



**UCAM**

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE MURCIA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN ANTONIO DE  
MURCIA**

Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de  
administración y dirección de empresas

"Estrategias y determinantes en la  
internacionalización de PYMES en el contexto del  
Mercosur, Caso Uruguay"

Autor:

Marcelo Daniel Martinez Hellbusch

Directores:

Dr. D. Luis Francisco Brotons Muró

Dr. D. Gonzalo Wandosell Fernández de Bobadilla

Murcia, Junio 2016





**UCAM**

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE MURCIA

## **UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN ANTONIO DE MURCIA**

Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de  
administración y dirección de empresas

"Estrategias y determinantes en la  
internacionalización de PYMES en el contexto del  
Mercosur, Caso Uruguay"

Autor:

Marcelo Daniel Martinez Hellbusch

Directores:

Dr. D. Luis Francisco Brotons Muró

Dr. D. Gonzalo Wandosell Fernández de Bobadilla

Murcia, Junio 2016



## AUTORIZACIÓN DEL DIRECTOR

---

Gonzalo Wandosell Fernández de Bobadilla y el Dr. D. Luis Francisco Brotóns Muró como Directores<sup>(1)</sup> de la Tesis Doctoral titulada “Estrategias y Determinantes en la Internacionalización de Pymes en el contexto del Mercosur, Caso Uruguay” realizada por D. Marcelo Daniel Martínez Hellbusch en el Departamento de Dirección y Administración de Empresas, **autoriza su presentación a trámite** dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Lo que firmo, para dar cumplimiento a los Reales Decretos 99/2011, 1393/2007, 56/2005 y 778/98, en Murcia a 12 de enero de 2016.

Fdo: Gonzalo Wandosell Fernández de Bobadilla  
Muró

Fdo: Luis Francisco Brotóns

<sup>(1)</sup> Si la Tesis está dirigida por más de un Director tienen que constar y firmar ambos.

## AGRADECIMIENTOS

---

Agradecimientos:

A Dios.

Al Doctor Luis Brotons Muró, por su dirección y aporte en lo académico y en lo personal, a su familia, Juana e hijos por el tiempo de Luis. Gracias Luis y familia.

Al Doctor Gonzalo Wandosell Fernández de Bobadilla, por su dirección y aporte en lo académico y en lo personal. Gracias Gonzalo

A mi familia, por todo su amor, paciencia y motivación. Gracias María Paula y Marcelo. Gracias Marce por todo lo que me enseñas.

A mis padres y hermana gracias.

A todas las personalidades entrevistadas; por su tiempo y buena disposición, así como aquellos que colaboraron de distintas formas, gracias. Fue un honor.

Un especial gracias al Dr. Mariano Brito (+ Q.E.P.D).

A mis amigos, colegas y profesionales que desinteresadamente me dieron su tiempo, gracias.

## RESUMEN

---

El objetivo del presente trabajo consiste en investigar el perfil de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en Uruguay en el contexto del Mercado Común del Sur (Mercosur) a partir de un enfoque de internacionalización de empresas.

Para ello, se definen algunas características de las Pymes comparando las empresas exportadoras con las no exportadoras. Se busca identificar cuáles son los diferentes determinantes, estrategias y formas utilizadas en el abordaje de los mercados internacionales. Por otra parte, y dada la evolución de la política comercial del país, se estudia el comportamiento de las Pymes y el grado de incidencia de dicha política, así como otras cuestiones que pudieran identificarse.

De este modo, se pretende confirmar la presencia de un comportamiento empresarial exportador, en forma independiente de las políticas comerciales gubernamentales.

Con este objetivo, se desarrolló un enfoque de tipo cualitativo-cuantitativo que incluyó la realización de entrevistas abiertas y semi-estructuradas a informantes calificados y líderes de opinión. También se entrevistó al Director Ejecutivo del Organismo de Promoción de Exportaciones de Uruguay.

El presente estudio ofrece un primer marco referencial, especialmente frente a la dificultad para reunir información en la temática, que puede ser considerado un aporte para futuras investigaciones en el área.

Nuestros resultados permiten identificar algunos de los factores relevantes que surgen como posibles generadores de éxito en los procesos de internacionalización, junto con las estrategias asociadas a dichos procesos.

Por otra parte, de manera complementaria, se presenta el análisis de un organismo de promoción de exportaciones de Uruguay para identificar en qué medida dicho organismo desarrolla respuestas alineadas con las necesidades y formas de salida de las Pymes a los mercados exteriores.

De este modo, es posible identificar posibles áreas de actuación y/o cobertura que pueden ser útiles para apoyar la internacionalización de las empresas y para proponer lineamientos e información relevante para la formulación de políticas comerciales, tanto a nivel de empresas como de organismos de promoción.

Dados los escasos estudios en la temática en Latino América, en particular en la región del Mercosur, esta investigación contribuye a generar información para futuros estudios en Uruguay y en otras regiones del mundo.

## SUMMARY

---

The aim of this study was to investigate the characteristics of small and medium Enterprises (SMEs) in Uruguay in the context of the Mercado Común del Sur (Mercosur) from the perspective of enterprises internationalization.

Some features of SMEs were defined by comparing exporting with non-exporting enterprises to identify the different determinants, strategies and forms used in addressing international markets. Moreover, given the evolution of trade policies, we studied the behavior of SMEs and the degree of impact of such policies and other matters that might be identified in the study. Thus, we try to confirm the existence of an exporting business behavior, independently of governmental trade policies.

To this end, we developed a qualitative-quantitative approach that included open and semi-structured interviews to qualified informants and leaders of opinion. We also interviewed the executive director of the Export Promotion Agency of Uruguay.

Our study provides a first frame of reference we consider important especially because of the lack of information in this area. In this sense, our work can be seen also as a contribution for future research on the subject.

Our results allow identifying some of the relevant factors which emerges as potential generators of success in the process of internationalization, along with the strategies associated with these processes.

Moreover, as a complement, we analyzed an export promotion agency of Uruguay to observe to what extent such organism developed response aligned with the needs and ways out of SMEs to foreign markets. In this way, it is possible to identify potential areas for action and/or coverage that may be useful to support the internationalization of companies and to propose guidelines and relevant information for the formulation of trade policies, both at the level of companies and promotion agencies.

Given the few studies on the subject in Latin America, particularly in the Mercosur region, this research helps to generate information for future studies in Uruguay and in other regions of the world.

## GLOSARIO

---

ADM- Asociación de Dirigentes de Marketing

BID- Banco Interamericano de Desarrollo

CEPAL - Comisión económica para América Latina y el Caribe

CIU- Cámara de Industrias del Uruguay

CND- Corporación Nacional para el Desarrollo

DINAPYME- Dirección Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa

INE – Instituto Nacional de Estadística

LATU- Laboratorio Tecnológico del Uruguay

MEF- Ministerio de Economía y Finanzas

MERCOSUR – Mercado Común del Sur

OPP- Oficina de Planeamiento y Presupuesto

ORT- Universidad ORT

PBI – Producto Bruto Interno

PYMES – Pequeñas y Medianas Empresas

SMEs – Small Enterprises

UCUDAL- Universidad Católica del Uruguay

UDE- Universidad de la Empresa

UE- Unión Europea

## ÍNDICE GENERAL

---

Autorización del director .....	6
Agradecimientos .....	6
Resumen .....	8
Glosario.....	10
Índice General.....	11
Índice de cuadros y gráficos.....	13
Capítulo 1. INTRODUCCIÓN.....	15
1.1. Antecedentes. ....	15
1.2. Objetivos. ....	17
1.3. Justificación.....	18
Capítulo 2. MARCO TEORICO PARA EL ANÁLISIS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS.....	21
2.1. Enfoques de Internacionalización. ....	23
2.1.1. Enfoque de Fases, Procesos y Ciclo de Vida.....	23
2.1.2. Enfoque de Inversión Extranjera Directa y Crecimiento Económico....	24
2.1.3. Enfoque de las Redes y Relaciones. ....	25
2.1.4. Enfoque de la Cultura y Multinacionalidad .....	26
2.1.5. Enfoque de Recursos, Conocimiento y la Información.....	26
2.1.6. Enfoque Estratégico.....	26
2.1.7. Enfoque Racional y Secuencial. ....	27
2.1.8. Otros enfoques .....	28
2.2 Hipótesis a contrastar .....	41
Capítulo 3. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO .....	42
3.1. Enfoque y diseño de la investigación.....	42
3.2. Metodología de investigación .....	43
3.3. Determinación del tamaño de la muestra .....	44
3.3.1 Selección de la muestra.....	44
3.3.2 Elaboración de la encuesta .....	47
Capítulo 4. CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES EN EL MERCOSUR .....	48
4.1 MERCOSUR.....	51
4.2 ESTUDIO DE LAS CARACTERISTICAS DE LAS PYMES.....	52
4.2.1. Argentina .....	52
4.2.2. Paraguay .....	53
4.2.3. Brasil.....	54
Capitulo 5. INSERCIÓN INTERNACIONAL DE LAS PYMES .....	56
Capitulo 6. CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES EN URUGUAY Y SU INSERCIÓN INTERNACIONAL .....	61

Capítulo 7. ORGANISMOS DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES.....	75
7.1 Organismo de promoción de exportaciones de Brasil.....	75
7.2 Organismo de promoción de exportaciones de Paraguay.....	77
7.3 Organismo de promoción de exportaciones de Argentina.....	78
7.4 Organismo de promoción de exportaciones de Uruguay .....	79
URUGUAY XXI .....	79
Documento de Síntesis: estrategia nacional de exportaciones .....	82
Análisis comparado de los organismos de promoción de exportaciones.....	87
Capítulo 8. OPINIÓN DE EXPERTOS .....	90
Capítulo 9. CONCLUSIONES .....	102
RECOMENDACIONES.....	105
BIBLIOGRAFIA.....	106
ANEXOS.....	114
Anexo 12.1. Producción de Trabajos según país de Muestra. ....	115
Anexo 12.2. Guión de entrevistas para relevar opinión de expertos.....	11615
Anexo 12.2.1. Informantes calificados.....	117
Anexo 12.3. Encuesta.....	117
Anexo 12.4. Cuadro Destino Exportaciones Uruguayas. ....	122
Anexo 12.5. Principales empresas exportadoras Uruguayas.....	123
Anexo 12.6. Ranking de los principales productos exportados .....	124
Anexo 12.7. Ranking de los principales destinos de exportación .....	126
Anexo 12.8. Ranking principales empresas exportadores .....	127
Anexo 12.9. Ranking principales productos exportados .....	129
Anexo 12.10. Los determinantes de la ventaja nacional .....	131
Anexo 12.11. Carácter evolutivo del proceso de Internacionalización.....	132
Anexo 12.12. Principales sitios y páginas consultadas .....	133

## INDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

---

Cuadro 3.1-Estructura modelo .....	46
Cuadro 4.1. Principales Factores presentes en las Pymes.....	56
Tabla 1. Comparación de características de empresas exportadoras y no exportadoras .....	62
Tabla 2. Determinantes de la empresa exportadora - Modelo Probit.....	65
Tabla 3. Determinantes de la empresa exportadora - Modelo Logit.....	67
Gráfico 1. Estrategia exportadora según propiedad .....	69
Gráfico 2. Incidencia del conocimiento de mercados exteriores .....	71
Gráfico 3. Incidencia de posibilidad de utilizar la capacidad instalada.....	71
Gráfico 4. Incidencia de compra desde el exterior.....	73
Gráfico 5. Incidencia de disponer de ventajas arancelarias.....	73
Gráfico 6. Incidencia de factores según tamaño de la empresa. ....	74
Cuadro 7.1 Matriz de insumos para la estrategia.....	83
Cuadro 7.2 Matriz según los resultados de los equipos de trabajo.....	83
Cuadro 7.3 Asignación de Tareas Uruguay XXI, fuente Uruguay XXI.....	85
Cuadro 7.4 Análisis comparado.....	87



## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

---

### 1.1 ANTECEDENTES

El tema del presente trabajo ha surgido a partir de la inquietud originada por la falta de existencia de una única forma de abordar la internacionalización de empresas y, del mismo modo, de pequeñas organizaciones de países en desarrollo, a efectos de poder identificar razones de éxito o fracaso en sus procesos de internacionalización. Este asunto resulta de particular interés dado que las empresas que logran internacionalizarse con éxito son de una especial relevancia e incidencia en la economía y, por ende, sus propios procesos repercuten en la vida de las poblaciones.

En el actual proceso de globalización, la necesidad de industrias que apuesten al desarrollo de su expansión hacia el exterior es cada vez más evidente. La acelerada globalización de los mercados mundiales ha incrementado la importancia de los modelos de internacionalización, tanto en el aspecto académico como en la gestión de empresas.

El proceso de internacionalización de SMEs<sup>1</sup> es uno de los más recientes en el área, donde existe mayor implicación para la orientación estratégica de las pequeñas firmas. De todas formas, este fenómeno tiene que ser considerado en relación con las características específicas de los entornos de mercado y sectores industriales (Gurau y Ranchhod, 2006).

Es necesario apoyar y promover este tipo de emprendimientos para contribuir de forma eficaz a la generación de empleo, riqueza y, por tanto, bienestar social. Para ello, las políticas de promoción de exportaciones, como los organismos de promoción, se tornan elementos fundamentales para brindar soporte a las

---

<sup>1</sup> SMEs- Small Enterprises, en Inglés – Pequeñas Empresas

empresas y, fundamentalmente, a las más pequeñas que requieren de un apoyo mayor para iniciar y mantener sus procesos de internacionalización.

A partir de los primeros trabajos sobre la internacionalización de las empresas, su importancia se ha ido haciendo cada vez más evidente desde diferentes perspectivas. En este sentido, el porcentaje de artículos sobre negocios internacionales publicados en las veinte revistas principales sobre dirección de empresas se ha triplicado en los últimos 20 años (Werner, 2002; Galván, 2003).

Es importante recordar aquí que las teorías sobre internacionalización han surgido, fundamentalmente, desde grandes empresas de países industrializados (Dunning, 1977, 1979, 1988). No es así para el caso de las Pymes, especialmente en economías poco desarrolladas.

Por otra parte, dichas teorías responden a determinados contextos económicos y sociales. La rapidez de los cambios en las economías, tecnologías, inversión, entorno político, procesos integracionistas, marcos jurídicos, entre otras variables, inciden en el dinamismo natural de esta temática y, por esta razón, es válido preguntarse acerca de la vigencia de algunas de estas teorías dentro de un contexto de cambios cada vez más rápidos y significativos.

La complejidad de los mercados, las transformaciones del entorno económico internacional, los cambios en los gustos y preferencias de la población mundial, el acceso a la información, la aparición de similitudes en la demanda de los consumidores en los distintos mercados mundiales, la caída de las barreras comerciales y las mejoras en las tecnologías, así como también la transformación de muchas economías de receptoras de capitales a exportadoras e inversoras son algunos de los factores que intervienen y promueven en la globalización de los mercados (Yip, 1992; Levitt, 1984).

No obstante, es necesario gestionar adecuadamente las variables de la globalización, pues a pesar de sus potenciales beneficios, hay economías en las cuales los procesos de eliminación de la protección han sido devastadores. Por

ejemplo, en los años 90 el PBI<sup>2</sup> chino era el 60% del ruso; a finales de la década, la situación era la inversa. Rusia registró un aumento inédito de la pobreza y China un descenso inédito, lo cual demuestra la importancia de un adecuado manejo de las políticas comerciales, junto con la velocidad de los cambios (Stiglitz, 2002).

Por otra parte, la crisis actual ha golpeado y continúa golpeando al mundo, llevando a la pérdida de millones de puestos de trabajo, con la lógica implicancia del impacto de pérdida del bienestar social, entre otros efectos. Según datos oficiales, en el mes de mayor desempleo en el año 2009 en Estados Unidos se alcanzó la tasa record de 10%, siendo la más alta de los últimos 25 años (Losada y col., 2007). Si bien esta situación se ha ido revirtiendo, han surgido nuevos problemas en este mismo país y, asimismo, en otras regiones del mundo.

Por estas razones, la necesidad de mejores niveles de empleo, disminución de deuda y generación de riqueza, requiere entre otras medidas, de una apuesta seria y firme hacia los mercados exteriores.

## 1.2 OBJETIVOS

El objetivo general de la tesis es definir los factores de éxito a partir de las estrategias de internacionalización desarrolladas por Pymes de países en desarrollo, como los países del Mercosur y, en particular, para el caso específico de Uruguay.

Para la consecución del objetivo general es necesario plantear objetivos específicos tales como:

1. Comprobar si las variables exitosas seleccionadas de los modelos de exportación analizados aplican a las Pymes de Uruguay.
2. Comprobar si las políticas comerciales aplicadas en Uruguay inciden en el comportamiento de estrategias de internacionalización de las Pymes.

---

<sup>2</sup> PBI-Producto Bruto Interno

3. Verificar si se aplican los mismos instrumentos de fomento a la exportación en los organismos de promoción con relación a las exportaciones de los países del Mercosur.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

Los mercados han variado con gran dinamismo, surgen nuevas empresas, otras desaparecen producto de la crisis global (entre otras variables socioeconómicas), del comercio internacional, electrónico, nuevas tecnologías etc., lo que implica cuestionar ciertos paradigmas existentes.

Frente a la cuestión de la internacionalización empresarial o a la pregunta de por qué la salida al mercado internacional, las teorías de internacionalización permiten el análisis de la forma de internacionalización de una empresa para explicar su éxito en el campo internacional.

Ciertamente, las teorías de internacionalización muestran una gran variedad de enfoques y puntos de vista. Como se indicó antes, dichas teorías se han desarrollado a partir de grandes empresas manufactureras de países desarrollados (Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Dunning 1977, 1979, 1988). Por ello, es necesario analizar qué tipos de teorías se aplican mejor a los casos de pequeñas empresas de países en desarrollo, especialmente para el caso de Uruguay, dado que su entramado empresarial está formado principalmente por Pymes.

En este sentido, según los datos del Instituto Nacional de Estadísticas del Uruguay (INE, 2012), existen 150.966 entidades jurídicas del sector privado con actividad económica que se agrupan por tramo de personal ocupado del modo siguiente:: entre 1 y 4 personas ocupadas (microempresas), 125.973 empresas; entre 5 y 19 personas ocupadas (pequeñas Empresas), 19.567 empresas; entre 20 y 99 personas ocupadas (medianas Empresas), 4.625 empresas y con más de 100 personas ocupadas se registran solamente 801 empresas. Aproximadamente el 85% de las empresas corresponden al primer tramo de personal ocupado, (ibídem).

Los estudios de internacionalización, en muchos casos, se realizan para empresas de mayor tamaño y actividades, no abordando a las empresas más pequeñas (Welch y Loustarinen, 1988; Forsgren, 1989; Alonso, 1993, 1994; Rialp y Rialp 2001). Además, en los diferentes mercados, la competencia es considerada para empresas de gran tamaño, pues las pequeñas empresas trabajan en el mercado interno del país. (Dana, 2001). No obstante, según Fillis (2001), en forma creciente, es posible constatar que las Pymes desarrollan acciones internacionales nuevas,

diferentes a las utilizadas previamente. De hecho, el surgimiento de ciertas economías industrializadas (como Taiwán, China) ha cambiado la concepción de los negocios internacionales, según las teorías tradicionales de internacionalización.

Por otra parte, la tesis doctoral de los autores Vázquez Nuñez y Masson Guerra (2004) sobre enfoques teóricos e investigaciones empíricas generales sobre la internacionalización de Pymes a partir de una revisión de la literatura publicada entre 1999 y 2004, no se mencionan hallazgos empíricos claves para América Latina y África (Anexo 12.1). En este trabajo se puede apreciar que la mayor parte de los estudios publicados se refieren a emprendimientos de Estados Unidos y Europa.

Por esta razón, frente a la escasez de estudios y publicaciones sobre el asunto en América Latina y para el caso específico de Uruguay es clara la justificación del presente estudio y la necesidad de promover mayores investigaciones al respecto.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEORICO PARA EL ANÁLISIS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

---

Una primera aproximación al concepto de internacionalización es su definición como, “aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre las empresas y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional” (Welch y Loustarinen, 1988).

Por otra parte, Andersson (2004), considera que la etapa de crecimiento o de madurez afecta la estrategia de internacionalización y, por ello, es necesario considerar diferentes enfoques. En palabras de otro autor, “convertir una colección de negocios nacionales en un sólo negocio mundial con una estrategia global integrada, es uno de los retos más serios para los administradores de hoy” (Yip, 1992).

Este último autor sostiene, además, que son muchas las fuerzas que llevan a las empresas de todo el mundo a globalizarse en el sentido de ampliar su participación en mercados extranjeros pero su enfoque fundamental se realiza en otro sentido, “integrar su estrategia mundial”.

No existe un tipo singular de estrategia mundial, sino numerosas formas de competir mundialmente que obligan a decidir dónde ubicarse y como coordinar las actividades. El mejor modelo dependerá de las características propias de cada sector en particular. La mayoría de las estrategias mundiales entrañan una combinación integrada de comercio e inversión extranjera directa.

Conjuntamente, existen otras consideraciones teóricas que no sólo analizan empresas, además pretenden “explicar el papel que desempeña el entorno, las instituciones y las políticas económicas de una nación en el éxito competitivo de sus empresas en determinados sectores (Porter, 1990).

Los determinantes de la ventaja nacional es uno de los aspectos analizados por Porter (1990). Para este autor, las explicaciones se encuentran relacionadas con cuatro atributos genéricos de un país que conforman el entorno en que han de competir las empresas.

Este autor promueva una reflexión sobre el papel que cada país posee en el proceso; de ahí nuestro especial interés en abordar los organismos de promoción de exportaciones, como una manera de estudiar un factor claro del entorno, junto con el impacto de la política comercial del país, como otro elemento a identificar.

Para Porter (1990), los cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en el que han de competir las empresas y favorecerán o no la creación de ventaja competitiva están dados por:

- **las condiciones de los factores**, referidos a la posición de una nación con respecto a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
- **las condiciones de la demanda**, que es la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
- **los sectores afines y de apoyo**, dado por la presencia o ausencia de sectores proveedores y afines internacionalmente competitivos.
- **la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**, relacionados con las condiciones del país respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como con la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Porter (1990) afirma que, “las formas en que las empresas crean y mantienen la ventaja competitiva en los sectores mundiales brindan la necesaria base para comprender el papel que la nación de origen desempeña en este proceso”. Se observa que la variable país es determinante y, por ende, lo será su política comercial y, en particular, el impacto e importancia de los organismos de promoción de exportaciones.

Otro enfoque para generar ventaja competitiva está dado por el análisis como punto crucial del pensamiento estratégico (Ohmae, 1982). Para lo cual será necesario dividir y rearmar los eventos o situaciones de negocio analizadas. De ahí

## MARCO TEÓRICO PARA EL ANÁLISIS DE LA INTERNALIZACIÓN DE EMPRESAS

que se pueda obtener ventaja competitiva tanto desde una gran empresa como desde una Pyme.

### 2.1. ENFOQUES DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Existen múltiples enfoques teóricos de internacionalización. En esta investigación se presentarán algunos de los más relevantes, considerando que existen diferentes formas de clasificarlos. Coviello y McAuley (1999) plantean un modelo de abordaje desde tres perspectivas: modelos de fases, inversión extranjera directa y perspectivas de redes. La propuesta de estos autores tiene como ventaja que permite una fácil visualización y comprensión; no obstante, de alguna manera, no cubre otras formas adquiridas por los procesos de internacionalización comprendida en otros modelos.

#### 2.1.1 Enfoque de Fases, Procesos y Ciclo de Vida.

Otros estudios proponen la teoría de fases como una forma importante para explicar el proceso de internacionalización. Chen y Huang (2004) presentan cuatro formas referidas a cómo una empresa puede realizar un proceso adecuado de internacionalización:

- alianza de servicios después de la venta
- alianza para la distribución de sus productos
- alianza para el desarrollo de productos
- alianza para construir canales de distribución al menudeo en mercados globales y locales.

Si bien esta propuesta se considera una buena forma de explicar el proceso de internacionalización, en realidad, las empresas siguen determinadas fases en algunos casos y en otro no. También puede tratarse de empresas exportadoras desde su inicio.

Otros autores (Park y Bae, 2004) sostienen que los modelos de crecimiento y la velocidad de los cambios de las nuevas empresas exitosas varían según el punto de partida de la empresa, junto con las capacidades y habilidades emprendedoras de los directivos, entre otros factores.

Tanto el modelo de fases como los modelos de crecimiento y velocidad presentan características aplicables para la presente investigación. Por lo tanto, se consideraran como variables las condiciones iniciales de la empresa y las habilidades emprendedoras de los directivos. Las habilidades emprendedoras de los directivos será una de las variables estudiadas, ya que las condiciones iniciales son previas. Otro factor, indicado por los autores citados, como el grado de esfuerzo tecnológico, si bien se considera de gran relevancia, no podrá ser considerado en este estudio de carácter exploratorio.

Por otro lado, incluido en las perspectivas de los procesos se encuentra el ciclo de vida del producto, propuesto por Vernon (1966). Este enfoque considera la internacionalización de la empresa como un proceso que madura con el ciclo de vida del producto a medida que se avanza de una etapa a la siguiente.

### **2.1.2 Enfoque de Inversión Extranjera Directa y Crecimiento Económico**

Fahy (2002) afirma que es importante definir las estrategias de IED <sup>3</sup> para obtener recursos del mercado para incrementarlos.

Otros autores (Lau, 2003) también sostienen que la teoría de la inversión directa es válida para ciertas industrias, incluso hasta por encima de las bases teóricas del Marketing.

Es comprensible que muchos autores presenten a la IED como una forma de internacionalización; lógicamente, se pueden encontrar posturas distintas, ya que se trata de una perspectiva muy discutida y, en algunos casos, violenta

---

<sup>3</sup> IED: Inversión Extranjera Directa

MARCO TEÓRICO PARA EL ANÁLISIS DE LA INTERNALIZACIÓN DE EMPRESAS  
fundamentos teóricos y posee una aplicación diferente según el tipo de industria analizada.

### **2.1.3 Enfoque de las Redes y Relaciones**

La interacción social es de suma importancia. Para lograr relaciones sociales se debe trabajar en interacción social.

Las relaciones desarrolladas por los empresarios, a nivel de diferentes países, deben ir más allá de las originadas por la experiencia con los mercados; es decir, es necesario crear nuevas redes e información relevante de modos diversos.

Los empresarios tienen un gran peso en la expansión y crecimiento internacional con su capacidad y dinámica característica, implícita en el desarrollo de su actividad empresarial, esto es, fluidez en la comunicación (conocimiento de varios idiomas) y ampliación de contactos y redes personales.

En este sentido, es posible identificar una serie de elementos cuya presencia o ausencia pueden ser útiles en el estudio de la actividad empresarial. Por un lado, se destaca la importancia de las relaciones e interacción social; por otro, surge la figura del empresario o directivo con un rol preponderante en el desarrollo del emprendimiento en cuestión.

Por ello, es relevante analizar los tipos de redes y el rol del directivo de una empresa, junto con su formación y liderazgo, especialmente, con relación a su expansión internacional.

Además del modelo de los tres enfoques elaborado por Coviello y McAuley (1999) existen otros enfoques que también buscan explicar el proceso de internacionalización de las empresas.

#### **2.1.4 Enfoque de la Cultura y Multinacionalidad**

A efectos de entender cómo impacta la multinacionalidad en la internacionalización de las Pymes, Delios y Beamish (2001) muestran que la experiencia de una empresa multinacional es un factor importante para lograr su apertura a otros mercados, y que dicha experiencia se podría aplicar a otro tipo de empresas.

Se originan capacidades nuevas y se colabora en la adaptación de recursos intangibles. Las empresas que entran en mercados emergentes necesitan adaptarse a las condiciones del mercado local, en vez de aplicar estrategias domésticas tradicionales (Wright y col., 2002).

Esta perspectiva es opuesta a la planteada por Clark y Pugh (2001) que afirman que la cultura nacional no parece ser un factor crucial. Dicho enfoque presenta como punto fuerte el hecho de que la experiencia podría replicarse, pues genera nuevas capacidades. Sin embargo, de alguna manera, apunta a un modelo de adaptación a condiciones del mercado local a partir de un enfoque de marketing internacional apartándose, por tanto, de algunos de los conceptos de globalización, homogenización de gustos, entre otros.

#### **2.1.5 Enfoque de Recursos, Conocimiento e Información**

El conocimiento y el aprendizaje son determinantes para el crecimiento de nuevas empresas. Esto tiene un mayor peso en contextos de empresas dinámicas. (Autio y col., 2000).

Las empresas que son exitosas captan los activos externos de información para incrementar su propio patrimonio de conocimiento. Los directivos deben asumir las nuevas tecnologías para facilitar los procesos de reunir información y generar conocimiento (Knight y Liesch, 2002).

El aprendizaje internacional y doméstico, en general, se complementan (Sapienza y col., 2004). Este enfoque es el más frecuente en los distintos estudios.

## MARCO TEÓRICO PARA EL ANÁLISIS DE LA INTERNALIZACIÓN DE EMPRESAS

Los recursos, el manejo del conocimiento y la información son elementos que pueden generar ventajas competitivas. A su vez, un proceso de aprendizaje es un principio que se da en forma natural, independientemente de las fases por las que pasa una organización, además posee características acumulativas.

Por otra parte, es posible establecer un concepto importante para evaluar a futuro las razones de éxito; las empresas que son exitosas captan los activos externos de información para aumentar su propio patrimonio.

### 2.1.6 Enfoque Estratégico

Los resultados de las investigaciones indican que las pequeñas empresas han tenido una estrategia de exportación reactiva; las grandes empresas no se han comportado de del mismo modo (Westhead y col., 2001). Este punto es de particular interés, ya que genera una de las hipótesis planteadas en el presente trabajo.

Las pequeñas empresas utilizan modelos competitivos diferentes a los empleados por las grandes empresas exportadoras, ya que las primeras están condicionadas por el modelo competitivo que adoptan (Wolf y Pett, 2000).

Se considera que las pequeñas empresas generalmente son reactivas dado que no siempre poseen procesos formales de planeamiento y formulación de estrategias.

El proceso de internacionalización de las empresas *Born Global*<sup>4</sup> se identifica con nuevos y variados conocimientos, producto de la improvisación. El proceso es reactivo y co-evolutivo (Sharma y Blomstermo, 2003; Rovira Nordman y Melén, 2008).

---

<sup>4</sup> Born Global: Nacidas Global. Empresas que nacen para los mercados exteriores o se internacionalizan en los primeros años de vida.

Madsen y Servais (1997) relacionan la aparición de las empresas *Born Globals* con tres factores importantes: (1) las nuevas condiciones del mercado; (2) los desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte y comunicación y, finalmente (3) las capacidades más desarrolladas de las personas incluyendo en este último punto al *entrepreneur*<sup>5</sup> que funda la empresa.

Por otra parte, las empresas *Born Globals*, generalmente, no poseen los recursos suficientes para iniciar sus operaciones, lo que aumenta el riesgo comercial. Por tanto, aquellas que intentan ocupar rápidamente un lugar en los mercados internacionales deben utilizar los canales existentes para disminuir el riesgo (Gabrielsson y Kirpalani, 2004; Hashai y Almor, 2004).

Los *Joint Ventures*, en ciertos contextos, pueden ser una buena estrategia de entrada para las Pymes con recursos y conocimientos limitados del mercado (Kirby y Kaiser, 2003).

### 2.1.7 Enfoque Racional y Secuencial

Por otra parte, Lugo Benítez (2007), coincidentemente con la lógica de que no existe una sola forma de abordar el tema internacionalización, afirma que el proceso de internacionalización de la empresa viene siendo estudiado históricamente desde muy diversas perspectivas, identificando dos grandes enfoques: el económico o racional y el enfoque secuencial;

Dentro del enfoque económico o racional, las dos teorías más reconocidas 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, (ibídem).

Dentro del enfoque secuencial cabe distinguir dos corrientes: el modelo de Uppsala y el enfoque de innovación.

---

<sup>5</sup> Entrepreneur - emprendedor.

## MARCO TEÓRICO PARA EL ANÁLISIS DE LA INTERNALIZACIÓN DE EMPRESAS

La clasificación de las teorías en dos grandes enfoques muestra, en parte, las diferencias en el abordaje de la cuestión de la internalización, objeto del presente estudio.

*2.1.7.1 Enfoque de Innovación*

Existen una serie de trabajos que presentan a la internacionalización como un proceso de innovación empresarial (Bilkey y Tesar, 1977; Reid, 1981). Esta perspectiva, nacida en Estados Unidos, se centra en el estudio de la actividad exportadora como método de internacionalización básico para pequeñas y medianas empresas.

*2.1.7.2 El modelo de Uppsala*

Este modelo, de la escuela nórdica, predice que la empresa incrementará gradualmente sus recursos (comprometidos en un país concreto), a medida que adquiera experiencia de las actividades que realiza en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim, 1975).

**2.1.8 Otros enfoques**

Galván (2003) agrupa las perspectivas teóricas sobre internacionalización en cuatro grupos:

*2.1.8.1 Perspectiva Económica*

Comprende las teorías que describen el proceso de internacionalización desde una perspectiva exclusivamente basada en costos y ventajas económicas (Vernon, 1966; Dunning 1981, 1988, 1988b, 1992a).

El enfoque racional comparte como característica común el hecho de considerar que la toma de decisiones y el comportamiento empresarial son procesos totalmente racionales (Buckley y Casson, 1976, 1985; Rugman, 1981; Casson, 1986; Martínez Mora, 2000).

Estos enfoques están orientados, sobre todo, en el manejo del contexto en la empresa multinacional, por lo que si bien son ilustrativos, no son totalmente aplicables en el presente estudio.

Por otra parte, las decisiones y el comportamiento empresarial no necesariamente son procesos racionales, dado que, como todo fenómeno organizacional en el que intervienen personas, existe una dimensión emocional, así como también valores de gran influencia en la toma de decisiones.

Muchos de los grandes éxitos empresariales están signados por decisiones que, en algún punto, son fundamentalmente intuitivas, especialmente, en empresas pequeñas donde los procesos decisorios muchas veces se basan en el liderazgo y experiencia de sus directivos.

#### 2.1.8.2 *Perspectiva de Proceso*

En este punto se consideran las teorías que consideran a la internacionalización como un proceso gradual, en el cual la empresa se involucra con el correr del tiempo, también con un compromiso mayor de aprendizaje, basado en la acumulación de conocimiento y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores (Alonso y Donoso, 1998).

Se considera que la empresa desarrolla su internacionalización a través de un proceso a lo largo del cual acumula conocimiento de los mercados exteriores. (Rialp y Rialp, 2001).

Dentro de esta perspectiva se incluyen los procesos de internacionalización de la *Escuela Uppsala* y el *Enfoque de Innovación*, ya que ambos se centran en la descripción de cómo las empresas, a medida que aumentan el conocimiento sobre los mercados exteriores, también incrementan los recursos comprometidos en los mismos.

## MARCO TEÓRICO PARA EL ANÁLISIS DE LA INTERNALIZACIÓN DE EMPRESAS

Los autores afirman que las empresas transitan por lo que denominan “Cadena de Establecimiento”, a través de una serie de etapas.

Cada etapa se corresponde a un mayor grado de implicación internacional de la empresa en el mercado, tanto con respecto a recursos comprometidos, como a experiencia e información sobre el mercado exterior.

En este sentido, se presenta como una dificultad del proceso las situaciones donde las empresas no necesariamente proceden en forma gradual en su desarrollo de internacionalización.

Se observa una coincidencia con los enfoques que implican un mayor dinamismo, reduciendo o dejando de cumplir etapas sucesivas, siendo el extremo opuesto las empresas *Born Globals*, ya mencionadas.

Se describen los factores que determinan que existan empresas que siguen un enfoque global desde su creación o que se internacionalizan en los dos primeros años de vida. Este enfoque es particularmente considerado como una nueva perspectiva emergente del proceso de internacionalización debido a la gran cantidad de literatura que ha tratado de explicar dicho fenómeno. También es de utilidad para comprender la internalización de la empresa del siglo XXI (Oviatt y McDougal, 1994, 1997; Plá Barber y Cobos Caballero, 2002).

Por último, el factor relacionado con el incremento de las habilidades y capacidades de los recursos humanos para explotar las posibilidades de los cambios tecnológicos en los mercados internacionales también ayuda a explicar por qué surgen las empresas *Born Globals*.

Además de los comentarios realizados en este enfoque, resulta apropiado considerar el fenómeno del *entrepreneur* como gestor de los procesos de internacionalización y el incremento de las habilidades y capacidades de los

recursos humanos para explotar los cambios tecnológicos que ayudarán a buscar vínculos con los éxitos y fracasos en la internacionalización.

### 2.1.8.3 *Perspectivas de Redes*

La internacionalización presentada como perspectivas de Redes agrupa a los autores que consideran el proceso de internacionalización de las empresas como el resultado de las relaciones establecidas, tanto en sus redes sociales como en sus redes de negocio.

Dichos autores analizan el proceso de internacionalización como un desarrollo lógico de las redes inter-organizativas y sociales de la empresa (Mitchell, 1969; Tichy, 1981; Weiman, 1989).

Otros autores como Ford y Rosson (1982) y (Katsikeas y Percy, 1990) se han centrado en el desarrollo de las relaciones. Sin embargo, el inicio de dichas relaciones no ha sido objeto de estudio habitual (Wilson y Moller, 1991).

Un enfoque integrador de las teorías de internacionalización es realizado por Fayos Gardó (2003) cuando plantea un análisis de los diversos aportes teóricos con respecto al carácter evolutivo del proceso de internacionalización.

Las empresas se inician involucrándose, en forma gradual, hacia los mercados exteriores. Este enfoque considera las “cualidades subjetivas” en la medida que, al irse involucrando paulatinamente, la empresa disminuye la percepción de riesgo en los mercados exteriores.

La autora remarca que si bien los diferentes estudiosos difieren en cuanto al número de etapas consideradas en el proceso, todos los autores parecen coincidir en algunos aspectos como el involucramiento incremental, la barrera psicológica, la mayor asignación de recursos y las formas utilizadas en la exportación.

Esto último resulta de particular interés para el enfoque del presente estudio, ya que el cuadro planteado ofrece una base para establecer cómo se sostiene una de las relaciones entre procesos de internacionalización y promoción de exportaciones. Dicho cuadro se basa en la percepción sobrevaluada de los riesgos de la exportación que actúa como freno en el inicio de la exportación, y que puede aminorarse con determinados servicios de apoyo de la administración en forma de información, asesoría y aseguramiento (Alonso, 1994).

## MARCO TEÓRICO PARA EL ANÁLISIS DE LA INTERNALIZACIÓN DE EMPRESAS

Asimismo, otros autores identifican otras variables que pueden intervenir en el proceso de internacionalización.

Aril y Oystein (2001) consideran los efectos de la edad de la firma en el comportamiento exportador y en la *performance* para el caso de los pequeños exportadores. Usando los mercados y la tendencia de la tecnología desde las últimas décadas clasifican tres generaciones de pequeños exportadores: el tradicional, el especialista flexible y las *Born Globals*. Tomando como ejemplo el caso de los exportadores noruegos, estas tres generaciones de firmas exportadoras se comparan utilizando ventajas competitivas, orientación gerencial, motivos de exportación y estrategias de exportación.

Como diferencias importantes, se destacan la fuerte competitividad tecnológica, foco de nicho y uso de tecnología de comunicación avanzada. En los dos grupos más recientes de exportadores comparados con los más antiguos o tradicionales exportadores también se observan diferencias. El estudio muestra, además, que varias generaciones de firmas presentaron diferentes antecedentes de resultados en las exportaciones. El factor clave para las *Born Globals* se encontró con relación a las ventajas tecnológicas, foco de nicho y fuerte orientación al cliente.

Según estos autores, estudios futuros deberán dar más importancia a la edad de la firma, en tanto que el comportamiento en la exportación y los determinantes del desempeño varían entre diferentes generaciones de firmas exportadoras.

El estudio concluye que es posible distinguir una nueva generación de exportadores: las empresas *Born Globals*, siendo una de sus características más importantes su velocidad de internacionalización. Tan sólo pocos años después de su establecimiento, estas empresas logran considerables ventas en varios mercados de exportación.

Sharma y Blomstermo (2003) contribuyen a desarrollar la teoría del proceso de internacionalización de las empresas *Born Globals* a través del modelo que enfatiza en la importancia del conocimiento y las redes. Los hallazgos muestran

que las *Born Globals* poseen un conocimiento del mercado internacional en forma previa a su primer entrada a un mercado extranjero.

La selección del mercado externo y el modo de entrada se fundamentan en la existencia de conocimiento del mercado y de aquel proporcionado por sus redes de trabajo.

Posiblemente, dichos elementos sean lógicos, ya que la selección de mercado externo y el modo de entrada es estratégico para el futuro proceso de internacionalización. En el caso de pequeñas empresas será necesario identificar si las redes de trabajo proporcionan elementos para estas decisiones, así como también el propio conocimiento del mercado. A priori parece tratarse de características que pueden encontrarse alineadas.

Weerawardena y col. (2007) consideran que los existentes acercamientos para explicar la acelerada internacionalización de las empresas *Born Global* son incompletos porque no consideran el aprendizaje de la firma y sus fundadores antes del establecimiento de la misma.

Los autores plantean que un grupo de capacidades dinámicas son construidas por causa de una orientación internacional de los emprendedores-fundadores que permiten que dichas firmas desarrollen conocimientos intensivos de sus productos, facilitando, de este modo, el camino hacia una acelerada entrada al mercado.

En definitiva, se plantea que, frente a los acercamientos y esfuerzos para explicar la acelerada internacionalización de las empresas *Born Global*, no se incluye el aprendizaje previo de la firma y de sus fundadores en forma previa a su establecimiento. Esto último se encuentra muy relacionado con las características del emprendedor en la concepción del tipo de empresa y sus experiencias, por tanto, merecería alguna consideración al momento de explicar la internacionalización.

Melén y Nordman (2008) explican que las diferentes maneras de conocimiento de los fundadores y gerentes de las empresas *Born Global* se encuentra

MARCO TEÓRICO PARA EL ANÁLISIS DE LA INTERNALIZACIÓN DE EMPRESAS relacionado con el descubrimiento de oportunidades en los mercados exteriores. Su estudio, basado en datos de ocho empresas *Born Global* de biotecnología, permite agruparlas en dos grupos: nacidas industriales y nacidas académicas.

El estudio muestra que sus fundadores y gerentes, con diferentes combinaciones de conocimiento tecnológico e internacional, impactan proactivamente o reactivamente en el comportamiento de la empresa para descubrir oportunidades en los mercados exteriores.

De todas maneras, las empresas *Born Global* no deben ser analizadas como un grupo homogéneo, que ha sido la perspectiva de estudios previos.

Los conocimientos de los gerentes o fundadores, para descubrir oportunidades en mercados exteriores, es un factor importante a considerar. Por ello, estas empresas no deben ser analizadas como un grupo homogéneo.

La internacionalización de las empresas pequeñas y medianas en el sector de alta tecnología es considerada por Saarenketo y col. (2004). Las teorías tradicionales de internacionalización sugieren que el involucramiento internacional de la firmas se incrementa en fases como resultado del aprendizaje.

Las pequeñas empresas de información y tecnología, de comunicaciones, se caracterizan, a menudo, por ser *Born Globals* mostrando un rápido e intenso crecimiento internacional por el uso de recursos externos, como socios y redes de trabajo. Adoptan una visión de conocimiento de la empresa que ha mostrado ser una forma muy usada para explicar teóricamente el proceso de internacionalización de las SMEs.

Los resultados del estudio realizado por Saarenketo y col. (2004) muestran que algunos de los elementos del conocimiento expuesto realmente tienen efectos significativos en la dinámica de internacionalización.

Zhara y col. (2005), en su investigación, plantean que las actividades del emprendedor internacional ha crecido rápidamente acompañando a muchas industrias y regiones del mundo.

Antiguamente, las investigaciones del emprendedor internacional han examinado aspectos macro, junto con la industria y variables específicas de las firmas que permitían a las compañías una rápida internacionalización. También se han analizado sus resultados tanto financieros como no financieros. La mayoría de las investigaciones se han realizado “haciendo foco” y con un diseño estático.

En el estudio citado, centrándose en la temprana internacionalización, se propone aplicar una perspectiva cognitiva y examinar cómo los emprendedores reconocen y explotan las oportunidades en los mercados internacionales. De este modo, es posible plantear un cambio significativo en las investigaciones del emprendedor internacional.

Un abordaje cognitivo permite a los investigadores estudiar las motivaciones de los emprendedores por la internacionalización y capturar sus modelos mentales. Así, este trabajo destaca los beneficios, junto con el desafío, de una aproximación cognitiva en la investigación del emprendedor internacional.

En dicha perspectiva, se destaca la figura del emprendedor internacional con modelos mentales más globales en el momento actual.

Pauweis y Matthyssens (2001) proponen que las actuales teorías de internacionalización, a pesar de ser construidas para explicar procesos dinámicos, poseen capacidades limitadas para explicar dichos procesos.

En su estudio, los autores abordaron el mercado internacional desde un extremo empírico proponiendo que las teorías dinámicas de internacionalización deberían reacomodarse y explicar los mercados de retirada internacional en función del proceso de internacionalización de la firma. Así, una estrategia global integrada de redes de trabajo es un prometedor punto de partida.

Para observar las cualidades dinámicas de ideas fundamentales se comparan estas últimas con las fases de los modelos de internacionalización y la teoría basada en los costos de transacción internacional. Esta estrategia global integrada de redes de trabajo y, especialmente, de recursos que son parte de la misma, sugiere que

## MARCO TEÓRICO PARA EL ANÁLISIS DE LA INTERNALIZACIÓN DE EMPRESAS

ambas teorías establecidas en las ideas marco no son capaces de explicar totalmente el dinamismo de los procesos de internacionalización.

Adoptando la perspectiva basada en los recursos como punto pivot se propone la teoría de la empresa sobre la base de los recursos, evolucionando como las ideas marco, dinámica, que puede explicar el mercado internacional y el proceso de internacionalización de la firma de una manera más adecuada.

En su estudio se insiste, fundamentalmente, en los aspectos dinámicos de los procesos de internacionalización, hecho que coincide con parte de los enfoques teóricos considerados.

Ojala (2008) investiga el mercado de entrada y sus formas elegidas por ocho pequeñas y medianas empresas de software en el mercado japonés. Los hallazgos de dicho estudio revelan que, a pesar de la distancia física entre Finlandia y Japón, la mayoría de las firmas entraron a Japón en una fase muy temprana de su internacionalización utilizando modos directos de entrada. Lo que habría sucedido, fundamentalmente, por cause del tamaño del mercado, la sofisticada estructura de la industria y requerimientos por cooperación intensiva con los consumidores durante el proceso de ventas.

Las empresas lograron solucionar el problema de la distancia contratando empleados locales y gerentes del oeste con experiencia previa en el mercado Japonés. Los hallazgos de Ojala señalan que el problema de la distancia física depende también de la experiencia personal y percepciones de los gerentes acerca de la incidencia de la distancia a un país y visiones culturas diversas.

El ejemplo anterior llama la atención sobre determinados elementos que pueden minimizar los problemas relacionados con la distancia física, como la experiencia personal en el mercado de destino y aspectos culturales. Estos últimos pueden ser claves para el éxito de las empresas, en caso contrario, pueden llevar al fracaso un proceso de internacionalización.

Jansson y Sndberg (2008) integran la teoría del proceso de internacionalización con la teoría de las redes industriales para explicar la entrada

de las SMEs en los mercados emergentes. Los autores muestran que los modos de entrada están complementados por nodos de entrada y procesos de entrada.

De este modo, las relaciones son críticas para el ingreso, y la mayoría de la firmas recurren a las relaciones directas con los consumidores o distribuidores y agentes. El número de subsidiarias es bajo y poco común, mientras que las relaciones con los clientes por distribuidores o agentes son más importantes.

Se observó que la mayor parte de las SMEs comercian con pocos países en la región señalando un bajo grado de internacionalización de las mismas.

Ojala (2008) integra la teoría del proceso de internacionalización con la teoría de las redes industriales para explicar, justamente, la entrada de las pequeñas empresas a mercados emergentes.

Las relaciones para el ingreso, junto con el hecho de que la mayoría de las firmas recurren a relaciones directas con los consumidores (con el surgimiento de la figura de distribuidores y agentes), se destacan como factores clave de éxito. Dichos aspectos serán considerados en la presente investigación para el caso de Uruguay.

El trabajo de Knudsen y Servais (2007) se focaliza en el comportamiento de compra internacional de las pequeñas y mediana empresas en Dinamarca. En dicho caso, dada la importancia de la internacionalización, los autores exploran distintos aspectos desde la perspectiva de compras.

La taxonomía revela cuatro configuraciones internacionales: (a) fuentes internacionales; (b) globales; (c) locales y (d) vendedores internacionales. En base a esta clasificación, los investigadores diagnostican diferencias entre las empresas revelando que la distancia física, el riesgo y el control son factores menos importantes cuando comparados con los hallazgos convencionales.

En otro sentido, una cercana cooperación entre la firma y los socios internacionales es importante para explicar las diferencias en las configuraciones.

## MARCO TEÓRICO PARA EL ANÁLISIS DE LA INTERNALIZACIÓN DE EMPRESAS

En este estudio, se destaca la perspectiva desde el enfoque comprador, para intentar completar las distintas visiones en los negocios internacionales.

Melen y Rovira Nordman (2009) exploran el modo de internacionalización que usan las empresas globales al iniciarse y continuar dicho proceso. Basado en datos longitudinales de ocho empresas biotecnológicas *Born Globals*, las firmas se dividen en tres:

1. Poco involucradas al inicio, sin mayor involucramiento posterior;
2. Involucramiento incremental, la experiencia se incrementa desde bajo a alto involucramiento a lo largo del proceso;
3. Alto involucramiento, unifica los modos bajo y alto involucramiento en el proceso de internacionalización.

La diferencia crítica entre las mismas es la velocidad con que comprometen los recursos hacia los mercados exteriores y, por ende, los distintos niveles de riesgos que resuelven asumir.

Jantunuen y col. (2008) contribuyen a la literatura sobre *Born Globals* introduciendo el concepto de orientación estratégica que ha sido poco investigado en este contexto.

Los autores amplían el conocimiento sobre *Born Globals* y promueven discusiones acerca de las investigaciones empíricas en la etapa de inicio. La literatura de orientación estratégica y *Born Globals* fue usada como base para elaborar hipótesis que fueron testeadas con datos de 299 compañías finlandesas de diferentes sectores industriales.

Los hallazgos indican que la orientación estratégica está relacionada con la *performance* internacional de la firma. Esta relación es moderada por su estrategia de crecimiento.

El enfoque de los autores es importante para considerar la estrategia como un elemento a evaluar y, fundamentalmente, con respecto a la orientación estratégica en la *performance* internacional.

Kimberly y Wiggenhorn (2007) analizan las características de las *Born Globals* que determinan la elección del modo de entrada internacional. Usando un análisis de regresión, estudian 124 nuevas firmas públicas en Estados Unidos que generaron 261 *Joint Ventures* internacionales o adquisiciones internacionales dentro de los primeros 6 años de su fundación.

Los autores encuentran que el mercado responde positivamente al anuncio de la expansión internacional por firmas *Born Globals* y las firmas más grandes y con mejores resultados financieros tienen una mayor propensión al *Joint Ventures* antes que a la adquisición. También se encontró que, mientras la similitud cultural afectó el modo de elección, no afectó la reacción del mercado frente al anuncio.

Este trabajo muestra la importancia de la forma de entrada para el éxito del proceso de internalización incluso por encima de cuestiones culturales. Por tanto, es posible considerarlo como otro elemento importante para la investigación referida a la forma de ingreso al mercado internacional.

## 2.2 HIPÓTESIS A CONTRASTAR

A continuación se presentan las hipótesis planteadas en esta investigación:

1. Las teorías de internacionalización se pueden aplicar para el caso de las pymes de países en desarrollo y, en particular, para el caso de Uruguay, para explicar sus procesos de internacionalización.
2. Existe un comportamiento empresarial exportador en las empresas uruguayas.
3. La estrategia de internalización de las pymes uruguayas es reactiva.
4. En empresas pequeñas, los procesos decisorios, generalmente, se basan en el liderazgo y la experiencia de sus directivos y, en cierta forma, es posible afirmar que se trata de procesos intuitivos.

## CAPÍTULO 3. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

---

### 3.1 ENFOQUE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con el propósito de responder a los objetivos planteados, el enfoque seleccionado es de tipo cualitativo-cuantitativo integrando ambos enfoques de forma sistemática y creativa para enriquecer y hacer posible la comprensión del fenómeno estudiado, tanto en su dimensión objetiva como subjetiva (Bonilla y Rodríguez, 2005).

El enfoque cualitativo se refiere al trabajo de campo realizado a través de entrevistas, abiertas y semi-estructuradas, dirigidas a informantes calificados de las empresas tomadas como muestras, líderes de opinión e integrantes del organismo de promoción exterior del Uruguay. Dichas entrevistas reunieron información sobre perfil y características de las Pymes uruguayas con relación al acceso a mercados externos y perspectivas sobre política comercial.

Por otra parte, el enfoque cuantitativo se refiere a las encuestas cerradas realizadas a las empresas seleccionadas, donde se conformaron variables binarias y dicotómicas analizadas según los modelos Logit y Probit.

Es importante destacar aquí el hecho de que, en Uruguay, son muy escasos los estudios como el que aquí se presenta, donde se analiza el perfil y las características de las Pymes en el contexto exportador.

Por esta razón, frente a las dificultades en el acceso y disponibilidad de información, se consideró conveniente realizar un estudio exploratorio<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema de investigación poco estudiado. Es decir, cuando la revisión de la literatura revela que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, cuando se resuelve indagar sobre temas desde nuevas perspectivas teóricas o para ampliar las existentes (Hernández y col., 2003).

### 3.2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Se seleccionaron las bases de datos de Pymes distribuidas en el territorio nacional y se realizó un estudio exploratorio. A seguir, se realizó un estudio primario a partir de una muestra de 400 Pymes distribuidas en el territorio nacional.

Por otro lado, también se reunió información, a partir de fuentes secundarias, sobre las características de las Pymes de la región y del Uruguay.

Se analizaron las características de las Pymes exportadoras y no exportadoras de Uruguay según las variables identificadas (detalladas en el Cuadro 3.1) a partir en los modelos teóricos citados previamente con el objetivo, como se indicó antes, de comprobar si las variables exitosas seleccionadas de los modelos de exportación aplican a las Pymes de Uruguay.

Al existir variaciones en los tamaños de los valores admitidos como Pyme en las variables empleadas, así como en el uso de variables y para poder realizar una comparación de empresas homogéneas, tomaremos la variable “personal ocupado” como variable que selecciona a las empresas a analizar y comparar.

Por otra parte, para analizar, según se indicó en los objetivos de este trabajo, si las políticas comerciales en los países del Mercosur inciden en el comportamiento de estrategias sobre internacionalización de las Pymes, se realizaron entrevistas abiertas, semi-estructuradas a líderes de opinión responsables o vinculados a la política comercial exterior<sup>7</sup>.

Con respecto al tercer objetivo planteado, referido a la observación del tipo de instrumento de fomento de la exportación utilizado en organismos de promoción para las exportaciones de los países del Mercosur, se realizó un estudio exploratorio que consistió, por un lado, en la realización de una entrevista abierta

---

<sup>7</sup> En este sentido, es importante recordar aquí que en los últimos años muchos de los países latinoamericanos en desarrollo han logrado récords de exportaciones en *commodities*, fundamentalmente, debido a los altos precios internacionales; por ello, se han generado una serie de interrogantes con respecto a los modelos de exportación para productos de mayor valor agregado.

con el responsable del organismo de promoción de comercio exterior e inversiones de Uruguay. Por otro lado, también se reunió información a partir de las entrevistas abiertas realizadas a líderes de opinión. Dicha información se contrastó con la información reunida a partir de fuentes secundarias de los organismos de promoción exterior del resto de países del Mercosur.

### 3.3 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

#### 3.3.1 Selección de la muestra

Para realizar esta investigación se analizó una muestra total de 400 empresas Pymes (muestreo probabilístico); 200 exportadoras y 200 que venden sus productos en el mercado interno.

De todas maneras, para facilitar la comparación entre definiciones relativamente homogéneas), se considera adecuado utilizar una definición que incluye microempresas. En este caso, se privilegia la definición para la cual se cuenta con información.

Se presentan los resultados de la investigación a partir de las encuestas y los estudios estadísticos de la información relevada.

Se utilizaron diferentes modelos econométricos, cuya elección se realizó en función de las características peculiares de la variable de interés. Así, la variable “Empresa exportadora” es una variable binaria que toma el valor 1 cuando la empresa es clasificada como exportadora y 0 en caso contrario. Por ser una variable binaria, es necesario que la función de distribución garantice que el resultado de la estimación se encuentre acotado entre 0 y 1. Para ello, se utilizó el modelo Logit –función de distribución logística-, y el modelo Probit –función de distribución de la normal tipificada. Dada la similitud existente entre las curvas de ambas funciones de distribución, los resultados estimados por ambos modelos no difieren mucho entre sí.

Los modelos Probit y Logit sirven para medir la probabilidad de que una empresa sea exportadora. En el presente estudio empleamos el software STATA® (STATA Data Analysis and Statistical Software) que contiene comandos específicos para realizar las estimaciones (comandos “logit” y “probit”). Las tablas 2 y 3 muestran los resultados de las estimaciones de los modelos Probit y Logit, empleando STATA, para buscar los determinantes de que la empresa sea exportadora.

La muestra se realizó con un intervalo de confianza de 95%, un margen de error muestral de  $\pm 6,96$  para 200 observaciones y  $\pm 4,89$  para el total de la muestra de 400 empresas.

En la muestra seleccionada se realizó un estudio primario con el objetivo de identificar el comportamiento de las variables consideradas más relevantes a partir de los diferentes modelos analizados en el marco teórico. A seguir se detalla la estructura del modelo de variables extraídas de las bases teóricas previamente indicadas (Cuadro 3.1).

Cuadro 3.1-Estructura modelo

Base teórica	Concepto a relevar
Perspectiva de Redes	Comprobar si se verifica o está presente de algún modo en las Pymes Uruguayas.
Alianza de servicios después de la venta	Comprobar si aparece en el estudio empírico como estrategia
Alianza de servicios para la distribución de sus productos	Verificar si aparece en el estudio empírico como estrategia
Alianza para desarrollo de productos	Verificar si aparece en el estudio empírico como estrategia
Alianza para construir canales de distribución	Verificar si aparece en el estudio empírico como estrategia
Habilidades emprendedoras de los directivos	Comprobar si está presente de alguna forma.
Importancia de la interacción social	Variable a investigar
Importancia de la Formación	Variable a investigar
Importancia del manejo del idioma	Variable a investigar
Estrategia de internacionalización reactiva	Comprobar
<i>Join Ventures</i>	Verificar si las Pymes adoptan algún modelo
La estrategia de expansión es más segura cuando la decisión de involucrar a la familia es activa	Comprobar, además de analizar la incidencia que genera el ser familiar.
La estrategia de expansión es más segura cuando los factores como tamaño y edad son importantes para el emprendimiento	Verificar si el tamaño de la firma incide Verificar si la edad de la firma incide.
Desarrollo de relaciones	Verificar si el desarrollo de relaciones impacta positivamente en la salida al exterior
<i>Entrepreneur</i> como gestor de procesos de internacionalización	Si bien el objetivo no es identificar e investigar <i>Born Globals</i> , se utiliza el concepto de <i>entrepreneur</i> para estudiar su posible incidencia para salir a los mercados exteriores

Capacidades de los recursos humanos	Verificar si las capacidades inciden
Edad de la firma	Verificar su incidencia en la internacionalización
Existencia de Redes de Trabajo	Verificar su existencia
Aprendizaje previo de los fundadores antes del establecimiento de la firma	Si bien no se estudia el concepto <i>Born Global</i> , se pretende verificar el aprendizaje previo y su impacto
Se analizan roles de los fundadores	Se considera en la investigación  Se considera en la investigación
Son analizados los roles los gerentes	
Son analizadas las redes de trabajo	Se considera en la investigación
Emprendedor internacional con modelos mentales globales	Existe el emprendedor internacional en la Pymes Uruguayas
Estrategia de entrada relacionada con la experiencia personal	Se busca si se aplica
Estrategia de entrada relacionada con la percepción de los gerentes	Se busca si se aplica
Estrategias de entrada relacionada con la cultura de los países	Se busca si se aplica
Factor clave de éxito relaciones con consumidor	¿Se verifica estrategia de entrada directa con el consumidor en las Pymes?
Aparece figura de distribuidor	¿Se verifica estrategia de entrada en las Pymes por distribuidores?
Aparece figura del Agente	¿Se verifica estrategia de entrada en las Pymes por agentes?
Destaca la perspectiva desde el enfoque de comprador, para completar visión de los negocios internacionales	¿Existe la configuración del enfoque del comprador en las Pymes?
Velocidad en que las firmas se involucran, comprometiendo recursos y niveles de riesgos que asumen	¿Las Pymes Uruguayas se involucran comprometiendo recursos y asumen, en algún nivel, riesgos para internacionalizarse?
La elección de la forma de entrada generó <i>Joint Ventures</i> internacionales	¿En las estrategias de entrada de los Pymes Uruguayas se genera el <i>Joint Venture</i> ?

Fuente: Elaboración propia.

### **3.3.2 Elaboración de la encuesta**

Como se indicó antes, debido a la escasa información existente en Uruguay sobre el tema aquí analizado, como primera medida, se realizó un estudio exploratorio. Para ello, se elaboró un cuestionario estructurado de 27 preguntas dividido en 3 series de preguntas (Anexo 12.3).

Las preguntas fueron cerradas y el método seleccionado para reunir la información fue la entrevista. Se buscó homogenizar el formulario, organizando las preguntas que apuntaban específicamente a empresas exportadoras y no exportadoras.

Las entrevistas fueron realizadas entre el mes de marzo del 2013 y octubre de 2014. A todas las empresas y participantes del estudio fue garantizada la confidencialidad del estudio.

Se seleccionaron las bases de datos de Pymes distribuidas en el territorio nacional (Uruguay). El perfil de empresas fue Pymes con actividad en el territorio nacional y de cualquier sector de actividad.

En forma complementaria, se realizaron observaciones de campo y encuestas de tipo abiertas semi-estructuradas a líderes de opinión e integrantes del organismo de promoción comercial (Anexo 12.2).

## CAPÍTULO 4: CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES EN EL MERCOSUR

---

Como ya fue mencionado, existen diferentes definiciones para las Pymes, pues el criterio oficial muchas veces difiere según el país y la aplicación de la política económica.

De todas maneras, para los fines de un marco de comparación entre definiciones relativamente homogéneas, se considera adecuado utilizar una definición que incluya a las microempresas (MiPymes).

Las Pymes presentan características propias y perfiles diferenciales, y no solamente por motivos de tamaño.

Al comparar las distintas formas y criterios para definir a las Pymes, se observa que hay variaciones significativas (Yoguel y Gatto, 1989). Una revisión a la gran cantidad de publicaciones internacionales permite destacar que los criterios y rangos aplicados para definir una Pyme son variables.

En muchos casos, según Yoguel y Gatto (1989), la variedad de criterios utilizados hace que las definiciones de pequeña empresa o de pequeña y mediana empresa aparezcan como, "evasivas o elusivas en la medida que esconden una amplia heterogeneidad en los tipos de empresas".

En Argentina, la descripción de Pyme fue aprobada y reglamentada por la resolución número 409 del Ministerio de Economía, que estableció una forma de cálculo en la que ninguno de los atributos elegidos se constituyó en determinante por sí solo de la condición de pertenencia al estrato Pyme.

En Brasil, no existe una definición única general ni uniforme para caracterizar a la pequeña y mediana empresa, sino más bien una variedad de criterios, muchas

veces heterogéneos, a partir de los cuales se establecen diferentes patrones de dimensionamiento.

En un trabajo realizado a mediados de los 90, la Dirección Nacional de Artesanías Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME, 1990) de Uruguay utilizó el criterio “personal ocupado” para definir el tamaño de las empresas. No obstante, en diferentes países y regiones, puede observarse gran diversidad de criterios para definir una Pyme.

La comisión de pequeñas y medianas empresas del sub grupo de trabajo No. 7 del Mercosur adoptó un modelo que determina la categoría de las Pymes para Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay en el marco propuesto por el “Tratado de Asunción”. En tal sentido, se acordó la definición de un coeficiente de tamaño, según la siguiente fórmula:

$$C = 10 \times (PO/POm \times V/Vm)^{1/2}$$

Donde C = coeficiente de tamaño

PO = Personal ocupado de la empresa

POm = Personal ocupado de referencia

V = Ventas de la empresa

Vm = Venta anual de referencia

Evidentemente, este coeficiente debe adecuarse a la realidad empresarial de cada uno de los países miembros y a las necesidades del Mercosur. Además, la empresa deberá poseer una pequeña porción del mercado y no pertenecer a grupos económicos.

Por esta razón, se considera relevante no adoptar criterios rígidos para la presente investigación, en particular, con relación a la presentación de una definición “general” que deberá ser necesariamente amplia.

## CAPÍTULO 4. CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES EN EL MERCOSUR

En este sentido, es importante destacar, además, el hecho de que no se ha logrado implementar una adecuada clasificación y armonización en los procesos de integración entre países del Mercosur, a pesar de las definiciones existentes y de los esfuerzos que se han desarrollado a niveles de gobiernos y organismos competentes.

### 4.1 MERCOSUR

La presente investigación se desarrolla en el marco de los países firmantes del Tratado de Asunción (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay)<sup>8</sup>. Se estableció un arancel externo común y, desde 1999, la existencia de una zona libre de aranceles entre sus integrantes, si bien se exceptúan una serie de productos.

A seguir, cabe hacer una breve referencia del proceso de integración regional del cual Uruguay hace parte como miembro pleno desde la fundación del Mercosur (en continua revisión dado su estancamiento). Este primer marco se considera necesario para situar, más tarde, a las empresas uruguayas y sus procesos de internacionalización.

A la fecha, el esquema inicial conformado por Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay, se amplió a Venezuela que hoy integra el Mercosur como miembro pleno. Por otro lado, Chile y Bolivia lo integran con acuerdos especiales.

Los objetivos planteados en la formación del Mercosur no se han plasmado en los hechos y esto crea grandes interrogantes con respecto a su futuro. Esta situación, compleja e incierta, condicionan la política comercial de Uruguay y, por ende, los procesos de internacionalización de sus empresas.

Una de las condicionantes generadas por el bloque es la existencia de un arancel externo común que hoy se ubica en el 20%; además de un programa de desgravación arancelaria intra zona.

---

<sup>8</sup> Tratado de Asunción: Tratado marco firmado para la creación del Mercosur en Asunción, Paraguay.

Para el caso de Uruguay, es posible afirmar que existe un claro condicionamiento de su comercio exterior a partir de los convenios firmados con Argentina (CAUCE) <sup>9</sup> y con Brasil (PEC) <sup>10</sup>. Dichos convenios establecieron preferencias arancelarias que favorecieron el comercio de Uruguay intra zona que, más tarde, con la firma del Tratado de Asunción, hicieron más compleja dicha situación.

## 4.2 ESTUDIO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES

### 4.2.1. Argentina

La caracterización de la Pymes Argentinas presenta un modelo bastante común. Surge de la información relevada en diferentes documentos de Cámaras. Se considera una referencia la investigación realizada por Yoguel y Boscherini (1996) para CEPAL<sup>11</sup>. No se evidenciarían cambios sustanciales para los años siguientes, según la información recabada por estudios posteriores.

Como pasa en casi todas las Pymes de la región (según la información presentada por los organismos de promoción de exportaciones), surge el perfil de empresa familiar, en el cual la familia interviene en los distintos niveles de gestión. Por ello, las empresas presentan procesos centralizados de gestión (en la familia), que generalmente ocupan los principales cargos.

El manejo de la organización se fundamenta en el conocimiento adquirido en la propia empresa y por los familiares.

Las empresas más jóvenes son comparativamente más pequeñas. La capacitación de mayor importancia es la referida a una capacitación concreta y sobre las propias tareas.

---

<sup>9</sup> CAUCE: Convenio Argentino Uruguayo de Crecimiento Económico

<sup>10</sup> PEC: Protocolo de Expansión Comercial- Brasil y Uruguay

<sup>11</sup> CEPAL: Comisión económica para América Latina y el Caribe

#### CAPÍTULO 4. CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES EN EL MERCOSUR

La mayoría de las Pymes trabajan para el mercado doméstico. Con respecto a las inversiones, las mismas se realizan de manera muy controlada y de forma no muy significativa.

Algunas de las principales actitudes frente a la forma de gestión se encuentran relacionadas con la falta de planeamiento formal y con una forma de actuar generalmente reactiva.

De acuerdo a la información relevada a través de Exportar, es posible deducir algunas características del empresario Pyme Argentino; él mismo, generalmente, se ha formado en la actividad pero no posee una educación formal vinculada a la gestión empresarial. El empresario Pyme Argentino se forma fundamentalmente en la función y a partir de su experiencia de gestión y trabajo.

##### **4.2.2. Paraguay**

El estudio de Ramírez (1998) analiza la importancia de las Pymes en Paraguay.

Las microempresas en Paraguay ocupan la mayor parte del empleo en los sectores rural y urbano según la Encuesta de hogares de la DGEEC<sup>12</sup>. Las microempresas concentran cerca del 70% del empleo urbano y el 92 % del empleo rural.

Los empleados de las microempresas, por razones de baja productividad presentan escalas salariales menores cuando comparadas con empresas más grandes.

Algunas características consideradas relevantes del estudio citado se refieren a la centralización de las microempresas paraguayas, en las cuales las principales decisiones, generalmente, son realizadas por el dueño de la empresa. También es

---

<sup>12</sup> DGEEC - Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos (Paraguay).

frecuente que una sola persona desempeñe varias funciones, y las empresas toman sus decisiones en el día a día.

Se destacan como trabas el bajo desarrollo del “Sistema Nacional de Innovación” y la inexistencia de financiamiento para la incorporación de tecnología.

Las Pymes exportadoras generalmente trabajan en forma aislada, no existiendo aglomeraciones productivas importantes que destacar.

El sector exportador paraguayo, en general, si bien ha crecido, lo ha hecho en base a uno pocos productos. Los mismos son considerados rubros tradicionales, en su mayoría *commodities*, de bajo valor agregado.

#### 4.2.3. Brasil

El sector de Mype<sup>13</sup> en Brasil abarca aproximadamente unas 9.000.000 empresas. La informalidad tiene un peso muy significativo.

Los servicios de soporte a la Mype y de promoción de exportaciones están dados por el Sebrae<sup>14</sup>, fundamentalmente.

Las Pymes generan la mayoría de los puestos de trabajo creados en los sectores formal e informal del país, según los estudios del Sebrae. Algunos datos a considerar como forma ilustrativa de la realidad Brasileña, se presentan a continuación:

Microempresas, aproximadamente 4.529.245 unidades productivas, pequeñas empresas 121.632, empresas y medianas empresas 23.105 empresas.

---

<sup>13</sup> Mype: Micro y pequeña empresa

<sup>14</sup> Sebrae: Servicio Brasileño de Apoyo a la Empresa

#### CAPÍTULO 4. CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES EN EL MERCOSUR

Estos datos implican un total de Pymes de aproximadamente 4.673.982 empresas formales. Por otra parte, encontramos unas 5.933 empresas grandes, conformando un total de empresas de 4.679.825 (IBGE<sup>15</sup>, 2009).

La tasa de mortalidad es alta y con gran influencia. También se destaca una gran burocracia en el Estado para la apertura y gestiones asociadas. Altos tributos a los organismos estatales y la ausencia de ayudas fiscales para la apertura y crecimiento de las empresas. Tampoco existen fuentes de financiamiento crediticio.

La alta mortalidad se puede verificar con los guarismos siguientes: 56,4 % de las empresas con tres años de existencia; 49,4 % de las empresas con dos años de existencia y 59,9 % de las empresas con cuatro años de existencia.

Por otra parte, las Pymes presentan baja competitividad representan el 2,6% de las exportaciones totales de las empresas industriales en 2009. Estos porcentajes no han variado significativamente en los últimos años (IBGE, 2009; SEBRAE). Además, se constata un bajo nivel de formación del empresario en estas empresas.

En el cuadro siguiente, se realiza una exposición de algunos de los factores que es interesante comparar e investigar en el análisis de las Pymes.

---

<sup>15</sup> IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia y Estadística

**Cuadro 4.1. Principales Factores presentes en las Pymes**

País	ARGENTINA	PARAGUAY	BRASIL
Factores			
Propiedad	Familiares	Familiares	Familiares y emprendedores
Gestionadas	Familiares	Familiares	Dueños
Toma Decisión	Centralizada	Centralizada	Centralizada
Expansión	Difícil	Difícil	Difícil
Importancia	Experiencia	Experiencia	Experiencia
Aprendizaje	Problemas concretos	Problemas Concretos	Problemas Concretos
Internacionalización	Estrategias de corto plazo de tipo reactivo	Prácticas de excelencia concentrada en pocos productos	Estrategias orientadas a la zona.

Fuente: Elaboración propia.

## CAPITULO 5 INSERCIÓN INTERNACIONAL DE LAS PYMES

---

Del análisis de las estadísticas de exportación, como sucede en casi todo el mundo, en el Mercosur las pequeñas y medianas empresas tienen gran relevancia en la producción y en el empleo; sin embargo, su participación es menor en las exportaciones.

Como se indicó antes, una de las dificultades en la realización de un diagnóstico afinado sobre las Pymes del Mercosur es la falta de información. Por un lado, si bien hay datos relativos a las exportaciones de bienes y servicios en las aduanas, entidades tributarias y oficinas de estadísticas, dichas bases de datos no siempre están disponibles y vinculadas adecuadamente para realizar investigaciones en profundidad.

Por otro lado, mucha información proviene de estudios puntuales con alcance limitado. Además, los datos disponibles no son estrictamente comparables entre los países del bloque debido a diferencias con respecto a la categoría Pymes, alcance sectorial y período de cobertura, entre otras cuestiones.

También la proporción de exportadoras sobre el total de empresas es muy inferior en el caso de las Pymes, en comparación con las grandes firmas.

En Uruguay, solamente venden al exterior el 6% de las microempresas, 7% de las firmas pequeñas y 16% de las medianas, aunque la cantidad de pequeñas y medianas exportadoras Pymes en Mercosur representa más del 80% de todas las firmas que exportan, su peso relativo en el valor de las ventas externas totales es muy poco significativo (Banco Interamericano de Desarrollo, 2013).

La menor orientación exportadora de las Pymes se relaciona con el tipo de actividades que realizan, muchas de ellas orientadas al mercado interno, así como también a otros condicionantes de su competitividad.

El Mercosur y el resto de América Latina constituyen un destino clave para las Pymes, lo que revela una mayor dependencia del mercado regional respecto de las grandes empresas.

### **Oportunidades y desafíos**

En Brasil, durante la última década, las ventas externas de las Pymes han sido más dinámicas que las de grandes empresas, y en Argentina y Uruguay la cantidad de Pymes aumentó.

Otro aspecto a destacar es que en Uruguay predominan las Pymes entre las empresas que han comenzado a exportar en forma reciente logrando mantener su presencia en los mercados externos (DINAPYME).

Las principales oportunidades para expandir la inserción internacional de las Pymes se relacionan con la oferta de bienes diferenciados o servicios no tradicionales. Las ventajas comparativas de algunos de los países del bloque en este sector provienen de su disponibilidad de mano de obra calificada y con capacidad de adaptación, buena infraestructura de telecomunicaciones y similitud cultural.

La internacionalización de las firmas de menor tamaño enfrenta algunas amenazas: encarecimiento de los costos de producción, pérdida de acceso preferencial al mercado latinoamericano frente a la proliferación de acuerdos comerciales de algunos de los principales compradores de la Pymes con socios extra regionales y algunas fallas del mercado que limitan la competitividad como, por ejemplo, externalidades de información, deficiencia de coordinación, escasez de financiamiento, deficiencias de gestión y coordinación.

Los principales retos para la inserción internacional de las Pymes del Mercosur son el incremento de competitividad a través del aumento de la productividad, la incorporación de tecnología y la oferta de bienes y servicios diferenciados que permitan fortalecer tanto la exportación directa como indirecta y expandir su participación en las cadenas regionales de valor.

El desarrollo internacional de las Pymes requiere de acciones concretas tales como la asistencia técnica y financiera, la promoción de la asociatividad para

## CAPITULO 5: INSERCIÓN INTERNACIONAL DE LAS PYMES

reducir costos de información y transacción, calificación de la mano de obra en materia técnica, idiomas, informática, administración y gestión. Por tanto, es interesante incentivar una mayor articulación entre universidades y empresas.

En el ámbito del Mercosur existen algunas iniciativas regionales orientadas a favorecer la internacionalización de las Pymes, tales como el programa de integración productiva, el fondo Mercosur de garantías para micro, pequeñas y medianas empresas, los proyectos del fondo para la convergencia estructural del Mercosur, FOCEM<sup>16</sup>, orientados al financiamiento de Pymes de biotecnología, electrónica y software, bienes de capital, plantas llave en mano y servicios de ingeniería, la integración productiva de las Pymes del sector autopartista.

### **El BID y la internacionalización de las Pymes en el Mercosur**

La relación de las Pymes con los intermediarios financiero está limitada tanto desde el ángulo de la oferta como de la demanda de crédito. Para los bancos privados, las operaciones con las Pymes son alternativas de alto riesgo, altos costos y, probablemente, baja rentabilidad. A su vez, como demandantes de crédito, las Pymes frecuentemente carecen de capacidades administrativas y financieras, para no mencionar la posibilidad de movilizar garantías que les permita convertirse en sujetos de crédito.

Estas falencias deben compensarse con políticas públicas enmarcadas en una visión estratégica del desarrollo y la competitividad de los países. En ese marco, el BID ha contribuido al desarrollo de las Pymes a través de financiamiento con y sin garantía soberana y cooperaciones técnicas.

En materia de inserción externa de las Pymes, los programas se orientan a corregir fallas de mercado, como las externalidades de información, ayudando a las Pymes a superar obstáculos para la exportación

La unidad de Comercio e Inversiones del BID brinda apoyo a la internacionalización de las Pymes a través de programas financieros y no

---

<sup>16</sup> FOCEM: Fondo para la convergencia estructural del Mercosur.

financieros focalizándose en la promoción de exportaciones y atracción de inversiones, facilitación de comercio, aduanas y logística, y acuerdos de regulación de comercio e inversión.

Entre sus principales programas en países del Mercosur, sobresale el cofinanciamiento de servicios de desarrollo empresarial para la internacionalización de Pymes.

También es importante la organización y participación en ferias y misiones comerciales, (Argentina, Paraguay y Uruguay); intercambios empresariales; apoyo en la obtención de certificaciones de calidad para la exportación, plataformas automatizadas en línea para gestión de información y trámites y asistencia técnica directa, capacitación, equipamiento y financiamiento para exportaciones (Argentina); apoyo a iniciativas de asociatividad para exportación y encadenamientos de empresas exportadoras (Argentina y Paraguay), entre otros.

El fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) financia actividades para promover al sector privado, aumentar la capacidad de la fuerza laboral y fortalecer la pequeña y micro empresa.

Algunos de los proyectos destacados vinculados a estos temas en el Mercosur incluyen una plataforma de colaboración para la difusión e implantación de iniciativas de apoyo para las micro y pequeñas empresas, que incluyen acciones de apoyo para la integración y transferencia de tecnología transfronteriza para Pymes (Brasil, Paraguay y Uruguay).

## **CAPITULO 6. CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES EN URUGUAY Y SU INSERCIÓN INTERNACIONAL**

---

Existen factores que caracterizan a la Pyme exportadora uruguaya con respecto a la no exportadora; por tanto, es posible realizar un perfil general de las Pymes.

La edad de creación de la Pyme tiene incidencia en la internacionalización.

En cuanto a la estrategia exportadora, con relación a las formas de acceso a los mercados exteriores, se presentan diferencias según la propiedad de la Pyme.

Las políticas comerciales adoptadas por los distintos gobiernos también han incidido en el comportamiento de las Pymes.

Es un factor determinante pertenecer al Mercosur, con referencia a las habilidades desarrolladas, así como también con relación a los destinos de las exportaciones.

El comportamiento de la Pyme está asociado a la política comercial.

A seguir, se presentan los resultados de la investigación a partir del enfoque metodológico detallado en el Capítulo 3.

En la Tabla 1 se comparan las características de empresas exportadoras y no exportadoras permitiendo realizar primeras interpretaciones, siguiendo el concepto exploratorio definido oportunamente.

**Tabla 1. Comparación de características de empresas exportadoras y no exportadoras<sup>17</sup>**

	Empresa exportadora	Empresa no exportadora	Diferencia (no exportadora – exportadora)	Errores standard	p-value <sup>18</sup>
Empresa propiedad familiar	.82	.92	.1	.03334	.0028751
Antigüedad <=5 años	.23	.48	.25	.0463057	1.16e-07
Dirección familiar	.74	.86	.12	.0396467	.0026328
Educación directivo: no universitario	.77	.79	.02	.0415165	.630258
Maneja Idiomas	.35	.1	-.25	.0399434	1.00e-09
<= 10 empleados	.59	.72	.13	.0472085	.0061619
Observaciones	200	200			

Fuente: Elaboración propia.

### Empresas Familiares

Es posible afirmar que el 82% de las empresas exportadoras son de propiedad familiar, mientras que el 92% de las empresas **no** exportadoras también son de propiedad familiar. Por tanto, es posible afirmar que entre el 80% y el 90% de las empresas en Uruguay son empresas familiares.

El valor para las empresas familiares de 0,92 es mayor que 0,82 y es estadísticamente significativo.

### Antigüedad menor a 5 años

<sup>17</sup> Recordamos aquí el intervalo de confianza de 95%; margen de error muestral +- 6,96 (200muestras), y +-4,89 para 400 observaciones.

<sup>18</sup> p value o valor p entre 0 y 1 por ser un valor de probabilidad.

## CAPITULO 6. CARACTERISTICAS DE LAS PYMES EN URUGUAY Y SU INSERCIÓN INTERNACIONAL

El 48% de las empresas **no** exportadoras tiene una antigüedad menor a 5 años. En cambio, en las empresas exportadoras sólo el 23% tiene una antigüedad menor a 5 años.

Las empresas **no** exportadoras son, en mayor proporción, jóvenes con un 48% en comparación con las empresas exportadoras que alcanzan solo un 23% con una antigüedad menor a 5 años.

La diferencia de antigüedad entre las empresas exportadoras y las no exportadoras es de 0,25 y esta diferencia es estadísticamente significativa.

### Dirección familiar

De las empresas exportadoras, el 74% poseen una dirección familiar, mientras que en las **no** exportadoras, el 86% presente una dirección familiar. Se puede afirmar que la dirección va en línea con la propiedad de la empresa.

### Educación del Directivo

En el 77% de las empresas exportadoras los directivos no son universitarios, mientras que en el 79 % de las empresas **no** exportadoras sus directivos no son universitarios. Este resultado no asegura que, necesariamente, sean diferentes en relación a su condición de empresa exportadora.

### Manejo de Idiomas

El 35% de las empresas exportadoras maneja idiomas, en cuanto en las **no** exportadoras sólo el 10% maneja idiomas. En este factor se observa una marcada diferencia.

### Tamaño de la empresa

La empresa no exportadora es menor en término de número de empleados; así, el 72% de las empresas encuestadas tiene menos o igual a 10 empleados. En

cambio, en las empresas exportadoras sólo el 59% tiene menos o igual a 10 empleados, siendo una diferencia significativa.

En la Tabla 2 (modelo Probit), se muestran los determinantes de la empresa exportadora. Dicho modelo destaca las diferencias significativas y el impacto de la variable o determinante sobre la probabilidad de ser exportadora o no, siendo el signo negativo una disminución de la probabilidad de ser exportadora en el valor absoluto.

De este modo, el signo indica la dirección en que se mueve la probabilidad de ser empresa exportadora cuando aumenta la variable explicativa correspondiente.

Así, es posible afirmar que ser empresa familiar y tener una menor antigüedad como empresa, disminuye la probabilidad de que la empresa sea exportadora. Del mismo modo, una educación no universitaria del responsable de las empresas y el manejo de idiomas aumenta la probabilidad de que se trate de una empresa exportadora.

En los modelos Probit y Logit los signos poseen una lectura directa, pero a la hora de interpretar los resultados, es necesario considerar que, en todo modelo Probit y Logit, la cuantía del parámetro no coincide con la magnitud de la variación de la probabilidad.

La razón es que los modelos que se están empleando suponen una relación no lineal entre las variables explicativas y la probabilidad de ser empresa exportadora: cuando aumenta en una unidad la variable explicativa, los incrementos en la probabilidad no son siempre iguales, ya que dependen del nivel original de la misma.

Una primera aproximación a la relación entre las variables explicativas y la probabilidad resultante es el cálculo de los efectos marginales sobre la variable latente. Esto es precisamente lo que se muestra en las Tablas 2 y 3. Otra posibilidad es utilizar la razón de probabilidades (*odds ratio*) que significa que  $P/(1-P)$  siendo  $P$  la probabilidad de ser empresa exportadora.

## CAPITULO 6. CARACTERISTICAS DE LAS PYMES EN URUGUAY Y SU INSERCIÓN INTERNACIONAL

En las Tablas 2 y 3 también se pueden observar los indicadores de significancia estadística. Siendo la hipótesis nula cuando el coeficiente es igual a 0, y la hipótesis alternativa cuando el coeficiente es distinto de 0, la significancia estadística proviene de poder rechazar la hipótesis nula. En el presente estudio, hemos seguido la convención de señalar con \* (asterisco) los coeficientes que son significativamente distintos de 0 al 10% (denotado con un \*), al 5% (denotado con dos \*\*), y al 1% (denotado con tres \*\*\*).

**Tabla 2. Determinantes de la empresa exportadora<sup>19</sup> - Modelo Probit**

	<b>Exportadora</b>
Empresa propiedad familiar	-0.700*** (0.235)
Antigüedad <=5 años	-0.795*** (0.149)
Dirección familiar	-0.326 (0.216)
Educación directivo: no universitario	0.854*** (0.213)
Maneja Idiomas	1.156*** (0.219)
<= 10 empleados	-0.242 (0.154)
Observaciones	400

Fuente: Elaboración propia.

\*  $p < 0.10$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$ 

<sup>19</sup> Errores robustos. La tabla reporta los efectos marginales, es decir, el cambio en la probabilidad de ser empresa exportadora por un cambio infinitesimal en cada variable independiente continua, y el cambio discreto en la probabilidad en el caso de variables independientes *dummy*.

## CAPITULO 6. CARACTERISTICAS DE LAS PYMES EN URUGUAY Y SU INSERCIÓN INTERNACIONAL

### *Empresa de propiedad familiar*

Ser empresa de propiedad familiar baja la probabilidad de ser exportadora en un 0,7.

### *Antigüedad menor a 5 años*

Ser joven, con una antigüedad menor a 5 años, disminuye la probabilidad de ser exportadora en 0,8.

### *Dirección Familiar*

Tener o no dirección familiar no parece impactar en la probabilidad de ser empresa exportadora.

### *Directivo no universitario*

Un directivo no universitario aumenta la probabilidad de ser empresa exportadora.

Dadas las características del país, se encuentran aspectos que podrían estar asociados a un tema de necesidad; el no universitario se ha dedicado antes a la actividad y ha desarrollado experiencia previa.

### *Manejo de idiomas*

El manejo de idiomas aumenta la probabilidad de ser exportador en 1,156, siendo un valor significativo.

### *Menos de 10 empleados*

El número de empleados, de acuerdo al modelo, no parece ser relevante en la probabilidad de ser exportador.

Como se observa según el modelo Logit, las variables significativas son las mismas y los signos coinciden con el modelo Probit, reafirmando los resultados obtenidos.

**Tabla 3. Determinantes de la empresa exportadora - Modelo Logit**

<b>Exportadora</b>	
Empresa propiedad familiar	-1.161*** (0.400)
Antigüedad <=5 años	-1.322*** (0.255)
Dirección familiar	-0.481 (0.377)
Educación directivo: no universitario	1.402*** (0.365)
Maneja Idiomas	1.929*** (0.391)
<= 10 empleados	-0.416 (0.258)
Observaciones	400

Fuente: Elaboración propia.

\*  $p < 0.10$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

Algunas consideraciones que es posible establecer:

Las empresas exportadoras son, en menor medida, empresas familiares en comparación con las no exportadoras.

## CAPITULO 6. CARACTERISTICAS DE LAS PYMES EN URUGUAY Y SU INSERCIÓN INTERNACIONAL

Con referencia a la antigüedad, para las empresas exportadoras, se observa además que tienen una antigüedad mayor que las empresas no exportadoras.

Por otra parte, relacionado con el tipo de Dirección, las mismas (empresas exportadoras), cuentan con mayor presencia de gerentes o directores no familiares.

No se identifica una diferenciación en el nivel de educación formal universitaria, pero en las empresas exportadoras, si presentan un mayor manejo de idiomas, al igual que con referencia al tamaño, son más grandes y tienen más empleados.

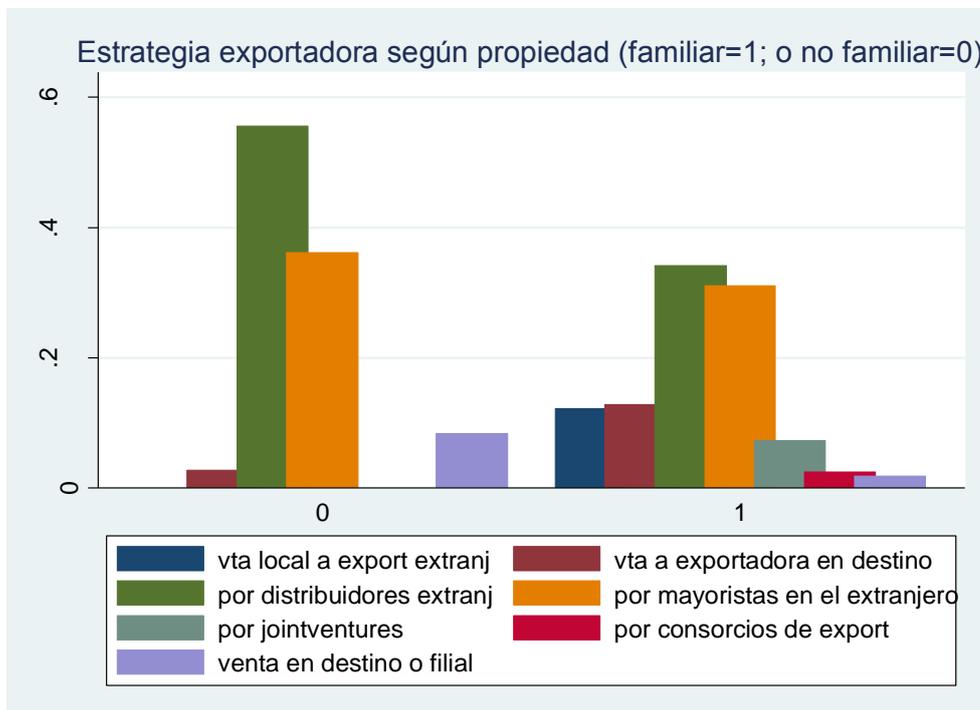
Se verifica que existe una centralización en sus directivos en los procesos decisorios de las Pymes uruguayas y que se corresponden con ser propietarios de las empresas, siendo mayoritariamente empresas con un perfil de empresa familiar.

Este estudio exploratorio se considera de utilidad para futuras investigaciones sobre el tema.

Con respecto a la estrategia exportadora según la propiedad, en el Gráfico 1 se muestran los resultados relevados constatando que las empresas no familiares presentan una mayor proporción a exportar con una estrategia por distribuidores extranjeros, seguido por venta a mayoristas en el extranjero, y con una participación menor se utiliza la venta en destino o filial. Se observa una concentración en estas estrategias.

Para el caso de las empresas exportadoras familiares, existe un mix mayor de estrategias exportadoras, pero también se destaca la venta por distribuidores extranjeros y por mayorista en el extranjero.

**Gráfico 1. Estrategia exportadora según propiedad**

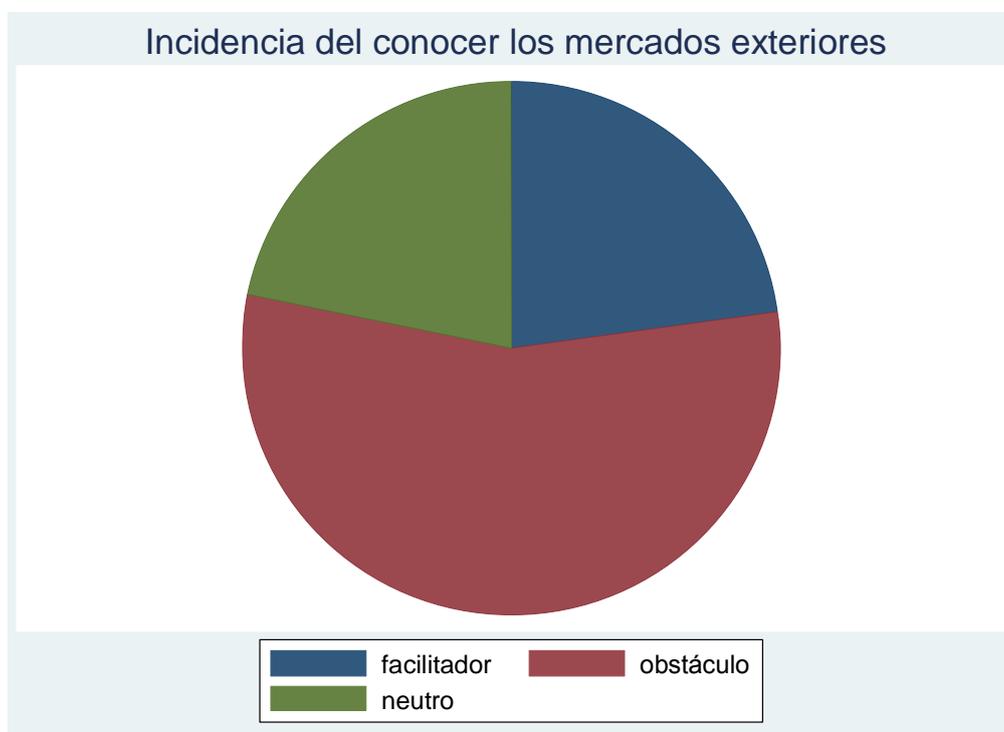


Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la incidencia, en las empresas, de conocer los mercados exteriores, como se muestra en el **Gráfico 2**, la falta de dicho conocimiento es percibido como un obstáculo en forma muy significativa; aquellos que lo conocen en menor proporción lo ven como un facilitador y para una proporción similar como neutro.

## CAPITULO 6. CARACTERISTICAS DE LAS PYMES EN URUGUAY Y SU INSERCIÓN INTERNACIONAL

**Gráfico 2. Incidencia del conocimiento de mercados exteriores**

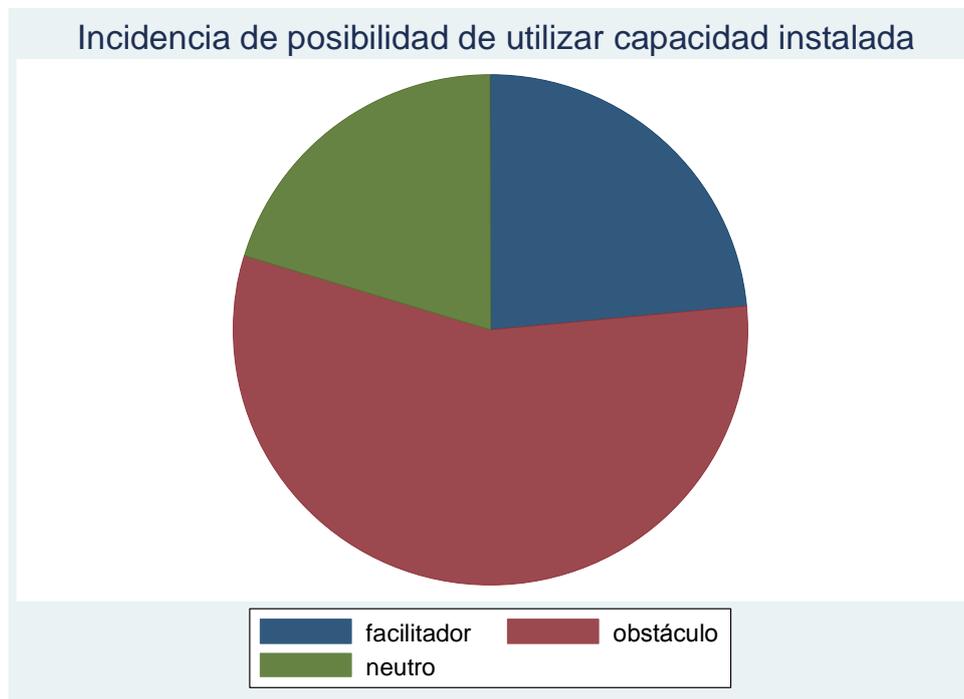


Fuente: Elaboración propia.

El Gráfico 3 se relaciona con la posibilidad de utilizar la capacidad instalada. Se observa que la gran mayoría de las empresas responde que representa un obstáculo, relacionado con el tamaño de las empresas, que son pequeñas y que, por lo general, necesitan mayor capacidad que la instalada para poder satisfacer las demandas de exportación.

Para aquellos que tienen una relación adecuada de capacidad ociosa, se considera un facilitador para hacer economías de escala; un grupo similar lo considera neutro.

**Gráfico 3. Incidencia de posibilidad de utilizar la capacidad instalada**



Fuente: Elaboración propia.

El Gráfico 4 muestra que, en su gran mayoría, las empresas identifican como un facilitador que le compren desde el exterior, lo cual se percibe como un elemento favorable, pero por sí mismo no permite otro tipo de consideraciones.

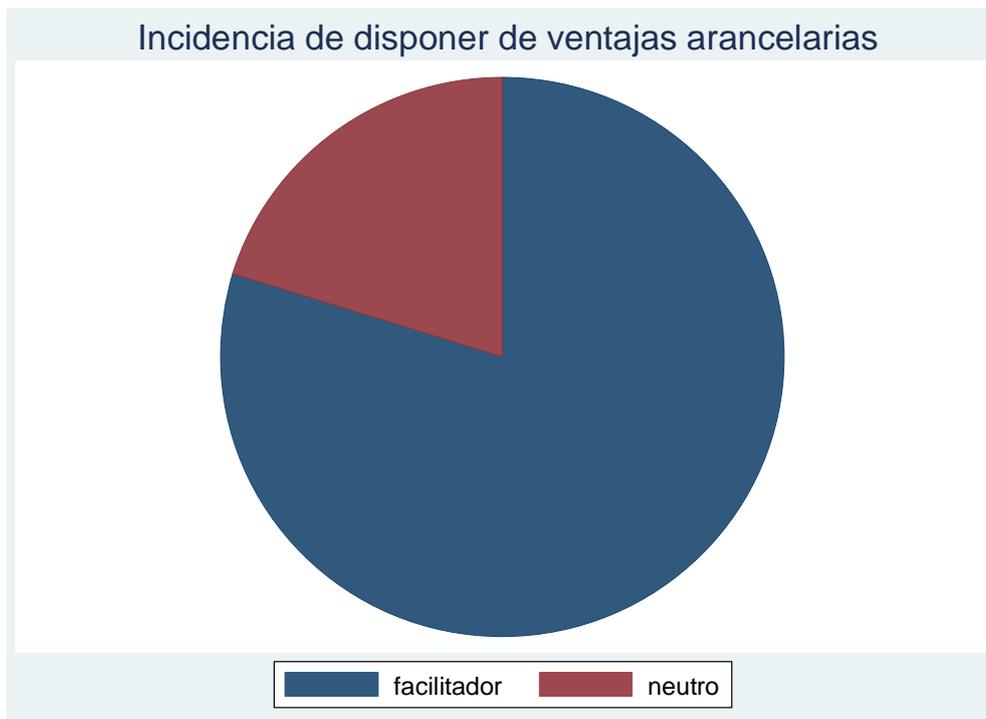
CAPITULO 6. CARACTERISTICAS DE LAS PYMES EN URUGUAY Y SU INSERCIÓN INTERNACIONAL

**Gráfico 4. Incidencia de compra desde el exterior**



Fuente: Elaboración propia.

El Gráfico 5 se relaciona con la percepción de disponer de ventajas arancelarias, y muestra que este es un elemento ampliamente considerado como un facilitador que claramente se podría relacionar con las principales tendencias de exportación, dejando un porcentaje muy menor para aquellos que lo ven como neutro.

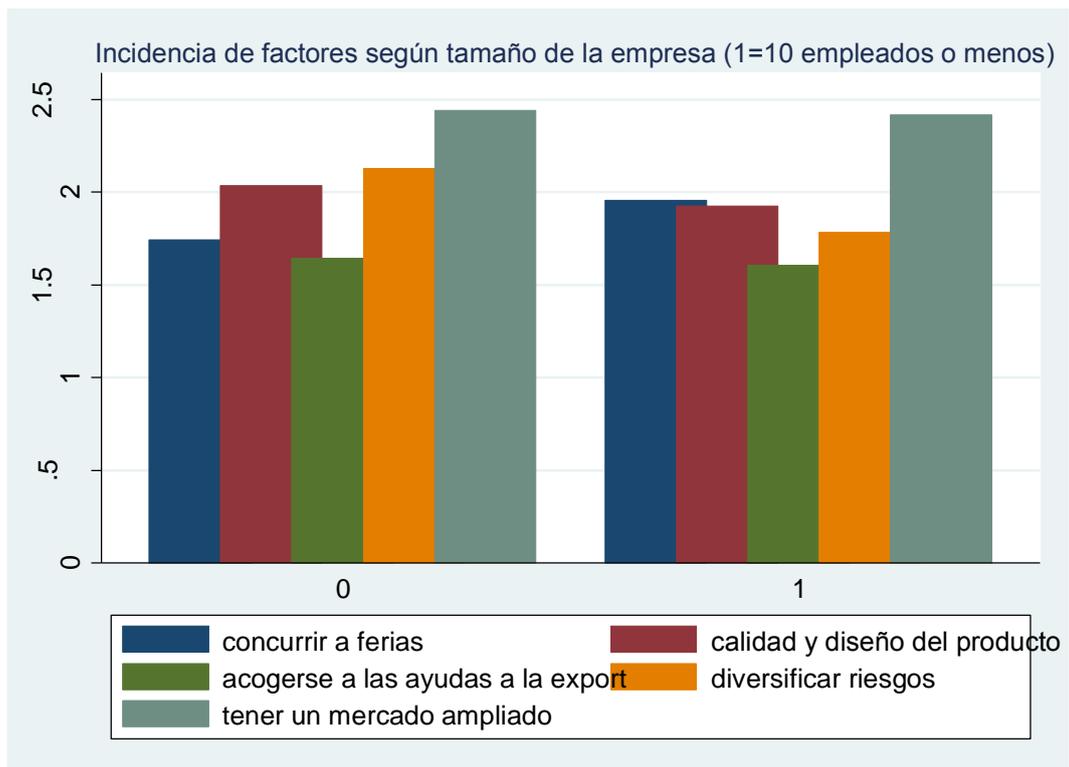
**Gráfico 5. Incidencia de disponer de ventajas arancelarias**

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los factores vinculados con el tamaño, el Gráfico 6 muestra la incidencia de factores según el tamaño de la empresa; con respecto al número de empleados no existen consideraciones muy significativas; si parece, en ambos casos, la posibilidad de tener un mercado ampliado como el principal factor que impacta en la decisión.

CAPITULO 6. CARACTERISTICAS DE LAS PYMES EN URUGUAY Y SU INSERCIÓN INTERNACIONAL

Gráfico 6. Incidencia de factores según tamaño de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

## CAPITULO 7. ORGANISMOS DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES

---

A partir de la información presentada por los organismos de promoción de exportaciones para los casos de los países del Mercosur (Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay) se realizó un análisis a efectos de determinar la oferta del mismo.

Se estudió el Organismo de Promoción de Exportaciones de Uruguay, Uruguay XXI con la metodología de revisión bibliográfica, material promocional, sitios web y, para el caso de Uruguay, también se realizó una entrevista abierta al Director Ejecutivo del organismo. Con los datos relevados se presenta un análisis comparado de los organismos de la región.

También, utilizando los datos relevados del lado de la demanda, en nuestro caso las Pymes, se presentan una serie de recomendaciones o sugerencias, para identificar oportunidades de mejora para el Organismo Uruguayo.

### 7.1 ORGANISMO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES DE BRASIL

El organismo de promoción de Exportaciones más representativo en Brasil es el SEBRAE: Servicio Brasileño de Apoyo a micro y pequeñas empresas. Según definiciones de dicho organismos (SEBRAE, año), tiene como misión, “promover la competitividad y el desarrollo sustentable de los emprendimientos de micro y pequeño porte en todo el país”

Sebrae es una entidad privada sin fines de lucro. Es un agente de promoción y desarrollo creado para dar apoyo a las pequeñas empresas de todo el país. Desde 1972, trabaja para estimular el espíritu emprendedor y apoyar la competitividad y sustentabilidad de las micro y pequeñas empresas.

Para asegurar la disponibilidad a las pequeñas empresas, el Sebrae opera en todo el territorio nacional. La sede está en Brasilia y tiene 27 unidades en los municipios del país.

Es responsable de la dirección estratégica del sistema mediante el establecimiento de directrices y prioridades de acción. Las unidades estatales desarrollan acciones de acuerdo a la realidad regional y directrices nacionales.

Es un agente de formación y promoción del desarrollo, pero no es una institución con actividad financiera, sino que articula la creación de productos financieros adaptados a las necesidades del segmento.

Sebrae trabaja en educación, formación de empresarios, articulación de políticas públicas; creación de un ambiente legal favorable, acceso a nuevos mercados, acceso a tecnología e innovación.

También desarrolla acciones de apoyo a las Pymes en acceso a los mercados, capacitación empresarial, acceso a tecnología apoyo a la innovación acceso y a servicios financieros entre otros. Actúa en la construcción de un ambiente más favorable para emprender.

Posee una cartera de aproximadamente 1700 proyectos que tienen como objetivo el apoyo a las Pymes. Su actuación se calcula en aproximadamente 2.000 municipios, más de 3.000 núcleos sectoriales y 259 incubadoras de empresas.

*Formas de tratamiento:* atención individual, emprendedores potenciales, candidatos a empresarios, empresas de 0 a 2 años, empresas con más de 2 años.

El Sebrae es un instrumento de actuación en sensibilización, información, capacitación y consultoría.

## 7.2 ORGANISMO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES DE PARAGUAY

Cabe señalar que Paraguay no tiene una tradición de apoyo a la Pymes y mucho menos en promoción de exportaciones. Solamente la Dirección de Promoción de Exportaciones e Inversiones del Paraguay, Pro Paraguay, se ocupaba de temas de exportación. La institución, si bien tuvo proyectos y programas importantes, como la participación de ferias comerciales y la conformación de consorcios de exportación, tuvo un impacto reducido en el incremento de las ventas externas del país. Actualmente, esta institución ha sido absorbida por la Red de Inversiones y Exportaciones de Paraguay Rediex<sup>20</sup>.

Rediex es el programa de promoción de exportaciones más importante del país. Este programa, del Ministerio de Industria y Comercio, busca desarrollar e implementar el Plan Nacional de Exportación como una política integral, involucrando a las instituciones del Estado, al sector privado y a las Universidades. En lugar de implementar un programa formulado y proyectado desde el sector público, el Plan funciona a través de la conformación de foros de discusión permanentes constituidos en las llamadas mesas sectoriales, que fueron elegidas, según Rediex, bajo criterios estratégicos y técnicos centrando su atención sobre las potencialidades de cada sector.

De esta manera, se busca promocionar las exportaciones a través de las agendas de competitividad, creadas a través del dialogo estratégico público privado.

La Infopyme es uno de los servicios de información empresarial que brinda información útil de carácter empresarial, además de capacitación en el uso de las nuevas tecnologías para aplicarlas con éxito en los negocios. El servicio es

---

<sup>20</sup> Rediex: Red de Inversiones y exportaciones de Paraguay.

gestionado por la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Paraguay, (CNCSP)<sup>21</sup>, ejecutado en el programa PR-100 del BID.

El sector exportador paraguayo, en general, si bien ha crecido, lo ha hecho en base a uno pocos productos considerados, en su mayoría, rubros tradicionales o *commodities*, de bajo valor agregado.

Asimismo, las exportaciones fueron realizadas fundamentalmente por medio de grandes empresas exportadoras, mientras que las Pymes se han destacado, en un número reducido, por realizar un gran esfuerzo para entrar a mercados externos, con lo cual debe resaltarse la potencialidad del sector con el apoyo y los incentivos adecuados.

Muchos de los instrumentos que se crean no se adecuan o no discriminan positivamente a la Pymes.

Se establecen programas y proyectos que pretenden potenciar el sector productivo y las exportaciones paraguayas.

### 7.3 ORGANISMO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES DE ARGENTINA

#### Fundación ExportAR

“La fundación ExportAR es la agencia de promoción comercial, dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, cuya misión es fomentar el incremento y la diversificación de las exportaciones argentinas”. La Fundación Exportar pertenece al Ministerio de Relaciones Exteriores y Cultura de la Presidencia de la Nación. Busca desarrollar a las empresas Argentinas en sus procesos de internacionalización.

---

<sup>21</sup> CNCSP: Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Paraguay.

Para ello, algunas de las actividades que desarrolla son la organización y análisis para que las empresas concurren a Ferias, Exposiciones; establece agendas de negociación, entre otras actividades. Por otra parte, ofrece servicios de capacitación e información. Tiene una estructura en la que se representa al Gobierno y a los sectores privados.

Los Servicios de la Fundación ExportAR abarcan todas las etapas de internacionalización y se desarrollan a través de equipos de profesionales que asesoran y trabajan junto a cada empresa.

#### 7.4 ORGANISMO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES DE URUGUAY

##### **URUGUAY XXI**

Es el Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones del Uruguay. Busca promover la internacionalización de las empresas, las inversiones en el país así como la imagen del mismo.

Define su visión como, “la Institución uruguaya de referencia tanto en el Sector Público como en el Privado, en temas relativos a la promoción de exportaciones y a la captación de inversión productiva” (Uruguay XXI).

Su misión, como, “trabajamos para internacionalizar la economía uruguaya, promoviendo el crecimiento de las exportaciones y posicionando a nuestro país como destino estratégico de la inversión productiva” (ibídem).

Desde 1996, año de su creación, el Instituto se configura como una empresa prestadora de servicios a empresas, adaptándose a las necesidades de sus clientes, ya sean nacionales o extranjeros.

A las empresas uruguayas se las apoya para favorecer el proceso de internacionalización de las mismas, mediante la puesta en marcha, individual o conjunta, de programas orientados a la mejora de la competitividad.

A la colectividad de empresarios e inversores internacionales, se los apoya a transitar todo el proceso relacionado con la actividad de negocios en y desde Uruguay en la región y en el mundo.

Uruguay XXI es una organización compacta, integrada por un equipo técnico. Su estructura interna es de tipo horizontal, con funcionamiento dinámico e interactivo en todas las áreas, dependiendo su administración del Director Ejecutivo.

El trabajo que se realiza en el Instituto, se hace de acuerdo a ciertos principios y valores conducentes al logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Se asegura la transparencia y confidencialidad del trabajo.

A modo de síntesis, el negocio de Uruguay XXI es definido como el éxito de las empresas y el país.

Con respecto a su estructura, Uruguay XXI está gobernado por un Consejo de Dirección<sup>22</sup>

Los principales servicios que brinda se relacionan con informes estadísticos sobre comercio exterior del Uruguay, informes técnicos, informes económicos y comerciales de países, informes sectoriales. Dichos servicios se pueden agrupar dentro de un módulo titulado de Información.

---

<sup>22</sup> Integrado por el Presidente, Ministro de Relaciones Exteriores, Representante del Ministerio de Economía y Finanzas, Representante del Ministerio de Ganadería Agricultura y pesca, Representante del Ministerio de Industria Energía y Minería, Representante del Ministerio de Turismo y Deporte, Presidente de la Cámara de Industrias del Uruguay, Presidente de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios, Presidente de la Cámara Mercantil de Productos del País, Secretario de Relaciones Internacionales de PIT-CNT, Miembros alternos del sector privado, Presidente de la Unión de exportadores del Uruguay, Presidente de la Asociación Nacional de Micro y Pequeñas Empresas, Presidente del Instituto nacional del Cooperativismo, Presidente de la Asociación Rural del Uruguay. Integra también el Consejo de Dirección el Director Ejecutivo del Instituto.

Por otro lado, también se ofrecen servicios de estudios de mercado, como también la difusión de oportunidades de inversión, apoyo logístico para inversiones extranjeras y desarrollo de actividades de capacitación, actividades comerciales, ferias y eventos.

La estructura organizacional del Organismo de Promoción del Uruguay se conforma por un Consejo de Dirección, Director Ejecutivo, Gerente General, Gerencia de inteligencia Competitiva - Prospectiva de Mercados Prospectiva de inversiones - Servicios de información, Gerencia de Promoción de exportaciones- Promoción internacional - Desarrollo exportador, Gerencia de promoción de Inversiones - Promoción Internacional - Atención al inversor, Gerencia de Imagen y Comunicación - Imagen país – Comunicación - Relaciones Institucionales, Gerencia de Administración y Finanzas - Logística- RRHH - Contaduría.

Al momento de nuestra investigación, se nos proporcionaron los documentos relacionados con la Estrategia Nacional de Exportaciones que se encontraba en fase de elaboración y se exponen a continuación.

## **DOCUMENTO DE SÍNTESIS: ESTRATEGIA NACIONAL DE EXPORTACIONES**

---

Se plantea el “Resumen ejecutivo”, al momento del presente estudio.

Situación deseada, hacer una matriz con el supuesto de las consideraciones estratégicas e incluir elementos del país.

Dicha matriz considera cuatro perspectivas: Perspectiva de Desarrollo, Perspectiva de Competitividad, Perspectiva del Cliente y Perspectiva Institucional (Cuadro 7.1), (Cuadro 7.2), (Cuadro 7.3).

**Cuadro 7.1 Matriz de insumos para la estrategia**

Perspectiva de Desarrollo		Perspectiva de Competitividad		Perspectiva del Cliente		Perspectiva Institucional	
Consideración Estratégica	Prioridad	Consideración Estratégica	Prioridad	Consideración Estratégica	Prioridad	Consideración Estratégica	Prioridad
Engranaje de Desarrollo Generación de empleo Reducción de la pobreza Grupos desfavorecidos Igualdad de genero Sostenibilidad ambiental		Engranaje Interno Desarrollo de capacidades Diversificación de capacidades Desarrollo del capital humano		Prioridades sectoriales y del cliente. Enfoque sectorial Enfoque del cliente		Red de Apoyo a la Estrategia Coordinación de políticas Gerencia de la estrategia	
		Engranaje Límite Desarrollo de infraestructura Facilitación del comercio Costos de transacciones		Competencias de las empresas		Red de Prestación de Servicios Desarrollo de capacidades Coordinación	
		Engranaje externo Acceso al mercado Apoyo dentro del mercado Promoción nacional		Información Comercial			
				Financiamiento del comercio			
				Gestión de la calidad			
				Otros servicios de apoyo			

Fuente: Uruguay XXI

Cuadro 7.2 Matriz según los resultados de los equipos de trabajo

<b>PERSPECTIVA DE COMPETITIVIDAD</b>	
<b>CONSIDERACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>PRIORIDAD</b>
Mejorar capacitación	
Fomento de la Asociatividad	
Financiamiento adecuado	
Fomento a la Innovación y desarrollo	
Estímulo y motivación empresarial	
Coordinación de las instituciones relacionadas alineadas con la ENE	
Establecer actores de coordinación y centralización.	
Necesidad de coordinación entre los actores involucrados en los aspectos límite, evitando superposición de actividades y descoordinación de servicios	
Ventanillas únicas, eficientes y eficaces para el acceso a información	
Mejorar la agilidad de la tramitación y simplificación de los trámites	
Analizar las reglamentaciones vigentes que inciden en la facilitación del comercio	
Implementar sistemas de evaluación y monitoreo del desempeño de programas y servicios asociados a los aspectos límite, como insumo para la toma de decisiones	
Como resultado de las evaluaciones alinear los servicios y/o instituciones a los objetivos de la ENE evitando duplicación de funciones	
Mejorar el acceso y tipo de financiamiento para la facilitación del comercio	
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTE - CONSIDERACION ESTRATEGICA</b>	<b>PRIORIDAD</b>
Expandir la canasta de exportación de bienes con ventajas comparativas en términos de la cantidad de productos	
Promover las exportaciones de productos en los que se mantiene ventajas comparativas	
Para los productos que son competitivos internacionalmente promover la captación de nuevos mercados	
Podría ser interesante concentrarse en las exportaciones de productos/sectores que aparecen como nuevos exportadores y que muestran un desempeño superior a los que muestra el mundo	
Promover el acceso a nuevos mercados a través de nuevos acuerdos comerciales para los productos que ya tienen ventajas comparativas	

CAPÍTULO 7. ORGANISMOS DE PROMOCIÓN DE

EXPORTACIONES

85

En lo que respecta a servicios primeramente será necesario contar con información oportuna y desagregada a nivel sectorial	
De igual forma se debe contar con información e identificación de las actividades relevantes comprendidas dentro de cada sector y subsector de servicios	
Coordinar las estrategias que defina la ENE con las políticas específicas de sectores y productos existentes	
<b>PERSPECTIVA INSTITUCIONAL</b>	
<b>CONSIDERACION ESTRATÉGICA</b>	<b>PRIORIDAD</b>
Analizar la disparidad de recursos y la utilización de los mismos por parte de las Instituciones /Unidades	
Evaluar las funciones de las Instituciones/Unidades a la luz de los servicios requeridos por el sector privado	
Analizar la multiplicidad y duplicidad de servicios ofrecidos por las Instituciones /Unidades	
No se observa una estructura efectiva de coordinación entre los distintos componentes de la red de apoyo al comercio exterior	
Necesidad de adoptar políticas de Estado a medio plazo que den estabilidad y previsibilidad al sector privado.	
Necesidad de adoptar políticas de Estado a medio plazo que den estabilidad y previsibilidad al sector privado	
Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior al que todas las Unidades /Instituciones Públicas (estatales y paraestatales) vuelquen sus insumos	
instrumentación de una base de datos central del Estado que contenga informaciones actualizadas y completas sobre el acceso a terceros mercados (aranceles etc.) y de todos los requisitos para el acceso de productos importados al mercado nacional	
Relevar la dotación de funcionarios del grupo de unidades /Instituciones básicas seleccionadas y la formación/ experiencia de cada uno con miras a mejorar la eficiencia general del sector público (estatal/paraestatal	
Correlacionar los datos respecto de los grados de coordinación de cada Unidad/Institución Pública (estatal /paraestatal) con las demás Unidades/ Instituciones para determinar si la evaluación de la coordinación recíproca es concordante entre ambas	

Fuente: Uruguay XXI

**Cuadro 7.3 Asignación de Tareas Uruguay XXI**

	<b>TAREA</b>	<b>Ejecutor</b>	<b>Co-Ejecutor</b>
1-	Elaborar una lista amplia de aspectos internos (nacionales)	CIU	DINAPYME
2-	Elaborar una lista amplia de aspectos límite (nacionales)	CIU	DINAPYME
3-	Elaborar una lista amplia de aspectos externos (nacionales)	MEF	UDE - ADM
4-	Elaborar una lista amplia de aspectos de desarrollo (nacionales)	OPP – DIPRODE	MINTURD
5-	Confirmar la composición de la red de apoyo al comercio exterior	MRREE	OPP - UE
6-	Evaluar el desempeño y potencial de las exportaciones / Examinar el enfoque actual del desarrollo de las exportaciones	MEF – UE	MRREE
7-	Evaluar comparativamente el entorno empresarial nacional / Evaluar la competitividad a escala nacional	OPP/ MEF	ORT/UCUDAL
8-	Evaluar recursos (instituciones del sector público)	MRREE/ MEF	LATU - CND
9-	Evaluar recursos (instituciones del sector privado)	UE	URUXXI

Fuente: Uruguay XXI

### **Entrevista con Director ejecutivo de URUGUAY XXI**

Para profundizar en la investigación sobre el Organismo de Promoción de Exportaciones en Uruguay, y en el marco de las entrevistas a informantes calificados, se realizó una entrevista con el Director Ejecutivo del Organismo de Promoción de Exportaciones e Inversiones de Uruguay- Uruguay XXI. Como se indicó antes, la entrevista fue abierta buscando completar aspectos no relevados por otros medios.

Se consideraron diferentes aspectos relacionados con temas no disponibles en la información recolectada por otras fuentes (folletos, sitios web, información disponible en Cámaras, empresas etc.).

Se preguntó si existía alguna forma de coordinación de la estrategia de promoción de exportaciones. De ser así, como se realizaba. También se consultó si existía algún tipo de organización de actividades y coordinación entre los distintos sectores u organizaciones involucradas.

A tales consultas se respondió que existe una agenda nacional de promoción, con la cual se busca coordinar acciones. Se realizan coordinaciones para elaborar una agenda global; “además en la estructura del organismo, existe participación de los Ministerios involucrados por la parte pública, así como el caso de las Cámaras empresariales por la parte privada. Se hace una coordinación para tener una agenda global intentando tener una línea de acción coordinada” (entrevista con Villamil, 2012).

Lo anterior se pudo verificar en las acciones conjuntas que se realizan y en la forma en que se desenvuelve el trabajo de los distintos grupos de trabajo que se generan a tal fin.

Al momento, se plantea que se está trabajando en el desarrollo de la estrategia general para lo cual no solamente intervienen los sectores públicos, cámaras, asociaciones, sino también Universidades, agrupaciones, y todo aquel tipo de organización que según la temática específica puede ser consultada.

Posteriormente, se buscó ampliar la información disponible, relacionada con el material existente, folletos explicativos, servicios al empresario, y se analizaron las matrices de trabajo que se comentaron. Se observaron formatos en proceso de elaboración desde las distintas perspectivas, donde se resumen enfoques y participantes y se muestran a seguir (Cuadro 7.4).

### ANÁLISIS COMPARADO DE LOS ORGANISMOS DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES ANALIZADOS

**CUADRO 7.4 Análisis comparado de organismos de promoción de exportaciones analizadas**

Área de comparación	SEBRAE Brasil	REDIEX Paraguay	EXPORTAR Argentina	Uruguay XXI Uruguay
<b>Misión</b>	Promover la competitividad y el desarrollo sostenible de los emprendimientos de micro y pequeño porte.	Programa de x más importante, busca desarrollar e implementar la Promoción de X como política integral	Fomentar el incremento y la diversificación de las x Argentinas, agregar valor a la oferta exportable Argentina	Trabajar para internacionalizar la economía uruguaya, promoviendo el crecimiento de las exportaciones y posicionado el país como destino estratégico de la inversión productiva.
<b>Tipo de Organización</b>	Privada sin fines de lucro	Programa del Ministerio de Industria y comercio	Agencia de promoción comercial dependiente del MREE y Culto. Mixta sector público y privado	Instituto de promoción e inversiones gobernado por un Consejo de Dirección con integración Pública, privada y Sindicatos
<b>Cobertura</b>	Agente de promoción y desarrollo orientado para dar apoyo a Pymes Apunta a cubrir a todo el país.	Muchos de los instrumentos no se adecuan o no discriminan positivamente a las PYMES	Asiste a la Comunidad empresarial en sus esfuerzos por conquistar nuevos mercados.	Servicio de Estudio de Mercado a las empresas en general, como así la difusión de Oportunidades para inversiones extranjeras.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 7. ORGANISMOS DE PROMOCIÓN DE

EXPORTACIONES

89

SERVICIOS	Apoyar espíritu emprendedor	Información	Promoción	Capacitación
<b>SEBRAE</b>	Estímulo al espíritu emprendedor y apoyar la competitividad y sustentabilidad de las micro y pequeñas empresas	Agente de formación y promoción Educación Nuevos mercados	Apoyo en acceso a nuevos mercados Acceso a tecnología Articula la creación de productos financieros	Formación de empresarios Capacitación empresarial Consultoría
<b>REDIEX</b>		Mesas Sectoriales Atracción de inversiones Clima de negocios Promoción internacional Publicaciones de COMEX Estudios de mercado Directorio de exportadores y entidades Información geográfica, documentos y estudios, cuadro estadísticos y ferias internacionales	Promoción internacional incluye servicio al Productos Calidad Certificación Ferias internacional Promocionar las exportaciones a	Mesas de consulta
<b>EXPORTAR</b>	Asiste a la comunidad empresarial en sus esfuerzos para conquistar nuevos mercados	Información comercial Potenciar Imagen y desarrollo competitivo de las empresas argentinas Información comercia	Reunir productores Comprador extranjeros en los más importantes encuentros de negocios mundo la empresas Abarcan todas las Etapas de internacionalización	Capacitación en gestión Capacitación en comercio exterior
<b>URUGUAY XXI</b>	Apoyo a sectores claves	Informes estadísticos sobre comercio exterior Informes sobre la evolución de Uruguay por producto y por país del destino. Acuerdos sobre acuerdos comerciales vigentes y barreras arancelarias para el COMEX Informes sectoriales	Internacionalización de la economía uruguaya Afianzar la imagen país en el exterior Promoviendo los atributos de Uruguayos Aumentar la IED Promoción de inversiones y exportaciones	Difusión de oportunidades de inversión. Capacitación para empresarios en COMEX

Fuente: Elaboración propia.

Sobre el proceso estratégico de la promoción, es necesario analizar la utilidad de las herramientas y el control de las actividades de promoción de exportaciones para descubrir si se adaptan a los objetivos planteados. La tarea de evaluación de la promoción es, sin embargo, compleja, no sólo por su propia problemática, sino por la escasez de estudios previos existentes y por la falta de un cuerpo doctrinal teórico.

De todas maneras, queda clara la necesidad de evaluar la promoción de exportaciones porque evidentemente existe una cuestión relacionada a la visión pública y privada, y no siempre es claro en qué medida los objetivos se logran alinear.

Desde la perspectiva pública, se suele considerar a la política comercial como un medio para conseguir objetivos más ambiciosos y, desde la perspectiva empresarial, un fin en sí mismo.

## CAPITULO 8. OPINIÓN DE EXPERTOS

---

Debido a la ausencia de material, ya mencionada, para abordar las posibles respuestas a las razones de éxito y fracaso de las empresas y sus posibles causas en el proceso de internacionalización circunscripto al caso de Uruguay, se realizó el trabajo de campo diseñado según se describió en el capítulo metodológico.

De tal modo, se realizó una encuesta que contiene las variables consideradas más relevantes. También se diseñó un cuestionario acorde a la investigación. Considerando los fines de las entrevistas y el perfil de los informantes, se estructuró un formulario que sirvió de base o guía, pero con algunos puntos abiertos a efectos de recoger la mayor cantidad de información posible dada la relevancia de los interlocutores y las distintas formas de abordar los temas.

También con el fin de ubicar el perfil de datos se presenta información básica sobre Comercio Exterior en Uruguay, a saber: ranking de empresas exportadoras y participación en el comercio exterior; destinos de las exportaciones uruguayas y principales productos de exportación para el período analizado (Anexos: 12.5, 12.6, 12.7, 12.8, respectivamente).

La guía de entrevista utilizada se presenta en el Anexo 12.2 abordando, en un sentido amplio, aspectos relacionados con perspectivas y definiciones sobre el empresariado uruguayo de Pymes para afrontar mercados exteriores y factores como motivación capacitación, idiomas. También se reunieron opiniones sobre las ventajas y desventajas a destacar con relación a productos o servicios, calidad e innovación. Finalmente, se abordan los organismos de promoción de exportaciones planteando su opinión sobre los mismos, servicios que contribuyen o se podrían desarrollar para dotar a las empresas de mejores herramientas a la hora de abordar mercados exteriores. Asimismo, se recibieron opiniones o comentarios considerados oportunos en el marco de la temática planteada.

El ex Presidente de la República en dos mandatos, Julio María Sanguinetti, destaca una evolución positiva en el empresariado uruguayo para afrontar los mercados exteriores, a partir de la experiencia regional reconociendo, además, una serie de variables que, a su entender, facilitan los negocios. Se destaca un elemento que ha estado presente también, desde la óptica de los empresarios, relacionado con la importancia de la afinidad idiomática para los negocios internacionales. En palabras de Sanguinetti (2012);

“El empresariado uruguayo ha evolucionado mucho en los últimos 30 años. Hoy posee una actitud exportadora mucho mayor a partir, fundamentalmente, de la experiencia de vender a los vecinos, Argentina y Brasil. No son necesarias grandes inversiones, el transporte es relativamente sencillo y existe afinidad idiomática y psicológica que facilita los negocios”.

A seguir, se hace referencia directa a la presencia de otros problemas cuando se apunta fuera de la región;

“Cuando se trata de ir más allá, hacia el mundo, es donde falta aún mucho. No posee normalmente un adecuado manejo de idiomas, le falta capital para invertir en viajes y promoción, carece en muchos casos de canales de información adecuados. Cuando consigue el cliente, muchas veces le ocurre que no tiene cantidad suficiente para proveer y ello requeriría inversiones que le son imposibles, sin una cierta seguridad de la corriente comercial” (Sanguinetti, 2012).

Con respecto a productos o servicios a internacionalizar afirma;

“La tendencia es a mejor y puedo decirlo por experiencia propia, porque habiendo sido Ministro de Industria y Comercio entre 1969 y 1971, entonces con enorme precariedad, a lo que ya vi en el ejercicio de la Presidencia de la República, la mejoría fue enorme (...) en aquellos años, costaba imponer, incluso, los controles de calidad fundamentales en las exportaciones de alimentos. Con el tiempo todo fue mejorando. En los viajes presidenciales siempre incluíamos un fuerte ingrediente comercial, cuidadosamente preparado de antemano y que producía muy buenos resultados prácticos que se registraban uno a uno” (Sanguinetti, 2012).

En el mismo contexto, se plantean las siguientes consideraciones por parte de otro de los ex presidentes entrevistados:

“El empresariado uruguayo a nivel de Pymes no ha desarrollado en general una fuerte motivación por los negocios con el exterior, en una parte por el tamaño de los

## CAPÍTULO 8. OPINIÓN DE EXPERTOS

negocios, en otra por la evolución que ha tenido la política comercial donde preferentemente hay una tendencia a moverse de acuerdo a esos lineamientos” (Batlle, 2012).

Otros factores considerados:

“El tamaño de las empresas juega un papel fundamental dado que a niveles de demanda importante se hace muy difícil cumplir con los compromisos. Uno de los elementos que no está presente, es la asociación productiva, no podemos pensar en esquemas como los que se han desarrollado como en el sector de la vestimenta en Italia, donde hay complementación independientemente del tamaño a pesar de que muchos casos han nacido a partir de empresas de tipo artesanal para luego desarrollar cadenas” (Batlle, 2012).

El Dr. Jorge Batlle, también ex presidente de la república, hace referencia a los problemas para cumplir con la demanda por el perfil de las empresas. Por otro lado, ofrece algunas perspectivas similares a las proporcionadas por El Dr. Julio María Sanguinetti, en cuanto a la facilidad del direccionamiento a la región y otros factores alineados con los resultados de las encuestas a las empresas, presentados a lo largo del relevamiento y en sus resultados, en particular, en lo relacionado con la ausencia de asociación productiva.

“Un ejemplo que se ha realizado durante el ejercicio de la presidencia fue la experiencia de Hecho Acá, donde la asociación de pequeñas artesanas permitió salir con éxito a los mercados exteriores” (Batlle, 2012).

Batlle plantea la experiencia, realizada bajo su mandato con éxito, que fue dirigida o promocionada, en gran parte, por la primera dama, y se considera un ejemplo de acciones que pueden implementarse con un impacto positivo con respecto a la formación de grupos de colaboración y productos que pueden ser perfectamente aceptados por sus características en determinados nichos.

“En general el nivel de capacitación no es el adecuado para los negocios internacionales especialmente el idioma es una de las carencias que debemos mejorar. No se puede hacer conocer productos y servicios en un país pequeño sin un adecuado nivel de idioma” (Batlle, 2012).

Surgen también otros conceptos afines con los resultados de las encuestas, como las carencias de elementos de capacitación, como idiomas, frente a la instrumentación de los negocios internacionales;

“Hay además situaciones a solucionar relacionadas con las fuentes de financiamiento y apoyo para las pymes. El tipo de cambio, la rigidez en materia laboral y burocracia, también son obstáculos que el empresario se tiene que enfrentar. De todas maneras hay elementos muy positivos y empresas que comienzan a cambiar. Lo que tenemos que lograr es desarrollar mejor posicionamiento para el momento que los commodities bajen de precio y diversificar los mercados tradicionales” (Batlle, 2012).

Aquí, menciona algunas desventajas, así como elementos de política comercial que podrían ayudar en el futuro, ya que tradicionalmente el grueso de las exportaciones uruguayas ha estado orientado a la región y *commodities*.

“Las principales desventajas son la escala, la falta de asociación o formación de consorcios, las asimetrías y factores culturales que hacen difíciles la creación de cadenas productiva. Con respecto a la inversión en capacidad instalada es sin duda un determinante. Por otra parte, hay nichos con productos de calidad por ejemplo vinos, productos de lana como el caso de Hecho acá etc. que son ejemplos en que las Pymes pueden lograr por diferentes caminos mayores desarrollos”;

“El productor uruguayo normalmente debe responder a una demanda más que moverse a través de la oferta propia que puede estar desenfocada. Por ejemplo, en materia de vestimenta, se parte de un modelo que prevé el comprador y a partir de cual se trabaja. No puede producir y pretender que le compren lo que a él se le ocurrió diseñar en Montevideo. Lo más importante a trabajar es la regularidad de la producción, la estandarización. Puede haber excepciones, pero no es lo normal. Naturalmente, es muy distinto el comercio en los grades productos agropecuarios pero allí no funcionan las PYMES porque carne, arroz, madera, celulosa, tienen canales internacionales de otro porte. Otro factor muy importante es asegurar el cumplimiento en fecha y condiciones; en nuestro país, hay muchas distorsiones por paros y requisitos burocráticos, que suelen frustrar negocios” (Batlle, 2012).

Batlle agrega a las desventajas algunos conceptos relacionados con las llamadas “exportaciones tradicionales”, como carne, arroz, madera etc. y la necesidad de trabajar en forma distinta para las Pymes que buscan nichos. Aquí también aparece la necesidad de mejora en servicios, así como los temas relacionados a la burocracia y la fuerza laboral sindicalizada.

## CAPÍTULO 8. OPINIÓN DE EXPERTOS

Con referencia a los organismos de promoción de exportaciones:

“Desde los años 60, con la fundación del Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), el país ha desarrollado instancias de promoción de exportaciones basadas en control de calidad, admisión temporaria de insumos y devolución de impuestos. Esto ha funcionado bien por años, ha sido la base, siempre que se tenga, obviamente un tipo de cambio competitivo. Lo que requeriría hoy el mayor desarrollo es el servicio financiero, concebido como algo que va más allá del simple otorgamiento de un crédito, sino asesoramiento y contactos en los mercados. Del mismo modo, también se puede mejorar el apoyo del servicio diplomático exterior, que ha mejorado en los últimos años, pero puede perfeccionarse. Para las Pymes es fundamental, porque si bien el personal diplomático no puede vender, como a veces con simplismo se preconiza, si puede hacer contactos, organizar programas de visitas, detectar oportunidades, de modo que el pequeño empresario pueda hacer un viaje realmente productivo, a un costo razonable. Recién después de los 60 el país adquirió conciencia exportadora; antes solo carne, lana y cueros se vendían. Fue un cambio cultural lento, pero muy importante. Desgraciadamente, en estos últimos tiempos han caído algunos baluartes importantes de la exportación como los tejidos, por ejemplo, pero han nacido otros, como los productos forestales, desde la pasta de celulosa hasta paneles de madera y otros insumos para la construcción. Se está produciendo un difícil proceso de adaptación a nuevas condiciones de mercado y debe ponerse el acento en ello. El auge actual de las materias primas en algún momento declinará y es muy importante estar preparado con etapas más desarrolladas de valor agregado” (Batlle, 2012).

Batlle realiza una consideración general de todas las medidas de promoción de exportaciones, desde una óptica de política comercial. Por otro lado, desde otro punto de vista, otro de los informantes calificados entrevistados destaca;

“El Uruguay ha mejorado en cultura empresarial a partir de las políticas de apertura comercial introducidas en los 90 y la creación de universidades privadas. Aun así, todavía es significativo el número de empresas de corte familiar o de cultura proteccionista. Ayuda también a ello la dimensión del mercado interno, por el que pasa la mayoría de las empresas exportadoras, al permitir situaciones monopólicas u oligopólicas” (De Posadas, 2011).

Se destaca un enfoque de apertura comercial, el perfil familiar y la cultura proteccionista del empresariado. Hay un dato que oficia de catalizador que es el tamaño del mercado. De alguna forma coincide en este último punto con lo expresado por los entrevistados antes citados;

“Los números del comercio exportador uruguayo muestran un incremento en la oferta y en los destinos de nuestras exportaciones, lo que indica un crecimiento de la motivación” (De Posadas, 2011).

En términos generales, basándose en los números del comercio exterior uruguayo, para el ex Ministro de Economía, Dr. Ignacio de Posadas, se observa un incremento en valores y en destinos, y lo relaciona con una mayor motivación. Hay que considerar que el incremento se da en las empresas de mayor tamaño y para el caso de los *commodities*. En suma, observa una tendencia a mejorar pero no al nivel de lo esperado;

“Con respecto a los idiomas, mejor pero insuficiente. Aún en algo tan elemental como es el manejo del portugués” (De Posadas, 2011).

En este caso, se vuelven a repetir consideraciones ya realizadas como la identificación de la falta de manejo de idiomas;

“La experiencia muestra numerosos casos de empresarios que se mueven por motivaciones de corto plazo, descuidando mercados por cambios coyunturales de precios o tipos de cambio y también carencias en cuanto a mantener estándares de calidad y volúmenes crecientes” (De Posadas, 2011).

Se señala la incidencia de cierto oportunismo relacionado con beneficios de corto plazo, que aparecen en el marco de la política comercial. Además, un punto que vale la pena considerar, la coyuntura del tipo de cambio como un elemento que oficia tanto a favor como en contra, según corresponda para la generación de negocios con el exterior;

“Al empresario Pyme, lo veo con problemas relacionados con aspectos de competitividad, continuidad en las relaciones comerciales externas, reflejados en que aún falta un nivel adecuado orientado a una gestión moderada. Tiene problemas de capital, absorbido por los problemas diarios y el mercado interno y no es proclive al desarrollo de consorcios” (Abreu, 2012).

De este modo, el Dr. Sergio Abreu, ex Canciller, identifica al empresario con problemas relacionados con la competitividad y la continuidad en las relaciones comerciales, sumado a la falta de una gestión más dinámica y moderna. Otro elemento mencionado, también previamente, es la temática relacionada al capital

## CAPÍTULO 8. OPINIÓN DE EXPERTOS

y, en definitiva, al financiamiento, como problemas a resolver. Finalmente, se reconoce la falta de desarrollo de mecanismo de asociación y consorcios, modelo no desarrollado en el empresario Pyme Uruguayo;

“Es necesario desarrollar servicios modernos de software tecnología, hay algunos avance importantes, pero no están generalizados. También es necesario realizar modelos de consorcios de exportación. Hay algunas zonas donde existen pequeños clústeres de producción y esto debería imitarse. No es para nada la realidad. También hay que mejorar servicios portuarios y de navegación como, por ejemplo, los problemas de baja profundidad en el Río en la zona de Juan Lacaze para poder sacar la mercaderías” (Abreu, 2012).

Al igual que en otras reflexiones, se toca el tema de desarrollo y modernización de servicios de apoyo para lograr un contexto adecuado para potenciar el comercio exterior, reconociendo que existen casos exitosos cuando se realizan algunas experiencias distintas;

“Los organismos de Promoción de exportaciones todavía tienen que desarrollarse mucho, hay que preguntar al empresario lo que necesita. Si bien la embajadas desarrollan un fuerte soporte para promoción de productos, elaboración de misiones comerciales etc. No se dispone de los recursos deseables para desarrollo de mercados diferentes, ya que mantenemos una fuerte orientación regional” (Abreu, 2012).

En lo relacionado con los organismos de promoción de exportaciones, Abreu sostiene que debe profundizarse el desarrollo y un enfoque centrado en la demanda, donde el empresario es protagonista y conocedor de sus necesidades. El entrevistado deja ver la incidencia incluso de la política comercial por sobre las necesidades que, eventualmente, se podrían solucionar para orientar el comercio exterior fuera de la región;

“La calidad y especialización son las herramientas que combinadas con una adecuada promoción las que colaboran en mejor forma en la inserción internacional de las Pymes” (Abreu, 2012).

Finalmente, relacionado específicamente con las Pymes, se hace énfasis en la calidad y especialización que, combinadas con una adecuada promoción, serían las herramientas que mayores posibilidades de internacionalización ofrecerían a las Pymes.

Con referencia a la motivación para los negocios con el exterior, se plantean diferencias según el tipo de empresa, pero no se deja de reconocer que existe una postura para afrontar mercados exteriores basados en oportunidades de tipo asistencialista o de beneficios, más que una cultura asociada a la apertura de mercado.

En lo que refiere al manejo de idiomas, se destaca una mejoría en los últimos años, pero que no es suficiente, y en el caso de las Pymes las carencias son notorias. Los productos y servicios están afectados, en gran parte, por los altos costos, fundamentalmente, de incidencia de la mano de obra, y la energía.

La conflictividad laboral es un punto a considerar, al momento de cumplir con los compromisos de exportación, ya que en muchos casos, por diversas razones, se trasladan los problemas al cliente del exterior dejando de cumplir plazos, calidad etc. Los ajustes de salarios, que no siguen pautas relacionadas con aumentos de productividad y tipo de cambio, impactan fuertemente al momento de salir a los mercados externos. Los organismos de promoción de exportaciones no han sido todo lo efectivos que se espera para la Pyme. Hay carencias también marcadas por la falta de oficinas en el exterior que faciliten el acceso a nuevos mercados (Pérez del Castillo, 2012).

De este modo, el ex Ministro de Trabajo y Seguridad Social, Dr. Santiago Pérez del Castillo, reconoce una posición, en lo que se refiere a afrontar mercados exteriores, motivada por oportunidades de corto plazo, beneficios fiscales etc., y no una cultura de tipo empresaria dirigida hacia los mercados externos como oportunidades de negocio.

Nuevamente, se menciona la falta de fluidez en idiomas. Con respecto a los elementos relacionados con el contexto de negocios, se destacan los costos de los servicios internos, la mano de obra y la energía, y la problemática generada por conflictividad laboral.

Con relación a los organismos de promoción de exportaciones, Pérez del Castillo identifica oportunidades de mejora, señalando la falta de oficinas en el exterior para desarrollar y apoyar el acceso a nuevos mercados

## CAPÍTULO 8. OPINIÓN DE EXPERTOS

“Con referencia al empresariado Pyme, en cuanto a mercados exteriores, se entiende que hay una actitud arraigada en la cultura, asociada fundamentalmente a buscar modelos de beneficios fiscales o marcos adecuados y, sobre todo, a la región. La capacitación ha mejorado, faltando algunos esfuerzos en lo relacionado a inversión en recursos humanos capacitados para las Pymes. Los idiomas sí son un problema, ya que existen carencias importantes, que ofician como un agente que frena la expansión hacia el exterior. En lo relacionado a los productos o servicios a exportar, tenemos que considerar la escasa escala que tenemos, lo que genera que cuando se avanza en las negociaciones o en las exportaciones, al llegar pedidos más importantes se hace imposible poderlos satisfacer. A esto cabe agregar que la costumbre de asociación, consorcios etc., no es una característica muy difundida en el empresariado, tal vez por la fuerte competencia en un mercado interno tan reducido. Finalmente, los organismos de promoción de exportaciones juegan un papel muy importante, pero en algunos casos no se conoce del lado de la empresa las posibilidades que brindan. Si bien existe una gran tendencia del empresariado a integrar cámaras, no hay una actitud participativa” (Brito, 2011).

En el caso del empresariado Pyme, también se considera que reacciona según la política comercial, especialmente, buscando marcos adecuados o fiscalmente beneficiosos, y por ende hacia la región. También se reconocen carencias o insuficiencias en el manejo de idiomas, que oficia como freno al comercio exterior, pero reconoce mejoras en cuanto a capacitación, todavía insuficientes por la necesidad de mayores inversiones en materia de recursos humanos. La falta de escala adecuada, sumada a la ausencia de consorcios u otras formas de asociación, se presentan como un obstáculo importante para la demanda. En lo que se refiere a los organismos de promoción de exportaciones surge un elemento relacionado con una correcta difusión de lo que se puede obtener como Pyme de los mismos, y en alguna medida el empresario no conoce a fondo los servicios que puede utilizar.

“No por repetido deja de ser cierto que el mercado interno de Uruguay es insuficiente para el desarrollo de las empresas. En realidad, el aspecto principal a considerar es que el nivel de consumo promedio de Uruguay refleja un gasto interno maduro” (Licandro, 2014).

El economista Licandro presenta como una desventaja el pequeño tamaño del mercado interno, asociado con un lento crecimiento del consumo interno;

“Dicho lo anterior, tanto la infraestructura industrial como agroindustrial y aún la producción de materias primas es absolutamente dependiente del mercado

internacional para mantener su nivel de actividad, crecer o, incluso, desarrollar nuevos proyectos” (Licandro, 2014).

El entrevistado señala la dependencia al comercio internacional como alternativa obligada para el crecimiento de las empresas y, por ende, de la economía. Realiza también algunas consideraciones relacionadas con las preferencias arancelarias como herramienta que ha sido utilizada para mercados de la región, como Brasil y tratados con México y el resto del mundo destacando la competitividad basada en los altos precios de *commodities*.

Con respecto a la capacitación Licandro afirma:

“También ha crecido en Uruguay la oferta de servicios de formación de capital humano para la gestión empresarial. Sin embargo, las limitantes principales para evidenciar plenamente las capacidades gerenciales responden al marco regulatorio respecto al mercado de trabajo (legislación y regulaciones laborales), y la fuerte carga burocrática que tiene, en general, toda actividad económica en el país” (Licandro, 2014).

Como la mayoría de las opiniones de los referentes entrevistados, señala la existencia de variables que afectan una correcta gestión, vinculada con la carga burocrática y la regulación laboral.

“En función de la condición de economía pequeña y relativamente abierta, la formación de las personas en idiomas es mayor a economías más desarrolladas. Sin embargo, el deterioro de la enseñanza pública ha provocado un distanciamiento en el manejo de estas capacidades entre personas que acceden a la enseñanza privada respecto a la enseñanza pública” (Licandro, 2014).

De este modo, se compara la formación de idiomas con economías más desarrolladas dejando de manifiesto el deterioro de la enseñanza pública.

Algunas dificultades para el empresario local señaladas por Licandro, particularmente, para afrontar los mercados exteriores, son las siguientes:

1. Regulaciones laborales. El funcionamiento del mercado de trabajo en Uruguay se encuentra fuertemente afectado por diversas normas legales y reglamentarias que le quitan flexibilidad al mercado de trabajo.
2. Tipo de cambio.

## CAPÍTULO 8. OPINIÓN DE EXPERTOS

3. Monopolio y competencia. Otro aspecto que deteriora la competitividad de las empresas uruguayas es la existencia de monopolios estatales para la provisión de energía, comunicaciones, agua y otros servicios (seguros de accidente de trabajo y otros varios).
4. Marco regulatorio. Pese a ser un país altamente dependiente del mercado externo, el marco regulatorio de Uruguay, incluyendo la política tributaria, es poco amable con la instalación y el desarrollo de las empresas. El concepto de “incubadora” es inexistente en el país, lo que desestimula la toma de riesgos de nuevos empresarios.

Un concepto que surge de las consideraciones previas se refiere a que, de algún modo, se presentan una serie de elementos, también destacados por el resto de los entrevistados, que desestimulan la motivación empresarial para salir al exterior.

Finalmente, con respecto a los Organismos de Promoción de Exportaciones Licandro afirma:

“En mi opinión no deberían existir los organismos de promoción de exportaciones. El presupuesto de gastos existente para financiarlo debería ser parte de asistencia financiera (parte subsidio, parte crédito) a las propias empresas o grupos de empresas para que realicen su propia promoción. El rescate de esos recursos debería provenir del resultado de dichas acciones de promoción” (Licandro, 2014).

Es decir, si bien existen algunos enfoques con matices, en términos de la situación de la Pymes, el perfil del empresariado y los organismos de Promoción de exportaciones, se evidencia una línea argumental similar que, a su vez, coincide con el resto de los resultados del presente estudio.

## CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES

---

Con respecto al objetivo principal planteado en este trabajo, es decir, la observación del comportamiento de variables exitosas seleccionadas de los modelos de exportación en los procesos de internacionalización de las Pymes uruguayas, se destacan como conclusiones las siguientes:

La antigüedad de la empresa es un condicionante frente al proceso de internacionalización de la misma.

Es necesario el dominio de idiomas en las empresas exportadoras.

Con relación al tamaño de la empresa, desde el punto de vista del número de empleados, no es posible afirmar que se trate de una variable relevante, siempre con respecto a los procesos de internacionalización.

La dirección familiar tampoco parece ser representativa de una condición necesaria para presentar un carácter exportador.

No se observan diferencias en el grado de internacionalización de una empresa con relación a la variable formación universitaria de sus directivos.

Por otro lado, a partir del análisis del trabajo de campo presentado, es posible afirmar que las teorías de internacionalización analizadas pueden ser aplicadas a las Pymes uruguayas; no obstante, recordando que no existe un único modelo de internacionalización a considerar, como se destacó antes.

Con relación al objetivo referido a la observación de las políticas comerciales aplicadas en Uruguay y el análisis de su incidencia en el comportamiento de estrategias sobre internacionalización de las Pymes, a partir de las entrevistas realizadas a informantes calificados, es posible afirmar que, efectivamente, los flujos y la composición del comercio exterior uruguayo se han basado en los lineamientos propuestos por la política comercial.

## CAPÍTULO 9 CONCLUSIONES

El empresariado, en general, se apoya en los beneficios de la política comercial obteniendo ventajas de tipo fiscal, arancelaria. En este contexto, se observa una posición reactiva del empresario, atendiendo principalmente el mercado interno y siendo motivado, fundamentalmente, por los estímulos de la política comercial vigentes, muchas veces adaptándose a objetivos de corto plazo a efecto de acoplarse a las ventajas existentes.

Con relación al objetivo referido a la observación en la aplicación de instrumentos de fomento a la exportación en los organismos de promoción y exportaciones de los países del Mercosur, se observa que, con ciertos matices, dada la realidad y asimetrías existentes entre las economías de los países más grandes con los más pequeños, los instrumentos y herramientas utilizados son similares. Dichos instrumentos proporcionan información de comercio exterior, aspectos de divulgación de oportunidades comerciales, visitas oficiales, capacitación, consultoría y promoción en ferias.

Con respecto a las PYMES, se encuentran algunas diferencias en función de la especialización o no del organismo en cuestión, como es el caso de Brasil. Cabe destacar que, de todas maneras, su funcionamiento no se aleja demasiado de los objetivos oficiales de la política comercial.

Por el lado de la demanda, si bien las estructuras de los organismos consideran diversos actores, no sólo oficiales, parece existir un punto a profundizar relacionado con la falta de conocimiento, por un lado, del empresario Pyme acerca de las posibilidades ofrecidas por dichos organismos y, por otro, una falta de adecuación de las propuestas de los mismos con respecto a las necesidades del empresario.

SEBRAE trabaja en educación, apoyo a emprendimientos nuevos, formación de empresarios, articulación de políticas públicas, acceso a nuevos mercados, acceso a tecnología e innovación.

REDIEX, además de capacitación, desarrolla actividades para favorecer la participación de las empresas en Ferias, Exposiciones, estableciendo agendas de negociación y ofreciendo servicios de capacitación e información.

La Fundación ExportAR abarca todas las etapas de internacionalización, informes estadísticos sobre comercio exterior, informes comerciales de países, capacitación y organización de ferias.

Uruguay XXI abarca la internacionalización y la promoción de inversiones, además de informes estadísticos sobre comercio exterior del Uruguay, informes técnicos, económicos y comerciales de países, informes sectoriales. También ofrece estudios de mercado, y la difusión de oportunidades de inversión, apoyo logístico para inversiones extranjeras, actividades de capacitación y actividades comerciales, ferias y eventos.

De todas maneras, es clara la necesidad de evaluar la promoción de exportaciones dado que, evidentemente, existe una cuestión relacionada a la visión pública y privada sobre la efectiva alineación de los objetivos planteados.

Por estas razones, es posible afirmar que la hipótesis planteada en este trabajo acerca de la existencia de un comportamiento empresarial en las Pymes Uruguayas no se cumple. Es decir, no se observa un comportamiento empresarial exportador propio, sino que las empresas son reactivas a los estímulos de las políticas comerciales, a los instrumentos de promoción exterior, a la incidencia de compras provenientes del exterior y a las ventajas arancelarias como se observa en el análisis realizado.

Sin embargo, es posible afirmar que la hipótesis referida a las estrategias de internacionalización de las pymes uruguayas sí se cumple por las razones antes referidas.

Por otro lado, con relación a la hipótesis referida a la capacidad instalada de las Pymes y a la falta de cultura de asociatividad para afrontar mercados externos, también es posible afirmar que se cumple, ya que los resultados aquí presentados señalan la capacidad instalada como un obstáculo y, en general, es necesaria una mayor capacidad frente a las demandas externas, hecho también destacado por los líderes de opinión.

## RECOMENDACIONES

---

El modelo exportador está en función de la política comercial. No se verifican cambios, salvo en rubros no tradicionales, lo que representa un porcentaje marginal sobre el total, y no aportan demasiado valor al país a lo largo de los años.

Las redes de los organismos actuales de promoción deberían generar acciones, dentro del tejido empresarial, más allá de los viajes oficiales.

No hay apoyo desde el sector embajadas a la solicitud de exportación.

No hay un programa de becarios y pasantes de maestrías en comercio exterior de Uruguay, en el exterior o en embajadas que genere documentación actualizada a disposición de las Pymes.

Las políticas comerciales de los organismos de promoción de exportaciones se centran en las grandes empresas o en rubros muy específicos de interés político temporal.

Cambios en el gobierno puede generar cambios en la importancia de los rubros a internacionalizar.

Sería recomendable, como modelo, que la internacionalización se centre en Pymes que, si bien deben aprovechar los acuerdos que el gobierno realice, no debería ser el único factor a tener en cuenta, sobre todo, por Pymes que no resultan beneficiadas.

Los organismos de promoción de exportaciones deben centrar su atención en generar actitud proactiva en Pymes de menor tamaño, intensificando sus acciones en mayor diversidad de rubros y destinos, más allá de los acuerdos comerciales.

El Mercosur es una unión aduanera imperfecta que, actualmente, se comporta con las limitaciones a la importación que existen para ingresar a la

Argentina afectando el tejido empresarial exportador de Uruguay y las medidas restrictivas sobre transferencia de divisas.

Se ha comprobado que los avances del gobierno en materia de internacionalización por el establecimiento de nuevos acuerdos comerciales han generado picos de exportación de las Pymes a estos mercados pero no han sido sostenibles en el tiempo.

Por ello, las acciones de Organismos de Promoción de Exportaciones de Uruguay deben centrarse en promover y enseñar en las Pymes de menor tamaño, donde no existe diversificación de rubros, a posicionarse en mercados no sólo donde existen acuerdos comerciales, sino también donde no los hay. Además, dicho posicionamiento debe ser entendido a medio y largo plazo para, de esta forma, lograr internacionalizarse por su propia cuenta, al contrario de la situación actual, donde más que Pymes son unas pocas grandes empresas que representan pocos rubros y el 90% del comercio exterior de Uruguay.

Es necesario invertir en la formación en la Pyme y en la formación de cadenas de clústeres. La falta de consorcios de exportación y la ausencia de una cultura de franquicias dificultan la internacionalización de determinados modelos de negocio asociados a las Pymes.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Alonso, J.A. (1993). Internationalisation Process and Forms of Marketing Penetration: A Dynamic Proposal. Documento de Trabajo nº 9410. Universidad Complutense: Madrid.
- Alonso, J.A. (1994). El Proceso de Internacionalización de la Empresa. *Información Comercial Española (ICE)*, 725, 127-143.
- Alonso, J.A. y Donoso, V. (1998). Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales. Instituto Español de Comercio Exterior: Madrid.
- Andersson, S. (2004). Internalization in different industrial contexts. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 851-875.
- Arl A. y Oystein M. A generation perspective on small firm internationalization: Form traditional Exporters and flexible specialists to born global. *Advances in International Marketing*, 11, 197-225.
- Autio, E., Sapienza, H.J., Almeida, J. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge intensity, and imitability on International Growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Banco Interamericano de Desarrollo, BID (2013). Sobre el papel de la productividad y la acumulación de factores en el desarrollo económico en América Latina y el Caribe. Disponible en: <http://www.iadb.org/es/investigacion-y-datos/dia-desarrollo-en-las-americas-publicacion-insignia-del-bid,3185.html?id=2013>
- Bilkey, W.J., y Tesar, G. (1977). The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2005). Más allá del dilema de los métodos. Universidad de los Andes & Grupo Editorial Norma: Bogotá.
- Buckley, P.J., y Casson, M. (1976). The Future of the Multinational Enterprise. McMillan: Londres.

- Buckley, P.J. y Casson, M.C. (1985). *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*. McMillan: Londres.
- Chen, H. y Huang, Y. (2004). The Establishment of Global Marketing Strategic Alliances by Small and Medium Enterprises. *Small Business Economic*, 32, 265-377.
- Clark, T. y Pugh, D.S. (2001). Foreign country priorities in the internationalization process: A measure and an exploratory test on British Firms. *International Business Review*, 10, 285-303.
- Coviello, N. y McAuley, A. (1999). Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3).
- Delios, A. y Beamish P. (2001). Survival and profitability: the roles of experience and intangible assets in foreign subsidiaries performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1028-1038.
- Dunning, J.H. (1977). Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a research for an eclectic approach. En: Ohlin, B.; Hesselborn, P.O. y Wijkman, P.M. (Eds.). *The International Allocation of Economic Activity*. MacMillan: Londres.
- Dunning, J.H. (1979). Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 269-295.
- Dunning, J.H. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise*. Allen & Urwin: Londres.
- Dunning, J.H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J.H. (1988b). *Explaining International Production*. Unwin Hyman: Londres & Boston.
- Dunning, J.H. (1992). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison Welsey: Londres.

- Fahy, J. (2002). A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, 11, 55-78.
- Fayos Gardó T. (2003). La Evaluación de la Promoción Pública de la Internacionalización: Implicaciones sobre las Empresas Exportadoras de la Comunidad Valenciana. Departamento de Dirección de Empresas, Univeristat de València: Valencia.
- Fillis, I. (2001). Small Firms Internationalisation: An investigative survey and future research directions. *Management Decision*, 39(9), 767-783.
- Ford, D. y Rosson, P.J. (1982). The relationships between export manufacturers and their overseas distributors. En: Czinkota, M., & Tesar, G. (Eds.) *Export Management: An International Context*, (pp.257-275). Praeger: New York.
- Forsgren, M. (1989). *Managing the Internationalization Process*. Routledge: Londres.
- Gabrielsson, M. y Kirpalani, V.M.H. (2004). Born Globals: How to reach new Business space rapidly. *International Business Review*, 13, 555-57.
- Galván I. (2003). La Formación de la Estrategia de Mercados Exteriores en el Proceso de Internacionalización de las Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. Tesis Doctoral.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill: Bogotá.
- Gurau, G., Ranchhod, A. (2006). The internalization of Biotech Smes: A Comparative Analysis of UK and us firms. *Advances in international marketing*, 17, 137-157.
- Hashai, N. & Almor, T. (2004) Gradually internationalizing "born global" firms: an oxymoron? *International Business Review*, 13(4), 465-483.
- Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística, IBGE (2009). Demografía das empresas. Disponible en: [http://downloads.ibge.gov.br/downloads\\_estatisticas.htm](http://downloads.ibge.gov.br/downloads_estatisticas.htm)

- Instituto Nacional de Estadística, INE (2012). Anuario Estadístico. Departamento de Difusión y Comunicación: Montevideo, Uruguay.
- Jantunuen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., Sacaranketo, S. (2008). Strategic orientation of born globals – Do they really matter. *Journal of World Business*, 4, 158-170.
- Jansson, H. y Sndberg, S. Internalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea region. *Journal of International Management*, 14(1), 65-77.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1977). The internationalization of the firm-A Model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J. & Wiedersheim Paul, F. (1975). The internationalization of the firm-four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
- Kimberky, C.G. y Wiggenhorn, J. (2007). Born Globals, the choice of globalization strategy and the market's perception of performance. *Journal of World Business*, 42(3), 322-335.
- Katsikeas, C.S., Percy, N.F. (1990). The Relationship between Greek Export Manufacturers and their UK Importers: The Dimension of Exercised Power. *Journal of Marketing Management*, 6(3), 239-256.
- Kirby, D.A y Kaiser, S. (2003). Joint ventures an Internationalisation Strategy for SMEs. *Small Business Economics*, 21, 239-242.
- Knight, G.A. y Liesch, P.W. (2002). Information internalisation in internationalising the firm. *Journal of Business Research*, 55, 981-995.
- Knudsen, M.P., Servais, P. Analyzing Internationalization Configurations of smes: The Purchasers Perspective. *Journal of Purchasing and supply management*, 13(2), 137-151.
- Lau, H. (2003). Industry Evolution an Internationalization processes of firms from a newly industrialized economy. *Journal of Business Research*, 56, 847-852.

- Levitt, T. (1984). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92-102.
- Losada, F., Ruzo Sanmartín E., y col. (2007). Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador de la empresa. *Información Comercial Española. Revista de economía*, 837, 255-272.
- Lugo Benítez, J.E. (2007). El proceso de Internacionalización de las empresas en el mundo competitivo globalizado actual. *Contribuciones a la Economía*. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2007b/jelb1.htm>
- Madsen, T.K., y Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Global: An Evolutionary Process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Martínez Mora, C. (2000). Determinantes en la Internacionalización de las PYMES- Casos de Estudio en Alicante. *Economía Industrial*, 332, 149-162.
- Melen, S. y Rovira Nordman, E. The internationalisation modes of born global a longitudinal study. *European Management Journal*, 27(4), 243-254.
- Mitchell, J.C. (1969). The concept and use of social networks. En: Mitchell, J.C. (Ed.) *Social Networks in Urban Situations: Analyses of Personal Relationships in Central African Town*, (pp. 1-50). Manchester University Press.
- Ohmae, K. (1982). *La Mente del Estratega*. McGraw-Hill; Interamericana de España.
- Ojala, A. (2008). Entry in a psychically distant market: Finnish small and medium sized software firms in Japan. *European Management Journal*, 26(2), 135-144.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45- 64.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (1997). Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures. *Management international Review*, 37(2), 85-99.

- Park, S. y Bae, Z. (2004). New Venture Strategies in developing country. Identifying a typology and examining growth patterns through case studies. *Journal of Business Venturing*, 19, 81-105.
- Pauweis, P. y Matthyssens, P. (2001). Toward a more dynamic theory of internationalization: International market withdrawal as empirical extreme. *Advances in International Marketing*, 11, 255-275.
- Plá Barber, J. y Cobos Caballero, Á. (2002). La Aceleración del Proceso de Internacionalización de la Empresa: El caso de las 'International New Ventures Españolas. *Información Comercial Española (ICE)*, 802, 9-22.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations* (pp. 110-132). New York: Free Press.
- Reid, S.D. (1981). The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101-112.
- Rialp, A. y Rialp, J. (2001). Conceptual Frameworks on Smes' Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research. En: Axinn, C.N. y Matthyssens, P. (Eds.). *Reassessing the Internationalization of the Firm, Advances in International Marketing* (pp. 49-78). JAI/Elsevier: Amsterdam.
- Rovira Nordman, E. y Melén, S. (2008). The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of born global in Biotech Business. *Journal of World Business*, 43(2), 171-185.
- Rugman, A.M. (1981). *Inside the multinationals: the economics of internal markets*. Columbia University Press: Nueva York.
- Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O., Kyläheiko, K. (2004). Dynamic Knowledge related learning processes in internalizing high tech Smes. *International Journal of Production Economics*, 89(3), 363-378.
- Sapienza, H.J., De Clercq, D., Scndberg, W.R. (2004). Antecedents of international and domestic learning effort. *Journal of Business Venturing*, 20(4), 437-457.
- Servicio Brasileño de Apoyo a la Empresa, SEBRAE. (2015). Disponible en [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

- Sharma, D., Blomstermo, A. The internationalization process of born global a network view. *International Business Review*, 12(6), 739-753.
- Stiglitz, J. E. (2002). El malestar en la Globalización. Santillana Ediciones Generales: Madrid.
- Tichy, N.M. (1981). Networks in organization. En: Nystrom, P.C. & Starbuck, W.H. (Eds.). *Handbook of Organizational Design*, (pp. 225-249). Oxford University Press: Nueva York.
- URUGUAY XXI. (2015). Informes comerciales. Disponible en <http://www.uruguayxxi.gub.uy/>
- Vázquez Nuñez S. y Mason Guerra J.L. (2001). Principales Enfoques Teóricos e Investigaciones Empíricas Generales sobre la internacionalización de Pymes: un estudio exploratorio de literatura entre 1999 y 2004. Tesis doctoral en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas. Departamento de Economía de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universitat Autònoma de Barcelona: Barcelona, España.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
- Weerawardena, J., Mort, J.S., Liesch, W., Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.
- Weimann, G. (1989), "Social networks and communication". En: Gudykunst W.B & Mody B. (Eds.) *Handbook of International and Intercultural Communication*, (pp. 186-203). Sage: Newbury Park CA.
- Welch, L.S. y Loustarinen, R. (1988). Internationalisation: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
- Werner, S. (2002). Recent developments in International Management research: A review of 20 Top Management Journals. *Journal of Management*, 28(3), 277-305.

- Westhead, P., Wright, M., Ucbasaran, D. (2001). The Internationalization of New and Small Firms: A Resource-Based View. *Journal of Business Venturing*, 16, 333-358.
- Wilson, D.T. y Moller, K.E.K. (1991). Buyer-seller relationships: Alternative conceptualisations. En: Paliwoda, S.J. (Ed.) *New Perspectives on International Marketing*, (pp. 87-107). Routledge: Londres.
- Wolf, J.A. y Pett, T.L. (2000). Internationalization of Small Firms: An Examination of Exports Patterns, Firm Size and Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 38(2), 34-47.
- Wright, M., Lockett, A., Pruthi, S. (2002). Internationalization of Western Venture Capitalist into Emerging Markets: Risk Assessment and information in India. *Small Business Economics*, 19, 13-29.
- Yip, G.S. (1992). *Total Global Strategic*. Prentice Hall, Englewood Cliffs: New Jersey.
- Yoguel, G. y Boscherini F. (1996). La capacidad innotavia y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las PYMEs exportadoras argentinas, CEPAL. Documento de trabajo 71.
- Yoguel, G., Gatto, F., (1989). La Producción industrial de las Pymes. Documento de Trabajo Nro. 19. CEPAL, Buenos Aires.
- Zhara, S.A, Lorri, J.S., Feng Yu, J. (2005) Cognition and International entrepreneurship implicating for research on International opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 14(2), 129-146.

## ANEXOS

---

### ANEXO 12.1 PRODUCCIÓN DE TRABAJOS SEGÚN PAÍS DE MUESTRA

Continente	País
América del Norte	USA Canadá
Asia	India Hong Kong China Corea Israel Taiwán
Oceanía	Australia Nueva Zelanda
Europa	Alemania Polonia Francia Finlandia Gran Bretaña España Noruega Suecia
Nota: Se puede observar que las muestras no mencionan a países de Latinoamérica ni África	

Fuente: Vázquez Nuñez y Mason Guerra (2001)

A partir del estudio de los autores y los datos presentados se destaca la importancia de desarrollar investigaciones para Latinoamérica; así como propiciar líneas de investigación para MERCOSUR y Uruguay.

**ANEXO 12.2 GUÍA DE ENTREVISTAS PARA RELEVAR OPINIÓN DE EXPERTOS.**

Se preparó una guía de entrevista buscando, en un sentido amplio, opiniones sobre aspectos relacionados a las visiones del empresariado uruguayo (Pymes) para afrontar mercados exteriores en factores tales como:

- Motivación para los negocios con el exterior
- Capacitación en general y fundamentalmente en gestión
- Manejo de idiomas
- Principales dificultades a las que se enfrenta

Con referencia a los productos para el mercado externo, se buscaron opiniones sobre las ventajas y desventajas que podrían destacarse (calidad, innovación etc.).

Con relación a los organismos de promoción de exportaciones, se buscaron opiniones sobre los servicios que pueden contribuir o sería necesario instrumentar para que las empresas tengan mejores herramientas a la hora de abordar mercados exteriores.

Otros comentarios considerados oportunos.

Nota: La información se recolectó y estructuró identificando cuestiones en común y diferencias, así como también con relación a ejemplos o propuestas.

**ANEXO 12.2.1 Informantes Calificados**

Abreu, Sergio.	Ministro de Relaciones Exteriores (1993 a 1995) Ministro de Industria, Energía y Minería (2000 a 2002)
Batlle, Jorge.	Presidente No. 38 de la República (2000 a 2005)
Brito, Mariano. (+)	Ministro de Defensa Nacional (1990 a 1993)
De Posadas, Ignacio.	Ministro de Economía y finanzas (1992 a 1995)
Licandro, Gustavo.	Subsecretario de Economía y Finanzas (1990 a 1995)
Pérez del Castillo, S.	Ministro de Trabajo y Seguridad Social (2002 a 2005)
Sanguinetti, J.M.	Presidente No. 35 de la República (1985 a 1990) Presidente No. 37 de la República (1995 a 2000)
Villamil, Roberto.	Director Ejecutivo de Uruguay XXI (1999 a 2013)

**ANEXO 12.3 ENCUESTA**

Por favor, marcar con una cruz la respuesta que corresponda. Existen algunas preguntas que aplican exclusivamente para aquellas empresas que exportan, por lo cual, si no corresponde no marque nada. En dichos casos, se indica claramente luego de la pregunta.

El estudio se ha desarrollado en tres (3) series de preguntas. Estimamos una asignación de unos 30 minutos como tiempo estándar para completar la encuesta. **Se asegura confidencialidad de la información proporcionada. Muchas gracias.**

**SERIE 1**

- 1. Con referencia a la propiedad de la PYME podemos decir que la empresas es:**
  - A- Familiar
  - B- Participan otros integrantes distintos a la familia
- 2. Con referencia a la antigüedad de la PYME, cuántos años tiene desde su formación:**
  - A-Menor o igual a 5 (cinco) años.
  - B-Más de 5 (cinco) años.
- 3. Con referencia a la Dirección de la PYME, la misma está en manos de:**
  - A-Los familiares
  - B-Delegada a terceros
- 4. Con referencia al nivel de formación de la persona que tiene la Dirección de la empresa, que se adecúa mejor:**
  - A-Secundaria o preparatorio incluso incompleto
  - B-Universidad incluso incompleta
- 5. Con referencia al manejo de idiomas, cual es la situación que mejor refleja la empresa:**
  - A-Existe conocimiento de otros idiomas como inglés, portugués u otros

- B-No se maneja otro idioma que no sea castellano
- 6. En caso que realice ventas de exportación, ¿que se aplica mejor referente al destino de las mismas? (aplicable exclusivamente a aquellas empresas que exportan).**
- A-Concentrado, en países del Mercosur, el grueso de la exportación.
- B- Diversificado, en más destinos.
- 7. Con referencia al personal empleado, nos puede indicar cuánto personal tiene la empresa:**
- A-Menos o igual a diez (10) personas
- B-Más de diez (10) personas
- 8. Con respecto a las exportaciones (aplicable exclusivamente a aquellas empresas que exportan), ¿cuánto tiempo hace que exporta en forma continua?**
- A-Menos de cinco (5) años o cinco (5) años
- B-Entre cinco (5) y diez (10) o más años
- 9. Con referencia a la forma de exportar, (aplicable exclusivamente a aquellas empresas que exportan), ¿cómo exporta la empresa?**
- A-En forma individual
- B-En forma asociada
- 10. Con respeto a al manejo de las exportaciones, (aplicable exclusivamente a aquellas empresas que exportan), ¿quién maneja las exportaciones?**
- A-Miembros de la Familia
- B-Poseen un área específica de exportaciones

(Nota: Fin Serie 1, sigue Serie 2)

**SERIE 2**

Con respecto a la estrategia de exportación, ¿cuál es su principal estrategia?

(Aplicable exclusivamente a aquellas empresas que exportan)

	A	B
1. VENTA LOCAL A EXPORTADORES EXTRANJEROS		
2. VENTA A UNA EMPRESA EXPORTADORA EN DESTINO		
3. DISTRIBUIDORES EXTRANJEROS		
4. MAYORISTAS EN EL EXTRANJERO		
5. JOINT VENTURES		
6. CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN		
7. PUNTO DE VENTA O FILIAL PROPIA		

(Nota: Fin Serie 2, sigue Serie 3)

**SERIE 3**

Con referencia a la incidencia en la decisión de exportar o no, que factor considera que incide como facilitador, obstáculo o es neutro:

	Facilitador	Obstáculo	Neutro
1. CONOCIMIENTO DE LOS MERCADOS EXTERIORES			
2. UTILIZAR LA CAPACIDAD INSTALADA			
3. LE COMPRAN DEL EXTERIOR			
4. POR VENTAJAS ARANCELARIAS			
5. POR CONCURRIR A FERIAS			
6. POR CALIDAD Y DISEÑO DEL PRODUCTO			
7. POR ACOGERSE A LAS AYUDAS A LA EXPORTACIÓN			
8. PARA DIVERSIFICAR RIESGOS			
9. PARA TENER MERCADO AMPLIADO			
10. ESTAR INSERTOS EN EL MERCOSUR			

(NOTA: Fin de la Serie 3 y de la Encuesta)

**ANEXO 12.4 CUADRO DESTINO EXPORTACIONES URUGUAYAS: ENERO 2013 –  
DICIEMBRE 2013.**

Destino	Total FOB	Peso Neto	Peso Bruto	% FOB
BRASIL	1.792.214.912,00	1.539.490.944,00	1.559.227.136,00	19,60%
CHINA	1.435.863.552,00	1.769.954.560,00	1.775.499.264,00	15,70%
Z.F. DE NUEVA PALMIRA (URUGUAY)	750.510.080,00	1.550.709.248,00	1.550.709.248,00	8,20%
ARGENTINA	472.660.480,00	206.855.504,00	212.394.800,00	5,20%
VENEZUELA	449.070.656,00	147.412.784,00	151.077.296,00	4,90%
ESTADOS UNIDOS	374.594.016,00	191.492.112,00	195.565.296,00	4,10%
ALEMANIA	360.865.408,00	227.523.552,00	229.061.472,00	4,00%
Z.F. DE FRAY BENTOS – BOTNIA	301.237.280,00	3.629.725.440,00	3.631.944.192,00	3,30%
RUSIA	273.520.736,00	118.302.488,00	121.966.704,00	3,00%
HOLANDA	186.940.656,00	126.536.248,00	130.939.840,00	2,00%
PARAGUAY	155.872.352,00	179.554.608,00	182.196.464,00	1,70%
ISRAEL	148.374.432,00	43.288.572,00	45.003.584,00	1,60%
MEXICO	147.265.936,00	116.144.400,00	117.567.056,00	1,60%
ITALIA	146.467.104,00	88.831.608,00	91.309.312,00	1,60%
CHILE	142.860.560,00	55.895.864,00	57.835.784,00	1,60%
SUIZA	125.486.888,00	6.243.232,50	6.437.824,00	1,40%
PERU	121.674.264,00	184.736.032,00	186.166.240,00	1,30%
EGIPTO	112.567.640,00	205.730.080,00	205.804.448,00	1,20%
IRAK	109.247.712,00	184.882.288,00	185.318.032,00	1,20%
ESPAÑA	106.998.040,00	253.665.856,00	256.803.952,00	1,20%
Otros	1.407.854.038,26	2.080.639.629,57	2.095.453.442,20	15,40%
<b>TOTAL</b>	<b>9.122.146.742,26</b>	<b>12.907.615.050,07</b>	<b>12.988.281.386,20</b>	<b>100%</b>

**ANEXO 12.5 PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS URUGUAYAS, PERÍODO  
ENERO 2013 – DICIEMBRE 2013.**

Empresa	Total FOB	Peso Neto	Peso Bruto	% FOB
COOPERATIVA NACIONAL DE PRODUCTORES DE LECHE	585.305.536,00	162.293.536,00	167.949.184,00	6,40%
CONAPROLE				
CROP URUGUAY SA	424.522.656,00	900.500.672,00	900.503.680,00	4,70%
CEREOIL URUGUAY SOCIEDAD ANONIMA	325.476.416,00	712.087.616,00	712.087.616,00	3,60%
BARRACA JORGE W ERRO S A	287.733.664,00	585.399.232,00	585.409.472,00	3,20%
LDC URUGUAY SA	268.277.360,00	520.812.192,00	520.858.016,00	2,90%
FORESTAL ORIENTAL S A	243.049.904,00	2.956.991.488,00	2.956.991.488,00	2,70%
S A MOLINOS ARROCEROS NACIONALES SAMAN	232.473.824,00	441.823.936,00	442.736.768,00	2,50%
GARMET S A	166.606.416,00	344.571.008,00	344.571.008,00	1,80%
FRIGORIFICO LAS PIEDRAS S A	137.095.920,00	26.516.222,00	28.036.572,00	1,50%
KILAFEN S A	135.980.944,00	290.296.160,00	290.296.160,00	1,50%
PULSA SA	134.007.344,00	25.681.738,00	26.882.856,00	1,50%
CRISTALPET S A	124.896.288,00	54.116.892,00	57.751.164,00	1,40%
ADM URUGUAY SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES	122.477.216,00	241.146.048,00	241.146.048,00	1,30%
FRIGORIFICO CANELONES S A	119.265.032,00	24.578.920,00	25.645.040,00	1,30%
ZENDALEATHER S A	116.450.120,00	11.567.239,00	12.081.545,00	1,30%
FRIGORIFICO TACUAREMBO S A	114.970.760,00	19.281.620,00	20.245.340,00	1,30%
FRIGORIFICO SAN JACINTO NIREA S A	113.534.144,00	22.182.322,00	23.438.458,00	1,20%
CLEDINOR S A	108.568.816,00	22.276.900,00	23.519.946,00	1,20%
INALER S.A.	104.606.416,00	21.657.076,00	22.788.888,00	1,10%
TAFILAR SOCIEDAD ANONIMA	96.836.208,00	205.523.552,00	205.523.552,00	1,10%

COOP. AGRARIA NACIONAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	95.863.768,00	211.159.088,00	211.159.088,00	1,10%
LORYSER S A	93.228.416,00	4.558,07	5.821,35	1,00%
ESTABLECIMIENTOS COLONIA S A	92.597.728,00	17.714.998,00	19.249.210,00	1,00%
FRIGORIFICO MATADERO CARRASCO S A	91.514.440,00	18.083.884,00	18.871.728,00	1,00%
CERVECERIA Y MALTERIA PAYSANDU S A	87.427.408,00	128.220.520,00	128.220.520,00	1,00%
GLENCORE S A	84.654.272,00	167.612.864,00	167.831.424,00	0,90%
PAYCUEROS S A	82.157.656,00	12.212.009,00	12.916.628,00	0,90%
CHEMINOVA URUGUAY S.A	81.095.480,00	7.766.962,00	8.539.665,00	0,90%
Otros	4.451.472.636,23	4.755.535.758,66	4.813.024.385,83	48,80%
Totales	9.122.146.788,23	12.907.615.010,73	12.988.281.271,18	100%

**ANEXO 12.6 RANKING DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR  
URUGUAY ENERO 2013 A DICIEMBRE 2013**

Producto	Total FOB	% FOB
HABAS (POROTOS, FRIJOLES, FRÉJOLES)* DE SOJA (SOYA), INCLUSO QUEBRANTADAS	1.867.490.560,00	20,50%
TROZOS DE CUARTOS TRASEROS DE LA ESPECIE BOVINA - DESHUESADOS Y CONGELADOS	351.175.136,00	3,80%
ARROZ SEMIBLANQUEADO O BLANQUEADO PULIDO - NO PARBOILIZADO	348.647.488,00	3,80%
LECHE ENTERA	339.274.784,00	3,70%
MADERA DE EUCALIPTO EN BRUTO, INCLUSO DESCORTEZADA, DESALBURADA O ESCUADRADA	324.257.856,00	3,60%
TROZOS DE CUARTOS TRASEROS BOVINOS - DESHUESADOS, FRESCOS O REFRIGERADOS	315.977.120,00	3,50%
TRIGO	300.215.392,00	3,30%
TROZOS DE CUARTOS DELANTEROS DE LA ESPECIE BOVINA - DESHUESADOS Y CONGELADOS	267.408.592,00	2,90%
CEBADA ENTERA O PARTIDA SIN TOSTAR	210.378.816,00	2,30%
QUESOS CON UN CONTENIDO DE HUMEDAD SUPERIOR O IGUAL AL 36,0 % PERO INFERIOR AL 46,0 %	175.116.816,00	1,90%
[PREFORMAS] PARA SOPLADO DE BOTELLAS	166.778.800,00	1,80%
VEHICULOS DE TURISMO (1500 A 3000 CM3) (NAFTA)	129.369.592,00	1,40%
LECHE Y NATA EN POLVO - CON UN CONTENIDO DE MATERIAS GRASAS INFERIOR O IGUAL A 1.5% EN PESO	125.342.696,00	1,40%
RECORTES (TRIMMINGS) - DESHUESADOS Y CONGELADOS	104.419.856,00	1,10%
MANTECA (MANTEQUILLA)*	101.737.712,00	1,10%
CUARTOS DELANTEROS - DESHUESADOS Y CONGELADOS	98.644.416,00	1,10%
CAUCHO CON ADICION DE NEGRO DE HUMO O DE SILICE	93.696.352,00	1,00%
ORO (INCLUIDO EL ORO PLATINADO) EN LINGOTES O EN BARRAS COLADAS	93.254.504,00	1,00%
CUEROS NATURALES CORTADOS EN FORMA, INCLUSO COSIDOS	92.465.792,00	1,00%
MADERA EN PLAQUITAS (CHIPS) O PARTICULAS Y SUS DESPERDICIOS Y DESECHOS (EXCEPTO DE CONIFERAS)	82.060.680,00	0,90%
Otros	3.534.433.813,89	38,70%
	9.122.146.773,89	100%

**12.7. RANKING DE LOS PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACIÓN URUGUAYOS  
ENERO, JUNIO DE 2014**

Destino	Total FOB	Peso Neto	Peso Bruto	% FOB
CHINA	1,003,877,824.00	1,444,037,376.00	1,447,998,848.00	20.50%
BRASIL	765,816,832.00	684,517,120.00	693,116,160.00	15.60%
Z.F. DE NUEVA PALMIRA (URUGUAY)	430,511,520.00	936,105,344.00	936,105,344.00	8.80%
VENEZUELA	223,741,424.00	71,030,392.00	73,106,456.00	4.60%
ARGENTINA	200,944,640.00	95,687,112.00	97,978,808.00	4.10%
ESTADOS UNIDOS	199,432,256.00	58,113,244.00	60,485,364.00	4.10%
ALEMANIA	177,067,136.00	46,017,812.00	46,917,632.00	3.60%
Z.F. DE FRAY BENTOS – BOTNIA	147,023,168.00	1,816,618,240.00	1,816,619,392.00	3.00%
EGIPTO	131,300,672.00	205,832,880.00	205,846,608.00	2.70%
MEXICO	126,826,472.00	115,438,632.00	116,447,328.00	2.60%
RUSIA	126,494,480.00	52,999,700.00	54,911,884.00	2.60%
HOLANDA	95,996,144.00	27,707,608.00	29,221,476.00	2.00%
IRAK	93,321,032.00	156,680,016.00	157,091,616.00	1.90%
ISRAEL	81,462,400.00	19,669,300.00	21,413,296.00	1.70%
ITALIA	64,968,848.00	49,926,648.00	50,934,896.00	1.30%
CHILE	61,630,292.00	26,938,778.00	27,758,442.00	1.30%
PARAGUAY	58,857,080.00	33,984,232.00	35,546,716.00	1.20%
ESPAÑA	57,696,992.00	139,643,200.00	140,570,816.00	1.20%
Z.F. PUNTA PEREIRA	56,142,780.00	499,846,592.00	499,852,192.00	1.10%
PERU	54,628,320.00	76,725,128.00	77,088,592.00	1.10%
Otros	744,731,043.06	869,624,335.01	877,761,502.68	15.20%
<b>TOTALES</b>	<b>4,902,471,355.06</b>	<b>7,427,143,689.01</b>	<b>7,466,773,368.68</b>	<b>100%</b>

**ANEXO 12.8 RANKING PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORES ENERO – JUNIO  
2014**

Empresa	Total FOB	Peso Neto	Peso Bruto	% FOB
COOPERATIVA NACIONAL DE PRODUCTORES DE LECHE CONAP	292,201,280.00	71,183,320.00	73,385,672.00	6.00%
CROP URUGUAY SA	235,096,384.00	464,015,200.00	464,015,200.00	4.80%
BARRACA JORGE W ERRO S A	213,774,576.00	461,738,336.00	461,741,728.00	4.40%
CEREOIL URUGUAY SOCIEDAD ANONIMA	154,984,336.00	341,466,560.00	341,466,560.00	3.20%
FORESTAL ORIENTAL S A	120,200,368.00	1,540,855,680.00	1,540,855,680.00	2.50%
S A MOLINOS ARROCEROS NACIONALES SAMAN	117,830,760.00	222,119,152.00	222,577,680.00	2.40%
GARMET S A	111,211,712.00	250,385,408.00	250,385,408.00	2.30%
LDC URUGUAY SA	107,386,816.00	238,229,152.00	238,229,152.00	2.20%
KILAFEN S A	99,892,752.00	229,898,976.00	229,898,976.00	2.00%
ESTABLECIMIENTOS COLONIA S A	98,562,600.00	21,294,968.00	22,643,428.00	2.00%
PULSA SA	77,647,720.00	14,738,694.00	15,324,235.00	1.60%
ADM URUGUAY SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES	76,440,056.00	145,644,336.00	145,644,336.00	1.60%
FRIGORIFICO TACUAREMBO S A	71,356,136.00	11,268,726.00	11,834,300.00	1.50%
FRIGORIFICO LAS PIEDRAS S A	67,781,184.00	12,402,760.00	13,220,544.00	1.40%
BREEDERS & PACKERS URUGUAY SA	66,453,512.00	14,224,483.00	14,796,562.00	1.40%
ZENDALEATHER S A	64,589,268.00	7,070,934.00	7,320,563.00	1.30%
NIDERA URUGUAYA S A	62,189,476.00	107,212,200.00	107,401,016.00	1.30%
FRIGORIFICO SAN JACINTO NIREA S A	59,217,040.00	11,324,878.00	11,896,625.00	1.20%
FRIGORIFICO MATADERO CARRASCO S A	57,977,320.00	11,981,919.00	13,227,383.00	1.20%
FRIGORIFICO CANELONES S A	57,396,444.00	11,815,344.00	12,647,409.00	1.20%
CRISTALPET S A	56,127,824.00	25,641,554.00	27,370,320.00	1.10%
CLEDINOR S A	52,822,988.00	9,957,941.00	10,531,117.00	1.10%

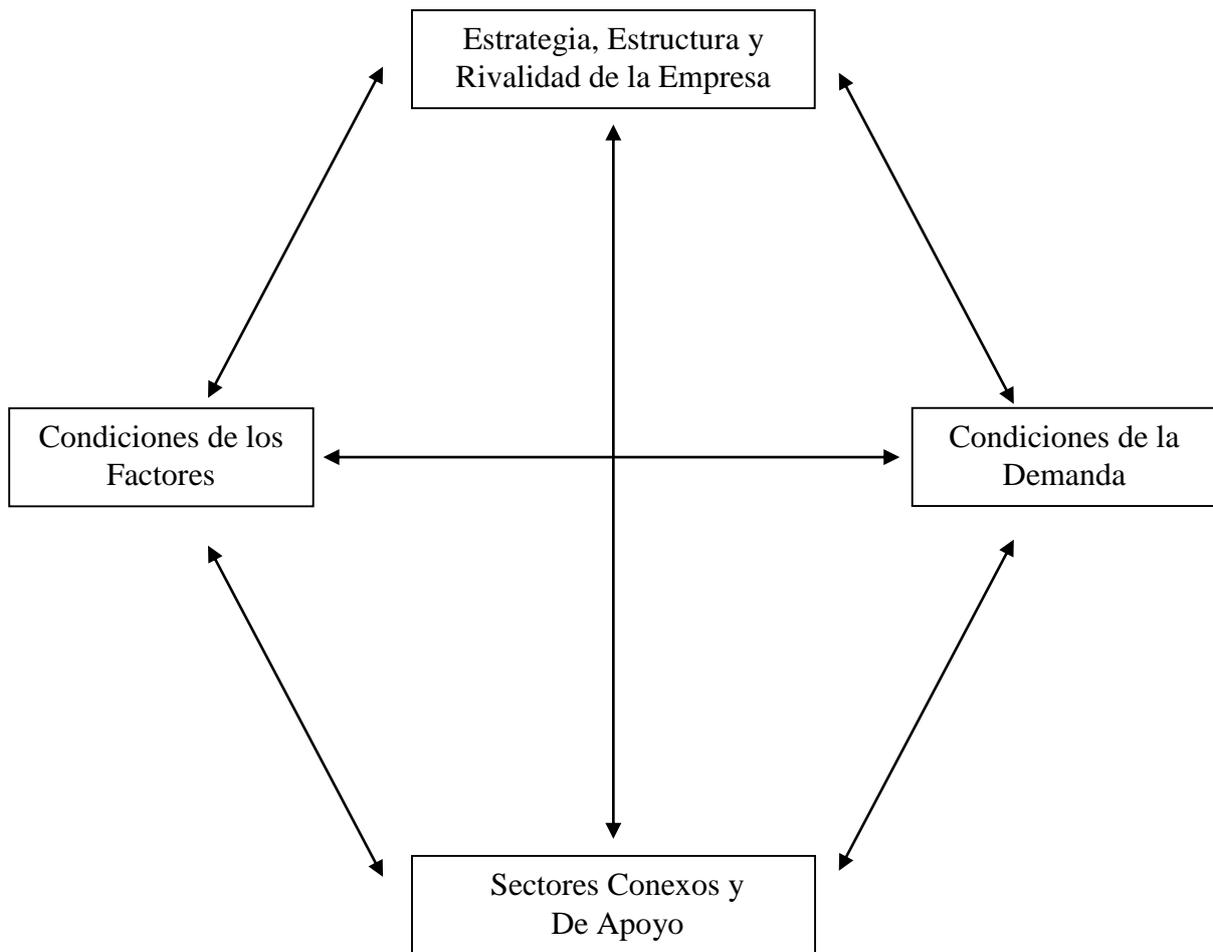
PAYCUEROS S A	49,240,972.00	5,575,860.00	5,916,450.00	1.00%
GLENCORE S A	47,321,628.00	101,605,096.00	101,707,344.00	1.00%
EUFORES SOCIEDAD ANONIMA	46,574,048.00	485,062,688.00	485,062,688.00	1.00%
COOP. AGRARIA NACIONAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	39,301,348.00	80,878,248.00	80,878,248.00	0.80%
ONTILCOR SOCIEDAD ANONIMA	38,955,292.00	7,589,318.50	7,900,030.00	0.80%
CERVECERIA Y MALTERIA	37,828,356.00	59,484,528.00	59,484,528.00	0.80%
PAYSANDU S A				
Otros	2,322,109,152.14	2,462,477,411.79	2,489,410,211.02	47.30%
Totales	4,902,471,348.14	7,427,143,671.29	7,466,773,393.02	100%

**ANEXO 12.9 RANKING PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR URUGUAY  
ENERO- JUNIO 2014**

Posición	Producto	Total FOB	% FOB
1201900000	HABAS (POROTOS, FRIJOLES, FRÉJOLES)* DE SOJA (SOYA), INCLUSO QUEBRANTADAS	1,194,473,600.00	24.40%
0402211000	LECHE ENTERA	206,044,304.00	4.20%
0202300069	TROZOS DE CUARTOS TRASEROS DE LA ESPECIE BOVINA - DESHUESADOS Y CONGELADOS	196,443,472.00	4.00%
4403990010	MADERA DE EUCALIPTO EN BRUTO, INCLUSO DESCORTEZADA, DESALBURADA O ESCUADRADA	196,188,448.00	4.00%
0201300049	TROZOS DE CUARTOS TRASEROS BOVINOS - DESHUESADOS, FRESCOS O REFRIGERADOS	183,091,648.00	3.70%
1001990010	TRIGO	168,403,408.00	3.40%
1006302110	ARROZ SEMIBLANQUEADO O BLANQUEADO PULIDO - NO PARBOILIZADO	164,388,720.00	3.40%
0202300050	TROZOS DE CUARTOS DELANTEROS DE LA ESPECIE BOVINA - DESHUESADOS Y CONGELADOS	147,122,112.00	3.00%
1107101010	CEBADA ENTERA O PARTIDA SIN TOSTAR	79,839,496.00	1.60%
3923300010	[PREFORMAS] PARA SOPLADO DE BOTELLAS	73,876,792.00	1.50%
0406902000	QUESOS CON UN CONTENIDO DE HUMEDAD SUPERIOR O IGUAL AL 36,0 % PERO INFERIOR AL 46,0 %	71,000,584.00	1.40%
0202300020	CUARTOS DELANTEROS - DESHUESADOS Y CONGELADOS	58,246,012.00	1.20%
0202300094	RECORTES (TRIMMINGS) - DESHUESADOS Y CONGELADOS	57,777,024.00	1.20%
9401909013	CUEROS NATURALES CORTADOS EN FORMA, INCLUSO COSIDOS	46,619,684.00	1.00%
4005109000	CAUCHO CON ADICION DE NEGRO DE HUMO O DE SILICE	45,971,472.00	0.90%
0402101000	LECHE Y NATA EN POLVO - CON UN CONTENIDO DE MATERIAS GRASAS INFERIOR O IGUAL A 1.5% EN PESO	45,542,196.00	0.90%
4104413010	CUEROS Y PIELES DE BOVINO - CURTIDOS AL CROMO	40,102,052.00	0.80%
0202209020	TROZOS DE CUARTOS DELANTEROS	37,275,344.00	0.80%

4401220000	MADERA EN PLAQUITAS (CHIPS) O PARTICULAS Y SUS DESPERDICIOS Y DESECHOS (EXCEPTO DE CONIFERAS)	36,677,816.00	0.70%
7108129010	ORO (INCLUIDO EL ORO PLATINADO) EN LINGOTES O EN BARRAS COLADAS	35,743,000.00	0.70%
	Otros	<u>1,817,644,145.66</u>	<u>37.10%</u>
TOTALES		4,902,471,329.66	100%

## ANEXO 12.10. LOS DETERMINANTES DE LA VENTAJA NACIONAL



(FUENTE: PORTER, 1990)

**ANEXO 12.11. CARÁCTER EVOLUTIVO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Se muestran los autores representativos del mismo, con sus desarrollos teóricos que evidencian el concepto acumulativo en los distintos años considerados.

1978	1984	1975	1975	1977	1977	1986	1980	1982	1992	1995
Wiederseheim	Cavusgil	Pavord y Bogart	Johanson y Wiederseheim	Johanson y Valhne	Bilke y Tesar	Mitchell y Bradley	Cavusgil	Czinkota	Rao y Naidu	Crick

Fuente: Fayos Gardó (2003)

**ANEXO 12.12. PRINCIPALES SITIOS Y PÁGINAS CONSULTADAS**

<http://aduanas.camaras.org/>

[http://www.eclac.org/comercio/serieCP/eclactrade/serie\\_spanish\\_112.html](http://www.eclac.org/comercio/serieCP/eclactrade/serie_spanish_112.html)

[http://www.uruguayxxi.gub.uy/innovaportal/file/1271/1/informe\\_de\\_comercio\\_exterior\\_de\\_uruguay\\_-\\_ano\\_2010-.pdf](http://www.uruguayxxi.gub.uy/innovaportal/file/1271/1/informe_de_comercio_exterior_de_uruguay_-_ano_2010-.pdf)  
<http://www.exportapymes.com/estudiospaises-cat-49.html>

[http://www.aladi.org/biblioteca/Publicaciones/ALADI/Secretaria\\_General/Libros\\_ALADI/Libro\\_MIPYMES.pdf](http://www.aladi.org/biblioteca/Publicaciones/ALADI/Secretaria_General/Libros_ALADI/Libro_MIPYMES.pdf)

<http://www.iadb.org/publications/search.cfm?query=pymes&context=all&lang=es&searchLang=all&searchtype=general>

[http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/ddpe/agrupadores\\_xml/aes13.xml&xsl=/agrupadores\\_xml/agrupa\\_listado.xsl](http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/ddpe/agrupadores_xml/aes13.xml&xsl=/agrupadores_xml/agrupa_listado.xsl)

<http://www.fundes.org/>

[http://www.oecd.org/topic/0,3373,en\\_2649\\_34197\\_1\\_1\\_1\\_1\\_37461,00.html](http://www.oecd.org/topic/0,3373,en_2649_34197_1_1_1_1_37461,00.html)

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/NEWSSPANISH/0,,contentMDK:22305739~menuPK:51191012~pagePK:34370~piPK:34424~sitePK:1074568,00.html>

[http://forito.fundes.org/images/Cadenas%20Vinicius%20Lages\\_SEBRAE\\_PANEL%201.pdf](http://forito.fundes.org/images/Cadenas%20Vinicius%20Lages_SEBRAE_PANEL%201.pdf)

<http://www.aer.org.ar/la-asociacion-empresaria-abre-nuevas-puertas-para-brasil-junto-al-sebrae/>

<http://www.sepyme.gob.ar/>

[http://www.cnd.org.uy/index.php?option=com\\_content&task=view&id=393&Itemid=162](http://www.cnd.org.uy/index.php?option=com_content&task=view&id=393&Itemid=162)

<http://www.pyme.cl/>

<http://www.cace.org.ar/eventosonline/mercosurdigitalcordoba.html>

<http://www.exportapymes.com/comercio-exterior-america-esp/apex-brasil-realiza-encuesta-sobre-comercio-exterior/>

<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/25961/4pymesmercosurcap2.pdf>