G. (2003), "An Investigation of export performance variations related to corporate export market orientation", *European Business Review*, Vol. 15 – Nº 1, pp. 5-19.
- ALONSO, J.A. (1991), "Apertura e internacionalización de la economía española", en Velarde J., García Delgado J.L. y Pedreño A. Ed., *Economistas Libros*, Madrid.
- ALONSO, J.A. (1992), "La internacionalización de la empresa española", *Economistas*, Vol. 52, pp. 76-81.
- ALONSO, J.A. (1992)b, "Ventajas comerciales y competitividad: aspectos conceptuales y empíricos", *ICE Especialización comercial y competitividad*, mayo, Nº 705, pp. 38-76.
- ALONSO, J.A. (1994), "El proceso de internacionalización de la empresa", *Información Comercial Española*, Vol. 725, pp.127-143.
- ALONSO, J. A. (2005): "El proceso de internacionalización de la empresa: Algunas sugerencias para la política de promoción", *Claves de la Economía Mundial 5ª Ed.*, ICEX, Madrid, pp. 71-80.
- ALONSO, J.A., BARCENILLA, S. (1999) "Retorno a la competitividad: nuevos desarrollos", *Ekonomiaz*, Vol. 44, 2o.cuatrim. pp. 17-51.
- ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1998), "Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales", *Instituto Español de Comercio Exterior*, Madrid.
- ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (2000) "Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española", *ICE*, Noviembre 2000, Nº. 788, pp. 35-57.

- ALTENBURG, T. y HILLEBRAND, W. (1980) "Building systemic competitiveness. Concept and cases studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand", German Development Institute.
- AMENDOLA, G., DOSI, G. y PAPAGNI, E. (1993) "The Dynamics of International Competitiveness", *Review of World Economics*, Vol. 129, Nº 3, pp. 451-471.
- ANDERSEN, O. (1993), "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol. pp. 209-231.
- ANDERSON E. y GATIGNON H. (1986), "Modes of Foreign Entry: An Transaction Cost Analysis and Propositions", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp.2-26.
- AXINN, C. (1988). Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference?, *International Marketing Review*, 5(2), 61.
- AXINN, C.N. y MATTYSSSENS, P. (2001), "Limits of internationalization theories in an unlimited world", *International Marketing Review*, Vol. 19, No. 5, pp. 436-449.
- BABAKUS, E., YAVAS, U. y HAATI, A. (2006), "Perceived uncertainty, networking and export performance A study of Nordic SMEs", *European Business Review*, Vol. 18 – No. 1, pp. 4-13.
- BALDWI, R. E. y ROBERT-NOCOUD F. (2006), "Trade and growth with heterogeneous firms", Centre for Economic Performance, Discussion Paper No 727.
- BANCO Mundial (2005), "Uruguay Fuentes de Crecimiento: Políticas para el desarrollo del Capital Humano, la Integración, Competencia e Innovación", Informe No. 31737.
- BANCO MUNDIAL (2006), "Monitoring the Socio-economic Conditions in Uruguay". Working Paper No.4/05 Version June, 2006.
- BARNEY, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp.99-120.
- BEAMISH, W., KARAVIS, L., GOERZEN, A. y LANE, C. (1999), "The Relationship Between Organizational Structure and Export Performance", *Management International Review*, Vol.39, No.1 pp.37-54.
- BEL, J., MC NAUGHTON, R., YOUNG, S. y CRICK D. (2002), "Towards an Eclectic Model of Small Firm Export Behaviour",
- BELSO MARTÍNEZ, J.A. (2003), "Un Análisis del Proceso de Internalización de las pequeñas y medianas empresas en la comunidad valenciana: modelo gradual versus acelerado", pp 191-209.
- BERNARD, A. B., EATON, J., JENSEN, J.B. y KORTUM, S. (2003) "Plants and Productivity in International Trade", *American Economic Review*, Vol. 93, No. 4,

September, 1268-1290.

BILKEY, W. J. (1978), "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 9, pp. 33-46.

BILKEY, W. J. y TESAR, G. (1977), "The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, N° 8, pp. 93-106.

BONACCORSI, A. (1992), "On the Relationship between Firm Size and Export Intensity", *Journal of International Business Studies*, Vol.23 No.4, pp. 605-635.

BOTER, H. y HOLMQUIST, C., "Industry Characteristics and Internationalization Process in Small Firms", *Umea Business Scholl, Department of Business Administration*, pp. 471-487.

BOTER, H. y LUNDSTRÖM, A. (2006), "SME perspectives on business support services The role of company size, industry and location", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 12, No. 12, pp. 244-258.

BROUTHERS, L., NAKOS, G., HADJIMARCOUS, J., & BROUTHERS, K. (2009). "Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms", *Journal of International Marketing*, 17(3), 21-38

BUCKLEY, P.J. y CASSON, M. (1976) (1991), "The Future of the Multinational Enterprise", *McMillan*, New York.

BUCKLEY, P.J. y CASSON, M. (1979), "A Theory of International Operations", *European Research in International Business*, pp.1-8

BUCKLEY, P.J. y CASSON, M. (1981), "The Optimal Timing of a Foreign Direct Investment"; *The Economic Journal*, Vol. 91 pp. 75-87.

BUCKLEY, P.J, PASS, C.L. y PRESCOTT, K. (1988), "Measures of International Competitiveness: A Critical Survey", *Journal of Marketing Management*, Vol.4, N° 2, pp. 175-200.

BURPITT, W.J. y RONDINELLI, D.A. (2000), "Small Firm's Motivations for Exporting: To Earn and Learn?", *Journal of Small Business Management*, pp. 1-14.

CADOGAN, J., DIAMANTOPOULOS, A. y SIGUAW, J. (2002), "Export Market-oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 3, pp. 615-626.

CALANTONE, R.J., CAVUSGIL, S.T., SCHMIDT, J.B. y SHIN, G.Ch. (2004), "Internationalization and the Dynamics of Product Adaptation-An Empirical Investigation", *The Journal of Product Innovation Management*, Vol 21. pp. 185-198.

CALOF, J. (1993), "The Impact of Size on Internationalization", *Journal of Small*

- Business Management, pp. 60-69.
- CALOF, J. (1994), "The Relationship between Firm Size and Export Behavior Revisited", *Journal of International Business Studies*, Vol.25 No.2 pp. 367-387.
- CALOF, J., y BEAMISH, P. (1995), "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", *International Business Review*, Vol. 4, N° 2, pp.115-124
- CANALS, J. (2004), "La Internacionalización de la Empresa Española", *Papeles de Economía Española*, pp. 249-263.
- CARNEIRO, J., DA ROCHA, A. Y FERREIRA DA SILVA, J. (A Critical Analysis of Measurement Models of Export Performance", *Brasilian Administration Review* Vol.4, N° 2, pp. 1-19.
- CASSONI A. y VAILLANT M. (1993), "Estrategias Empresariales y Desempeño Exportador". *Revista del Banco Central del Uruguay*, Vol VI, No. 1.
- CAVUSGIL, S.T. y NEVIN J.R. (1981), "Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 114-119
- CAVUSGIL S. T. y NAOR J. (1987), "Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity", *Journal of Business Research*, Vol. 15, N° 3, pp. 221-235.
- CAVUSGIL, S.T y ZOU, S. (1994), "Marketing Strategy-performance relationship: and investigation of empirical link in export market ventures", *Journal of Marketing*, Vol.58, No.1, pp 1-21.
- CEPAL (1989), "La Especialización exportadora a Nivel de Firma Manufacturera: Performance y Tamaño exportador", LC/MVD/R.38/REV.1, Montevideo.
- CEPAL (1990), "El Desempeño de las Empresas Exportadoras en el Uruguay Durante la Década de los Ochenta", LC/MVD/R.53, Montevideo.
- CHESNAIS, F (1986), "Science, technology and competitiveness", *STI Review*, OCDE.
- CHETTY, S. y HAMILTON, R.T. (1993), "Firm-Level Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis", *International Marketing Review*, vol. 10, no. 3, pp. 26-34
- CHETTY, S. y HAMILTON, R.T. (1993 b), "The export performance of smaller firms: a multi-case study approach", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, pp. 247-256.
- CHRISTENSEN, C., A. DA ROCHA, and R. GERTNER (1987), "An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms," *Journal of International Business Studies*, 18 (3), 61-77.
- CLARK, T., PUGH, D. y MALLORY, G. (1997), "The process of Internationalization in the Operating Firm", *International Business Review*, Vol. 6, N° 6, pp.605-609.



- CYERT, R.M. y MARCH, J.C. (1963), "A Behavioral Theory of the Firm", Prentice Hall, Englewood Clilh. NJ.
- CZINKOTA, M. (2002), "Why add an interest rate hike on our struggling small manufacturers?", House Committee on Small Business, 24 de abril de 2002, pp. 1-13.
- DE CHIARA, A. y MINGUZZI, A. (2002), "Success Factors in SME's Internationalization Processes: An Italian Investigation", *Journal of Small Business Management*, pp. 144-153.
- DE LA FUENTE SABATÉ, J.M., GALÁN ZAZO, J.I. y Suárez González, I., "La Internacionalización de la Empresa Castellano-Leonesa".
- DEAN, D., MENGUC, B., MYERS, C. (1998), "The Ongoing Debate Over Export Performance: an Investigation of New Zealand Small Industrial Firms". Commerce Division, Discussion Paper No. 58, Lincoln University.
- DEAN, D., MENGUC, B., MYERS, C. (2000), "Revisiting Firm Characteristics, Strategy, and Export Performance Relationship: A Survey of the Literature and an Investigation of New Zealand Small Manufacturing Firms". *Industrial Marketing Management*, 29(5), 461-477.
- DHANARAJ, C. y BEAMISH, P.W. (2003), "A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance", *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, No.3, pp: 242-261.
- DIAMANTOPOULOS, A. (1998), "From the Guest Editor", *Journal of International Marketing*, Vol.6 N° 3, pp.3-6.
- DIAMANTOPOULOS, A. (1999), "Export performance measurement: reflective versus formative indicators", *International Marketing Review*, Vol. 16, No. 6, pp. 444-457.
- DICHTL, E.; LEIBOLD, M.; KÖGLMAYR y MÜLLER, S. (1984): "The Export Decision of Small and Medium Size Firm: A Review", *Management International Review*, Vol. 24, No. 2, pp.49-60.
- DOMÍNGUEZ, L.V. y SEQUEIRA, C.G., (1993), "Determinants of LDC Exporters' Performance: A cross-National Study", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 1, pp. 19-22.
- DORYAN E. et al. (1999), "Competitividad y Desarrollo Sostenible: Avances Conceptuales y Orientaciones Estratégicas", CLACDS, INCAE.
- DOSI, G. y SOETE, L. (1988), "Technical change and international trade", en *Technical change and economic theory* / ed. by Giovanni Dosi ... [et al.], p.401-431.
- DRISCOLL, A.M. y PALIWODA, S.J. (1997), "Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice", *Journal of International Management*, Vol. 13, pp. 57-87.

- DUNNING, J. H (1988), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some possible Extensions", *Journal of International Business Studies*, Spring.
- DUNNING, J. H. (2001), "The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future", *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, No. 2, pp. 173-190.
- DUNNING, J. H. (2003), "Some antecedents of internalization theory", *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, pp. 108-115.
- ESSER, K. y HILLEBRAND, W. (1996), "Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política", *Revista de la CEPAL*, No. 59, pp. 39-52.
- ETERMAD, H. y WRIGHT, R.W. (2003), "Internationalization of SMEs: Toward a New paradigm", *Small Business Economics*, Vol. 20, pp. 1-4.
- EUROPEAN COMMISSION (2003), "Internationalization of SMEs", *Observatory of European SMEs*, Vol. 4, pp. 1-66.
- EUSEBIO, R. (2001) "Los Determinantes del Resultado Exportador: Un Análisis Comparativo entre Empresas Españolas e Italianas", Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.
- EUSEBIO, R., LLONCH ANDREU, J. y LÓPEZ BELBEZE, M. (2004), "Los Determinantes Internos de la Propensión Exportadora. Un Análisis Comparativo entre Empresas Españolas e Italianas", XVI Encuentro de Profesores de Marketing Universitario.
- EUSEBIO, R., LLONCH ANDREU, J. y LÓPEZ BELBEZE, M. (2007), "Internal Key Factors in Export Performance", *Journal of Fashion Marketing and Management* Vol.11, No.1, pp. 9-23.
- EVANGELISTA, F.U. (1994), "Exports Performance and its Determinants: Some Empirical Evidences from Australian Manufacturing Firms", *Advances in International Marketing*, Vol. 6, pages 107-229.
- FAGERBERG, J. (1996), "Technology and competitiveness", *Oxford Review of Economic Policy*, Vol.12, No.3, pp. 39-51.
- FAGERBERG, J. (1998), "International competitiveness", *The Economic Journal*, Junio, pp.335-374.
- FERNÁNDEZ-ARIAS E. y BLYDE J. (2006), "Fuentes de Crecimiento en Uruguay", en Fernández-Arias y Sagari (eds) "Una Nueva Era de Crecimiento Económico en Uruguay", Banco Interamericano de Desarrollo.
- FRANCIS, J. y DODD, C. (2000), "The Impact of Firms' Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 3, pp. 84-103.
- FREEMAN, S., EDWARDS, R., SCHRODER, B. (2006), "How Smaller Born-

- Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization”, *Journal of International Marketing*, Vol. 14, No.3, pp. 33-63.
- FUSTER GARCÍA, B. (2003), “Competitividad Precio y Competitividad Tecnológica: Análisis Empírico para las Manufacturas Españolas en la UE-15”, Universidad de Alicante, Instituto de Economía Internacional, VIII Jornadas de Economía Internacional, Ciudad Real.
- GANKEMA, H.G.J., SNUIF, H.R. y ZWART, P.S (2000), “The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory”, *Journal of Small Business Management*, pp. 15-27.
- GENTURK, E. F. y KOTABE, M. (2001), “The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation”, *Journal of International Marketing*, Vol. 9, No.2, pp. 51-72.
- GEORGIU, M. FREEMAN, S. y EDWARDS, R, (2005), “International Entrepreneurship: Antecedents and Outcomes”, Monash University, Business and Economics, pp. 1-15.
- GEMUNDEN, H. G. (1991), “Success Factors of Export Marketing,” in *New Perspectives on International Marketing*, S. J. Paliwoda, ed., Routledge, London, pp. 33-62.
- GERTNER, R.K., GERTNER, D. y GUTHERY, D. (2006), “The Implications of Export Performance Measurement for the Significance of the Determinants of Export Performance: An Empirical Investigation of Brazilian Firms”, *Journal of Global Marketing*, Vol. 20 N° 1, pp. 21-38.
- GERTNER, R.K., GERTNER, D. y GUTHERY, D. (2009), “Brazilian Exporters: Non-Financial Export Performance Measurements and Their Determinants”, *Journal of International Business and Cultural Studies*, Vol. 2, pp. 1-12.
- GHEMAWAT P. (1991), “Commitment: The dynamic of Strategy”, Ed. The Free Press, NY.
- GIORDANO, P. y QUEVEDO, F. (2006), “Apertura e Inserción Internacional en la Estrategia de Desarrollo de Uruguay”, en Fernández-Arias y Sagari (eds) “Una Nueva Era de Crecimiento Económico en Uruguay”, Banco Interamericano de Desarrollo.
- GONZALEZ-MORALEJO, S. (2006), “La Industria Alimentaria y su Vinculación con los Mercados Exteriores: Un Análisis de la Estrategia de Internacionalización”, Departamento de Economía y Ciencias Sociales, Universidad Politécnica de Valencia, presentación a la VIII Reunión de Economía Mundial.
- GONZALEZ, A., MILES, J., SORONDO, A. y ZEBALLOS, F. (2009), “El Modelo de Mejora Continua del Uruguay. Análisis de las Relaciones Estructurales Subyacentes y de la Evolución de la Puntuación”, Documento de Trabajo, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Católica del Uruguay.

- GRANT, R. M. (1991), "Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment", *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp. 535-548.
- GUTIÉRREZ DE GANDARILLA A. y HERAS LÓPEZ, L. J. (2000a), "La Proyección Exterior de las Empresas Españolas: Una Contrastación Empírica de la Teoría Gradualista de la Internacionalización", *Sector Exterior Español*, No. 7-9.
- GUTIÉRREZ DE GANDARILLA SALDAÑA, A. y HERAS LÓPEZ, L.J. (2000b), "Formas de Internacionalización. Un estudio aplicado", *Instituto de Análisis Industrial y Financiero, Universidad Complutense de Madrid*, pp. 1-40.
- HAGEN, J.M. y HENNART, J.F. (2004), "Foreign Production: The Weak Link in Tests of the Internationalization Process Model", *Department of Applied Economics and Management Cornell University, Ithaca, New York*, pp.1-24.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R. Y BLACK, W. (1999), "Análisis Multivariante", *Prentice Hall Iberia*, 5a. Edición, Madrid.
- HAMALAINEN, T. J. (2003), "National competitiveness and economic growth. The changing determinants of economic performance in the world economy growth", *Edward Elgar Ed.*.
- HARDY, M. A. (1993), "Regression with Dummy Variables", *Series: Quantitative Applications in the Social Sciences, Sage University Paper No.93*.
- HYMER, S. (1976), "The International Operations of National Firms", *Cambridge: MIT Press*.
- HOLLENSTEIN, H. (2003), "Determinants of International Activities: Are SMEs Different?", *Small Business Economics*, No. 24, pp. 451-464.
- HURTADO TORRES, N.E. (2002), "La PYME y las Estrategias de Internacionalización: Factores Determinantes de su Actitud Frente a la Exportación", *Editorial Universidad de Granada*.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA – URUGUAY (2007), "El Sector Industrial en el Uruguay: Año 2005, Un Análisis de su Estructura a Partir de la Cuenta de Producción".
- JOHANSON, J. y MATTSSOHN, L.G. (1987), "Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach", *International Studies of Management and Organization*, Vol. XVII, No. 1, pp 34-48.
- JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAU, F. (1975), "The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases", *The Journal of Management Studies*, pp. 305-322.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1977), "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business*, Vol. 8, N° 1: pp 23-32.

- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1990), "The Mechanism of Internationalisation", *International Marketing Review*, Vol.7, N° 4.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (2001), "The Mechanism of Internationalisation", *International Marketing Review*, pp. 11-24.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (2003), "Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, pp. 83-101.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (2009), "The Uppsala Internationalization Process Model Revisted: From Liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies*, No.40, pp. 1411-1431.
- KALDOR, N. (1978), "The effect of devaluations on trade in manufactures", En *Futher essays on applied economics*. Duckworth, Londres Kaldor (ed. 1978), pp. 99-118.
- KARELAKIS, C., MATTAS, K. y CHRYSSOCHOIDIS, J. (2008), "Greek Wine Firms: Determinants of Export Performance", *Agribusiness*, Vol. 24, N° 2, pp. 275-297.
- KATSIKEAS, C., DENG, S. y WORTZEL, L. (1997), "Perceived Export Success Factors of Small and Medium-Sized Canadian Firms", *Journal of International Marketing*, Vol. 5, No. 4, pp. 53-72.
- KATSIKEAS, C., LEONIDOU, L.C. y MORGAN, N.A (2000), "Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation and Development", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 4, pp. 493-511.
- KATSIKEAS, C., PIERCY, N. y IONNIDIS, C. (1996), "Determinants of export performance in European context", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 6, pp. 6-35.
- KNIGHT, G.A. y CAVUSGIL, S. T. (1996), "The Born Global Firm: A challenge to traditional Internationalization Theory", *Advances in International Marketing*, Vol. 8, pp. 11-26.
- KRUGMAN, P. (1994), "Competitiveness: a dangerous obsession", *Foreing Affairs*, marzo-abril, pp. 28-44.
- KRUGMAN, P. (1994), "Proving my point", *Foreing Affairs* , julio-agosto, pp. 198-203.
- KRUGMAN, P. (1996), "Making sense of the competitiveness debate", *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 12, No. 3, pp. 17-25.
- KRUGMAN, P. y OBSTFELD, M. (2001), *Economía Internacional, Teoría y Política*", 5ª ed., Addisson Wesley.
- LA, V.Q y PATTERSON, P.G (2005), "Determinants of export performance across service types: a conceptual model", *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, No. 6, pp. 379-391.

- LAENS, S. y OSIMANI, R. (2000), "Patrones de Comercio y Desempeño Exportador: El Caso de Uruguay en los Noventa", Centro de Investigaciones Económicas (CINVE).
- LAGES, L.F. y LAGES, C. R. (2004), "The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement", *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No. 1, pp. 36-56.
- LAGES, L.F., SILVA, G., STYLES, C. y LOPEZ PEREIRA, Z. (2009), "The NEP Scale: A Measure of Network Export Performance", *International Business Review* Vol.18, pp. 344-356.
- LAGES, LF y MONTGOMERY, D.B. (2004), "Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation", *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 9/10, pp. 1186-1214.
- LALL, S. (2001), "Comparing National Competitive Performance: An Economic Analysis of World Economic Forum's Competitiveness Index", Queen Elizabeth House, Oxford, Working Paper N° 61.
- LALL, S. (2001b), "What 'competitiveness' is and why it is important", *Competitiveness, Technology and Skills*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts, pp. 1-30.
- LEE, J., & HABTE-GIORGIS, B. (2004), "Empirical approach to the sequential relationships between firm strategy, export activity, and performance in U.S. manufacturing firms", *International Business Review*, 13(1), 101-129.
- LEONIDOU, L. y KATSIKEAS, C.S. (1996), "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models", *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.3, pp. 517-541.
- LEONIDOU, L., KATSIKEAS, C.S. y PIERCY, N. (1998), "Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions", *Journal of International Marketing*, Vol.6, N°2, pp.74-102.
- LEONIDOU, L., KATSIKEAS, C.S. y SAMIEE S. (2002), "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis", *Journal of Business Research*, Jan2002, Vol. 55 N° 1, pp. 51-67.
- LIM, J.-S., SHARKEY, T. W. y Kim, K. (1991), "An Empirical Test of an Export Adaption Model", *Management International Review*, Vol. 31, N° 1, pp. 51-62.
- LU, J.W. y BEAMISH, P.W. (2001), "The Internationalization and Performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 565-586.
- MADRID GUIJARRO, A. y GARCÍA PÉREZ DE LEMA, D. ( 2004), "Influencia del Tamaño, la Antigüedad y el rendimiento sobre la intensidad exportadora de la PYME industrial española", *Sector Exterior Español*, No. 817, pp. 37-49.
- MADSEM, T. K. (1987), "Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Findings", *Advances in International Marketing*, vol. 2,

pp. 177-198.

- MADSEN, T. K. (1989), "Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence", *International Marketing Review*, vol. 6, no. 4, pp. 41-57.
- MADSEN, T. K. (1996), "Introduction: Export and Internationalization Research-Enrichment and Challenges – The Evolution of Export and Internationalization Research", *Advances in International Marketing*, Vol. 8, pp. 1-8.
- MADSEN, T. K. (1998), "Executive Insights: Managerial Judgment of Export Performance", *Journal of International Marketing*, Vol. 6, N° 3, pp. 82-93.
- MARSH, I. W. y TOKARICK, S. P. (1996), "An assessment of three measures of competitiveness", *Weltwirtschaftliches* Vol.132, No. 4, pp. 700-721.
- MARTÍN, C. (1993) "Principales enfoques en el análisis de la competitividad", *Papeles de Economía Española*, No. 55, pp. 2-13.
- MARTÍNEZ MORA, C. (1997), "Causas de la internacionalización de las empresas: un estudio aplicado a pequeñas y medianas empresas de la provincia de Alicante", Instituto Jean Gil-Albert, Diputación Provincial de Alicante.
- MARTÍNEZ MORA, C. (1998), "Causas de la internacionalización de las empresas: una revisión teórica", *Boletín Económico de ICE*, Vol 2583, pp. 17-22.
- MARTÍNEZ MORA, C. (2000), "Determinantes en la internacionalización de las PYMES Casos de Estudio en Alicante", *Economía Industrial*, Vol. 332, pp. 149-162.
- MATTYSENS, P. y PAUWELS, P. (1996), "Assessing Export Performance Measurement", *Advances in International Marketing*, Vol. 8, pp. 85-114.
- MELITZ, M. (2003). "The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity," *Econometrica*, 71, pp 1695-1725.
- MENARD, S. (1995), "Applied Logistic Regression Analysis". Series: Quantitative Applications in the Social Sciences, Sage University Paper No.07-106.
- MEYER-STAMER, J. (2005), "Systemic competitiveness revisited. Conclusions for technical assistance in private sector development", Mesopartner, Working paper.
- MOINI, A.H. (1995), "An Inquiry into Successful Exporting: an Empirical Investigation using a Three-Stage Model", *Journal of Small Business Management*, pp. 9-25.
- MORGAN, R.E. y KATSIKEAS, C. (1997), "Theories of International trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique", *Management Decision*, Vol. 35/1, pp. 68-78.
- MORGAN, N.A., KALEKA, A. y KATKSIKEAS, C. (2004), "Antecedents of Export Venture Performance: a Theoretical Model and Empirical Assessment", *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 90-108.

- MORTIMORE, M. Y PÉREZ, W. (2001), “La Competitividad Internacional de América Latina y el Caribe: Las Dimensiones Empresarial y Sectorial”, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Seminario sobre “Camino a la Competitividad: El nivel meso y macroeconómico”.
- MUÑOS MARTÍN, J. Y MONTORO SÁNCHEZ, M.A. (2007), “Enfoques Teóricos para el estudio de la Cooperación Empresarial”, Cuadernos de Estudios Empresariales, Vol.17, pp.141-163.
- NAKOS, G., BROUTHERS, K., BROUTHERS, L. (1998). “The impact of firm and managerial characteristics on small and medium-sized Greek firms' export. *Journal of Global Marketing*, 11(4), pp.23-48.
- NARULA, R. y DUNNING, J.H., (2000), “Industrial Development, Globalization and Multinational Enterprises: New Realities for Developing Countries”, *Oxford Developing Studies*, Vol. 8, 2, No. 2, pp. 141-167.
- NAVARRO, M. (2005). “La Competitividad del País Vasco y de Navarra Frente a los Nuevos Países Miembros de la UE. Las Falacias de la Competitividad”, en “Crecimiento y Competitividad: Bases del Progreso Económico y Social”, Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras, pp. 300-320.
- NAVARRO GARCÍA, A. y RONDÁN CATALUÑA, F.J. (2002), “Efecto del Compromiso Exportador sobre el Resultado de la Actividad Exportadora”, XIV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Granada.
- NAVARRO GARCÍA, A. (2002), “Efecto de la Estrategia de Expansión Exterior sobre el Resultado Exportador de la Organización”, *ICE Sector Exterior Español*, No. 802.
- OCDE (1992), “Technology and the Economy: The Key Relationships”, Paris.
- OVIATT, B. M. y McDOUGALL, P. P. (1994), “Toward a theory of international new ventures”, *Journal of Internationalization Business Studies*, Vol. 25 N° 1, pp. 45-64.
- OVIATT, B. M. y McDOUGALL, P. P. (2005), “Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29 N° 5, pp.537-553.
- PALGRAVE (2010), “Most Cited Articles in Journal of International Business Studies”. [www.palgrave-journals.com/jibs/most-cited.html](http://www.palgrave-journals.com/jibs/most-cited.html), entrado en febrero de 2010.
- PAPADOPOULOS, N. y MARTÍN MARTÍN, O. (2010), “Toward a Modelo of the Relationship between Internationalizatio and Export Performance”, *International Business Review*, Vol. 19, pp. 388-406.
- PÉREZ, C. (2004), “Técnicas de Análisis Multivariante de Datos. Aplicaciones con SPSS”, Pearson, Prentice Hall, Ed., Madrid.
- PLA, J. (1999), “Filiales y Entradas en los Mercados Internacionales. Factores



- Determinantes”, *Revista de Economía Aplicada*, Vol.8, Nº 20, pp.29-51.
- POPE, R. A. (2002), “Why Small Firms Export: Another Look”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 40(1), pp. 17-26.
- PORTER, M. (1990), “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Ediciones Vergara.
- PORTER, M. (1998), “On Competition”, A Hartar Business Review Book.
- RAMASWAMY, K, KROECK, K.G., K. RENFORTH, W. (1996), “Measuring the Degree of Internationalization of a Firm: A Reply”, *Journal of Internationalization Business Studies*, Vo. 27, No. 1, pp.179-192.
- RAMASWAMY, K. GALEN KROECK, K. y RENFORTH, W. (1996), “Measuring the Degree of Internationalization of a Firm: A Comment”, *Journal of Internationalization Business Studies*, Vo. 27, No. 1, pp.167-177.
- REID, S.D. (1986), “Is technology linked with export performance in small firms?”, in Hubner, D. (Ed.), *The Art and Science of Innovation Management*, Elsevier Science Publishers, Amsterdam, pp. 273-83.
- RIALP CRIADO, A (1996), “El Proceso de Exportación e Internacionalización de la Pequeña y Mediana Empresa Catalana: Una Aproximación Empírica”, *Facultat de Ciències Econòmiques Departament d’Economia de l’Empresa*, Universidad Autònoma de Barcelona, pp. 1-24.
- RIALP CRIADO, A (1997), “Las fases iniciales del proceso de internacionalización de las empresas industriales catalanas: una aproximación empírica”, Tesis Doctoral, Universidad Autònoma de Barcelona.
- RIALP CRIADO, A. (1999), “Los Enfoques Micro-Organizativos de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión Síntesis de la Literatura”, *ICE*, Vol. 781, pp. 117-128.
- RIALP, A. y RIALP, J. (2005), “Las Formas Actuales de Penetración y Desarrollo de los Mercados Internacionales: Caracterización, Marcos Conceptuales y Evidencia Empírica en el Caso Español”, *Claves de la Economía Mundial 5ª Ed.*, ICEX, Madrid, pp. 98-108.
- RIALP, A. y RIALP, J. (2005a), “El Fenómeno de las Empresas Rápidamente Internacionalizadas: Una Revisión Comentada de la Literatura a Nivel Internacional y Nacional”, en “La Empresa Multinacional Española: Estrategias y Ventajas Competitivas”, coord. J. J. Durán Herrera, pp.47-82.
- RIALP, A. RIALP, J. y KNIGHT, G.A. (2005), “The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?”, *International Business Review*, Vol. 14, pp. 147-166.
- ROCHE, H. y VAILLANT M. (1990), “La Performance Exportadora a Nivel de Empresa, 1981-1988”, *SUMA*, No. 9, CINVE, Montevideo.

- RUGMAN, A. (1986), "New Theories of the Multinational Enterprise: An Assessment of Internalization Theory". *Bulletin of Economic Research*, Vol. 38 , N° 2, pp. 101-118.
- RUGMAN, A. M. y VERBEKE, A. (2003), "Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internalization and Strategic Management Perspectives", *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, pp. 125-137.
- SALOMÓN, R. y SHAVER, J. M. (2005), "Export and Domestic Sales: Their interrelationship and Determinants", *Strategic Management Journal*, Vol 26, pp. 855-871.
- SAMIEE, S., y WALTERS, P. (1990), "Influence of Firm Size on Export Planning and Performance". *Journal of Business Research*, 20(3), pp.235-248.
- SAMIEE, S., WALTERS, P.G.P. y DUBOIS, F.L. (1993), "Exporting as an Innovative Behaviour: An Empirical Investigation", *International Marketing Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 5-25.
- SHOHAM, A. (1998), "Export performance: A conceptualization and empirical assessment", *Journal of International Marketing*, Vol. 6, No. 3, pp. 59-81.
- SHOHAM, A. (1999), "Bounded Rationality, Planning, Standardization of International Strategy, and Export Performance: A Structural Model Examination", *Journal of International Marketing*, vol. 7, no. 2, pp. 24-50.
- SIERRA FERNÁNDEZ, M.P. (2000), "La Internalización de la Empresa: El caso de la Siderurgia Integral de la Unión Europea", *Universidad de León*, Vol. 1, pp. 28-43 y 196-207.
- SIGGEL, E. (2006), "International Competitiveness and Comparative Advantage: A Survey and a Proposal for Measurement", *Journal Industrial Competitiveness Trade*, No.6, pp: 137-159.
- SNOECK, M., CASACUBERTA, C., DOMINGO, R. (2007), "The Emergence of New Succesfull Export Activities in Uruguay", Final Draft. Universidad de la República, IADB –Latin American Research Network.
- SOUSA, C. (2004), "Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature", *Academy of Marketing Science Review*, Vol.2004, No.9.
- SOUSA, C., MARTÍNEZ-LÓPEZ, F. y COELHO, F. (2008), "The Determinats of Export Performance: A Review of the Research in the Literature Between 1998 and 2005", *International Journal of Management Reviews*, Vol.10, N° 4, pp.343-374.
- SPAGNUOLO, B. (2004), "Apertura Comercial y Especialización: Un Análisis para Uruguay en la Década de los Noventa", Documento de Trabajo, FCEA, Universidad de la República.
- STYLES, C. (1998), "Export Performance Measures in Australia and the United

- Kingdom”, *Journal of International Marketing*, Vol. 6, No. 3, pp. 13-36.
- SUÁREZ-ORTEGA, S.M. y ÁLAMO-VERA, F.R. (2005), “SMEs’ internationalization: firms and managerial factors”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 11, No. 4, pp. 258-279.
- SULLIVAN, D. (1994), “Measuring the Degree of Internationalization of a Firm”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 2, pp. 325-342.
- SULLIVAN, D. (1994), “Measuring the Degree of Internationalization of a Firm”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 2, pp. 179-192.
- SULLIVAN, D. (1996), “Measuring the Degree of Internationalization of a Firm: A Reply”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 1, pp. 179-192.
- THOMAS, M.J. y ARAÚJO, L. (2001), “Theories of Export Behaviour: A Critical Analysis”, *European Journal of Marketing*, pp. 42-52.
- THIRKELL, P. C. y DAU, R. (1998), “Export Performance: Success Determinants for New Zealand Manufacturing Exporters”, *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 9-10, pp: 813-829.
- TOFTERN, K. y OTTAR OLSEN, S. (2003), “Export market information use, organizational knowledge, and firm performance: A conceptual framework”, *International Marketing Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 95-110.
- VALOS, M. y BAKER, M. (1996), “Developing and Australian model of export marketing performance determinants”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 14/3, pp. 11-20.
- VERNON, R. (1966), “International Investment and International Trade in the Product Cycle”, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, No. 2, pp. 190-207.
- VERNON, R. (1970), “The Technology Factor in International Trade”. Edited by Raymond Vernon, *Universities-National Bureau Conference Series*, No. 22, New York. Columbia University Press. 1970. 493 pp.
- VERWAAAL, E. y DONKERS, B. (2002), “Firm Size and Export Intensity: Solving an Empirical Puzzle”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 3, pp. 603-613.
- VILLARREAL LARRINAGA, O. (2005), “La Internacionalización de la Empresa y la Empresa Multinacional: Una Revisión Conceptual Contemporánea”, *Cuadernos de Gestión*, Vol. 5, No.2, pp.55-73.
- VILLARREAL LARRINAGA, O. (2006), “La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinacionales Vascas”, *Tesis Doctoral*, Universidad del País Vasco, Bilbao.
- VIÑALS, J. (1992), “La competitividad, sus determinantes y el papel de la política económica”, *Papeles de Economía Española*, No. 56, pp. 278-294.

- VOERMAN, L. (2003), "The export performance of european SMEs", Labyprint Publication, The Netherland.
- WAGNER, J. (2001), "A Note on the Firm Size – Export Relationship", *Small Business Economics*, Vol. 17, pp. 229-237.
- WAGNER, J. (2005), "Exports, Firm Size, and Firm Dynamics", *Small Business Economics*, Vol 7, pp. 29-39.
- WALTERS, P. y SAMIEE, S. (1990). "A Model for Assessing Performance in Small U.S. Exporting Firms", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 15(2), pp. 33-50.
- WHITE, S.D., Griffith D.A. y Ryans, Jr. J.K. (1998), "Measuring export performance in service industries", Vol. 15, No. 3, pp. 188-204.
- WIEDERSHEIM-PAUL, F., OLSON, H.C., y WELCH, L.S. (1978), "Pre-export Activity: The First Step in Internationalization", *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, No. 1, pp. 47-58.
- WILSON, J. (2008), "Territorial Competitiveness and Development Policy", *Orchestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness*, N° 2008-02 EN.
- WOLFF, J.A. y PETT, T.L. (2000), "Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance", *Journal of Small Business Management*, pp. 34-47.
- WORLD ECONOMIC FORUM (1996), *Global Competitiveness Report*.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2008), "The Global Competitiveness Report 2008-2009", Geneva, Switzerland.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2009), "The Global Competitiveness Report 2009-2010", Geneva, Switzerland.
- XIAOHUI, L. y CHANG, S. (2003), "Determinants of Export Performance: Evidence from Chinese Industries", *Economics of Planning*, No.36, p. 45-67.
- YOUNG, S., DIMITRATOS, P. y DANA, L.P. (2003), "International Entrepreneurship Research: What Scope for International Business Theories?", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol 1, pp. 31-42.
- ZAHRA, S.A., NEUBAUM, D.O. y HUSE, M. (1998), "The Effect of the Environment on Export Performance Among Telecommunications New Ventures", *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 25-46.
- ZOU, S. y STAND, S. (1998), "The determinants of export performance: a review of the empirical literatura between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, Vol. 15, No. 5, pp. 333-356.
- ZOU, S., TAYLOR, C. y OSLAND, G. (1998), "The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure", *Journal of International Marketing*, Vol. 6, N° 3, pp.37-58.

