

CEPAL

LC/MVD/R.71 -

COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE

Oficina de Montevideo



**ASPECTOS ESTRATEGICOS EN LA EXPANSION
EXPORTADORA DE EMPRESAS URUGUAYAS
EN LA DECADA DE LOS '80**



NACIONES UNIDAS

900002894 - BIBLIOTECA CEPAL

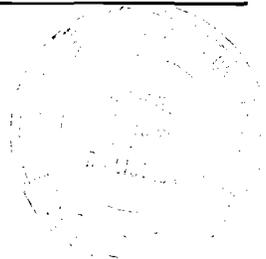
Distr.
RESTRINGIDA

LC/MVD/R.71 (Corr.1)

Mayo de 1992

ORIGINAL: ESPAÑOL

CEPAL
Comisión Económica para América Latina y el Caribe
Oficina de Montevideo



**ASPECTOS ESTRATEGICOS EN LA EXPANSION EXPORTADORA
DE EMPRESAS URUGUAYAS EN LA DECADA DE LOS '80 */**

Resultados de la encuesta a exportadores uruguayos dinámicos

2 JUL 1992

*/ Este documento fue preparado por Hugo Roche Rivera, consultor de CEPAL, Oficina de Montevideo, con la colaboración estadística de Gabriel Inchausti. Las opiniones expresadas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización. No ha sido sometido a revisión editorial.

INDICE

I.	INTRODUCCION	1
II.	SINTESIS	3
A.	PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LAS FIRMAS ENCUESTADAS	4
B.	PERFILES DE EXPANSION EXPORTADORA DE LA FIRMA ..	5
C.	FACTORES QUE CARACTERIZAN A LAS FIRMAS DE MAYOR DINAMISMO	6
III.	ESTRATEGIAS DE EXPORTACION Y DESEMPEÑO DE LA FIRMA	9
A.	ESTRATEGIAS DE EXPORTACION	9
B.	DECISION DE EXPORTAR Y EXPANSION EXPORTADORA. .	11
C.	RELACION ENTRE TAMAÑO Y DESEMPEÑO EXPORTADOR	13
1.	Costos fijos para exportar	14
2.	Tamaño de la empresa y necesidades de información	14
D.	ASOCIACION ENTRE ESTRATEGIA DE MERCADO Y PRODUCTO	15
1.	El papel del vecino grande para una economía de pequeña escala	16
E.	ESPECIALIZACIÓN EXPORTADORA Y ESFUERZO TECNOLÓGICO	17
IV.	LA ENCUESTA INDUSTRIAL: LA MUESTRA Y SUS PRINCIPALES CARACTERISTICAS	19
A.	EL UNIVERSO DE ANALISIS	19
B.	CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA	19
1.	Representatividad de la muestra	21
2.	Distribución de frecuencia por tamaño	21
3.	Distribución de frecuencia por rama y años de experiencia ..	21
C.	CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LAS FIRMAS ENCUESTADAS	22
1.	Estructura de la firma	22
2.	Decisión de exportar	26
3.	Impacto de la especialización exportadora en su estrategia de producto y en la organización de la empresa.	27
4.	Estrategia mercado	28
5.	Control de Calidad y Esfuerzo tecnológico	29
V.	FACTORES EXPLICATIVOS DEL DESEMPEÑO EXITOSO	33
A.	ASOCIACIONES ENTRE LAS PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA FIRMA Y SUS ESTRATEGIAS	33
1.	Tamaño exportador de la firma y personal contratado	33
2.	Los motivos de la decisión de exportar	34
3.	Acciones implementadas para el inicio de la actividad exportadora	34
4.	La especialización exportadora, tamaño y mercados de destino	35
5.	Control de calidad y esfuerzo tecnológico	37

B.	PRINCIPALES CARACTERISTICAS QUE DIFERENCIAN A LAS FIRMAS DINAMICAS.	38
1.	Factor gerencial	40
2.	Decisión de exportar	40
3.	Especialización y tamaño exportador de la firma	41
4.	Estrategia de mercado	42
5.	Acciones implementadas para penetrar en los mercados externos	45
6.	Esfuerzo tecnológico y control de calidad	46
7.	Asociación internacional y actividad exportadora de la empresa	47
C.	PERFILES DE EXPANSION EXPORTADORA DE LA FIRMA ..	50
1.	Las empresas exportadoras surgidas en el período de sustitución de importaciones	50
2.	La empresas exportadoras surgidas en el período de promoción de exportaciones	50
3.	Relación entre los exportadores recientes y las empresas experimentadas.	50
VI.	ALGUNAS REFLEXIONES FINALES	51
	BIBLIOGRAFIA	53
	ANEXOS	55

I. INTRODUCCION

A partir de la década de los setenta, las políticas de desarrollo en los países latinoamericanos comienza a ser fuertemente influenciada por la idea de que el crecimiento económico debería pasar necesariamente por un mayor aprovechamiento de las ventajas del comercio internacional. De esta manera y a partir de 1974, en Uruguay la política económica se orienta hacia una apertura comercial creciente de la economía, a través del fomento de la actividad exportadora y de una progresiva integración con el mundo.

Esto significó un cambio de dirección con respecto a las estrategias de sustitución de importaciones, dominantes hasta la década de los sesenta, afectando no solo la política de promoción y protección de la industria local, sino que también en cuanto al rol general del Estado en la regulación de la actividad industrial.

Dentro de este contexto, la CEPAL-Oficina de Montevideo se interesó en los aspectos estratégicos que caracterizaron la expansión exportadora de aquellas empresas uruguayas exitosas en su actividad internacional. Una de las observaciones centrales que surgen de este estudio se vincula con la existencia de dos perfiles bien diferenciados de firmas exportadoras. De acuerdo al período en que inicia la actividad comercial de la empresa, se distinguen dos trayectorias específicas de implementación de un proyecto exportador pautadas por motivaciones y políticas de desarrollo empresarial diferentes.

Por un lado, las firmas que surgen en el período de sustitución de importaciones y orientadas inicialmente hacia el mercado doméstico, desarrollaron un proceso lento de especialización exportadora en la cual jugó un rol preponderante los acuerdos comerciales con los países de la región. El dinamismo de estas empresas está asociado de manera significativa al rol crítico jugado por los gerentes seniors al frente de la conducción de la firma. La importancia del factor gerencial en el desempeño de la firma deja en evidencia el impacto de una política activa hacia la promoción de programas de formación y actualización empresarial, promoviendo una mentalidad más sensible a las señales provenientes de los mercados internacionales.

Por otro lado, entre las firmas que surgieron en el período de promoción de exportaciones el mayor dinamismo está estrechamente asociado con el tipo de estrategia implementado, y en particular con la mejora de la productividad a través del esfuerzo tecnológico realizado por estas empresas. De esta conclusión, se deduce la importancia en el desarrollo exportador de la implementación de una política de apoyo decidido a la innovación tecnológica a nivel de la firma. Este apoyo pasa necesariamente por el reforzamiento de los nexos intermedios a nivel del sistema científico-tecnológico, estimulando y respaldando esa innovación tecnológica, adaptando y desarrollando nuevos servicios tecnológicos de calidad y prestigio internacional.

II. SINTESIS

En este informe se presentan las principales reflexiones a partir de los resultados de la encuesta industrial realizada por CEPAL, Oficina de Montevideo, con la colaboración de la Unión de Exportadores del Uruguay, en el marco del Proyecto BT-URU-9062 "Convenio de Cooperación Técnica entre la CEPAL y el Gobierno de la República Oriental del Uruguay", a través del Ministerio de Economía y Finanzas. Dicha Encuesta se realizó a fines de 1990 y principios de 1991. La misma se centró en los aspectos estratégicos que perfilaron la expansión exportadora en los últimos diez años de las empresas exitosas uruguayas. En particular, el objetivo de la investigación es poder establecer que tipo de relación existió entre una estrategia de exportación específica, y la performance obtenida a nivel de la empresa.

La investigación se sitúa a nivel de la empresa exportadora. El universo de firmas considerado está restringido a aquellas empresas que han logrado consolidar su proyecto de especialización en el mercado internacional, y cuyo producto principal pertenece a uno de los sectores industriales, seleccionados por su dinamismo en los últimos quince años. La performance exportadora de la empresa se ha definido principalmente a través de un indicador, que tiene en cuenta la trayectoria de crecimiento exportador de la empresa y en particular su dinámica.

En trabajos anteriores realizados por la Oficina de Montevideo (OPP/CEPAL/PNUD 1989), se han realizado investigaciones sobre las características de aquellas empresas que han logrado un buen desempeño exportador, restringiéndose a la industria manufacturera que procesa materias primas no agropecuarias (en particular la industria química, y la industria textil no lanera). En esta investigación, se busca ampliar el espectro de sectores incorporando otras ramas industriales muy dinámicas que han tenido también un desempeño exitoso pero que procesan materias primas agropecuarias (las curtiembres y la industria de textiles de lana). Por otro lado, la muestra fue diseñada para obtener una buena representatividad del universo de firmas exitosas dentro de aquellas ramas seleccionadas. Esto abre la posibilidad a un nivel de generalización mayor en los resultados obtenidos, permitiendo confrontar estrategias empresariales muy diferentes tanto a nivel de decisión de exportar, como al tipo de trayectoria de crecimiento y especialización.

La hipótesis de trabajo central de esta investigación considera que el desempeño internacional de una firma exportadora está fuertemente influido por su estrategia global como empresa, tanto comercial, organizativa como tecnológica. Si bien detrás del desempeño exitoso de una empresa exportadora, se encuentra una estrategia específica y particular, se supone que aquellas empresas que han logrado una buena performance exportadora se caracterizan por tener en común determinadas modalidades de acción que las diferencia del resto de las firmas. De alguna manera se busca establecer el perfil típico, que identifica a la empresa exitosa en la consolidación de su proyecto exportador; y por otro lado, se analiza las características que permiten diferenciar entre las exportadoras exitosas, aquellas que han seguido una trayectoria excepcional del resto de las empresas.

A. PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LAS FIRMAS ENCUESTADAS

Las empresas encuestadas se caracterizan por ser firmas exportadoras medianas y grandes para el medio, con montos exportados promedios de U\$S 4.4 millones. Este tamaño duplica las exportaciones promedio del universo de firmas de estas ramas, el cual se sitúa en el entorno de U\$S 2.2 millones, lo que refleja que el factor dinamismo y éxito exportador se asocia a un tamaño exportador mayor.

A su vez estas empresas han desarrollado en general un nivel de especialización exportadora promedio relativamente elevado casi el 50% de sus ventas se orientan al mercado exterior, y se observa sistemáticamente que cuanto mayor es el dinamismo exportador, mayor es el nivel de especialización exportadora de la firma. Las firmas con mayores porcentajes de ventas en los mercados internacionales poseen la característica de ser empresas que surgieron en la etapa de promoción de exportaciones, y con proyectos netamente exportadores.

Estas empresas adjudican a aquellos factores que hacen a la problemática propia de la empresa exitosa como los motivos más importantes asociados a la decisión de exportar. Entre ellos el factor más importante se relaciona con la necesidad de incrementar ventas, posibilitar nuevos proyectos de inversión y ampliar la capacidad de producción a futuro. Le siguen los aspectos de economía de escala relacionados con las posibilidades de ampliar las ventas efectivas a través del mercado internacional, y de esta manera hacer posible una reducción de los costos medios de producción.

La política económica ha influido en forma muy dispar de acuerdo al instrumento utilizado. Entre los más determinantes, aparece el rol jugado por los acuerdos comerciales, los cuales indudablemente han incidido de manera significativa, pero no de la misma manera en la decisión de exportar en un número importante de empresas.

La decisión de exportar, y particularmente la consolidación de un proyecto exportador significaron una transformación importante al interior de la firma. Uno de los cambios más importantes experimentado por la firma exportadora se vincula con la necesidad de flexibilizar su estructura de producción, vinculados con las exigencias en los mercados de destino, con los cambios continuos observados en la demanda internacional o la necesidad de diferenciar el producto por razones de competitividad.

La especialización exportadora supuso la incorporación de un área especializada en la actividad exportadora de la firma; y la necesidad de "mejorar la gestión empresarial a través de la profesionalización de su área de comercialización". La mayor especialización exportadora está acompañada de la existencia de una oficina especializada en la gestión de la actividad internacional de la empresa, adquiriendo la forma de departamento, coherentemente con la creciente descentralización observada en este grupo. Las empresas menos exitosas, respondieron en la mayoría de los casos que es "la administración de la empresa la que se encarga de todo".

La perspectiva de penetrar el mercado internacional supuso un esfuerzo en la "incorporación y adaptación de nuevas tecnologías". De las respuestas obtenidas, se deduce que la especialización exportadora, y en particular su dinamismo está altamente correlacionado con el cambio tecnológico de la firma. El 73.5% de las firmas consultadas afirmaron haber realizado cambios tecnológicos en los últimos 5 años. Uno de los esfuerzos tecnológicos más

relevantes está relacionado con el control de calidad. La acción de mejorar la calidad del producto surge como uno de los cambios más significativos al interior de las firmas consultadas, y prácticamente todas las empresas desarrollan alguna modalidad de control de calidad. Un importante número de empresas (73.5%) tienen una área específica de control de calidad. La práctica de control más extendida es el control de calidad del producto final. Controles más complejos de todo el proceso, o que incluyan el control de materia prima, de insumos y de diseños se observan en el caso de las empresas con mayor dinamismo y con mayor especialización exportadora.

De la observación sobre la estrategia mercado impulsada por las empresas encuestadas, se identificaron dos grandes perfiles: aquella que se basa en la Región, principalmente Brasil, y la que se estructura principalmente hacia las economías industrializadas. Estos perfiles están relacionados con el grado de especialización y el tamaño de la firma, una mayor especialización exportadora está asociada con una estrategia de mercado dirigida principalmente hacia economías industrializadas, y con mayores tamaños de exportación. También se observa una fuerte especialización por mercado. Las estrategias que se centran en el mercado brasileño se vinculan principalmente con aquellas empresas que exportan productos químicos básicos, o pinturas y barnices; las estrategias que priorizan los mercados de las economías industrializadas son desarrolladas por empresas que procesan un producto a base de materia prima nacional, cuero o lana.

B. PERFILES DE EXPANSION EXPORTADORA DE LA FIRMA

De acuerdo al análisis realizado de las firmas encuestadas, surgió la necesidad de reagruparlas en dos grandes tipos de empresas, que se diferencian principalmente por la naturaleza del proyecto inicial de la firma y su perfil exportador, el cual está fuertemente influenciado por el entorno político económico. En la muestra de empresas consultadas, esta clasificación está relacionada directamente con el período en que la firma inició su actividad empresarial; ya sea en el período de sustitución de importaciones, o en el período de promoción de exportaciones. Esta periodización está marcada principalmente por el cambio de política que experimenta el país en los inicios de la década de los '70, y resulta coherente con las principales características observadas de las firmas, y particularmente en sus estrategias de exportación.

Las empresas exportadoras surgidas en el período de sustitución de importaciones son empresas especializadas en diferentes rubros que cubren las principales ramas industriales consideradas en esta investigación, en particular curtiembres (4), textiles de lana (6) y de fibras artificiales (5), productos farmacéuticos (5), químicas básicas (3), resinas (5), Pinturas (3), y perfumería y artículos de tocador (2).

La distinción entre empresas dinámicas y las otras, de acuerdo al dinamismo y estabilidad en su desempeño exportador resulta pertinente. Este reagrupamiento permite diferenciar un grupo específico de empresas, que basan su estrategia comercial en una diversificación mayor, lo que resulta en una menor dependencia hacia la Región, (solo 45% de sus exportaciones se destinan hacia Brasil o Argentina), y que abordan con éxito los mercados de economías industrializadas (23% de sus exportaciones).

La mayoría son grandes empresas para la escala del mercado local, y han logrado una alta especialización exportadora (51% de sus ventas totales se exportan en promedio). Este grupo

representa la articulación principal de las exportaciones industriales uruguayas, y en particular estas 15 empresas cubren el 78% de las exportaciones acumuladas en el año 1990 por las empresas de la muestra.

Las surgidas en el período de promoción de exportaciones son un grupo de firmas que surgieron en un período en el cual la política económica priorizó el desarrollo económico del país a partir del componente exportaciones de la demanda global. La mayor parte de estas empresas surgen en la década de los '80, y más particularmente en los años recientes. En este grupo resulta necesario diferenciar no solo en función del desempeño de la empresa como en el caso anterior, sino que también resulta relevante considerar el tipo de proyecto exportador.

En función de ello se ha considerado separadamente aquellas empresas que surgen desde el inicio con un proyecto principalmente o exclusivamente exportador. Este grupo posee un perfil de mayor especialización exportadora (en promedio el 85% de las ventas se orientan al mercado internacional), y se diferencia de las otras por una estrategia comercial orientada netamente hacia economías industrializadas (el 54% de las exportaciones), y con una inserción menor hacia la región (sólo el 36%) y están prácticamente ausentes del mercado de Argentina.

A partir de este reagrupamiento, surge la pregunta sobre una eventual vinculación entre ambas categorías de firmas, que suponga un determinado proceso de aprendizaje a nivel de la firma. Este proceso de aprendizaje implicaría por ejemplo, a partir de una situación inicial muy dependiente de la Región, y con una baja especialización exportadora, una evolución hacia una diversificación creciente de mercados, un mayor y más eficiente empleo de información de origen público o privado, una mayor especialización exportadora, y una tendencia a aumentar su tamaño exportador.

En este contexto, y a partir de la observación se plantea la necesidad de diferenciar, la situación de las empresas surgidas en el período de sustitución de importaciones, de las que se inician bajo la política de promociones de exportaciones. En el primer caso, los acuerdos comerciales con los países de la región resultaron ser uno de los motivos preponderantes del entorno económico de la empresa que determinó el inicio de su actividad exportadora. En el caso de las empresas surgidas con posterioridad a 1974, los motivos para el inicio de la actividad exportadora se centran en aspectos que están referidos principalmente a consideraciones de estrategia empresarial. Es interesante hacer notar, que para este grupo la influencia de los acuerdos como factor determinante en la decisión de exportar, resulta altamente discriminador entre firmas dinámicas y las otras.

La observación de este resultado sugiere que el rol de la Región como etapa inicial en el proceso de especialización exportadora, sólo se verifica para aquellas empresas que iniciaron su actividad empresarial en la etapa de sustitución de importaciones.

C. FACTORES QUE CARACTERIZAN A LAS FIRMAS DE MAYOR DINAMISMO

A partir del análisis de los resultados de la encuesta, surge la necesidad de diferenciar aquellas experiencias de mayor dinamismo entre los casos exitosos. De esta manera se diferenció la situación de aquellas empresas de gran dinamismo, en adelante dinámicas, de las otras con la idea de dejar en evidencia aquellos factores con mayor poder discriminante entre unas y otras, como entre empresas con proyectos de naturaleza diferente.

Entre los factores con mayor poder discriminador, aparece la mayor o menor "orientación internacional" a nivel de la gerencia de la firma. Esta orientación internacional tiene una presencia mayor en aquellas empresas de larga trayectoria originadas en el período de sustitución de importaciones, y que han logrado una creciente especialización exportadora de manera dinámica y exitosa, y particularmente en las de gran dinamismo iniciadas en el período de promoción de exportaciones sin un proyecto netamente exportador.

En general, en el caso de las firmas dinámicas el factor desencadenante en la decisión de exportar de la firma se encuentra a nivel de la problemática de la firma misma, y en particular en la preocupación de incrementar sus ventas potenciales, posibilitando de esta manera nuevos proyectos de inversión y de ampliación de su capacidad a futuro. Sin embargo, se observa una diferencia en cuanto al rol jugado por los acuerdos comerciales.

En el caso de las firmas que se originaron con anterioridad a 1974, el inicio de su especialización exportadora estuvo motivado de manera significativa por el aprovechamiento de las oportunidades otorgadas por el tratamiento preferencial de estos acuerdos. Esta preocupación está relacionada con la necesidad de superar las limitaciones de tipo coyuntural o estructural impuestas por un mercado interno de tamaño reducido, y sujeto a periódicas depresiones. La ampliación de mercado para estas empresas significa, por un lado la colocación de excedentes de producción, pero en particular esto redundó en una ampliación de las ventas efectivas que le posibilitaron beneficiarse de economías de escala.

Lo que diferencia más a las empresas en cuanto a su grado de especialización exportadora, no es tanto su tamaño exportador, como la naturaleza de su proyecto inicial de exportaciones. Los mayores índices de especialización exportadora se observan en aquellas empresas que nacieron en el período reciente, con un proyecto netamente exportador (en promedio 85%). Desde el punto de vista del monto de sus exportaciones, estas empresas exportan en promedio U\$S 4.35 millones lo que las sitúa entre las firmas medianas y grandes exportadoras del país. Es interesante señalar la poca dispersión observada en torno a los valores medios.

Otro factor diferenciador está relacionado con la estrategia de mercado de la firma, tanto en lo que se refiere a la importancia de la Región como destino de sus exportaciones en términos absolutos, como en lo que se refiere a la evolución tendencial observada en el tiempo. En general, este criterio es altamente discriminador entre aquellas firmas dinámicas (47%), y las otras firmas encuestadas (65%).

Las firmas exitosas que han implementado un proyecto netamente exportador, son las menos dependientes del mercado regional (apenas un 36% de sus exportaciones), pero además son las únicas que muestran una reducción de este porcentaje en el período 1988-1990 con respecto al período anterior. Esta estrategia de mercado no es homogénea por tipo de producto, y es necesario diferenciar por un lado los productos IMOA (industria manufacturera con suministro de origen agropecuario) vinculados con las curtiembres y los textiles de lana asociados a índices de regionalización más reducidos (19% entre 1988-1990), con respecto a los químicos (IMSOA: industria manufacturera sin suministro de origen agropecuario) los que presentan un índice que se sitúa en el entorno del 63%. Esta heterogeneidad asociada al tipo de producto, no modifica los resultados anotados anteriormente, en cuanto a que este grupo de empresas se caracteriza por implementar la estrategia menos dependiente del mercado regional.

Por su parte, las empresas del período de la sustitución de importaciones han consolidado una estrategia que le asigna a la Región en promedio el 45% de sus exportaciones. Es importante hacer notar que este grupo ha experimentado durante toda la década de los '80, y más particularmente entre 1988-1990 un crecimiento significativo en la regionalización de su estrategia de mercado. Este fenómeno se explica fundamentalmente por la reorientación observada en la estrategia mercado de aquellas firmas que exportan productos de curtiembre, y textiles de lana.

Aparte del rol de la Región, las diferentes estrategias se diferencian por el grado de penetración a los mercados de las economías industrializadas. En este sentido, son también las firmas que implementan proyectos empresariales netamente exportadores las que han podido ingresar de manera más exitosa a esos mercados. En particular, las empresas dinámicas de este grupo destinan el 57% de sus exportaciones a los mercados más competitivos de los países industrializados.

En términos generales, las respuestas de las firmas dinámicas transmiten una preocupación común en cuanto a la necesidad e importancia de implementar acciones dirigidas a mejorar la calidad y al cumplimiento de estándares internacionales del producto comercializado. También se señaló la importancia de la flexibilización de la producción, para de esta manera poder responder adecuadamente, en tiempo y en forma, a las necesidades cambiantes de los destinos de exportación.

Si bien se observa una convergencia en cuanto a cuales fueron las acciones más importantes implementadas, hay que distinguir el caso particular de las empresas dinámicas nacidas en el período de la sustitución de importaciones, que indudablemente sus respuestas describen un proceso de especialización exportador que está acompañado de un gran cambio estructural en la vida de la empresa. Indudablemente, esto no se percibe en las empresas nacidas en el período de promoción de exportaciones, cuyo proyecto exportador nace principalmente destinado a los mercados internacionales.

La existencia de un área de Investigación y Desarrollo en la empresa resulta en general un criterio que diferencia claramente aquellas empresas dinámicas de las que no lo son. Es en el grupo de las dinámicas del período de sustitución de importaciones donde con más frecuencia se ha incorporado un área específica de I&D (67%). Este resultado no es ajeno al hecho de que en este grupo se encuentren las empresas de mayor tamaño, y en el cual todas las empresas responden haber realizado un cambio tecnológico en los últimos cinco años.

En cuanto al tipo de control de calidad efectuado, las firmas dinámicas del período de sustitución de importaciones han implementado preferentemente el control del producto final, a diferencia de las del período de promoción de exportaciones que desarrollan por igual el control sobre todo el proceso y como del producto final. Un aspecto a resaltar es el hecho que el 71% de estas empresas realiza el control de calidad bajo supervisión de los compradores del exterior, cuando este tipo de control está casi ausente en las demás empresas consultadas.

III. ESTRATEGIAS DE EXPORTACION Y DESEMPEÑO DE LA FIRMA

A. ESTRATEGIAS DE EXPORTACION

Una estrategia exportadora se asemeja en muchos aspectos a una estrategia comercial y tecnológica de la empresa que busca desarrollarse en el mercado doméstico. En la figura 1 se presenta un esquema de los principales determinantes del desempeño de una empresa. La estrategia global de la firma está determinada por sus características (organización, líneas de producción, producto, política y estructura comercial, etc.). El factor gerencial condiciona fuertemente la política de la empresa, y refleja las características de sus gerentes, sus ideas en cuanto al rol de la empresa, y también a su "amplitud de criterios" en cuanto a las políticas de expansión de la misma. Otro aspecto que se toma en cuenta, es el entorno socio-económico de la empresa, que interrelaciona de manera compleja pero que condiciona fuertemente tanto la estrategia global como el éxito en el desempeño de la empresa.

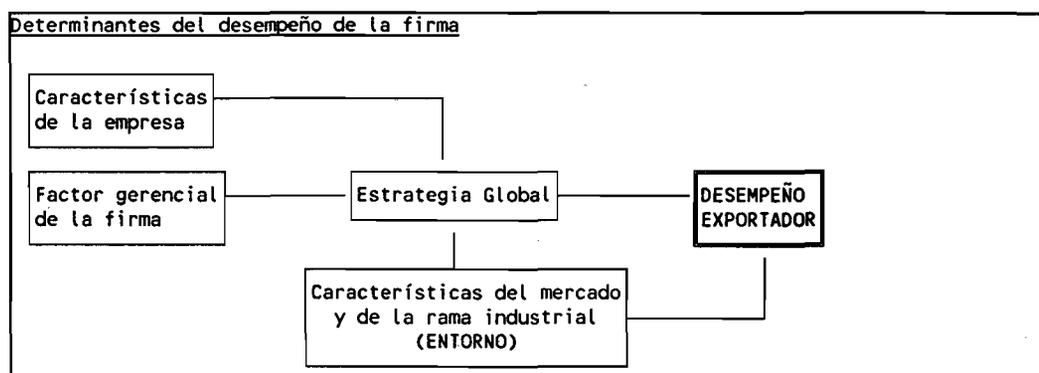


Figura 1

Toda estrategia empresarial puede definirse en términos de dos ejes centrales: la selección de su mercado y una estrategia de producto. La estrategia de producto representa la política de adaptación de la empresa, a través de la cual la firma acondiciona su producto de acuerdo a las exigencias del mercado de destino, y está estrechamente vinculada con la estrategia de mercado seguida por la empresa. Ambos aspectos influyen y se benefician a su vez, de manera decisiva de la naturaleza y del esquema organizativo de la empresa.

A partir de los enfoques actuales de la teoría de la empresa, la base fundamental del desempeño de una firma es el desarrollo de una ventaja competitiva sostenida. Ella resulta de la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial particular, y como implementarla y mantenerla contra las fuerzas que determinan la competencia en ese sector (Porter 1980). La ventaja competitiva de una empresa está relacionada con el panorama global de la misma, y por lo tanto involucra necesariamente varias disciplinas: comercialización, producción, control de calidad, finanzas, y otras actividades.

Generalmente se consideran varios tipos de ventaja competitiva: liderazgo de costos, estrategia de diversificación, y estrategia de diferenciación.

En el caso de la estrategia de tipo liderazgo de costo, los productores de costo bajo venden clásicamente un bien estándar, ya sea un producto básico o un producto homogéneo. Este es el caso tradicional, en el cual la búsqueda de economías de escala se transforma en un elemento preponderante en el mantenimiento y consolidación de las ventajas competitivas.

El nuevo enfoque del análisis de los mercados contestables, aporta un nuevo concepto en la teoría económica alternativo al de economías de escala, el de economías de la diversificación ("economies of scope"). Para alcanzar las economías de diversificación la empresa debe desarrollar una estrategia dentro de la cual se produce ya sea una diversidad de bienes, o un mismo bien es diferenciado en varios de sus atributos con el fin de adaptarse a las exigencias del mercado. Las economías de la diversificación o de la variedad se vinculan al tipo de producción "flexible", de la misma manera que las economías de escala están relacionadas con el tipo de fabricación masiva de un producto básico (Baumol et al 1988).

Para implementar una estrategia de diferenciación, la empresa selecciona uno o más atributos, percibidos como muy importantes por algunos compradores específicos en un sector industrial, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Su exclusividad será recompensada con un precio superior. Los medios para alcanzar la diferenciación son específicos a cada sector industrial. La diferenciación puede basarse en las características del producto mismo, en el sistema de entrega, en el enfoque de marketing, o muchos otros factores. A pesar del carácter de exclusividad implícito en esta estrategia, la empresa que desarrolla una estrategia de diferenciación tampoco puede ignorar su posición en costos, porque un precio superior sería anulado por una posición en costos marcadamente inferior. La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencie a sí misma, y que sean diferentes a los de sus rivales. Existe más de una estrategia de diferenciación exitosa en un sector industrial, ya que se supone que hay varios atributos en el producto que puedan ser valorados por los compradores.

Teóricamente se supone que aquellas empresas exitosas son las que en general llevan adelante una estrategia activa en cuanto a segmentar sus mercados y diferenciar sus productos, adaptándolos según el mercado de destino. Las estrategias comerciales así definidas tienen un fuerte impacto sobre el comportamiento tecnológico de la firma, relacionados tanto a la especificación del producto, como a lo que se refiere con las líneas de producción. También se combinan elementos de política comercial de la empresa, vinculados al tipo de articulación con los demandantes, los mecanismos de distribución (agente, momento y modalidad de entrega y tipo de cotización del producto). Resulta interesante destacar, que el grado de influencia entre estrategia comercial y adaptación tecnológica de la firma, depende del nivel de control que la empresa tenga de sus canales de comercialización para acceder a los mercados internacionales. En general, se observa que en la medida que la empresa delega la tarea de comercialización en algún nivel intermedio, lejano del comprador final, disminuye las posibilidades de impacto dinámico de la exportación sobre la actividad productiva y tecnológica de la empresa.

Entre las estrategias exportadoras relevadas se destacan aquellas que se basan en el aprovechamiento de las condiciones de segmentación de los mercados -preexistentes o construidas- las cuales permiten mantener niveles de competitividad y un cierto nivel de estabilidad de la demanda. La utilización de los acuerdos comerciales con los países de la

región, impulsó la decisión de exportar y una creciente especialización exportadora una serie de empresas, que en condiciones de mercados más competitivos, difícilmente se hubiera podido realizar debido a las características de la oferta interna.

Las empresas manufactureras participantes de esta dinámica de especialización y reorientación del destino de la producción han adoptado diversas estrategias para incrementar los niveles de oferta exportable de forma competitiva. Algunas de estas estrategias presentan una mayor potencialidad de desarrollo en la medida que se asemejan más a modalidades exitosas de inserción externa de economías pequeñas que han buscado alcanzar las economías de escala a través de una especialización productiva, y la integración económica e industrial con economías más grandes con mayor presencia en el mercado internacional.

B. DECISION DE EXPORTAR Y EXPANSION EXPORTADORA.

¿Cuáles son las motivaciones a la exportación de las empresas?

En la literatura especializada sobre el fenómeno exportador de la firma, se distinguen dos enfoques que en cierta medida resultan complementarios. Por un lado, la teoría de la firma que centra su objeto de análisis en los aspectos gerenciales y estratégicos de la firma, y por otro el enfoque microeconómico o sectorial que pone el acento además en aquellos factores que representan el entorno de la empresa.

Desde la década de los '60 se ha desarrollado un extensa literatura que se centra en el comportamiento exportador de la empresa. De la revisión de la literatura (Bilkey 1978, Cavusgil 1984, Cooper 1985, Christensen 1987) desarrollada desde la década de los '70, surgen cuatro grandes factores a nivel de las decisiones estratégicas de la firma que aparecen influir de manera determinante en cuanto al éxito de la actividad de la firma exportadora. Ellos son: las ventajas propias implementadas por la empresa, las características de los tomadores de decisión de la empresa, la incorporación de recursos específicos para reforzar la actividad de exportar, la percepción de que esta actividad es más atractiva para la firma.

Aquellas firmas que han consolidado una estrategia exportadora se diferencian de las otras por tener ventajas competitivas relacionadas, con las técnicas de desarrollo del producto, o con los recursos o con el mercado. Otra ventaja que facilita la expansión exportadora es el tamaño de la empresa. Una empresa de mayor tamaño encontrará más ventajas en el manejo de sus recursos gerenciales o financieros o productivos en iniciar su especialización exportadora ya que posee una disponibilidad mayor. En general se verifica que el inicio de la actividad exportadora es precedida por un proceso de "internacionalización" en el mercado local, lo que supone una acumulación de experiencia a nivel gerencial en cuanto a estrategias, marketing, gestión financiera, y organización de la producción.

Las características personales de los gerentes como su "orientación internacional", conocimiento de idiomas extranjeros, "amplitud de criterios", han sido relacionados estrechamente con el buen desempeño exportador. Estos factores jugarían a favor de una reducción de costos en compilar los datos, o la transmisión e interpretación de la información que se ventila en el entorno en el cual se toman las decisiones concernientes al comercio exterior. Prácticamente todas las investigaciones relacionadas con la decisión de exportar, ponen el acento en el rol crítico jugado por los gerentes seniors.

Una serie de nuevas tareas están asociadas con la actividad exportadora que supone la incorporación de recursos suplementarios, de tipo financiero y humanos. Entre otras, recoger información sobre mercados exteriores, contratar y entrenar un staff adicional, interiorizarse sobre documentación y mecanismos de financiamiento, y visitas a mercados internacionales. Uno de los factores que más diferencian las firmas exportadoras exitosas es su mayor disposición a asignar los recursos necesarios al armado de la infraestructura necesaria para apoyar la actividad de exportación.

Otro factor relacionado también con los tomadores de decisión es su percepción de cuán atractiva es la actividad exportadora para su empresa. Los gerentes desarrollan sus opiniones o expectativas sobre los beneficios futuros o el grado de incertidumbre a partir de su propia experiencia o de la experiencia de otras firmas, y su percepción de los vaivenes en los mercados internacionales.

Un segundo bloque lo constituye los factores que afectan el entorno directo e indirecto de la firma. En la literatura especializada se identifican cuatro grandes tipos: factores económicos, políticos, tecnológicos, y sociales.

Los factores económicos que influyen son variados e incluyen aspectos que van desde el nivel de desarrollo económico y grado de industrialización de la economía, hasta el nivel de competitividad de su sector industrial, pero también se debe tener en cuenta la coyuntura económica a nivel nacional y a nivel mundial. Otro aspecto importante es la disponibilidad de insumos, tanto en lo que tiene que ver con las exigencias de plazos como en la calidad de los mismos.

La existencia a priori de una disponibilidad de insumos, o incluso de la mejor situación relativa en algunos de los factores mencionados con respecto a sus vecinos, proporciona al país y a los empresarios un potencial de competitividad muy importante. La mayor o mejor disponibilidad de insumos, es por ejemplo, un factor esencial en el surgimiento de la necesidad exportadora de la firma.

En cuanto a los factores de orden político, resulta importante destacar el rol de una política económica estable y que de señales inequívocas en cuanto a sus objetivos, como de la estrategia comercial en cuanto a la búsqueda de acuerdos comerciales que abran nuevas oportunidades.

Otro de los componentes importantes del entorno, es el factor tecnológico. Se debe considerar aquí aspectos que tienen que ver con los procesos de generación científica, pero mucho más importante resultan los mecanismos de difusión y apropiación de los mismos por parte de las empresas. Aquí se está pensando en la efectividad de las herramientas que se da la economía para realizar una gestión tecnológica adecuada y efectiva. En este aspecto se debe considerar en términos relativos a cada rama industrial específica.

Por último, los factores socio-económicos que influyen en aspectos tales como la estructura de gastos, las exigencias de la demanda local con respecto a los estándares internacionales, etc..

El estado que presentan estos factores -en lo interno regional y mundial- determinan un entorno en el cual el empresario se mueve. Este escenario, le brinda estímulos positivos o negativos que actúan como promotores o inhibidores de su decisión de exportar, y facilitan

o dificultan su proceso de internacionalización. Esto no significa, que el entorno sea determinante en el desarrollo de una estrategia exitosa, pero sí actúa como catalizador, jugando como acelerador o freno. En este sentido es importante señalar el número significativo de empresas que se han especializado exitosamente en la exportación en períodos recientes en los cuales el entorno macroeconómico no les resultaba muy favorable.

M. Porter, distingue cuatro factores o determinantes del surgimiento de esas ventajas competitivas. Ellos son: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, las industrias encadenadas, la estrategia de la firma, su estructura y su competencia (Porter 1990).

Por las condiciones de los factores, se entiende la posición en la que la nación se encuentra en relación a recursos humanos, físicos, de conocimiento, de capital, y a la infraestructura.

Las condiciones de la demanda, por su parte sintetiza aquellos aspectos que tienen que ver con la estructura y tamaño de la demanda. Según Porter la presencia de un mercado interno competitivo facilita la internacionalización de la empresa.

La presencia de industrias competitivas, que se encuentren de alguna manera encadenadas con la actividad de la firma genera condiciones favorables para el éxito exportador. En general, se observa que los sectores dinámicos vienen precedidos por proveedores que a su vez alcanzan niveles de competitividad muy elevados.

Por último, el buen ensamble de la estrategia de la firma, su estructura y su competencia, junto con la presencia de rivales más performantes acelera la carrera en busca de mayores niveles de competitividad.

C. RELACION ENTRE TAMAÑO Y DESEMPEÑO EXPORTADOR

De la experiencia internacional, surgen suficientes evidencias de una asociación significativa entre performance, grado de especialización y tamaño exportador de la firma.

En muchos casos la existencia de economías de escala ha sido un elemento de persuasión para la centralización de la producción en unidades productivas de grandes dimensiones.

Sin embargo, cada vez más las empresas requieren generar una variedad de productos de una misma línea de procesos, buscando de esta manera adaptar la oferta a las necesidades y gustos específicos de cada mercado. Más recientemente se ha ido generalizando el punto de vista de que el factor economía de escala debe ser relativizado con respecto a la posibilidad de explotar las economías de "diversificación" (Baumol et al 1988). Esto supone concebir un nuevo modelo centrado en un esquema flexible de producción, apoyado en tres pilares: i) recursos humanos calificados, ii) un nuevo concepto de gestión tecnológica, iii) desarrollo de estrategias competitivas para acceder a aquellos mercados exigentes y segmentados. En este contexto, se prioriza la existencia de empresas descentralizadas, conectadas entre sí por una red de subcontratación, y por lo tanto las PYMES (pequeñas y medianas empresas) dotadas de una tecnología de punta y flexible podrían jugar un rol prioritario (Roche y Vaillant 1990).

Sin embargo, en los estudios realizados con anterioridad, se han encontrado suficientes evidencias como para relacionar el tamaño de la firma y su desempeño exportador. En

particular, la permanencia de la empresa en el mercado internacional estaría asociada a un nivel mínimo de ventas (tamaño exportador), pero esta asociación es muy dependiente del tipo de producto comercializado; por ejemplo a nivel de aquellas firmas que han consolidado su proyecto exportador existe una diferencia significativa entre aquellas que exportan productos agroindustriales, de las que se ubican en ramas industriales como la química.

1. Costos fijos para exportar

Entre los factores que favorecerían la necesidad de un tamaño mínimo, aparece la existencia de costos fijos para penetrar en los mercados de exportación, obligando a la empresa a vender un volumen mínimo, para reducir los costos a un nivel razonable. Entre los costos fijos de exportar figuran: los costos de participación en ferias comerciales, y misiones oficiales, el relacionamiento con la burocracia a nivel nacional vinculada tanto al proceso de exportación como de importación; la obtención de la información requerida sobre oportunidades de mercados internacionales; los costos asociados al mantenimiento de una organización de ventas en el exterior.

La existencia de este costo mínimo relacionado con los costos fijos para exportar favorecería la tendencia a mayores tamaños exportadores, y se traduciría en un elemento de persuasión negativo en la estrategia de las pequeñas firmas. De esta manera, cuanto más grande sea la firma mayor sería la probabilidad de que estos costos se diluyan en un mayor volumen de ventas.

De la observación empírica de otras experiencias internacionales, surge también la evidencia de una asociación positiva entre tamaño de la empresa y naturaleza de los productos comercializados. La asociación entre tamaño exportador y desempeño exitoso sólo se verificaría en el caso de los bienes de consumo, pero no sería el caso de los productos industriales e intermedios (Cuplan 1989).

2. Tamaño de la empresa y necesidades de información

Dentro de este enfoque que privilegia el aspecto dinámico en las decisiones de exportar de la empresa, una de las claves en la expansión exportadora y de la internacionalización de la firma, es la búsqueda permanente de información relacionada con mercados y productos para la exportación.

De acuerdo a la tipología de sistemas de información comercial (Kotler,1981) sobre mercados internacionales, existen dos grandes categorías: las investigaciones de mercado, y los sistemas de información. Las empresas exportadoras comienzan invirtiendo en investigaciones de mercado en una primera etapa, mientras que paulatinamente sus necesidades evolucionan hacia sistemas generales de información.

Estas necesidades de información pueden ser colmadas tanto de manera directa, como indirecta. La firma adquiere información sobre determinados mercados (tamaño y/o crecimiento del mercado, procedimientos y requisitos de importación, etc.) a partir de fuentes y/o agentes especializados y no especializados. En el caso de la información indirecta, ella se

obtiene a través de la acumulación de experiencia en transacciones con los intermediarios. Por ejemplo, los servicios financieros internacionales, y agentes de negocios, o mediante la participación en ferias comerciales y/o misiones de negocios, cuyo objetivo no es tanto la recolección de información como la promoción o la agilitación de los intercambios comerciales.

Las firmas se diferencian en términos de desempeño y necesidades de información. Las empresas de tamaño pequeño resultan ser menos performantes que las de tamaño mediano o grande. Para aquellas empresas de tamaño reducido la adquisición de asistencia a la actividad de exportación y la transmisión de experiencias resulta uno de los factores más críticos en el proceso de expansión de las mismas.

"Los exportadores muestran un mejor desempeño exportador si la empresa se hace cargo directamente de la relación con los clientes a través de su propia oficina o departamento o área de exportaciones". Este resultado implica desde el punto de vista de los que toman decisiones de política económica, que es preferible ampliar los factores que contribuyan al desarrollo y entrenamiento de expertos en éstas áreas como forma indirecta de estimular las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas que aún no se han incorporado al mercado internacional.

D. ASOCIACION ENTRE ESTRATEGIA DE MERCADO Y PRODUCTO

Varias investigaciones han insistido en la asociación existente en el comercio exterior uruguayo, entre estrategia de mercado y la naturaleza del producto (Grupo PERFILES 1987 y VAILLANT, M. 1989). Por un lado, se constata una fuerte "regionalización" del comercio de aquellos productos de exportación industrial de carácter no tradicional. Por otro lado, se observa que las exportaciones tradicionales tienen una especialización netamente extrarregional. Esto podría estar indicando que el mercado regional juega un rol importante como mercado ampliado para algunos productos que no han sido tradicionalmente destinados a la exportación.

Una explicación tradicional a este fenómeno se vincula con el proceso de aprendizaje de la empresa. En su especialización exportadora toda empresa pasaría por diferentes etapas, que describen de alguna manera su ciclo de vida en la actividad internacional. En el proceso nacional de industrialización, muchas empresas se desarrollaron en la etapa de sustitución de importaciones, y estuvieron orientadas al abastecimiento de un mercado doméstico altamente protegido y poco exigente en términos de estándares internacionales. Este antecedente, hace que estas empresas en su proceso de internacionalización, requieran un período de aprendizaje exportador, una iniciación no traumática en su proceso de especialización internacional. En el caso de la experiencia uruguaya, esa iniciación se haría fundamentalmente a través del comercio con la región, y apoyándose de las preferencias otorgadas por los acuerdos comerciales. Una vez cumplida esta primera etapa, y conocidos los mecanismos de comercialización se buscaría penetrar en mercados extrarregionales en condiciones más exigentes en cuanto a competitividad pero con mayores posibilidades de expansión.

Dicho proceso no es universal para todas las empresas, ya que la experiencia muestra que este proceso presenta particularidades según el tipo de producto, los antecedentes de la empresa involucrada, y la naturaleza del proyecto exportador.

Se hace necesario diferenciar varios casos:

-para determinados productos vinculados al comercio intrarrama la región sería el destino natural, si se tiene en cuenta que este tipo de comercio ha tenido una fuerte expansión a nivel internacional y está asociado a procesos de integración industrial entre dos economías similares;

-para algunas empresas, las exportaciones regionales representaron un factor que motivó el inicio de su actividad comercial con el mercado internacional, y una etapa en su aprendizaje a la inserción internacional de la misma. Pero las características de este proceso estarían relacionadas específicamente a un tipo de empresas, y a un entorno económico e histórico. Las perspectivas de una creciente inserción internacional en un contexto de mayor competitividad, supone que el período de iniciación no sería tan crítico, y podría realizarse inclusive en el mercado doméstico;

-para otras empresas, el mercado regional representó un mercado ampliado que permitió diversificar su estrategia de mercados sin realizar un gran esfuerzo de adaptación.

1. El papel del vecino grande para una economía de pequeña escala

En el contexto de las actuales relaciones comerciales internacionales, en el cual predomina la tendencia a la conformación de bloques, la proximidad a una economía de gran tamaño que ha desarrollado con éxito la penetración del mercado internacional ofrece una perspectiva favorable a una integración industrial en aquellos sectores más abiertos al comercio con el mundo. En la experiencia exitosa de pequeños países en Europa, la vecindad con economías de gran escala ha tenido un fuerte impacto de atracción comercial y de complementación industrial entre economías de diferente escala.

Dado los niveles de protección existentes en la década de los '80, es notorio que los mercados de Argentina y Brasil han permitido a un conjunto de empresas uruguayas realizar una acumulación de conocimientos en cuanto a una primera "internacionalización", sin enfrentar los riesgos que implica ingresar directamente al mercado internacional. Y en particular, para muchas empresas promovidas por la política de sustitución de importaciones este mercado ampliado fue un estímulo para iniciar un proceso de especialización exportadora. Las perspectivas de la conformación de una zona económica más competitiva, hacen pensar que este componente del comercio regional tienda a disminuir.

Por otro lado, la intensificación de las relaciones comerciales con economías vecinas de gran escala representan una oportunidad de expandir las exportaciones de una serie de productos industriales e intermedios específicos, que sólo pueden hacerlo en el marco de un intenso comercio intrarrama entre economías con un cierto grado de integración. De esta manera, la región representa un importante mercado para la colocación de bienes intermedios destinados a la industria.

E. ESPECIALIZACIÓN EXPORTADORA Y ESFUERZO TECNOLÓGICO

La cuestión tecnológica es uno de los grandes desafíos que se le presenta al dirigente empresarial. Los cambios tecnológicos recientes han modificado sustancialmente la estrategia de desarrollo de nuevos productos y las estrategias de mercado. El potencial tecnológico disponible actualmente ha abierto nuevos caminos para la creación de ventajas competitivas a nivel de la empresa. La innovación tecnológica abarca todo el ciclo productivo de la empresa, desde la obtención de materia prima hasta el seguimiento post-venta, e incluye las funciones gerenciales, teniendo como resultado una elevación del grado de eficiencia y eficacia en la organización de la firma.

La comparación de los resultados obtenidos por las empresas innovadoras en función del esfuerzo tecnológico realizado resulta de mucha importancia, y puede resultar en una significativa memoria para el futuro desarrollo de nuevas experiencias empresariales exitosas. Estudios realizados en otros países latinoamericanos muestran la existencia de una relación estrecha entre estrategia empresarial e innovación tecnológica a nivel de la firma. Entre los principales elementos comunes compartidos por esas empresas innovadoras aparecen:

- 1) una estrategia empresarial jugada a la innovación que determina directrices tecnológicas.
- 2) una estrategia empresarial caracterizada por una marcada orientación hacia los mercados internacionales.

Este último aspecto muestra que una trayectoria exportadora exitosa está estrechamente relacionada con el esfuerzo tecnológico realizado por la firma, siendo esta relación aún más evidente en el caso de las empresas de menor tamaño. De la evidencia empírica surge que el nivel de tecnificación y el esfuerzo innovador estaría presente como uno de los factores fundamentales en la decisión de exportar, y por otro lado que la expansión y el éxito de la actividad exportadora de la firma requiere un esfuerzo de innovación tecnológico permanente.

IV. LA ENCUESTA INDUSTRIAL: LA MUESTRA Y SUS PRINCIPALES CARACTERISTICAS

A. EL UNIVERSO DE ANALISIS

El universo de interés está representado por aquellas empresas que exportan principalmente productos que poseen un proceso de industrialización importante, seleccionándose aquellos sectores que presentan un dinamismo de crecimiento y acumulación destacado. En particular, se incluyen aquellos que poseen alguna especificidad de interés, en cuanto a su estrategia de comercialización o de innovación-tecnológica (CEPAL, Oficina de Montevideo 1990). Se seleccionaron: la industria química, la industria textil (excluidos los tops, y las prendas de vestir), y las industrias de productos del cuero y pieles (excluidas las prendas de vestir).

B. CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA

Las empresas fueron seleccionadas de acuerdo al producto principal exportado por la misma, excluyendo aquellas empresas que exportan por montos inferiores a U\$S 10000. El universo de empresas estaba constituido en 1990 por 171 empresas (14% del total), que exportaron U\$S 374.279 (22% del total exportado). Esto se explica por el hecho de que se están excluyendo sectores agroindustriales importantes del punto de vista de montos exportados como tops de lana y vestimenta, cereales, carnes, y lácteos.

Para la selección de la muestra se optó por un diseño estratificado unietápico, a partir de la especialización de la firma con respecto a la rama CIU 2a rev. del producto principal de la empresa. De esta manera, se manejaron cuatro estratos: la fabricación de textiles, la industria del cuero, la fabricación de sustancia químicas y la fabricación de otros productos químicos. El tamaño muestral en cada estrato se realizó utilizando el criterio de proporcionalidad con respecto al número de empresas en cada estrato. El tamaño de la muestra se estableció en 50 empresas, sin embargo la lista definitiva de firmas que se manejó está constituida por 53 firmas (que representan el 31% en 1990).

De esta manera, se procedió a seleccionar aleatoriamente en la rama de fabricación de textiles 12 empresas, 11 en la industria del cuero, 15 en la rama de fabricación de sustancias químicas, y 15 en la rama de fabricación de otros productos químicos (pinturas, barnices, pr. farmacéuticos, jabones,...). Desde el punto de vista del monto exportado, en la muestra aparece algo sobrerrepresentada la industria del cuero (48% en la muestra y 42% en el universo de análisis); mientras que las otras ramas figuran levemente subrepresentadas (ver Cuadro I).

Cuadro I

Características del universo de productos encuestados y de empresas. 1990

Rama Descripción	VALOR EXPORTADO (*) (en miles de U\$S)			NUM. DE EMPRESAS		
	Universo	Muestra	Porc.	Universo	Muestra	Porc.
3211 Hilandería	50395	35796	71.03	19	6	31.58
3212 Fca. textiles ex. prendas de vestir	8649	5535	54.37	4	1	10.00
3213 Fca textiles de punto y Medias	9628	2813	29.22	11	4	36.36
3214 Fca Tapices y Alfombras	36	28	77.92	2	1	50.00
3219 Fca. Textiles n.e.p.	1696	0	0.00	5	0	0.00
Total 321	70404	44173	62.74	41	12	29.27
3231 Curtiembres y talleres de acabado	106689	97441	90.33	18	5	17.24
3232 Prep. y teñido de pieles	15188	5521	29.06	5	2	18.18
3233 Fca. pr. cuero	36495	10468	15.63	9	4	9.52
Total 323	158372	113430	71.62	32	11	34.38
3511 Sustancias Químicas ind. básica	22704	17387	75.66	14	4	19.05
3512 Fca Abonos y Plaguicidas	33933	15910	46.84	4	1	14.29
3513 Fca. resinas sintéticas y fib. art.	39122	22733	55.54	27	10	25.71
Total 351	95759	56029	58.51	45	15	33.33
3521 Fca Pinturas y Barnices, lacas	31193	12605	40.37	10	4	36.36
3522 Prod. Farmacéuticos y medicamentos	5887	2107	34.38	23	6	20.00
3523 Fca Jabón, perfum y cosmético	8103	5657	69.41	9	3	25.00
3529 Explosivos papel radiográfico	4561	352	7.66	11	2	15.38
Total 352	49744	20721	41.66	53	15	28.30
TOTAL GENERAL	374279	234353	62.61	171	53	30.99

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos del BROU.

(*) Corresponde al total exportado por las empresas seleccionadas en cada rama, no coincide necesariamente con el total exportado de la rama.

Cuadro II

Distribución de frecuencias por valor exportado en 1990 expresado en U\$S corr.

	Número de empresas
a) En la muestra	
Menos de 100 mil	+++++++ 7
De 100 a 500 mil	+++++++ 12
De 500 mil a 2 mill	+++++++ 14
De 2 a 5 millones	+++++ 6
De 5 a 10 millones	+++++++ 8
Más de 10 millones	+++++ 6
Total	53
(+ -> 1 caso)	
b) En el universo	
Menos de 100 mil	+++++++ 53
De 100 a 500 mil	+++++++ 40
De 500 mil a 2 mill	+++++++ 39
De 2 a 5 millones	+++++ 20
De 5 a 10 millones	+++ 11
Más de 10 millones	++ 6
Total	171
(+ -> 4 casos)	

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

1. Representatividad de la muestra

Como se puede apreciar en el Cuadro I, el valor exportado por las empresas de la muestra representa el 63% del universo de análisis. A su vez estas son el 31% del total de empresas del Universo en el año 1990.

2. Distribución de frecuencia por tamaño

Las empresas encuestadas presentan en promedio un tamaño superior al que corresponde al universo. Como lo muestra el Cuadro II, la mediana de la distribución en la muestra se ubica en el rango (0.5 - 2.0 millones U\$S), mientras que la mediana en el universo se sitúa en el rango (0.1 a 0.5 millones U\$S).

3. Distribución de frecuencia por rama y años de experiencia

En el Cuadro III, se presenta la distribución de las empresas según su antigüedad. Por un lado figuran a las empresas de larga data que son básicamente empresas de los sectores Textil lana

e Industria química básica, nacidas en el entorno de una política de sustitución de importaciones. Por su parte, las empresas que tienen una menor antigüedad se ubican en otros sectores, la Curtiduría y las industrias químicas agrupadas bajo el código 352 de la CIU 2a rev. (pinturas, barnices, pr. farmacéuticos, jabones, etc.).

Cuadro III

Antigüedad de las empresas de la muestra como exportadoras

<u>Para todas las empresas</u>		Número de empresas
Más de 10 años	+++++	27
De 5 a 10 años	+++++	11
Menos de 5 años (inc)	+++++	15
Total		53
<u>Textil lana (Ramas 321 CIU 2a rev.)</u>		
Más de 10 años	+++++	8
De 5 a 10 años	++	2
Menos de 5 años (inc)	++	2
Total		12
<u>Curtiduría (Ramas 323 CIU 2a rev.)</u>		
Más de 10 años	++++	5
De 5 a 10 años	+	1
Menos de 5 años (inc)	++++	5
Total		11
<u>Industria química (Ramas 351 CIU 2a rev.)</u>		
Más de 10 años	+++++	10
De 5 a 10 años	+++	3
Menos de 5 años (inc)	++	2
Total		15
<u>Otra industria química (Ramas 352 CIU 2a rev.)</u>		
Más de 10 años	++++	5
De 5 a 10 años	+++++	6
Menos de 5 años (inc)	++++	4
Total		15

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

C. CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LAS FIRMAS ENCUESTADAS

1. Estructura de la firma

a. Origen y composición del capital de la firma

De las 53 empresas de la muestra, 39 están constituidas por capitales nacionales, en tanto cuatro son filiales de multinacionales y las 10 restantes declaran poseer algún tipo de

asociación internacional. Los capitales internacionales están presentes en las firmas que operan con productos químicos, y particularmente química fina (fármacos). En las ramas textiles de lana y cueros predominan los capitales domésticos (CEPAL, Oficina de Montevideo 1991).

La mayor parte de las firmas consideradas han adoptado la forma de Sociedad Anónima, subsistiendo formalmente muy pocas empresas de tipo familiar, y menos aún son las sociedades con acciones nominativas.

b. Tamaño exportador

En promedio los exportadores de la muestra, exportan algo más de 4 millones de dólares, aunque con una dispersión muy alta lo que permite ver la gran heterogeneidad existente en el valor exportado. El valor máximo es de U\$S 47 millones mientras que el mínimo es de U\$S 25 mil. Esta dispersión se explica por el tipo de producto que exporta la empresa, y por los diferentes grados de madurez en la expansión exportadora.

Cuadro IV

<u>Tamaño exportador promedio</u>			
Variable	Media	Std.Dev.	Casos
Valor exportado en 1990 (en miles de U\$S corrientes)	4421.77	8723.32	53

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

c. Factor gerencial

La política de la empresa, tanto en las decisiones de largo y/o corto plazo, esta fuertemente condicionado por las características propias de sus gerentes, en particular por sus ideas en cuanto a la política de conducción de la empresa, por la manera de encarar la política de expansión de la misma, y por su percepción de las oportunidades de desarrollo de la firma en los mercados internacionales. Se supone que cuanto mayor sea la familiaridad de los gerentes o empresarios de una firma con la realidad productiva y comercial que se desarrollan exitosamente actualmente en el contexto internacional actual, mayores son las probabilidades de éxito de la especialización de la misma.

Para evaluar el impacto del "factor gerencial" se construyó un indicador que pretende medir el grado de "orientación internacional" a nivel gerencial de la empresa. Para eso se toma en cuenta, la presencia en la formación curricular de los administradores su eventual especialización en el exterior (cursos o especializaciones en el exterior), y los posibles antecedentes anteriores de los administradores o propietarios de la firma en empresas internacionales.

Cuadro V

<u>Factor gerencial</u>			
Variable	Media	Std.Dev	Casos
Factor gerencial	50.9%	.5047	53

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

Este primer resultado permite verificar la presencia significativa de este factor gerencial en aquellas firmas que han sabido desarrollar exitosamente su actividad exportadora. El 51.9% de las firmas que han podido consolidar su proyecto exportador poseen alguien entre administradores o gerentes, que han tenido una vinculación anterior con alguna empresa multinacional o que han tenido algún tipo de formación en el exterior. Esto estaría indicando, por un lado, la importancia que tiene una buena percepción a nivel gerencial de como llevar adelante exitosamente los negocios en el mundo de hoy, y por otro la influencia beneficiosa que ha tenido la presencia de empresas multinacionales en la formación de buena parte del capital humano que dispone el país actualmente.

d. Personal empleado por la firma

Al analizar los promedios de las variables de número de personal empleado de acuerdo a su categoría -personal técnico, de producción, y de administración- se registra en general un número elevado de personal de producción en el volumen total de personal de las empresas. Esta constatación no es homogénea entre todas las empresas de la muestra, existiendo una gran variedad en el total de personal de producción empleado, lo cual se vincula estrechamente con las características de los procesos, y la industria específica. En el caso de las IMOAs (Textil de lana, y Curtiembres) se observa en promedio 275 empleados de producción por empresa, mientras que en para las IMSOAs (Químicas industriales, otras Químicas y Textiles de otras fibras) este promedio se ubica en 79 empleados. Con respecto al personal técnico y administrativo contratado, los dos grupos de empresas presentan promedios similares: en el entorno de 5 profesionales o técnicos, y alrededor de 30 como personal administrativo.

Cuadro VI

<u>Personal empleado (número de personas)</u>			
Variable	Media	Std.Dev	Casos
Personal técnico	4.9	5.9	53
Personal de producción	141.8	222.1	50
Personal administrativo	31.1	42.8	51

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

Este resultado es coherente con una estructura de producción más tecnificada en el caso de las IMSOAs, observándose un cociente de personal técnico sobre el personal de producción tres veces superior en el caso de las IMSOAs. Otro elemento a considerar, es la presencia de personal técnico, relativamente importante en este grupo de empresas dinámicas, lo que señala en cierta medida la preocupación de estas empresas por los procesos de producción y la mayor profesionalización a nivel de mandos intermedios. ^{1/}

e. Especialización exportadora

El nivel de especialización exportadora de la firma se calculó como el porcentaje de exportaciones sobre las ventas totales de la empresa. En promedio, se observa una fuerte dedicación exportadora en las empresas de la muestra, al comercializar en el mercado internacional casi el 50% de sus ventas totales.

Cuadro VII

<u>Especialización exportadora</u>			
Variable	Media	Std.Dev	Casos
% de Expor s/vta.	49.7%	.33	53

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

^{1/} Para un análisis de recursos humanos véase, Rama G. y Silveira, S. Políticas de recursos humanos de la industria exportadora del Uruguay. CEPAL/CINTERFOR/OIT, 1991.

2. Decisión de exportar

Uno de los aspectos que se relevaron en esta encuesta, fueron los motivos que llevan a la empresa a decidirse a iniciar un proyecto exportador. Se encontraron los siguientes resultados:

Cuadro VIII

Motivos que influyen en la decisión de exportar (Porcentaje de firmas que responden afirmativamente)			
Variable	Media	Std.Dev	Casos
Incrementar ventas	62.2%	.48	53
Aprovechamiento de econ. de escala	58.4%	.49	53
Existencia de acuerdos	52.8%	.50	53
Saturación del mercado interno	49.0%	.50	53
Aumento de producción	37.7%	.48	53
Insumos libres de aranceles	28.3%	.45	53
Devolución de impuestos	24.5%	.43	53
Promoción de exportaciones	22.6%	.42	53
Subsidios	3.7%	.19	53

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

Uno de los aspectos más significativos que surgen de estas respuestas, es la importancia adjudicada a los factores que hacen a la problemática propia de la empresa, con respecto al peso del entorno o elementos de política económica. El factor más importante se relaciona con la necesidad de incrementar ventas, posibilitar nuevos proyectos de inversión y ampliar la capacidad de producción a futuro. El segundo factor más significativo hace referencia a los aspectos de economía de escala relacionados con las posibilidades de ampliar las ventas efectivas a través del mercado internacional, y de esta manera hacer posible una reducción de los costos medios de producción.

Entre los factores más determinantes vinculados a la política económica, aparece el rol jugado por los acuerdos comerciales, los cuales indudablemente han incidido de manera significativa en la decisión de exportar en un número importante de empresas.

Por su parte, los subsidios en forma de transferencia explícita son percibidos por estas empresas como poco o muy poco importantes en la decisión de exportar y es sabido que estos fueron de poco peso y hoy ya no son existentes. Pero por su parte, se señala la importancia relativa asignada a la importación de insumos libres de aranceles, y a los reintegros e incentivos dados por la política de promoción de exportaciones.

3. Impacto de la especialización exportadora en su estrategia de producto y en la organización de la empresa.

La decisión de exportar, y particularmente la consolidación de un proyecto exportador significan una transformación importante al interior de la firma. Estos cambios están relacionados necesariamente con las características del producto y su proceso de producción, con la política de comercialización de la firma, con la organización de la misma empresa, y profesionalización de su personal.

De las respuestas obtenidas se destaca la acción de mejorar la calidad del producto como uno de los cambios más significativos al interior de la firma inducidos por la decisión de ganar mercados externos. Estas mejoras de calidad se relacionan con la búsqueda de homogeneidad del producto, y en particular con la importancia que se le asigna en los mercados internacionales, tanto a la definición del producto comercializado, como al cumplimiento de determinados estándares técnicos y comerciales.

Cuadro IX

<u>Acciones implementadas para penetrar los mercados externos</u>			
(Porcentaje de empresas que responden afirmativamente)			
Variable	Media	Std.Dev	Casos
Mejora de la calidad	71.7%	.45	53
Mayor flexibilidad	64.1%	.48	53
Aumento de la productividad	56.6%	.50	53
Cambio del canal de distribución	52.8%	.50	53
Cambio en las líneas de producción	50.9%	.50	53
Cambio en el packing	18.8%	.39	53

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

Otro cambio importante experimentado por la firma exportadora está vinculado con la estructura de producción. La adaptación del proceso de producción a las exigencias de la demanda en los mercados externos no se realiza de una vez por todas, sino que el proceso adaptativo tendría un carácter permanente. Esto está relacionado con la heterogeneidad entre los diferentes mercados de destino, pero también con los cambios continuos en la demanda o la necesidad de diferenciar el producto frente a una oferta competitiva. Esta realidad hace que la empresa exportadora, para poder expandirse de manera exitosa en los mercados internacionales, deba flexibilizar su estructura de producción para facilitar de esta manera la realización de las modificaciones en las líneas de producción.

La penetración de los mercados internacionales, y en particular en los más competitivos obliga a la empresa a buscar incrementar su productividad, pero esta preocupación solo es compartida por el 57% de los encuestados. Este resultado se explica fundamentalmente por las posibilidades para algunas empresas de exportar a los mercados regionales en condiciones especiales, en los cuales existe una protección importante de tipo arancelario frente a la competencia extrarregional.

a. La especialización del área de exportaciones

La especialización exportadora exige la incorporación de un área especializada de exportaciones en la organización de la firma. En cuanto a los cambios más significativos que afectaron el funcionamiento tradicional de la firma surge la necesidad de "mejorar la gestión de la empresa a través de la profesionalización de su área de comercialización".

De las empresas consultadas, solo el 58% tienen montada una oficina especializada encargada de la actividad de la empresa con el exterior. En menor medida, la tarea de seguimiento de la actividad exportadora es asignada a una gerencia de línea (7 casos en 53); o simplemente se le asigna a una sección la responsabilidad del manejo de las ventas al exterior (8 casos) (ver Cuadro X).

En los otros casos hay que diferenciar la situación de las empresas que destinan el 100% de su producción al mercado externo, de las otras firmas en las cuales la actividad de exportación es administrada estratégicamente desde la dirección superior o la misma gerencia general. Es de destacar que para las empresas de mayor dinamismo exportador, la mayor especialización exportadora está acompañada de la existencia de una oficina especializada en la gestión de la actividad internacional de la empresa, adquiriendo la forma de departamento, coherentemente con la creciente descentralización observada en este grupo las decisiones de exportación. Las empresas menos exitosas, respondieron en la mayoría de los casos que es "la administración de la empresa la que se encarga de todo".

Cuadro X

<u>La especialización exportadora en la organización</u> (Porcentaje de empresas que responden afirmativamente)			
Variable	Media	Std.Dev	Casos
Existe una oficina dedicada a la exportación	58.4%	.50	53
Se procedió a descentralizar	37.7%	.49	53

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

4. Estrategia mercado

De la observación sobre la estrategia mercado impulsada por las empresas encuestadas, se identificaron dos grandes perfiles: aquella que se basa en la Región, principalmente Brasil, y la que se estructura principalmente hacia las economías industrializadas. El porcentaje de las ventas que se destinan hacia un destino particular, es un indicador del grado de madurez del proyecto exportador de la empresa en la medida que a través del mismo se puede evaluar su nivel de diversificación.

De los datos del Cuadro XI, se aprecia la importancia del mercado de Brasil para las exportaciones de las firmas encuestadas. El 45% de las exportaciones efectuada por los

empresarios encuestados se dirige a Brasil, y se observa por otro lado el peso muy bajo de la Argentina como mercado de destino.

De las 53 empresas consultada 42 firmas exportan a Brasil, mientras que solo 24 exportan a Argentina. Del grupo de empresas que exportan a Brasil, 22 empresas colocan en ese mercado más del 50% (de las cuales 13 más del 90%). Si se considera la Región, se observan 33 firmas que concentran sus exportaciones en estos mercados (22 más del 90%, y 13 con 100%).

Cuando se considera el mix producto-mercado se observa una especialización, en la cual las estrategias que se centran en el mercado brasilero se vinculan principalmente con aquellas empresas que exportan productos químicos básicos, o pinturas y barnices; la estrategia que prioriza los mercados de las economías industrializadas son desarrolladas por empresas que procesan un producto a base de materia prima nacional, cueros o lana; en el caso de la estrategia que prioriza Argentina encontramos empresas que se ubican en el rubro química fina o productos farmacológicos.

Cuadro XI

<u>Las estrategias de mercado</u>			
Variable	Media	Std.Dev	Casos
Porcentaje de exportaciones:			
a la Región	57.4%	.40	53
a Brasil	44.9%	.38	53
a Argentina	12.5%	.23	53
Porcentaje de exportaciones:			
a Econ. industrializadas	24.3%	.36	53
a Otros destinos	18.3%	...	53
Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.			

5. Control de Calidad y Esfuerzo tecnológico

La perspectiva de penetrar el mercado internacional supuso un esfuerzo en la "incorporación y adaptación de nuevas tecnologías". Otro de los cambios significativos mencionados por las firmas encuestadas, que implicaron transformaciones en su esquema de funcionamiento anterior, figura el esfuerzo tecnológico realizado. De las respuestas obtenidas, se deduce que la especialización exportadora, y en particular su dinamismo está altamente correlacionado con el cambio tecnológico de la firma.

En este sentido se intenta evaluar el esfuerzo tecnológico de la firma a tres niveles: el cambio tecnológico realizado, la inversión en Investigación y Desarrollo, y el rol jugado por el área del Control de Calidad.

a. Cambio tecnológico

De las 53 empresas de la muestra, 28 lo consideraron como el factor principal que impulsó su actividad exportadora (11 de entre ellas lo mencionan como el único). De las restantes empresas 21 lo mencionan como otro determinante más. El 73.5% de las firmas consultadas afirmaron haber realizado cambios tecnológicos en los últimos 5 años (ver Cuadro XII).

En cuanto a la fuente de información sobre los cambios tecnológicos se menciona principalmente los viajes al exterior del personal de la firma (25), en segundo lugar aparece "los compradores externos" (20). Un caso particular es el de aquellas empresas asociadas a algún grupo o empresa internacional, que destacaron el rol preponderante jugado por la casa matriz o las firmas asociadas en esa decisión.

Cuadro XII

<u>Cambio tecnológico</u> (Porcentaje de firmas que responden afirmativamente)			
Variable	Media	Std.Dev	Casos
Cambio técnico	73.5%	.44	53

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

b. Investigación y desarrollo

Se consideró necesario también relevar la presencia de un área de investigación y desarrollo, y eventualmente considerar el papel jugado por la misma en las instancias internas de la empresa. Un total de 23 firmas (43%) de las encuestadas poseen un área de Investigación y Desarrollo, siendo el gasto total en dicha área en general muy reducido, en promedio se gasta apenas 1.2% de las ventas totales de la empresa. Sobre gasto en I&D solo respondieron 15 empresas, de las cuales 9 gastan en I&D menos del 1% de sus ventas totales, y 6 lo hacen entre 1% y 5% (ver Cuadro XIV).

Cuadro XIII

<u>Investigación y desarrollo</u> (Porcentaje de empresas que responden afirmativamente)			
Variable	Media	Std.Dev	Casos
Investigación y desarrollo	43.4%	.50	53

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

En cuanto al personal empleado en esta área encontramos que solo 21 empresas declaran destinar al menos un técnico o profesional a trabajar en esta área. De estas, solo 16 (62%) emplean más de 2 profesionales, siendo todas empresas de la industria Química (salvo una): 5 empresas declaran emplear 2 o 3 técnicos o profesionales, y 8 empresas emplean más de 4.

Cuadro XIV

Gasto promedio y número de personal técnico por porcentaje de gasto en I&D sobre ventas totales

	No. de casos	Gasto promedio	Tecn. en I&D
Menos de .5%	4	.33	1
.5 < x <= 1.0	5	.78	3
1.0 < x <= 2.0	3	1.29	3
2.0 < x <= 5	3	3.14	7
Total	15	1.22	3

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

De esto se deduce que el gasto en I&D se concentra principalmente en firmas del grupo de las IMSOAs (ver Cuadro XV). El gasto promedio representa 3 veces más que para las firmas IMOAs, y en promedio emplean 4 técnicos-profesionales.

Cuadro XV

Gasto en I&D, como porcentaje de las ventas totales, por tipo de empresa

	No de casos	Gasto promedio	Tecn. en I&D
IMOA	7	0.46	1
IMSOA	16	1.62	4

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios

c. Control de calidad

Por último, se estudió la presencia del área de control de calidad dentro de la firma. Se puede observar claramente, que un importante número de empresas (73.5%) tienen un área específica de control de calidad. En cuanto al personal comprometido en esta tarea, si bien se observa que 38 de las firmas poseen al menos un profesional especializado en esta área, en general la realidad más frecuentemente observada es que se trabaje con idóneos formados en la misma empresa, y que no poseen un título habilitante.

De esta manera se constata que en el caso de las empresas uruguayas uno de los esfuerzos tecnológicos más relevantes está relacionado con el control de calidad. Es conveniente destacar que prácticamente todas las empresas desarrollan alguna modalidad de control de calidad. Se verifica una dinámica en donde para ingresar al mercado internacional es necesario satisfacer ciertos requisitos mínimos de control de calidad, referidos a la homogeneidad del producto ofrecido y al cumplimiento con los estándares o requisitos técnicos internacionales.

La práctica más extendida dentro del control de calidad es el control de calidad del producto final, y durante el proceso. En menor medida se observa controles de la materia prima, de insumos y de diseños. En cuanto a la realización del mismo se efectúa mayoritariamente dentro de los establecimientos a través de laboratorios propios.

Cuadro XVI

<u>Control de calidad</u> (Porcentaje de empresas que responden afirmativamente)			
Variable	Media	Std.Dev	Casos
Control de calidad	73.5%	.44	53

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

Lograr resolver exitosamente el control de calidad implica asignar profesionales y equipos a esta labor. Se genera así un núcleo especializado en la realidad tecnológica de la planta que comienza a interactuar con otros niveles de la empresa. Se proponen cambios en la ingeniería de los procesos de forma de alcanzar los criterios de calidad requeridos, y se plantea la posibilidad de introducir modificaciones en el diseño de los productos, adaptándose de esta manera a las demandas que se reciben del área de comercialización. La existencia de un departamento de control calidad es el origen de la actividad de I&D desarrollada de una forma informal. Estos resultados van en la misma dirección de las observaciones encontrados en el diagnóstico sobre el sistema de I&D en el Uruguay (Argenti, Shutz y Filgueira 1988).

Cuadro XVII

<u>Modalidad de control adoptada</u> (Porcentaje de empresas que responden afirmativamente)			
Variable	Media	Std.Dev	Casos
Al final del proceso	69.81	.46	53
Durante el proceso	67.92	.47	53
Por muestra	43.40	.50	53
Por inspección	45.28	.50	53
En laboratorio propio	69.81	.46	53
En laboratorio de terceros	24.53	.43	53
Por supervisión de clientes	24.53	.43	53

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

V. FACTORES EXPLICATIVOS DEL DESEMPEÑO EXITOSO

A. ASOCIACIONES ENTRE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA FIRMA Y SUS ESTRATEGIAS

Tanto las variables que describen las características de la empresa, como las opiniones reflejadas en sus respuestas, describen un fenómeno complejo como es el éxito en el desempeño exportador de la firma. Esto hace que se teja una serie de interrelaciones entre esas variables, que terminan formando un entramado particularmente intrincado por bloque temático.

Para una mejor comprensión de como se interrelacionan las principales variables, a continuación se presenta un resumido análisis de correlación entre aquellas variables más relevantes por tema. Estas matrices de correlaciones servirán también para interpretar los resultados del modelo de probabilidad, que se presenta en su especificación completa en el Anexo.

1. Tamaño exportador de la firma y personal contratado

El tamaño exportador de la firma está fuertemente correlacionado con variables como personal de administración y personal de producción.

Cuadro XVIII

Correlaciones relativas a tamaño exportador y personal

	PSPROD	VEX90	PSADM
Pers. de producción (PSPROD)	1.00		
Valor exportado 1990 (VEX90)	.79	1.00	
Pers. de administración (PSADM)	.68	.67	1.00

N de casos: 50

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

A pesar de la diversidad en las estructuras productivas de las firmas encuestadas, las cuales poseen tecnologías bien diferenciadas como las curtiembres, los textiles de lana y las químicas, la correlación observada es significativamente elevada. El cuadro anterior, muestra que el coeficiente de correlación entre valor exportado y el personal comprometido en producción es 79%. Consideraciones similares pueden realizarse con respecto al personal administrativo empleado, cuyo coeficiente de correlación es 68%.

2. Los motivos de la decisión de exportar

En el Cuadro XIX, se resume las principales asociaciones entre las variables que explican la decisión de exportar de las firmas encuestadas. De la observación del mismo surge una correlación significativa del orden de 50%, entre la existencia de acuerdos y la búsqueda de economías de escala. La importancia de la existencia de los acuerdos comerciales, permitió a las empresas aprovechar el tratamiento preferencial concedido, y de esta manera la exportación a dichos mercados sirvió para ampliar sus ventas, internalizando de esta manera economías de escala. Otra asociación significativa se observa entre la promoción de exportaciones como factor decisivo, y la búsqueda de mejora en la productividad y rentabilidad de la empresa.

Cuadro XIX

Correlaciones relativas a los motivos de la decisión de exportar

	ACUE	PROM	VTA	PROD	ESCALA
Acuerdos (ACUE)	1.00				
Prom. de export. (PROM)	.33	1.00			
Incrementar ventas (VTA)	.27	.32	1.00		
Aum. de producción (PROD)	.18	.41	.36	1.00	
Aprovechamiento de ecos de escala (ESCALA)	.50	.36	.45	.18	1.00

N de casos: 53

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

3. Acciones implementadas para el inicio de la actividad exportadora

Otro capítulo lo constituyen las acciones que las empresas debieron implementar para iniciar su actividad exportadora. Es interesante relacionar esto con el esfuerzo tecnológico realizado por la empresa. De esta manera, encontramos una asociación importante entre la búsqueda de una estructura de producción flexible y que sea sensible a las exigencias cambiantes en los mercados de destino, con la preocupación de mejorar la calidad de los productos, el incremento de la productividad, y la utilización de la investigación de mercado como mecanismo para obtener información de los mercados externos (véase Cuadro XX).

Cuadro XX

Correlaciones relativas a acciones implementadas para el inicio de la actividad exportadora

	FLEXIB	CALID	PROD	PTIV	CANAL	FIN	CONTCAL	INVMER
Acciones								
Mayor flexibilidad (FLEXIB)	1.00							
Mejor calidad (CALID)	.49	1.00						
Cambio en las líneas de producción (PROD)	.44	.22	1.00					
Aum. de la product. (PTIV)	.45	.29	.28	1.00				
Cambio del canal de distribución (CANAL)	.39	.41	.20	.46	1.00			
Control s/fin del proc. productivo (FIN)	.36	.40	.34	.33	.28	1.00		
Control de calidad (CONTCAL)	.35	.19	.09	.16	.20	.44	1.00	
Investig de mercado (INVMER)	.46	.25	.39	.36	.21	.37	.22	1.00

N de casos: 53

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

4. La especialización exportadora, tamaño y mercados de destino

Del Cuadro XXI surge una asociación muy significativa entre la especialización, el tamaño exportador y los mercados de destino de la empresa. Globalmente, una mayor especialización exportadora está asociada con una estrategia de mercado dirigida principalmente hacia economías industrializadas, y con un mayor tamaño exportador. Este resultado debe ser relativizado, en el sentido que se aplica principalmente para los productos IMOAs, ya que los productos IMSOAs, y en particular los productos Químicos industriales se orientan principalmente a la Región.

Cuando se analiza la evolución de la estructura de mercado de las exportaciones de estas firmas en el tiempo, se observa que en general para el grupo de empresas exitosas encuestadas la tendencia ha sido dominada por un perfil que se orienta cada vez más a la Región. En el Cuadro XXII se observa esta tendencia: entre 1981-84 el porcentaje de exportaciones a la Región por empresa era de 41.9%, en el período 1985-87 se pasa a 50.8%, para llegar a una situación entre 1988-1990 del 59.5% que prácticamente duplica en 10 años el peso de la región en la orientación de las exportaciones de estas empresas.

Cuadro XXI

Correlaciones relativas a las estrategias de mercado

	PARG90	PBRA90	PREG90	PECIND90	PXVTA	VEX90
Porcent. de exportación						
a Argentina (PARG90)	1.00					
a Brasil (PBRA90)	-.20	1.00				
a la región (PREG90)	.37	.82	1.00			
a economías industrializadas (PECIND90)	-.29	-.60	-.74	1.00		
Porcentaje de exportación sobre venta (PXVTA)	-.21	-.16	-.27	.42	1.00	
Valor exportado (VEX90)	-.08	-.26	-.30	.17	.33	1.00

N de casos: 53

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

Cuadro XXII

Estrategias de mercado

	1981-84	1985-87	1988-90
Estrategia de mercado por empresa (% Exp. a la Región)	41.9%	50.8%	59.5%
Flujos de exportación a la a la Región (en % del total)	22.3%	33.1%	38.0%

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos del BROU.

Este resultado resume dos fenómenos complementarios presentes en la experiencia exportadora en la segunda parte de los '80, que podrían ser considerados de carácter táctico en la política de estas firmas. Por un lado la Región (particularmente Brasil en los años recientes) ha creado una gran oportunidad a muchas empresas uruguayas para iniciar su especialización exportadora, y la mayor parte lo ha hecho concentrando su flujo de exportaciones hacia este mercado. Por otro lado, muchas de las empresas con proyectos exportadores consolidados han reorientado su estrategia, incrementando la importancia de la Región como destino de sus ventas. Estos fenómenos muestran la gran capacidad de respuesta que ha desarrollado la industria uruguaya a partir de 1985, para aprovechar las oportunidades de mercado en las economías vecinas.

Si bien la regionalización en la estrategia de las firmas con experiencia es bien significativa, ella ha tenido una menor incidencia que en el caso de las nuevas exportadoras. Eso se aprecia al observar la tendencia a la regionalización de los flujos totales de exportación, los cuales

orientaban 22.3% a la Región en el período 81-84, para pasar a ser el 38% en 1988-90. Esto estaría indicando que el fenómeno de "regionalización" si bien se observa a nivel de todas las empresas, resulta más importante en la estrategia de aquellas de tamaño exportador más reducido. Por otro lado, este movimiento no ha seguido una trayectoria de crecimiento constante, ya que la tendencia se acelera entre 1985-87, para desacelerarse luego entre 1988-1990.

5. Control de calidad y esfuerzo tecnológico

Las variables que se relacionan con los aspectos tecnológicos de la firma se encuentran altamente correlacionados entre sí; en particular el personal técnico, el factor "management" o "gerencial", y la existencia de un área de investigación y desarrollo.

Cuadro XXIII

Correlaciones relativas al esfuerzo tecnológico

	PSTECN	MNGMT	IYD
Personal técnico (PSTECN)	1.00		
Management (MNGMT)	.54	1.00	
Investigación y desarrollo (IYD)	.40	.25	1.00

N de casos: 53

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

Existe una relación importante entre la experiencia internacional acumulada a nivel gerencial, y la importancia otorgada a los aspectos tecnológicos dentro de la empresa, en particular en la contratación de personal técnico. Sin embargo se observa una baja asociación con la existencia de un área de Investigación y Desarrollo. Esta relación puede ser explicada por el escaso desarrollo encontrado en general, en el área de Investigación y Desarrollo.

En cuanto al tamaño de la empresa, se verificó el hecho de que la presencia de esfuerzo tecnológico en la firma no se vincula con la dimensión de la misma. Por su parte la presencia de personal técnico en la firma está altamente relacionado con las variables asociadas al control de calidad del producto.

Al estudiar las correlaciones entre la existencia de un departamento de investigación y desarrollo, con la modalidad de control de calidad adoptada, encontramos que existen correlaciones con "control de calidad en todo el proceso de producción", y con la existencia de un laboratorio propio en la empresa, y en el caso de que el control de calidad se realice "bajo supervisión de los compradores del exterior" (véase Cuadro XXIV). Esto es coherente con el hecho que cuanto más complejo el tipo de control de calidad adoptado, mayor es la inversión de la firma en Investigación y Desarrollo y con la presencia de un laboratorio propio.

Cuadro XXIV

Correlaciones relativas al control de calidad

	IYD	PROC	FIN	MUES	INSP	LABP	LAB3	SUP
Investigación y desarrollo (IYD)	1.00							
Tipo de control:								
durante el proceso (PROC)	.43	1.00						
al fin del proceso (FIN)	.24	.16	1.00					
por muestra (MUES)	.07	.11	.32	1.00				
por inspección (INSP)	.27	.30	.35	.12	1.00			
por lab. propio (LABP)	.32	.51	.28	.32	.10	1.00		
por lab. terceros (LAB3)	.12	.01	.27	.29	.09	.18	1.00	
por sup. de cliente (SUP)	.38	.20	.37	.12	.09	.27	.28	1.00

N de casos: 53

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

B. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS QUE DIFERENCIAN A LAS FIRMAS DINAMICAS.

De acuerdo al análisis realizado de las firmas encuestadas, se consideraron diferentes criterios de reagrupamiento, con el objetivo de diferenciar las empresas de acuerdo a determinados perfiles específicos de exportación :

- a) asociación internacional-filial de empresa multinacional,
- b) rubro de exportación de la empresa,
- c) naturaleza del proyecto de empresa al inicio,
- d) desempeño de la firma: consolidación y dinamismo exportador

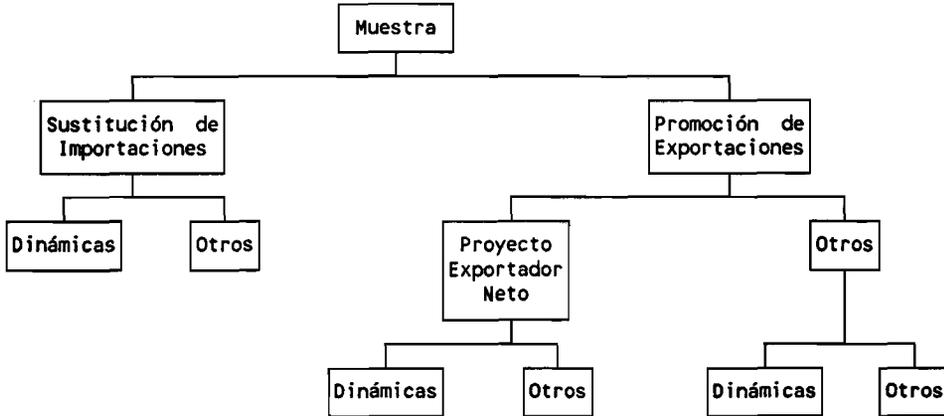
Primeramente se consideró el origen del capital, diferenciando la situación de aquellas empresas sin asociación internacional, de las filiales de empresas multinacionales, o de las que poseen algún otro tipo de asociación con un grupo internacional. También se consideró separadamente a las empresas de acuerdo a las características del producto exportado.

Finalmente, se optó por un esquema que prioriza un reagrupamiento que discrimina a las firmas por la naturaleza de su proyecto empresarial inicial, el cual está relacionado directamente con el período en que la firma inicia su actividad comercial, ya sea en el período de sustitución de importaciones, o en el período de promoción de exportaciones. Esta periodización está marcada principalmente por el cambio de política que experimenta el país en los inicios de la década de los '70. Este corte de tipo histórico, se justifica por la importancia que ha tenido en la reciente expansión exportadora del país la presencia de aquellas empresas que iniciaron su actividad en el marco de una política de sustitución de importaciones, con un mercado doméstico fuertemente protegido. Estas empresas constituyen actualmente la articulación principal de las exportaciones industriales, y su trayectoria de

especialización exportadora está marcada por un gran esfuerzo de transformación a nivel de la empresa, desde la organización de la producción y los sistemas de comercialización, hasta los niveles gerenciales de la misma.

A continuación se ilustra el esquema de clasificación referido, que relaciona:

- período de inicio de la actividad de la empresa,
- dinamismo exportador y
- rubro de exportación.



<u>3211 - Hilados</u> 2 empresas	<u>3211 - Hilados</u> 2 empresas	<u>3211 - Hilados</u> 1 empresa	<u>3212 - Textil prendas</u> 1 empresa	<u>3233 - Prods de cuero</u> 1 empresa	<u>3211 - Hilados</u> 1 empresa
<u>3212 - Textil</u> 1 empresa	<u>3213 - Punto</u> 1 empresa	<u>3232 - Peletería</u> 1 empresa	<u>3213 - Punto</u> 1 empresa	<u>3513 - Resinas</u> 2 empresas	<u>3213 - Punto</u> 2 empresas
<u>3231 - Curtiembre</u> 4 empresas	<u>3511 - Quim. básica</u> 1 empresa	<u>3233 - Prods de cuero</u> 3 empresas	<u>3231 - Curtiembre</u> 1 empresa		<u>3214 - Tapicería</u> 1 empresa
<u>3511 - Quim. básica</u> 2 empresas	<u>3513 - Resinas</u> 3 empresas	<u>3511 - Quim. básica</u> 1 empresa	<u>3232 - Peletería</u> 1 empresa		<u>3513 - Resinas</u> 1 empresa
<u>3512 - Abono y Plag.</u> 1 empresa	<u>3521 - Pinturas</u> 2 empresas	<u>3521 - Pinturas</u> 1 empresa	<u>3513 - Resinas</u> 1 empresa		<u>3523 - Perfumería</u> 1 empresa
<u>3513 - Resina y fib.</u> 2 empresa	<u>3522 - Farmacia</u> 4 empresas		<u>3522 - Farmacia</u> 1 empresa		
<u>3521 - Pinturas</u> 1 empresa	<u>3523 - Perfumería</u> 1 empresa		<u>3529 - Otros industria química</u> 2 empresas		
<u>3522 - Farmacia</u> 1 empresa					
<u>3523 - Perfumería</u> 1 empresa					

1. Factor gerencial

La mayor o menor "orientación internacional" a nivel de la gerencia de la firma, es un criterio diferenciador de las empresas dinámicas de las que no lo son. El factor gerencial tiene una presencia mayor en aquellas empresas de larga trayectoria originadas en el período de sustitución de importaciones, y que han logrado una creciente especialización exportadora de manera dinámica y exitosa, y particularmente con las dinámicas del período de promoción de exportaciones sin un proyecto netamente exportador (Véase Cuadro XXV).

Cuadro XXV

Factor gerencial según categorías
(Porcentaje de empresas que responden afirmativamente)

Variable: Factor gerencial

	Media	Std.Dev	Casos
Sustitución-Dinámicas	73.33%	.4577	15
Sustitución-Otros	42.86%	.5136	14
Promoc-Expo.Net-Dinámicas	42.86%	.5345	7
Promoc-Expo.Net-Otros	50.00%	.5345	8
Otros-Dinámicas	100.00%	.0000	3
Otros-Otros	0.00%	.0000	6

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

2. Decisión de exportar

En general, en el caso de las firmas dinámicas el factor desencadenante en la decisión de exportar de la firma se encuentra más a nivel de la problemática de la firma misma, y en particular en la preocupación de incrementar sus ventas potenciales, posibilitando de esta manera nuevos proyectos de inversión y la ampliación de su capacidad a futuro. Sin embargo, se observa una diferencia en cuanto al rol jugado por los acuerdos comerciales.

En el caso de las firmas que se originaron con anterioridad a 1974, el inicio de su especialización exportadora estuvo motivado de manera significativa por el aprovechamiento de las oportunidades otorgadas por el tratamiento preferencial de estos acuerdos. Esta preocupación está relacionada con la necesidad de superar las limitaciones de tipo coyuntural o estructural impuestas por un mercado interno de tamaño reducido, y sujeto a periódicas depresiones. La ampliación de mercado para estas empresas significa, por un lado la colocación de excedentes de producción, pero en particular esto significó una ampliación de las ventas efectivas que posibilitaron beneficiarse de economías de escala potenciales (véase Cuadro XXVI).

Cuadro XXVI

Motivos principales que influyeron en la decisión de exportar

(Porcentaje de empresas que responde afirmativamente)

Variable: Motivo promoción de exportaciones			Variable: Motivo acuerdos comerciales		
Categoría	Media	Std.Dev	Categoría	Media	Std.Dev
Sust-Din.	46.67%	.5164	Sust-Din.	60.00%	.5071
Sust-Otro	21.43%	.4258	Sust-Otro	57.14%	.5136
Pr-Ex-Din	14.29%	.3780	Pr-Ex-Din	28.57%	.4880
Pr-Ex-Otro	0.00%	.0000	Pr-Ex-Otro	50.00%	.5345
Otro-Din	0.00%	.0000	Otro-Din	33.33%	.5774
Otro-Otro	16.67%	.4082	Otro-Otro	66.67%	.5164

Variable: Motivo sustitución de importaciones			Variable: Motivo ventas		
Categoría	Media	Std.Dev	Categoría	Media	Std.Dev
Sust-Din.	6.67%	.2582	Sust-Din.	86.67%	.3519
Sust-Otro	0.00%	.0000	Sust-Otro	50.00%	.5189
Pr-Ex-Din	14.29%	.3780	Pr-Ex-Din	42.86%	.5345
Pr-Ex-Otro	0.00%	.0000	Pr-Ex-Otro	62.50%	.5175
Otro-Din	0.00%	.0000	Otro-Din	66.67%	.5774
Otro-Otro	0.00%	.0000	Otro-Otro	50.00%	.5477

Variable: Motivo incremento de ventas			Variable: Motivo saturación		
Categoría	Media	Std.Dev	Categoría	Media	Std.Dev
Sust-Din.	20.00%	.4140	Sust-Din.	60.00%	.5071
Sust-Otro	42.86%	.5136	Sust-Otro	50.00%	.5189
Pr-Ex-Din	14.29%	.3780	Pr-Ex-Din	14.29%	.3780
Pr-Ex-Otro	12.50%	.3536	Pr-Ex-Otro	62.50%	.5175
Otro-Din	0.00%	.0000	Otro-Din	0.00%	.0000
Otro-Otro	33.33%	.5164	Otro-Otro	66.67%	.5164

Variable: Motivo insumos			Variable: Motivo producción		
Categoría	Media	Std.Dev	Categoría	Media	Std.Dev
Sust-Din.	46.67%	.5164	Sust-Din.	60.00%	.5071
Sust-Otro	35.71%	.4972	Sust-Otro	35.71%	.4972
Pr-Ex-Din	14.29%	.3780	Pr-Ex-Din	14.29%	.3780
Pr-Ex-Otro	25.00%	.4629	Pr-Ex-Otro	25.00%	.4629
Otro-Din	0.00%	.0000	Otro-Din	33.33%	.5774
Otro-Otro	0.00%	.0000	Otro-Otro	33.33%	.5164

Variable: Motivo ecos de escala		
Categoría	Media	Std.Dev
Sust-Din.	80.00%	.4140
Sust-Otro	64.29%	.4972
Pr-Ex-Din	28.57%	.4880
Pr-Ex-Otro	37.50%	.5175
Otro-Din	33.33%	.5774
Otro-Otro	66.67%	.5164

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

3. Especialización y tamaño exportador de la firma

La relación entre especialización exportadora y el tamaño de la firma no refleja simplemente una asociación directa del tipo a mayor especialización mayor tamaño exportador. Lo que

diferencia más a las empresas en cuanto a su grado de especialización exportadora es la naturaleza de su proyecto inicial de exportaciones.

Los mayores índices de especialización exportadora se observan en aquellas empresas que nacieron en el período reciente, con un proyecto netamente exportador (en promedio 85%) (ver Cuadro XXVII). Desde el punto de vista del monto de sus exportaciones, estas empresas exportan en promedio U\$S 4.35 millones lo que las sitúa entre las grandes exportadoras del país. Es interesante señalar la poca dispersión observada en torno a los valores medios.

Las empresas del período de sustitución de importaciones presentan en promedio índices de especialización relativamente altos (51%). En cuanto al tamaño exportador de la firma, este grupo concentra las mayores empresas exportadoras del país, en promedio estas empresas exportan U\$S 12.16 millones, lo que las sitúa entre las empresas hipergrandes. Es de destacar la alta dispersión observada en este grupo, lo que está indicando una mayor heterogeneidad con respecto al grupo anterior.

Cuadro XXVII

<u>Tamaño y especialización exportadora</u>			
Variable: Valor exportado en 1990 (En miles de U\$S corrientes)			
Categoría	Media	Std.Dev	Casos
Sustitución-Dinámicas	12164.2667	13561.6632	15
Sustitución-Otro	622.7143	562.4254	14
Prom-Exp.Net-Dinámicas	4354.0000	1578.1200	7
Prom-Exp.Net-Otros	308.6250	425.1480	8
Otros-Dinámica	2873.3333	2670.7887	3
Otros-Otros	267.5000	193.6107	6
Variable: Porcentaje de exportaciones sobre venta			
Categoría	Media	Std.Dev	Casos
Sustitución-Dinámicas	51.33%	.3260	15
Sustitución-Otros	28.79%	.2694	14
Prom-Expo.Net-Dinámica	85.00%	.1484	7
Prom-Expo.Net-Otros	62.63%	.3365	8
Otros-Dinámicas	36.67%	.1422	3
Otros-Otros	43.00%	.2945	6
Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.			

4. Estrategia de mercado

Otro aspecto diferenciador entre los grupos considerados está relacionado con la estrategia de mercado de la firma, tanto en lo que se refiere a la importancia de la Región como destino de sus exportaciones en términos absolutos, como en lo que se refiere a la evolución

tendencial observada en el tiempo. En general, este criterio es altamente discriminador entre aquellas firmas dinámicas (47%), y las otras firmas encuestadas (65%).

Cuadro XXVIII

Tendencia de las exportaciones a Argentina y Brasil
(Porcentajes de exportación promedio en cada período)

	1981-84	85-87	88-90
Grupo I: Sustitución-Dinámicas	44.8	46.5	53.3
Textil lanas y Curtiembres	21.6	19.9	33.3
Químicos	68.1	73.2	73.3
Grupo II: Sustitución-Otros	48.0	54.3	59.0
Textil lanas y Curtiembres	40.6	44.3	51.2
Químicos	55.4	64.3	66.8
Grupo III: Promoción-Expo. Neto-Dinámica	33.3	44.7	41.4
Textil lanas y Curtiembres	13.7	23.4	19.0
Químicos	52.9	65.9	63.8
Grupo IV: Promoción-Expo. Neto-Otros	24.7	48.6	55.2
Textil lanas y Curtiembres	33.3	19.8	39.5
Químicos	64.5	77.3	70.9
Grupo V: Promoción-Otros-Dinámica	25.0	25.0	70.8
Textil lanas y Curtiembres	---	---	43.7
Químicos	49.9	50.0	97.8
Grupo VI: Promoción-Otros-Otros	75.7	85.7	77.1
Textil lanas y Curtiembres	83.3	73.4	62.8
Químicos	88.9	98.0	91.4

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos del BROU.

Las firmas dinámicas que han implementado un proyecto netamente exportador, son las menos dependientes del mercado regional (apenas un 36% de sus exportaciones), pero además son las únicas que muestran una reducción de este porcentaje en el período 1988-1990 con respecto al período anterior. Esta estrategia de mercado no es homogénea por tipo de producto, por un lado son los rubros vinculados con las curtiembres y los textiles de lana (IMOA) los que están asociados a índices de regionalización más reducidos (19% entre 1988-1990), mientras que los químicos (IMSOA) presentan un índice que se sitúa en el entorno del 63%. Esta heterogeneidad asociada al tipo de producto, no modifica los principales resultados anotados anteriormente, en cuanto a que este grupo de empresas se caracteriza por implementar la estrategia menos dependiente del mercado regional.

Por su parte, las empresas del período de la sustitución de importaciones han consolidado una estrategia que le asigna a la Región en promedio el 45% de sus exportaciones. Es importante hacer notar que este grupo ha experimentado durante toda la década de los '80, y más particularmente entre 1988-1990 un crecimiento significativo en la regionalización de su estrategia de mercado. Este fenómeno se explica fundamentalmente por la reorientación observada en la estrategia mercado de aquellas firmas que exportan productos de curtiembre, y textiles de lana.

Cuadro XXIX

Porcentaje de exportaciones por mercado, año 1990

Variable: Porcentaje de exportaciones a Argentina

	Media	Std.Dev	Casos
Sustitución-Dinámicas	8.33%	.1098	15
Sustitución-Otros	19.86%	.3278	14
Promoc-Expo.Netto-Dinámica	6.43%	.1614	7
Promoc-Expo.Netto-Otros	0.88%	.0247	8
Otros-Dinámicas	44.00%	.3857	3
Otros-Otros	12.67%	.2269	6

Variable: Porcentaje de exportaciones a Brasil

	Media	Std.Dev	Casos
Sustitución-Dinámicas	37.27%	.2969	15
Sustitución-Otros	48.14%	.4226	14
Promoc-Expo.Netto-Dinámica	29.57%	.3738	7
Promoc-Expo.Netto-Otros	56.12%	.4669	8
Otros-Dinámicas	37.00%	.1054	3
Otros-Otros	63.50%	.4941	6

Variable: Porcentaje de exportaciones a economías industrializadas

	Media	Std.Dev	Casos
Sustitución-Dinámicas	23.13%	.3064	15
Sustitución-Otros	7.71%	.2413	14
Promoc-Expo.Netto-Dinámica	57.29%	.4398	7
Promoc-Expo.Netto-Otros	30.63%	.4555	8
Otros-Dinámicas	18.00%	.2946	3
Otros-Otros	22.33%	.3977	6

Variable: Porcentaje de exportaciones a Argentina y Brasil

	Media	Std.Dev	Casos
Sustitución-Dinámicas	45.60%	.3473	15
Sustitución-Otros	68.00%	.4041	14
Promoc-Expo.Netto-Dinámica	36.00%	.4465	7
Promoc-Expo.Netto-Otros	57.00%	.4754	8
Otros-Dinámicas	81.00%	.2944	3
Otros-Otros	76.17%	.4081	6

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

Aparte del rol de la Región, las diferentes estrategias se diferencian por el grado de penetración a los mercados de las economías industrializadas. En este sentido, son también

las firmas que implementan proyectos empresariales netamente exportadores las que han podido ingresar de manera más exitosa a esos mercados. En particular, las empresas dinámicas de este grupo destinan el 57% de sus exportaciones a los mercados más competitivos de los países industrializados.

5. Acciones implementadas para penetrar en los mercados externos

En términos generales, las respuestas de las firmas dinámicas transmiten una preocupación común en cuanto a la necesidad e importancia de implementar acciones dirigidas a mejorar la calidad y al cumplimiento de estándares internacionales del producto comercializado. También se señaló la importancia de la flexibilización de la producción, para de esta manera poder responder adecuadamente, en tiempo y en forma, a las necesidades cambiantes de los destinos de exportación.

Si bien se observa una convergencia en cuanto a cuales fueron las acciones más importantes implementadas, hay que distinguir el caso particular de las empresas nacidas en el período de la sustitución de importaciones, que indudablemente sus respuestas describen un proceso de especialización exportador que está aparejado a un gran cambio estructural en la vida de la empresa. Indudablemente, esto no se percibe en las empresas nacidas en el período de promoción de exportaciones, cuyo proyecto exportador nace principalmente destinado a los mercados internacionales.

Cuadro XXX

Acciones implementadas para penetrar los mercados exteriores

(Porcentaje de empresas que responden afirmativamente)

Variable: Acción mejora de calidad			Variable: Acción cambio del canal		
Categoría	Media	Std.Dev	Categoría	Media	Std.Dev
Sust.-Din.	93.33%	.2582	Sust.-Din.	80.00%	.4140
Pr-Ex.Net-Din.	50.00%	.5189	Sust.-Otros	35.71%	.4972
Sust.-Otros	85.71%	.3780	Pr-Ex.Net-Din.	28.57%	.4880
Pr-Ex.Net-Otros	62.50%	.5175	Pr-Ex.Net-Otros	62.50%	.5175
Otros-Dinámicas	66.67%	.5774	Otros-Dinámicas	33.33%	.5774
Otros-Otros	66.67%	.5164	Otros-Otros	50.00%	.5477

Variable: Acción aumento de producción			Variable: Acción aumento de la flexibilidad		
Categoría	Media	Std.Dev	Categoría	Media	Std.Dev
Sust.-Din.	73.33%	.4577	Sust.-Din.	93.33%	.2582
Sust.-Otros	50.00%	.5189	Sust.-Otros	50.00%	.5189
Pr-Ex.Net-Din.	42.86%	.5345	Pr-Ex.Net-Din.	71.43%	.4880
Pr-Ex.Net-Otros	50.00%	.5345	Pr-Ex.Net-Otros	62.50%	.5175
Otros-Dinámicas	00.00%	.0000	Otros-Dinámicas	33.33%	.5774
Otros-Otros	33.33%	.5164	Otros-Otros	33.33%	.5164

Variable: Acción mejora del packing			Variable: Acción aumento de la productividad		
Categoría	Media	Std.Dev	Categoría	Media	Std.Dev
Sust.-Din.	20.00%	.4140	Sust.-Din.	93.33%	.2582
Pr-Ex.Net-Din.	28.57%	.4688	Sust.-Otros	50.00%	.5189
Sust.-Otros	00.00%	.0000	Pr-Ex.Net-Din.	42.86%	.5345
Pr-Ex.Net-Otros	00.00%	.0000	Pr-Ex.Net-Otros	50.00%	.5345
Otros-Dinámicas	66.67%	.5774	Otros-Dinámicas	33.33%	.5774
Otros-Otros	16.67%	.4082	Otros-Otros	16.67%	.4082

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

Cuadro XXXI

Esfuerzo tecnológico y control de calidad

(Porcentaje de empresas que responden afirmativamente)

Variable: Cambio técnico			Variable: Control por muestra		
Categoría	Media	Std.Dev	Categoría	Media	Std.Dev
Sust-Din	100.00%	.0000	Sust-Din	53.33%	.5164
Sust-Otro	78.57%	.4258	Sust-Otro	57.14%	.5136
Pr-Exp-Din	71.43%	.4880	Pr-Exp-Din	42.86%	.5345
Pr-Exp-Otro	62.50%	.5175	Pr-Exp-Otro	12.50%	.3536
Otros-Din	0.00%	.0000	Otros-Din	66.67%	.5774
Otros-Otro	50.00%	.5477	Otros-Otro	16.67%	.4082

Variable: Investigación y desarrollo			Variable: Control por inspección		
Categoría	Media	Std.Dev	Categoría	Media	Std.Dev
Sust-Din	66.67%	.4880	Sust-Din	53.33%	.5164
Sust-Otro	42.86%	.5136	Sust-Otro	42.86%	.5136
Pr-Exp-Din	57.14%	.5345	Pr-Exp-Din	42.86%	.5345
Pr-Exp-Otro	12.50%	.3536	Pr-Exp-Otro	37.50%	.5175
Otros-Din	33.33%	.5774	Otros-Din	00.00%	.0000
Otros-Otro	16.67%	.4082	Otros-Otro	66.67%	.5164

Variable: Control de calidad			Variable: Control por laboratorio propio		
Categoría	Media	Std.Dev	Categoría	Media	Std.Dev
Sust-Din	80.00%	.4140	Sust-Din	93.33%	.2582
Sust-Otro	71.43%	.4688	Sust-Otro	92.86%	.2673
Pr-Exp-Din	85.71%	.3780	Pr-Exp-Din	71.43%	.4880
Pr-Exp-Otro	50.00%	.5345	Pr-Exp-Otro	25.00%	.4629
Otros-Din	100.00%	.0000	Otros-Din	100.00%	.0000
Otros-Otro	66.67%	.5164	Otros-Otro	00.00%	.0000

Variable: Control sobre el proceso			Variable: Control por laboratorio de terceros		
Categoría	Media	Std.Dev	Categoría	Media	Std.Dev
Sust-Din	60.00%	.5071	Sust-Din	33.33%	.4880
Sust-Otro	92.86%	.2673	Sust-Otro	35.71%	.4972
Pr-Exp-Din	85.71%	.3780	Pr-Exp-Din	28.57%	.4880
Pr-Exp-Otro	50.00%	.5345	Pr-Exp-Otro	00.00%	.0000
Otros-Din	66.67%	.5774	Otros-Din	00.00%	.0000
Otros-Otro	33.33%	.5164	Otros-Otro	16.67%	.4082

Variable: Control sobre el final del proceso			Variable: Control por supervisión del cliente		
Categoría	Media	Std.Dev	Categoría	Media	Std.Dev
Sust-Din	93.33%	.2582	Sust-Din	26.67%	.4577
Sust-Otro	64.29%	.4972	Sust-Otro	28.57%	.4688
Pr-Exp-Din	85.71%	.3780	Pr-Exp-Din	71.43%	.4880
Pr-Exp-Otro	37.50%	.5175	Pr-Exp-Otro	00.00%	.0000
Otros-Din	33.33%	.5774	Otros-Din	00.00%	.0000
Otros-Otro	66.67%	.5164	Otros-Otro	00.00%	.0000

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios

6. Esfuerzo tecnológico y control de calidad

La existencia de un área de Investigación y Desarrollo en la empresa resulta en general un criterio que diferencia claramente aquellas empresas dinámicas de las que no lo son. Pero es en el grupo de las dinámicas del período de sustitución de importaciones donde con más frecuencia se ha incorporado un área específica de I&D (67%). Este resultado no es ajeno al hecho de que en este grupo se encuentren las empresas de mayor tamaño, y en el cual todas las empresas responden haber realizado un cambio tecnológico en los últimos cinco años.

En lo que se refiere al control de calidad efectuado sobre sus productos, todas las empresas consultadas realizan algún tipo de control, y la presencia de un área específica dedicada al control de calidad es muy frecuente. En cuanto al tipo de control efectuado, las firmas dinámicas del período de sustitución de importaciones han implementado preferentemente el control del producto final, a diferencia de las dinámicas del período de promoción de exportaciones que desarrollan por igual el control sobre todo el proceso y como del producto final. Un aspecto a resaltar es el hecho que el 71% de estas empresas realiza el control de calidad bajo supervisión de los compradores del exterior, cuando este tipo de control está casi ausente en las demás empresas consultadas.

7. Asociación internacional y actividad exportadora de la empresa

El 26.4% de las empresas encuestadas ha desarrollado algún tipo de asociación internacional: filial de empresa multinacional, asociación de capital nacional y extranjero, u otro. Entre estas firmas, y en particular entre las filiales de multinacionales se observa una mayor presencia de empresas dinámicas (64%), mientras que para el resto este porcentaje es de sólo el 41%.

Como es lógico pensar, el factor gerencial o la "orientación internacional" a nivel de gerencia de la firma tiene un peso significativo entre las empresas con algún tipo de asociación internacional, observándose la presencia de este factor en el 71% de las mismas (alcanzando el 100% en el caso de las filiales de multinacionales), cuando en el caso de las firmas sin asociación internacional esta característica sólo se verificó en el 43% de ellas (ver Cuadro XXXII).

En cuanto a los factores que influyeron de manera decisiva en la decisión de exportar, se observa que en general estas empresas no se diferencian de las empresas dinámicas, en cuanto a la importancia que se le atribuye a la preocupación por incrementar sus ventas potenciales a través de las exportaciones. Un caso particular lo constituyen las filiales de multinacionales, que se identifican más al grupo de empresas surgidas en el período de sustitución de importaciones, por la importancia atribuida al aprovechamiento de los Acuerdos comerciales y a las medidas de Promoción de exportación. Es necesario señalar, que en el caso de las filiales de multinacionales encuestadas, la toma de decisión se realizó a nivel de la casa matriz.

El impacto de la especialización exportadora a nivel de la firma se ubica principalmente en la necesidad de aumentar la flexibilidad en la estructura de producción, pero se observa en general un gran esfuerzo tecnológico realizado por estas firmas, y en particular en el caso de las filiales de empresas multinacionales. Este fenómeno se observa a través de una mayor presencia del área de Control de Calidad, como del área de Investigación y Desarrollo al

interior de estas empresas (en particular en el 100% de las filiales de multinacionales) (ver Cuadro XXXIII).

En cuanto a la estrategia de mercado, el hecho más destacado es el carácter netamente regional en la política exportadora de las filiales de multinacionales, orientando el 73% de sus exportaciones a la Región (Brasil 53%, Argentina 20%). Este resultado está relacionado con los motivos de la decisión de exportar de estas empresas, fuertemente influenciado por las preferencias otorgadas en los Acuerdos comerciales con los países de la Región. Esto induciría a pensar, que la estrategia desarrollada por estas empresas podría estar tentada en emplear al país como base para entrar en las dos economías vecinas, en el caso de algunos productos químicos o farmacéuticos.

Cuadro XXXII

Total de empresas discriminadas según la composición de capital

		Sub- Total	Factor gerencial 1/	Investig. y desarr. 2/	Control de calidad 3/
Sin asoc. intern.	No Din.	23	7	7	15
	Din.	16	10	8	13
Asoc. internac.	No Din.	5	3	1	3
	Din.	5	3	4	4
Filial emp. ext.	No Din.	0	0	0	0
	Din.	4	4	3	4
Total		53	20	23	39

Notas:

1/ Total de empresas para las cuales se observa la presencia del Factor Gerencial

2/ Total de empresas que poseen un área de Investigación y Desarrollo

3/ Total de empresas que poseen un área de Control de Calidad

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

Cuadro XXXIII

Porcentaje de exportaciones registrados por las IMSOA por asociación internacional según destino

	Brasil	Región	Economías Industrializ.
Sin asoc. internac.	55%	72%	14%
Con asoc internac:			
No filial	37%	49%	17%
Filial	53%	73%	2%
Prom. total	52%	68%	13%

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

C. PERFILES DE EXPANSION EXPORTADORA DE LA FIRMA

1. Las empresas exportadoras surgidas en el período de sustitución de importaciones

Este grupo está representado por 29 empresas encuestadas, de las cuales 15 han logrado un muy buen desempeño exportador, las cuales están incluidas en la categoría de firmas exportadoras dinámicas. Se trata de empresas especializadas en diferentes rubros que cubren las principales ramas industriales consideradas en esta investigación, y particularmente las curtiembres (4), las textiles de lana (6) y de fibras artificiales (5), productos farmacéuticos (5), químicas básicas (3), resinas (5), Pinturas (3), sector perfumería y artículos de tocador (2).

La distinción entre empresas dinámicas y las otras, de acuerdo a la performance y estabilidad en su desempeño exportador resulta pertinente. Este reagrupamiento permite diferenciar un grupo específico de empresas, que basan su estrategia comercial en una diversificación mayor, lo que resulta en una menor dependencia hacia la Región, (solo 45% de sus exportaciones se destinan hacia Brasil o Argentina), y que abordan con éxito los mercados de economías industrializadas (23% de sus exportaciones).

La mayoría son grandes empresas para la escala del mercado local, y han logrado una alta especialización exportadora (51% de sus ventas totales se exportan en promedio). Este grupo representa la articulación principal de las exportaciones industriales uruguayas, y en particular estas 15 empresas cubren el 78% de las exportaciones acumuladas en el año 1990 por las empresas de la muestra.

2. Las empresas exportadoras surgidas en el período de promoción de exportaciones

En este caso se trata de un grupo de firmas que surgieron en un período en el cual la política económica priorizó el desarrollo económico del país a partir del componente exportaciones

de la demanda. La mayor parte de estas empresas surgieron en la década de los '80, y más particularmente en los años recientes. En este grupo resulta necesario diferenciar no solo en función del desempeño de la empresa como en el caso anterior, sino también es relevante considerar el tipo de proyecto exportador.

En función de ello se ha considerado separadamente aquellas empresas que surgen desde el inicio con un proyecto principal o exclusivamente exportador. Este grupo se diferencia de las restantes empresas por poseer un perfil de mayor especialización exportadora (en promedio el 85% de las ventas se orientan al mercado internacional), con una estrategia comercial orientada netamente hacia economías industrializadas (el 54% de las exportaciones), y con una inserción menor hacia la región (sólo el 36%) y están prácticamente ausentes del mercado de Argentina.

3. Relación entre los exportadores recientes y las empresas experimentadas.

A partir de este reagrupamiento, surge la pregunta sobre una eventual vinculación entre ambas categorías de firmas dinámicas, que suponga un determinado proceso de aprendizaje a nivel de la firma. Este proceso de aprendizaje implicaría por ejemplo, a partir de una situación inicial muy dependiente de la Región, y con una baja especialización exportadora, una evolución hacia una diversificación creciente de mercados, un mayor y más eficiente empleo de información de origen público o privado, una mayor especialización exportadora, y una tendencia a aumentar su tamaño exportador.

En este contexto, y a partir de la observación se plantea la necesidades de hacer algunas precisiones sobre el rol de la Región y los acuerdos comerciales con los países vecinos en tanto factores de estímulo y de aprendizaje. Se debe diferenciar, la situación de las empresas surgidas en el período de sustitución de importaciones, de las que se inician bajo la política de promociones de exportaciones.

En el primer caso, los acuerdos comerciales con los países de la región resultaron en uno de los motivos preponderantes del entorno económico de la empresa que determinó el inicio de su actividad exportadora.

En el caso de las empresas surgidas con posterioridad a 1974, los motivos para el inicio de la actividad exportadora se centran en aspectos que están referidos principalmente a consideraciones de estrategia empresarial. Es interesante hacer notar, que para este grupo la influencia de los acuerdos como factor determinante en la decisión de exportar, resulta altamente discriminador entre firmas dinámicas y las otras.

La observación de este resultado sugiere que el rol de la Región como etapa inicial en el proceso de especialización exportadora, sólo se verifica para aquellas empresas que iniciaron su actividad empresarial en la etapa de sustitución de importaciones.

VI. ALGUNAS REFLEXIONES FINALES

Una de las observaciones centrales que surgen de este informe se vinculan con la existencia de dos perfiles bien diferenciados de empresas exportadoras exitosas; por un lado las firmas que iniciaron su actividad en el período de sustitución de importaciones, y por otro las empresas que surgen en el período de promoción de exportaciones. Este reagrupamiento permite considerar separadamente dos trayectorias específicas de implementación de un proyecto exportador, las cuales están pautadas por motivaciones, y políticas empresariales diferentes.

Las empresas que surgieron en el período de sustitución de importaciones, y orientadas al mercado doméstico desarrollaron un proceso lento de especialización exportadora en el cual jugó un rol preponderante los acuerdos comerciales con los países de la región. El impacto de la Región ha sido doble, primeramente jugó como uno de los motivos para iniciar el proyecto exportador, y una vez iniciado el proyecto exportador, estos mercados brindaron el marco para la necesaria adaptación de la empresa a mercados más competitivos. Esta categoría reagrupa un número importante y variado de empresas, algunas especializadas en productos manufacturados a base de materia prima de origen agropecuario (IMOA), y otras en productos manufacturados a base de materia prima agropecuaria y principalmente importada (IMSOA). La mitad de las empresas encuestadas que pertenecen a este grupo han logrado mantener un fuerte dinamismo exportador, aprovechando diversas oportunidades de mercado para consolidar un flujo exportador creciente, y una fuerte especialización exportadora (en promedio estas firmas orientan a la exportación el 51% de sus ventas totales). En la mayoría de los casos se trata de empresas de gran tamaño para la escala local, y representan la articulación principal de las actuales exportaciones industriales uruguayas (las 15 empresas dinámicas de esta categoría representan el 78% de las exportaciones acumuladas del total de 53 empresas encuestadas).

El dinamismo de estas empresas está asociado de manera significativa al rol crítico jugado por los gerentes seniors al frente de la conducción de la firma. En el caso de las empresas más dinámicas, se verifica la presencia de gerentes que mostraron poscer una fuerte "orientación internacional", y una "amplitud de criterios" necesaria para llevar adelante las transformaciones requeridas a nivel de la empresa para salir a vender a los mercados internacionales. Estas transformaciones incluyen importantes cambios a nivel de la organización de la empresa, como también un gran esfuerzo tecnológico a nivel del proceso productivo y de ventas. La importancia del factor gerencial en el desempeño de la firma plantea la importancia de impulsar una política de respaldo a los diferentes programas de formación empresarial, y de actividades de actualización gerencial. En particular se requiere estimular actividades que promuevan entre los empresarios una mentalidad más abierta al mundo, más sensible a las señales provenientes de los mercados internacionales.

Entre las empresas que surgieron en el período de promoción de exportaciones, se destaca la situación de aquellas firmas que desarrollan un proyecto netamente exportador. En este caso se observa un alto índice de especialización exportadora desde el inicio del proyecto, y una estrategia de mercado menos orientada a la Región, y por una mayor penetración de los mercados de economías industrializadas. Los motivos determinantes para la decisión de exportar en estas empresas se relacionan con factores relacionados directamente con la estrategia de la firma: mejora de la productividad y mayor rentabilidad mediante la utilización de técnicas más intensivas en capital. Los Acuerdos comerciales con los países de la región

no tienen en general un impacto relevante en el caso de las empresas IMOA, y en el caso de las Químicas y otras IMSOA, la Región jugó un rol importante como mercado pero la dependencia es significativamente menor.

Desde el punto de vista del monto de sus exportaciones, estas empresas exportan en promedio U\$S 4.35 millones lo que las sitúa entre las grandes exportadoras del país, y su presencia en el universo de firmas exportadoras es relativamente importante, pero esa influencia es aún mayormente cualitativa, ya que desde el punto de vista cuantitativo su peso en las exportaciones totales del país aún es marginal. La alta especialización exportadora de estas empresas está asociada con la presencia de un área de control de calidad de la producción bien organizada. La importancia del esfuerzo tecnológico de estas empresas se refleja en la presencia significativa de un área de control de calidad, y en el tipo de control realizado. En estas empresas el control que se realiza no se limita a la fase final, sino que el mismo se efectúa también al inicio y durante todo el proceso productivo.

En general, la existencia de un área de Investigación y Desarrollo en la empresa resulta un criterio que diferencia claramente aquellas empresas dinámicas de las que no lo son. Pero es entre las empresas dinámicas originadas en el período de sustitución de importaciones, donde con más frecuencia se ha incorporado un área específica de I&D. Este resultado no es ajeno al hecho de que en este grupo se encuentren las empresas de mayor tamaño, y en el cual todas las empresas responden haber realizado un cambio tecnológico en los últimos cinco años. Esta asociación entre tamaño de la empresa, y desarrollo de las áreas de Control de Calidad y de Investigación y Desarrollo, señala la existencia de una escala mínima por debajo de la cual no resulta realizable una inversión en un laboratorio propio de control de calidad, o de investigación y desarrollo. Es necesario llamar la atención sobre la importancia de superar ese umbral crítico en lo que a tamaño se refiere, ya que ello representa una limitación a la estructuración dentro de la empresa de áreas especializadas de apoyo a la actividad exportadora. Una política que incentive y promueva la asociación entre empresas podría ser una vía para superar esta limitación.

Un país que necesita desarrollar su actividad exportadora en el contexto del comercio internacional actual, requiere de una política de apoyo decidido al esfuerzo tecnológico de las firmas exportadoras. En este sentido, se debe reforzar y promover nuevos nexos intermedios a nivel de su sistema científico-tecnológico, en particular instituciones o laboratorios que estimulen o respalden la innovación tecnológica a nivel de la firma. De acuerdo a las necesidades planteadas por las empresas exportadoras dinámicas encuestadas, y de la experiencia internacional se requiere ampliar y desarrollar nuevos servicios tecnológicos de calidad, y prestigio reconocidos a nivel internacional.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ARGENTI, G., SHUTZ, J., FILGUEIRA, C. (1988) Ciencia y tecnología: Un diagnóstico de oportunidades, Ministerio de Educación y Cultura - CIESU.
- BAUMOL, W.J., PANZAR, J.C., WILLIG, R.D. (1988) Contestable Markets and the theory of industry structure. San Diego, California: Harcourt Brace Jovanovitch.
- BILKEY, W.J. (1978) An attempted integration of the Literature on the Export Behavior of Firms, Journal of International Business Studies, pp 33-46.
- CAVUSGIL, S. (1984) Organizational Characteristics Associated with Export Activity, Journal of Management Studies, 21(1), pp 3-22.
- CEPAL, Oficina de Montevideo (1990) Estrategias comerciales y tecnológicas de empresas exportadoras. Primer informe sobre la Encuesta industrial, LC/MVD/R.55.
- CEPAL, Oficina de Montevideo (1991) Informe preliminar sobre la encuesta a empresas manufactureras y su dinamismo exportador, Borrador en mimeo.
- COOPER, R.G. (1985) The impact of Export strategy on Export sales performances, Journal of International Business Studies, pp 37-55.
- CULPAN, R. (1989) Export behavior of firms: relevance of firm size, Journal of Business Research, pp 207-218.
- CHRISTENSEN, C.H. (1987) An empirical investigation of the factors influencing exporting success of brazilian firms, Journal of International Business Studies, pp 61-77.
- GRUPO PERFILES (1987) Evaluación del comportamiento del comercio exterior de bienes y servicios, Ministerio de Relaciones Exteriores.
- PORTER, M. (1980) Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors, The Free Press.
- PORTER, M. (1990) The competitive advantage of the nations, The Macmillan Press Limited.
- RAMA, G. W., SILVEIRA, S. (1991) Políticas de recursos humanos de la industria exportadora del Uruguay, CEPAL/CINTERFOR/OIT.
- ROCHE, H., VAILLANT, M. (1990a) La alternativa exportadora en la perspectiva del desarrollo de la PYME, Montevideo, CID.
- VAILLANT, M. (1989) Especialización y estrategia exportadora en el Uruguay, Instituto Nacional del libro (OPP/CEPAL/PNUD).
- VAILLANT, M., ROCHE, H., (1990b) El desempeño de la empresa exportadora, Montevideo, Revista SUMA, Número 8, pp 103 - 129.

ANEXOS

ANEXO A

LISTA DE EMPRESAS DE LA MUESTRA SEGUN RAMA CIU Rev.2

Rama 3211 - Hilados

Dancotex
Fibratex
Industria Textil del Este
Paylana
Tosal
Tuplan

Rama 3212 - Textil prendas

Hilotex
Suitex

Rama 3213 - Punto

Fashion Export
Pacu
Suymar
Textil La Paz

Rama 3214 - Tapicería

Tapeti

Rama 3231 - Curtiembre

Curtifrance
Midobers
Odisa
Paycuero
Secondo y Roetti

Rama 3232 - Peletería

Olar
Naussa

Rama 3233 - Productos de cuero

Ahora
Laren
Toryal
Rosemark

Rama 3511 - Química básica

American Chemical
Eface cloro
Siner
Torrente

Rama 3512 - Abonos y plaguicidas

Duperial

Rama 3513 - Resina y fibras sintéticas

Alona
Celoprint
Fanacril
Neosul
Olivera y Cía.
Polímeros Uruguayos
Sintéticos Slowak
Sudamtex
Supervent

Rama 3521 - Pinturas

Pinturas Inca
Pinturas Industriales
Pinturerías Colón
Riolsa

Rama 3522 - Farmacia

Analón
Laboratorio Dispert
Química Tec
Rhone Poulenc
Roemmers
Santa Elena

Rama 3523 - Perfumería

Eje Solar
Fortuna
Sudy Lever

Rama 3529 - Otras Industrias químicas

Aryes
Bio Inter

ANEXO B

ENCUESTA INDUSTRIAL

CEPAL-UNION DE EXPORTADORES

CUESTIONARIO

NOVIEMBRE 1990

I. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

1. Razón social

2. Domicilio administración central:
.....

Teléfono

3. Año de iniciación de actividades de la empresa

4. Tamaño de la empresa en 1981, o año inicial si la creación de la empresa es posterior:

Año 198..

Total de empleados permanentes

ventas totales (en miles de U\$\$ corrientes)

5. Sector industrial de reciente desarrollo en la empresa (precisar código NADE del producto):

<u>Actividad Principal</u>	<u>Año Iniciación de actividades</u>	<u>Porcentaje en el total de ventas de la empresa 1989</u>
1. <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> , <input type="text"/>
2. <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> , <input type="text"/>
3. <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> , <input type="text"/>
4. <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> , <input type="text"/>
5. <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> , <input type="text"/>

6. Su empresa posee algún tipo de asociación internacional:

	<u>Si</u>	<u>No</u>	
- integrada a grupo internacional	1	2	<input type="text"/>
- licencia de fabricación	1	2	<input type="text"/>
- trademarks	1	2	<input type="text"/>
- otro, especificar	1	2	<input type="text"/>

7. Composición del capital de la empresa:

	<u>Si</u>	<u>No</u>	
- familiar	1	2	<input type="text"/>
- socios	1	2	<input type="text"/>
- Sociedad de acciones	1	2	<input type="text"/>
- filial de empresa extranjera	1	2	<input type="text"/>
- filial de empresa multinacional	1	2	<input type="text"/>
- otro, especificar	1	2	<input type="text"/>

4. Identifique los cinco principales productos de exportación en el año 1989 y consigne para cada uno de ellos la siguiente información:

	1	2	3	4	5
Producto:					
Posición Arancelaria:					
Exportación 89 como % de las ventas totales					
Participación insumos en el Valor Bruto de Producción (en %):					
Procedencia de insumos (en %):					
1. Nacionales					
2. Importados					
3. Importados en admisión temporaria:					

5. En el año 1989, ¿cuál fue el no. de obreros y empleados en su empresa?

		Total Empleados permanente	Contratado, temporal o zafral
Personal de Administración	0 1		
Personal de Producción	0 2		
Profesionales y/o técnicos diplomados(*)			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			

(*) Especificar profesión y mando en la empresa

6. Para el último ejercicio interesa conocer algunos ratios que describen la situación financiera de su empresa. ^{3/}

Ejercicio 198.....

Venta total del año / Deudas , %

Ganancia / Activo total , %

Deuda largo plazo / deuda total , %

7. Capital, más Reservas y utilidades no distribuidas (patrimonial) según el último balance de la empresa (especificar a que ejercicio corresponde):

Ejercicio

Capital Patrimonial

N\$

en miles

III. LA ACTIVIDAD EXPORTADORA

1. Especificar solamente para el año de inicio de la exportaciones de la empresa y para 1981 si exportó ese año:

Año inicial

en 1981

Producto principal

Monto total exportado US\$
en miles

US\$
en miles

Destino de exportaciones:

Argentina ,

Brasil ,

Resto de A.Latina ,

USA ,

CEE ,

Resto del Mundo ,

2. ¿Por qué decidió su empresa comenzar a exportar?

Complete cada opción con alguno de estos valores:

Muy Importante Importante Poco Importante No Influyente

DEBIDO A:

Los incentivos dados por la política de promoción de exportaciones? ^{0 1} 1 2 3 4

Subsidios ^{0 2} 1 2 3 4

Reintegro o exenciones de impuestos ^{0 3} 1 2 3 4

^{3/} Revise el período del ejercicio, las unidades de medidas y si es posible adjunte un Balance de su empresa.

DEBIDO A:		Muy Importante	Importante	Poco Importante	No Influyente	
Importación de insumos libres de aranceles	0.4 ┌──┐	1	2	3	4	└─┘
Para aprovechar el tratamiento preferencial de los acuerdos comerciales de Uruguay	0.5 ┌──┐	1	2	3	4	└─┘
Incrementar sus ventas potenciales, posibilitar nuevos proyectos de inversión, y ampliar capacidad de producción a futuro	0.6 ┌──┐	1	2	3	4	└─┘
Ubicar producción que, dado los deprimidos niveles del mercado interno en ciertos períodos, no puede colocar.	0.7 ┌──┐	1	2	3	4	└─┘
Mejorar la productividad y rentabilidad de su empresa mediante la utilización de técnicas intensivas en capital.	0.8 ┌──┐	1	2	3	4	└─┘
Ampliar las ventas efectivas, incrementar los niveles de utilización de la capacidad instalada y reducir los costos medios de producción.	0.9 ┌──┐	1	2	3	4	└─┘

(Si considera que existe algún otro motivo que se ha omitido, sería de interés que lo incluyera):

.....	┌──┐	1	2	3	4	└─┘
.....	┌──┐	1	2	3	4	└─┘

3. A su juicio, ¿cuál de las siguientes acciones fue necesario implementar para penetrar en los mercados externos?

		Muy Importante	Importante	Poco Importante	No Influyente	
Incrementar la productividad para obtener mayor competitividad.	0.1 ┌──┐	1	2	3	4	└─┘
Mejorar la calidad de producción.	0.2 ┌──┐	1	2	3	4	└─┘
* Homogeneidad del producto						
* Definición y apego a parámetros técnicos (internacionalmente convenidos) que hacen a la definición del producto comercializado.						
Cambiar las líneas de producción y fabricar nuevos productos.	0.3 ┌──┐	1	2	3	4	└─┘

		Muy Importante	Importante	Poco Importante	No Influyente	
Modificación en los envases y embalajes en los que se presenta el producto.	$\frac{0}{1}$	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Montar nuevos canales de comercialización que permitan acceder a los mercados externos.	$\frac{0}{5}$	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Tener una estructura de producción flexible permitiendo modificaciones de las líneas de producción de acuerdo a las necesidades cambiantes de los destinos de exportación.	$\frac{0}{6}$	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>

(Si considera que fue necesario alguna otra acción implementada y que se ha omitido, sería de interés que lo incluyera):

.....	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>

4. A su juicio, ¿la posibilidad de exportar requiere modificaciones en la modalidad de funcionamiento tradicional?

Si	No	
1	2	<input type="checkbox"/>

¿en cuál de los siguientes sentidos?:

		Muy Importante	Importante	Poco Importante	No Influyente	
Incorporación y adaptación de nuevas tecnologías	$\frac{0}{1}$	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Alteraciones en la organización de la producción sin modificar sustancialmente el conjunto de técnicas empleadas	$\frac{0}{2}$	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Mejorar la gestión de la empresa profesionalizando el área de comercialización	$\frac{0}{3}$	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
Incorporar nuevos servicios auxiliares a la producción (Por ejemplo: un departamento de control de calidad,...)	$\frac{0}{4}$	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>

5. A nivel de las relaciones laborales, ¿se realizaron algunos de los siguientes cambios?:

	Si	No	
Aumento del personal técnico	1	2	<input type="checkbox"/>
Personal obrero más calificado	1	2	<input type="checkbox"/>
Incrementos de salarios	1	2	<input type="checkbox"/>
Contratación de personal obrero a destajo	1	2	<input type="checkbox"/>
Contratación de servicios de otras empresas	1	2	<input type="checkbox"/>

6.	A nivel de la organización empresarial, ¿cuáles de los siguientes cambios se realizaron?:	Si	No	
	Creación de nuevos departamentos alterando el "organigrama" tradicional de su empresa	1	2	<input type="checkbox"/>
	Modificación de los mecanismos de decisión - mayor descentralización	1	2	<input type="checkbox"/>
	Modificación de los mecanismos de decisión - mayor centralización	1	2	<input type="checkbox"/>

7.	Cuáles son sus principales fuentes de información sobre tendencias, y posibilidades de exportación?:	Si	No		
	Viajes al extranjero	^{0 1} <input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>
	Visitas de clientes extranjeros	^{0 2} <input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>
	Investigaciones de mercado	^{0 3} <input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>
	Cámaras Empresariales	^{0 4} <input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>
	Servicios oficiales de información	^{0 5} <input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>
	Otros (especificar):	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>

8.	Qué representa la Región (Brasil, Argentina) en su actividad exportadora?:	Brasil		Argentina			
		Si	No	Si	No		
	Una etapa inicial, primer paso para acceder al mercado internacional	1	2	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>
	Un mercado doméstico ampliado	1	2	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>
	Un mercado competitivo	1	2	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>
	El mercado actual principal	1	2	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>
	Otro, especificar:	1	2	<input type="checkbox"/>	1	2	<input type="checkbox"/>

III.1 Aspectos Comerciales

1.	Existe en su empresa una oficina dedicada específicamente a la actividad exportadora?	Si	No	
		1	2	<input type="checkbox"/>
1.a	En caso afirmativo, consigne su rango correspondiente:	Si	No	
	Gerencia	1	2	<input type="checkbox"/>
	Departamento	1	2	<input type="checkbox"/>
	Sección	1	2	<input type="checkbox"/>
1.b	En caso negativo, quien se ocupa de la misma:			<input type="checkbox"/>

2. ¿ Qué porcentaje de sus exportaciones totales fueron comercializados a través de los canales de distribución siguientes ?

	1981	1989
Empresas comercializadoras :		
-internacionales	_ _ _ , _ %	_ _ _ , _ %
-nacionales	_ _ _ , _ %	_ _ _ , _ %
Distribuidoras	_ _ _ , _ %	_ _ _ , _ %
Representantes en el exterior	_ _ _ , _ %	_ _ _ , _ %
Casas matrices o filiales	_ _ _ , _ %	_ _ _ , _ %
Vendedores directos	_ _ _ , _ %	_ _ _ , _ %
Consignatarios	_ _ _ , _ %	_ _ _ , _ %
Otros (especificar)	_ _ _ , _ %	_ _ _ , _ %

3. Como concretó el primer negocio de exportación? (Especificar modalidad de búsqueda de compradores)

.....

4. Indicar el número total de clientes

198...	1989	_ _ _
_ _ _	_ _ _	

5. Qué porcentaje de los actuales clientes son antiguos y por cuanto tiempo:

de 1 a 5 años	_ _ _ , _ %
de 5 a 10 años	_ _ _ , _ %
más de 10 años	_ _ _ , _ %

6. Qué porcentaje del valor total exportado cubren los 5 principales clientes de su empresa?

en 198...	_ _ _ , _ %	_ _ _
en 1989	_ _ _ , _ %	

7. ¿Cuanto gastó su empresa en la promoción de sus productos en el exterior? (en pocentaje de las exportaciones de 1989):

_ _ _ , _ %

8. Estime (*) los gastos incurridos en tareas vinculadas a la actividad de exportación durante el año 1989.

	En Uruguay (en miles de N\$)	En el exterior (en miles de US\$)
- Investigación de mercados de exportación	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _

	En Uruguay (en miles de N\$)	En el exterior (en miles de U\$S)
- Publicidad y propaganda	_____	_____
- Gastos en ferias y exposiciones	_____	_____
- Viajes (realizados en vinculación directa a la exportación)	_____	_____
- Distribución de muestras	_____	_____
- Gastos de representación	_____	_____
- Sueldos y salarios del personal vinculado al área de exportación	_____	_____
- Gastos en consultoría externa:		
. Estudios de mercado	_____	_____
. Capacitación	_____	_____
. Otros	_____	_____
- Gastos de ingeniería e investigación y desarrollo	_____	_____
- Otros (especificar)	_____	_____
.....	_____	_____

(*) Esta estimación debe efectuarse reflejando la magnitud de cada rubro, dejando de lado su grado de precisión contable.

9. De los siguientes factores que se enumeran a continuación, ¿cuál considera ha sido una limitante para una mejor performance exportadora?

Complete cada opción con alguno de estos valores:

	Muy Importante	Poco Importante	No Influyente			
Adecuación de envases y embalajes	0 1 	1	2	3	4	
Transporte	0 2 	1	2	3	4	
Control de calidad de productos	0 3 	1	2	3	4	
Calidad y disponibilidad de insumos	0 4 	1	2	3	4	
Mejor información de mercado	0 5 	1	2	3	4	
Problemas de tramitación con las burocracias nacionales (permisos, guías, certificaciones, etc.)	0 6 	1	2	3	4	
Otro, especificar		1	2	3	4	

III.2 INNOVACION Y CAMBIOS TECNOLOGICOS

1.a En la expansión exportadora de su empresa han intervenido diferentes factores. Anote el orden de incidencia de cada uno de los factores siguientes :

- Incorporación tecnológica
- Innovaciones en la organización empresarial
- Innovaciones en los procesos y diseños de productos
- Innovación en el área de comercialización

1.b Indique para el factor considerado como principal en 1.a su porcentaje de incidencia , %

2. Su empresa ha realizado cambios tecnológicos en los últimos cinco años ?
 1 2
 (si) (no)

En caso afirmativo, ¿cómo se realizaron esos cambios tecnológicos ?

Complete cada opción con alguno de estos valores:

		Muy Importante	Poco Importante	No Influyente	
Nuevas inversiones que incorporan la tecnología a adoptar.	<input type="text"/> ^{0 1} <input type="text"/>	1	2	3	4 <input type="checkbox"/>
Adquisición de licencias extranjeras.	<input type="text"/> ^{0 2} <input type="text"/>	1	2	3	4 <input type="checkbox"/>
Desarrollo de tecnología propia.	<input type="text"/> ^{0 3} <input type="text"/>	1	2	3	4 <input type="checkbox"/>
Otros (especificar):	<input type="text"/> <input type="text"/>	1	2	3	4 <input type="checkbox"/>

3. Identifique las fuentes de información empleadas para la innovación de sus productos de exportación. En caso de ser más de uno, ordénelos según su importancia, asignando 1 a la más significativa y así sucesivamente:

- Casa matriz o firmas asociadas ^{0 1}
- Personal de ventas ^{0 2}
- Oferentes de equipos y materiales ^{0 3}
- Compradores locales ^{0 4}
- Compradores externos ^{0 5}
- Publicaciones extranjeras ^{0 6}
- Instituciones gubernamentales ^{0 7}
- Viajes al exterior del personal ^{0 8}
- Otras (especificar)
.....
-

4. Existe en su empresa un área de Investigación y Desarrollo.

1 2
(si) (no)

En caso afirmativo, indicar

Gasto total en el área de I&D
(como % de las exportaciones)

, %

Total de personas que trabajan en el área

Total de profesionales y técnicos diplomados(*)

.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>

(*) Especificar profesión y/o especialización

5. Existe en su empresa un área de Control de Calidad.

1 2
(si) (no)

En caso afirmativo, indicar

Gasto total en el área de C. de Calidad
(como % de las exportaciones)

, %

Total de personas que trabajan en el área

Total de profesionales y técnicos diplomados(*)

.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>
.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>

(*) Especificar profesión y/o especialización

6. El tipo de control de calidad efectuado sobre sus productos de exportación ha sido:

Si No

1. Sobre todo el proceso productivo	1	2	<input type="checkbox"/>
2. Sobre el producto final	1	2	<input type="checkbox"/>
3. Por muestreo	1	2	<input type="checkbox"/>
4. Por inspección de la producción	1	2	<input type="checkbox"/>
5. Por laboratorio propio	1	2	<input type="checkbox"/>

6. Por laboratorio de terceros 1 2
7. Bajo supervisión de los compradores del exterior 1 2
- Indique la principal

7. En los últimos 5 años su empresa celebró algún contrato de licencia ?
- 1 2
(si) (no)

En caso afirmativo, indique total de contratos según el tipo, las condiciones y el carácter de los mismos:

	Diseño	Asist. Técnica	Patentes	Marcas
Total de contratos de licencia y transferencias de tecnología celebrados en los últimos cinco años:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Contratos exclusivo para el mercado interno y países limítrofes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Contratos exclusivos para el mercado interno y América Latina	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Contratos sin restricciones para la exportación	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Contratos gratuitos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Contratos con costo para la empresa	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

8. Indicar costo estimativo total de Licencias y transferencias de tecnología celebrados en los últimos cinco años:
- miles de U\$S

9. Indicar los país de origen de la empresa licenciante en orden de importancia :
-
-
-
-

PERSONA RESPONSABLE DE LA INFORMACION	OBSERVACIONES :
.....
Nombre y Apellido
.....
Firma
.....
Fecha
.....
Sello

ANEXO C

Valores promedio registrados

	CATEGORIA						
	Sustituc dinámica	Sustituc otros	Prom-Exp Neto-Din	Prom-Exp Neto-Otr	Otros dinámica	Otros otros	
Valor exportado en 1990	12164	623	4354	309	2873	268	a/
Insumos sobre valor bruto de producción	.46	.55	.33	.57	.37	.52	b/
Porc de expo s/ventas	.51	.29	.85	.63	.37	.43	b/
Porc de expo a Argentina	.08	.20	.06	.01	.44	.13	b/
Porc de expo a Brasil	.37	.48	.30	.56	.37	.63	b/
Porc de expo a ec. indust.	.23	.08	.57	.31	.18	.22	b/
Porc de expo a la región	.46	.68	.36	.57	.81	.76	b/
Factor gerencial	.73	.43	.43	.50	1.00		
Motivo promoción de export.	.47	.21	.14			.17	c/
Motivo sustitución de export.	.07		.14				c/
Motivo insumos	.47	.36	.14	.25			c/
Motivo acuerdos	.60	.57	.29	.50	.33	.67	c/
Motivo incremento ventas	.87	.50	.43	.63	.67	.50	c/
Motivo saturación	.60	.50	.14	.63		.67	c/
Motivo producción	.60	.36	.14	.25	.33	.33	c/
Motivo ecos de escala	.80	.64	.29	.38	.33	.67	c/
Acción mejora calidad	.93	.50	.86	.63	.67	.67	c/
Acción aumento producción	.73	.50	.43	.50		.33	c/
Acción mejora packing	.20	.29			.67	.17	c/
Acción cambio canal	.80	.36	.29	.63	.33	.50	c/
Acción aumento flexibilidad	.93	.50	.71	.63	.33	.33	c/
Acción aumento productividad	.93	.50	.43	.50	.33	.17	c/
Investigación de mercado	.73	.29	.57	.38	.33	.33	c/
Visita de clientes	.73	.57	.86	.63	.67	.50	c/
Cambio técnico	1.00	.79	.71	.63		.50	c/
Investigación y desarrollo	.67	.43	.57	.13	.33	.17	c/
Control de calidad	.80	.71	.86	.50	1.00	.67	c/
Control sobre proceso	.60	.93	.86	.50	.67	.33	c/
Control sobre final	.93	.64	.86	.38	.33	.67	c/
Control por muestra	.53	.57	.43	.13	.67	.17	c/
Control por inspección	.53	.43	.43	.38		.67	c/
Control por laboratorio propio	.93	.93	.71	.25	1.00		c/
Control por laborat de terceros	.33	.36	.29			.17	c/
Control por supervisión de cliente	.27	.29	.71				c/
Personal técnico	9.60	3.14	5.14	1.13	8.33	.67	d/
Personal de producción	337.13	68.14	97.57	10.50	65.67	27.60	d/
Personal administrativo	74.00	20.07	11.57	4.83	13.67	7.50	d/
Número de clientes 1989	122.71	10.71	18.71	8.57	8.00	12.83	d/

- a/ miles de U\$S
b/ en %
c/ % de empresas que contestaron afirmativamente
d/ número de personas o clientes promedio

X = vector de observaciones
 F = función de distribución de probabilidad logística
 \bar{x}_k = media aritmética de la variable X_k
 \bar{y} = media aritmética de Y

La probabilidad marginal:

$$PMg(x_k) = F(X\beta) \Big|_{x_k = \bar{x}_k} - F(X\beta) \Big|_{x_k = 0}$$

donde: PMg = probabilidad marginal

β = vector de parámetros

\bar{x}_k = media aritmética de X_k condicional a $y=1$.

Por otra parte se calculó una medida de ajuste del modelo propuesto. Para ello se utilizó el R^2 de Efron según la especificación que figura en Amemiya 1981 (Journal of Economic Literature, Vol XIX, Qualitative Response Models).

$$R^2 \text{ de Efron: } 1 - \frac{\sum_1^n (y_i - F_i)^2}{\sum_1^n (y_i - \bar{y})^2}$$

donde: y_i = observación i de la variable dependiente

F_i = función de distribución de la probabilidad logística para la observación i

2. Principales resultados.

La probabilidad de ser dinámica se estudió separadamente para cada uno de los grupos de empresas. Por un lado, se analizó las variables que mejor caracterizaban a las empresas dinámicas nacidas en el período de sustitución de importaciones. Luego, se procedió a evaluar aquellas variables que poseían un mayor impacto sobre la probabilidad de ser dinámica entre las firmas que inician su actividad empresarial en el período de promoción de exportaciones. El modelo reproduce de una manera articulada y sintética algunas de las principales observaciones anotadas anteriormente sobre este grupo de empresas.

Cuadro I

Variables utilizadas en los modelos		
Nombre	Tipo	Descripción
SUBVED	Binaria	SUBVED=1 si la firma es dinámica del período de sustitución de importaciones
PREXPV	Binaria	PREXPV=1 si la firma es dinámica del período de promoción de exportaciones
PSPROD	Continua	Número de personas ocupadas en la producción.
PSTECH	Continua	Número de personas ocupadas en carácter de técnicos.
PXVTA	Continua	Porcentaje de exportaciones sobre venta.
PCXVTA	Binaria	PCXVTA=1 si PXVTA > 70%.
PREG90	Continua	Porcentaje de exportaciones a Argentina y Brasil.
PECIND	Continua	Porcentaje de exportaciones a economías industrializadas (USA, CANADA, CEE).
MACUE	Binaria	MACUE=1 si encuentra en los acuerdos comerciales un motivo para iniciar su experiencia exportadora.
AFLEXI	Binaria	AFLEXI=1 si debió flexibilizar su estructura de producción para poder exportar.
CTSUP	Binaria	CTSUP=1 si optó por el control por supervisión de clientes como modalidad de control.

a. Las dinámicas del período de sustitución de importaciones

Los resultados de la estimación se reproducen en el Cuadro II. A pesar del número escaso de observaciones el modelo ajusta relativamente bien, el porcentaje de aciertos es de 94%, y el estadístico de bondad R^2 es de 72%.

Cuadro II

Resultados de la estimación para las empresas dinámicas del período de sustitución de importaciones

Variable dependiente: SUBVED

Variable	Coefficiente	Std Err	T-Stat
C	-3.4143	1.8553	-1.8403
AFLEXI	3.0146	1.6975	1.7759
PSPROD	0.0150	0.0072	2.0766
MACUE	3.0197	1.6059	1.8804
PSTECN	0.2857	0.1486	1.9225
PXVTA	-3.0992	2.0219	-1.5328
PCREG9	-1.2519	0.7391	-1.6937

Casos con Subved=1: 15

Casos con Subved=0: 38

Total de casos: 53

Log likelihood: -11.3450

Porcentaje de aciertos: 94.3%

Suma del cuadrado de residuos: 3.0337

R^2 de Efron: 0.7179

Elasticidad y probabilidad marginal

Variable	Elasticidad	Probabilidad marginal
AFLEXI	---	0.2188
PSPROD	0.7004	---
MACUE	---	0.0841
PSTECN	0.4941	---
PXVTA	-0.5396	---
PCREG9	-1.4216	---

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.

Las variables fueron retenidas en la especificación final a partir de su impacto sobre la probabilidad de ser dinámica del período de sustitución (SUBVED).

Característica de la empresa:

Se trata de empresas de tamaño grande, la elasticidad de la variable Personal de producción (PSPROD) es positiva de 70%. Por otra parte, estas firmas no se caracterizan por una alta especialización exportadora, véase el impacto negativo de la variable PXVTA, cuya elasticidad representa -54%.

Decisión de exportar:

Entre los motivos de exportación que mejor discrimina, aparece el aprovechamiento de las preferencias otorgadas por los acuerdos comerciales (MACUE), con una probabilidad marginal de 8%.

Impacto de la especialización exportadora en la organización de la empresa:

La especialización exportadora indujo en estas empresas cambios en la estructura de producción hacia una mayor flexibilidad en sus líneas de producción de acuerdo a las necesidades del mercado de destino. La variable AFLEXI posee una probabilidad marginal relativamente elevada calculada en 22%.

Estrategia mercado:

Si bien los Acuerdos comerciales juegan un rol significativo en la decisión de iniciar las exportaciones. El impacto de la regionalización en la estrategia mercado de la empresa tiene un fuerte impacto negativo. Cuanto mayor sea el porcentaje de sus exportaciones destinadas a la región menor será la probabilidad de encontrar una empresa dinámica del período de sustitución, y esto se refleja en una fuerte elasticidad asociada a la variable PCREG90 de -1.42%.

Innovación Tecnológica e I&D:

La importancia del esfuerzo tecnológico de estas empresas se refleja en una presencia relativamente importante de personal técnico; la elasticidad asociada a la variable PSTECN es positiva pero de menor impacto (49%), que la variable asociada al total de personal contratado directamente en la producción (PSPROD).

b. Las dinámicas del período de promoción de exportaciones que se inician con un proyecto netamente exportador.

En este caso se procedió de manera similar al anterior, reteniéndose solo aquellas variables con mayor poder explicativo. Los resultados de la estimación se reproducen en el Cuadro III. El ajuste del modelo es algo inferior al anterior, en este caso el porcentaje de aciertos es de 91%, y el estadístico de bondad R^2 es de 38%.

Característica de la empresa:

Estas empresas son de tamaño mediano, pero con una muy alta especialización exportadora. La probabilidad marginal asociada a la variable PCXVTA (% de exportación sobre ventas totales) es elevada y está en el entorno del 40%.

Decisión de exportar:

Los motivos determinantes para la decisión de exportar se relacionan con factores relacionados directamente con la empresa: mejorar la productividad y rentabilidad de la misma mediante la utilización de técnicas intensivas de capital. Los Acuerdos comerciales con los países de la región no tienen un impacto relevante, y ello se refleja en un impacto negativo de la variable MACUE con una baja probabilidad marginal de 4%.

Estrategia mercado:

Si bien el mercado de los países vecinos representa un porcentaje importante, es relativamente menos importante que la media del universo. Pero uno de los aspectos específicos del perfil mercado de estas empresas, está relacionado con la importancia que adquieren los mercados de las economías industrializadas. La elasticidad asociada a la variable PECIND (% de las exportaciones que se orientan hacia economías industrializadas) tiene un fuerte impacto positivo, ubicándose en el entorno del 215%.

Innovación Tecnológica e I&D:

La alta especialización exportadora de estas empresas está asociada con la presencia de un área de control de calidad de la producción bien organizada. La importancia del esfuerzo tecnológico de estas empresas se refleja en la presencia significativa de un área de control de calidad, y en el tipo de control realizado. En estas empresas el control que se realiza no se limita a la fase final, sino a lo largo de todo el proceso productivo.

La variable correspondiente al bloque Control de calidad que resulta con mayor efecto discriminante es la existencia del Control de calidad bajo supervisión de los clientes (CTSUP). La probabilidad marginal de esta variable representa 39%.

Cuadro III

Modelo 1.

Variable dependiente: PREXPV
 Variable Coeficiente Std Error T-Stat

C	-4.3013	1.3282	-3.2385
MACUE	-1.6671	1.3480	-1.2367
CTSUP	3.2252	1.3160	2.4508
PCXVTA	2.8904	1.2582	2.2972

Casos con Prexpv=1: 7
 Casos con Prexpv=0: 46
 Total de casos: 53

Log likelihood: -11.2837
 Porcentaje de aciertos: 90.5%
 Suma del cuadrado de residuos: 3.7008
 R² de Efron: 0.3909

Modelo 2.

Variable dependiente: PREXPV
 Variable Coeficiente Std Error T-Stat

C	-5.5775	1.6625	-3.3550
PECIND	1.9797	1.4695	1.3472
CTSUP	2.9254	1.2041	2.4296
PCXVTA	2.7064	1.2760	2.1211

Casos con Prexpv=1: 7
 Casos con Prexpv=0: 46
 Total de casos: 53

Log likelihood: -11.1694
 Porcentaje de aciertos: 90.5%
 Suma del cuadrado de residuos: 3.7654
 R² de Efron: 0.3802

Elasticidad y probabilidad marginal

Variable	Modelo 1		Modelo 2
	Elasticidad	Probabilidad marginal	Probabilidad marginal
PECIND	2.1461	---	---
MACUE	---	---	0.1168 *
CTSUP	---	0.3847	0.4098
PCXVTA	---	0.4047	0.4232

Fuente: Elaborado por CEPAL, Oficina de Montevideo, en base a datos propios.



NACIONES UNIDAS