

## Factores Explicativos de la Estrategia de Internacionalización de la Empresa en una Economía Pequeña. *El Caso de la Empresa Exportadora Uruguaya*

ÁREA: 2  
TIPO: Aplicación

### AUTORES

**Nicolás Albertoni<sup>1</sup>**  
Profesor Asociado  
al Departamento de  
Administración y  
Negocios  
Universidad Católica  
del Uruguay  
nalbertoni@ucu.edu.  
uy

**Roberto Horta**  
Profesor Emérito,  
Investigador  
Universidad Católica  
del Uruguay  
rhorta@ucu.edu.uy

1. Autor de contacto:  
Universidad Católica del  
Uruguay; Av. 8 de octubre  
2738; CP:11600, Montevideo;  
Uruguay

*Explanatory factors of the firm internationalization strategy in a small economy. The case of the Uruguayan exporting firm.*

*Fatores explicativos da estratégia de internacionalização da empresa numa pequena economia. O caso da empresa exportadora uruguaya*

*Este artículo tiene como principal objetivo analizar aquellos factores que explican o se relacionan mayormente con el tipo de internacionalización seguido por la empresa exportadora. Se pone especial énfasis en la internacionalización desde una perspectiva de procesos y poniendo el foco en la exportación como la principal forma de internacionalización en una economía pequeña. Se toma como unidad de análisis a la empresa y las diferentes hipótesis planteadas, que relacionan las características internas de las empresas y su actividad exportadora, con el tipo de internacionalización seguido, se testean utilizando datos de una encuesta realizada a las principales firmas exportadoras de Uruguay. Los resultados más consistentes se refieren a la relación positiva que se verifica entre la capacidad competitiva de la firma y su modelo de internacionalización temprano, aunque también se encuentra evidencia de que la existencia de un departamento especializado en comercio exterior y la experiencia exportadora del empresario, son dos aspectos que tienen influencia en el tipo de internacionalización temprana de las empresas. Los resultados contribuyen a entender mejor las dinámicas exportadoras de un país en el cual aún no existen mayores estudios empíricos sobre la temática a estudio.*

*The main objective of this article is to analyze those factors that explain or are mostly related to the type of internationalization followed by the exporting company. Special emphasis is placed on internationalization from a process perspective and focusing on exports as the main form of internationalization in a small economy. The firm is taken as the unit of analysis and the different hypotheses proposed, which relate the internal characteristics of the companies and their export activity, with the type of internationalization followed, are tested using data from a survey carried out with the main exporting companies in Uruguay. The most consistent results refer to the positive relationship that is verified between the competitive capacity of the firm and its early internationalization model, although there is also evidence that the existence of a department specialized in foreign trade and the entrepreneur's export experience, These are two aspects that influence the type of early internationalization of companies. The results contribute to a better understanding of the export dynamics of a country in which there are still no major empirical studies on the subject under study.*

*O objetivo principal deste artigo é analisar os fatores que explicam ou estão principalmente relacionados ao tipo de internacionalização seguido pela empresa exportadora. É dada especial ênfase à internacionalização numa perspectiva de processo e com enfoque nas exportações como principal forma de internacionalização numa pequena economia. A empresa é tomada como unidade de análise e as diferentes hipóteses propostas, que relacionam as características internas das empresas e a sua atividade exportadora, com o tipo de internacionalização seguida, são testadas a partir de dados de um inquérito realizado às principais empresas exportadoras do Uruguai. Os resultados mais consistentes referem-se à relação positiva que se verifica entre a capacidade competitiva da empresa e o seu modelo de internacionalização precoce, embora haja também indícios de que a existência de um departamento especializado em comércio exterior e a experiência exportadora do empresário, são dois aspetos que influenciam o tipo de internacionalização precoce das empresas. Os resultados contribuem para uma melhor compreensão da dinâmica exportadora de um país no qual ainda não existem grandes estudos empíricos sobre o tema em estudo.*

DOI  
10.58416/GCG.2023.V17.N3.01

RECIBIDO  
14.09.2022

ACEPTADO  
12.03.2023

## 1. Introducción

Las últimas dos décadas muestran cambios importantes en la dinámica del comercio mundial. La crisis financiera global del 2008 tuvo grandes consecuencias en el comercio y en los flujos financieros generando niveles importantes de incertidumbre acerca del rumbo de los mercados internacionales. A ello se agregó el creciente protagonismo que fueron adquiriendo mercados como China e India, que implicó un cambio en la estructura geográfica del comercio, provocando que el eje del comercio mundial ya no esté únicamente en occidente, sino en nuevos mercados emergentes a los que resulta necesario prestarle mayor atención a la luz de estos nuevos escenarios globales (Albertoni 2021; Albertoni & Wise, 2021; Albertoni & Horta, 2022). Al mismo tiempo, en sintonía –y en parte como consecuencia– con esta incertidumbre global, ha crecido considerablemente el número de medidas proteccionistas implementadas por diversos países del mundo. La economía mundial hiperconectada de hoy en día, caracterizada por los profundos vínculos comerciales, ha hecho que el mundo sea más vulnerable a las conmociones, pero también más resiliente ante ellas cuando se producen (OMC, 2021).

En el marco de dichas tendencias y características del comercio internacional, resulta importante investigar las estrategias de internacionalización que siguen las empresas a la hora de ingresar a los mercados internacionales, en particular las empresas de países emergentes y de economías pequeñas.

Investigando la literatura, se comprueba que la internacionalización de las empresas latinoamericanas ha sido un tema escasamente investigado, en comparación con el conocimiento que existe de otras regiones, y resulta aún limitada la bibliografía existente sobre las estrategias de las firmas exportadoras en sus procesos de acceso a los mercados externos (Aguilera, Ciravegna, Cuervo-Cazurra & González-Pérez, 2017).

Lo anterior se aplica, particularmente, al caso del Uruguay<sup>2</sup>, donde son pocos los estudios que han analizado la actividad exportadora a nivel de firma (Horta, 2014) o han buscado ofrecer una imagen detallada de las empresas manufactureras internacionalizadas (Peluffo, 2022), por lo que se entiende que este estudio realiza un aporte importante en ese sentido.

A partir de lo expuesto, este artículo tiene como principal objetivo analizar aquellos factores que explican o se relacionan mayormente con el tipo de internacionalización seguido por la empresa exportadora uruguaya.

La internacionalización de la empresa se ha estudiado de diversas formas. No obstante, en este artículo se pone especial énfasis en la internacionalización desde una perspectiva de procesos y, teniendo en cuenta los diferentes componentes que tiene la internacionalización de las empresas, el foco principal del análisis es la exportación como la principal herramienta de internacionalización, en especial para los países pequeños (Horta, 2014).

Hay que desatacar que, si bien el trabajo de campo de esta investigación se llevó a cabo entre los años 2018 y 2019, su pertinencia es relevante no solo por los resultados que contribuyen con entender mejor las dinámicas exportadoras de un país en el cual aún no existen mayores estudios empíricos sobre la temática a estudio, sino también por introducir y considerar cuánto

**PALABRAS CLAVE**  
*Internacionalización;  
Estrategia  
exportadora;  
Empresa  
exportadora;  
Uruguay.*

KEYWORDS

*Internationalization;  
Exporting strategy;  
Exporting  
companies; Uruguay.*

PALAVRAS-CHAVE

*Internacionalização;  
Estratégia de  
exportação;  
Empresas  
exportadoras;  
Uruguai.*

**CÓDIGOS JEL**  
**F14, F23, M16**

puede influir la incertidumbre económica en el proceso de internacionalización de la empresa. Por otro lado, tal como señalan diferentes indicadores económicos sobre Uruguay, a fines de 2022 el país –dado en gran medida por su buen manejo de la crisis sanitaria que generó la pandemia– ya ha vuelto a niveles socioeconómicos de prepandemia.<sup>3</sup> Por tanto, los datos que este artículo recaba son muy semejantes al contexto económico que Uruguay vive en el momento en que este trabajo sale publicado.

Luego de esta introducción, el apartado 2 realiza un análisis del marco teórico y de las hipótesis de trabajo relevantes desde el punto de vista de la literatura relacionada con los tipos de internacionalización empresarial. En el apartado 3, por otra parte, se explicita el modelo de estudio a considerar; en el apartado 4 se realiza el análisis y discusión de los resultados y, finalmente, en el apartado 5 se resumen las principales conclusiones y se plantea las temáticas de futuras investigaciones.

## 2. Marco Teórico e Hipótesis de Trabajo

La agenda de estudios vinculados a la internacionalización de la empresa ha oscilado, básicamente, en dos grandes corrientes teóricas: 1) modelos graduales de internacionalización, basados en la visión de que la internacionalización es un proceso que evoluciona a lo largo del tiempo, a través del cual la empresa va adquiriendo un determinado aprendizaje gradual y aumentando su compromiso internacional durante la vida de la organización, y 2) modelos no gradualistas, para referirse a aquellos casos en que más allá de los procesos, existen variables intrínsecas de la empresa y aspectos significativos del entorno global, que explican su tipo de internacionalización (Albertoni & Horta, 2022). En este segundo enfoque se destaca la teoría de la internacionalización acelerada, la cual postula que la interrelación entre determinadas características de las empresas con la creciente globalización de los mercados, impulsan a las organizaciones a una rápida internacionalización.

La teoría central dentro de la corriente gradualista ha sido desarrollada principalmente Johanson y Wiedersheim (1975) y Johanson y Vahlne (1977) en el denominado modelo de Uppsala. La internacionalización implica un proceso en el cual existe un aprendizaje incremental de conocimientos, basado en la experiencia, que permite ir reduciendo la incertidumbre de participar en los mercados externos y que se verifica en sucesivas etapas: exportaciones irregulares, exportaciones vía agente independiente, filiales comerciales y filiales de producción. Por otra parte, el proceso tiene lugar primero en los países que se consideran más cercanos psicológica y geográficamente, para luego extenderse a otros mercados (Johanson y Vahlne, 1990, 2015).

El modelo de Uppsala basa su teoría de la internacionalización gradual de las empresas en el supuesto de que a la empresa que quiere internacionalizarse le falta conocimiento e información sobre los demás países, y esa situación aumenta la percepción respecto del riesgo de invertir recursos para acceder al exterior.

La versión original del modelo de Uppsala de 1977 se ha revisado con nuevos aportes de los autores en diversas oportunidades (Wach, 2021). Vahlne y Johanson (2013), sin modificar la estructura del modelo,

proponen la incorporación de oportunidades al concepto de conocimiento que surge de la experiencia generada operando en un determinado mercado. Vahlne & Ivarsson (2014) sugieren adicionar al modelo las variables llamadas capacidades operativas y capacidades dinámicas; mientras que en (Vahlne & Johanson, 2017) los autores proponen el concepto de ontología de proceso, el cual “abarca tanto la naturaleza evolutiva de la empresa como su potencial para la adaptación revolucionaria a su entorno cambiante”. Finalmente, en un artículo reciente, Vahlne y Johanson (2020) sugieren que el modelo puede mejorarse aún más reconociendo las características psicológicas generales de los gerentes, por ejemplo, buscando analizar qué los hace tender a alejarse de cambios radicales y preferir en su lugar un enfoque incremental.

Frente a los modelos gradualistas de la internacionalización han surgido las corrientes teóricas denominadas ‘procesos acelerados’ o ‘procesos de rápida internacionalización’, considerando que dada la globalización de los negocios, los aumentos en la competencia, las alianzas estratégicas y los desarrollos en los sistemas de información, entre otros aspectos, existe la necesidad por parte de las empresas de internacionalizarse de manera más temprana y rápida que en el pasado (Poblete & Amorós, 2013, p. 99).

Algunos autores utilizan el término *born global firms* o *international new ventures* para referirse a aquellas empresas que nacen globales (Oviatt & McDougall, 2004; Knight, 1996; Madsen & Servais, 1997; Oviatt & McDougall, 2005; Rialp et al., 2005; Hennart, 2014, entre otros). Específicamente, Oviatt & McDougall (2005) en su teoría de *international new ventures*, señalan que las empresas no necesariamente siguen un procedimiento evolutivo de internacionalización, sino que dadas las características que posee el fundador, las alianzas que desarrollan, como las redes de contactos, conocimientos previos, etcétera, las empresas comienzan una internacionalización inmediata.

Según esta concepción de la internacionalización, las empresas se diferencian por desarrollar ventajas competitivas a través del aprovechamiento de los recursos con los que disponen para exportar (Albertoni & Horta, 2022). Estas empresas buscan crecer mediante las ventas en los mercados del exterior, enfocándose en atender, principalmente, a nichos específicos (Oviatt & McDougall, 2004; Poblete & Amorós, 2013).

La capacidad competitiva de la empresa es un factor relevante en la estrategia internacional de la empresa. En ese sentido, la competitividad de la firma ha sido largamente estudiada por la literatura relacionada a la internacionalización (Vahlne & Johanson, 2017; Atkin, Khandelwal, & Osman, 2017; Cerrato & Depperu, 2011; Zou & Stand, 1998). La lógica detrás de la relación que existe entre la capacidad competitiva de la firma y su modelo de internacionalización radica en factores como el proceso de *learning-by-exporting* (aprender exportando) en el que diversos estudios han profundizado (Atkin, et al., 2017; Harrison & Rodríguez-Clare, 2010; De Loecker, 2007; Clerides, Lach, & Tybout, 1998). La visión tradicional de este enfoque es que la exportación puede conducir a una mayor productividad al facilitar el acceso al mercado global y, por lo tanto, a la información y las tecnologías de punta (Wu & Chiou, 2021). En particular, para el caso de Colombia, (Fernandez & Isgut, 2015) encuentran que la experiencia de exportación adquirida por las empresas en años anteriores tiene un efecto importante en su productividad y competitividad. En ese sentido, podría sugerirse que aquellas empresas con altos niveles de competitividad se relacionan positivamente con una internacionalización temprana. Ello lleva a plantear la siguiente hipótesis de investigación:

**H1: Existe una relación positiva entre la capacidad competitiva de la empresa y la probabilidad de que la misma se base en un modelo de internacionalización acelerado.**

Por otra parte, diversos estudios han demostrado que la experiencia internacional que se acumula en la firma es un factor muy relevante en cualquier estrategia de negocio a nivel de los mercados exteriores (Oura, Zilver y Lopes, 2016; Poblete & Amorós, 2013; Oviatt & McDougall, 2005; Shane & Venkataraman, 2000). En esa línea de pensamiento, Oviatt & McDougall (2005), hablan de aspectos más específicos, como la visión del riesgo, o aspectos personales de los directivos, que inciden en la percepción del empresario o directivo respecto a las oportunidades de negocios a nivel internacional. Oura et al. (2016) detallan que la experiencia internacional ha sido medida de diversas formas en la literatura. Las medidas más usadas incluyen el número de años dedicados a la exportación (Stoian, Rialp y Rialp, 2011) o las percepciones sobre la calificación de los directivos en comercio exterior de la empresa. Por todos estos factores, parece plausible pensar que la experiencia es un factor distintivo al momento de buscar comprender el tipo de internacionalización que ha tenido la empresa. Ello permite proponer la hipótesis siguiente:

***H2: Existe una relación positiva entre los años de experiencia previa del líder en comercio exterior y la probabilidad de que se siga una estrategia de internacionalización acelerada.***

En cuanto a la relación de las redes de apoyo con la internacionalización de la empresa, diversos estudios han mostrado que aquellas empresas que están integradas a alianzas y redes de apoyo empresarial, tienden a concretar una internacionalización más rápida (Rialp Criado, Galván Sánchez, & Suárez Ortega, 2022; (Freeman et al., 2006; Sharma & Blomstermo, 2003), y que tanto las redes personales como las interempresariales ayudan a las empresas a internacionalizarse (Morrish & Earl, 2020). Se ha demostrado que el conocimiento y la participación en redes constituye una condición previa para gestionar la complejidad de la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas y descubrir oportunidades en los mercados extranjero (Magni, Chierici, Fait, & Lefebvre, 2021) y que la interacción con diversos participantes de la red puede ayudar a las empresas a gestionar la diversidad, expresada en términos de información, recursos y competencias, ayudando a superar las barreras que dificultan el proceso de internacionalización (Rubino, Vittola, & Gaezoni, 2019). Sin embargo, Poblete & Amorós (2013), analizando el caso de 112 empresas chilenas, no han encontrado mayor influencia de las redes de apoyo en la aceleración del proceso de internacionalización de la empresa. De cualquier manera, es relevante analizar si la pertenencia a redes de apoyo es factor importante al momento de buscar comprender el tipo de internacionalización que ha tenido la empresa.

***H3: Hay una relación positiva entre la participación en redes de apoyo y la probabilidad de que la empresa siga un modelo de internacionalización acelerado.***

El tamaño de la empresa es otra variable que ha sido analizada por la literatura a efectos de entender el tipo de estrategia de internacionalización que siguen las empresas (BarNir, Gallagher, & Auger, 2003; Gabriellsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg, & Zucchella, 2008). Se ha visto que empresas pequeñas presentan mayores desafíos (principalmente relacionados a la escala) al momento de insertarse en los mercados intencionales (Shamsie et al., 2004). Otros estudios, como el de Verwaal & Donkers (2002) muestran que empresas más grandes tienden a tener un mejor resultado exportador. Conclusión similar se llega en una investigación sobre demografía empresarial de empresas italianas donde se encuentra que el tamaño es una de las variables que afecta positivamente las posibilidades de “sobrevivir” en los mercados internacionales (Giovannetti, Ricchiuti, & Velucchi, 2009). No es clara la relación entre el tamaño de la firma y el tipo de estrategia de inserción internacional.

***H4: A mayor tamaño de una empresa, se incrementa la probabilidad de que esta siga un modelo de internacionalización acelerada.***

La literatura muestra que la existencia de un departamento de exportación es un factor relevante al momento de comprender las características de la actividad exportadora de la empresa y su desempeño en los mercados internacionales (Horta, 2012). La existencia de una función especializada en materia de exportaciones puede ser también un factor relevante en el momento de definir una estrategia de internacionalización como ha sido planteado por diversos autores (Aaby & Slater, 1989, Cavusgil, 1981; Johanson & Vahlne, 1990). No se ha encontrado en la literatura evidencia en un sentido u otro en cuanto a la existencia de un departamento de exportación en la firma y el tipo de internacionalización, gradual o acelerada que haya seguido la misma. Ello lleva a plantear, para el caso del Uruguay la siguiente hipótesis de investigación.

*H5: La existencia de un departamento de exportaciones aumenta las probabilidades de que la empresa siga un modelo de internacionalización acelerado.*

Batzakis & Mohr, 2017

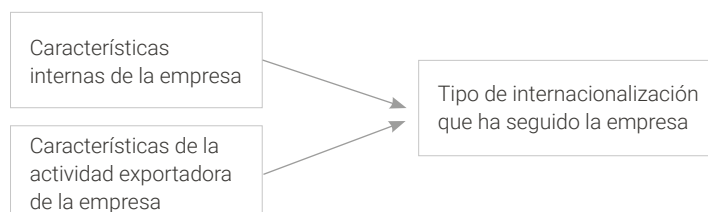
Finalmente, se considera relevante para la realidad de las empresas exportadoras uruguayas, ver cómo la diversificación de destinos y productos se relaciona con el tipo de internacionalización que haya seguido la empresa. Es decir, qué tan importante es la diversificación como factor que describe el tipo de internacionalización que ha venido siguiendo la empresa. Estudios previos han resaltado la importancia de dichas variables (Peluffo, A. 2022, Batzakis & Mohr, 2017, Kim & Osgood, 2019; Alonso & Donoso, 2000; Cavusgil & Nevin, 1981) en los procesos de internacionalización, aunque no está clara su relación con uno u otro tipo de estrategia de internacionalización. Se propone, por lo tanto, testear las siguientes hipótesis.

*H6: Hay una relación negativa entre la concentración de mercados de destino de las exportaciones y la probabilidad de que la empresa se base en un modelo de internacionalización acelerado.*

*H7: Hay una relación negativa entre la concentración de productos exportados por la empresa y la probabilidad de que siga un modelo de internacionalización acelerado.*

Teniendo en cuenta los diferentes aspectos de la literatura analizados en los párrafos anteriores, esta investigación propone que el tipo de estrategia de internacionalización seguido por la empresa depende, básicamente, de dos grupos de factores: (i) características internas de la empresa, como su capacidad competitiva, la experiencia exportadora del empresario, la pertenencia a redes de apoyo, y el propio tamaño de la empresa, y (ii) características de su actividad exportadora, como la existencia de un departamento especializado en la exportación, junto a otras variables relacionadas con su actividad en los mercados externos, como ser la concentración o diversificación de productos y de mercados. La **Figura 1** muestra el modelo conceptual seguido en esta investigación.

Figura 1 - Modelo conceptual



Fuente: Elaboración por parte de los autores

### 3. Metodología y Modelo

La unidad de análisis de esta investigación es la empresa por lo cual, para testear las hipótesis establecidas, se utilizaron los datos de una encuesta realizada en 2018 a las principales 200 empresas exportadoras del Uruguay entre los años 2015-2017.<sup>4</sup> Se formó, en primer lugar, un universo de 200 empresas exportadoras a partir de considerar el promedio trianual del valor exportado en esos tres años. Dicho conjunto de empresas exportó el 89,7% del valor total comercializado al exterior por Uruguay en ese trienio, lo que indica claramente la significación que tiene ese grupo de empresas en las exportaciones uruguayas. A su vez, un 52% son grandes empresas, un 31% medianas y un 16% micro y pequeñas, según la clasificación que rige en Uruguay<sup>5</sup>.

Al universo de análisis de esas 200 empresas se les envió un formulario de encuesta, habiendo recibido finalmente 43 respuestas, lo que constituyó la muestra de estudio. Las exportaciones realizadas por esta 43 empresas significa un 38% del valor total exportado por el país en el promedio 2015-2017 y un 42% dentro del valor total promedio anual exportado por el universo de análisis (las 200 empresas más exportadoras) en el mismo rango de años. Dichos datos dan una idea clara de la representatividad de la muestra.

La **Tabla 1** las características del universo poblacional, las 200 empresas más exportadoras del trienio 2015-2017), y de la muestra analizada (43 empresas), respecto a tamaño de empresas, sector de actividad y valores exportados. Esos datos permiten comprobar la buena significación y segmentación de la muestra analizada. En la **Tabla 2** se detalla la ficha técnica de la encuesta realizada.

**Tabla 1. - Características del universo poblacional y de la muestra de análisis**

	<i>Universo de análisis. Las principales 200 empresas exportadoras del país entre 2015- 2017</i>	<i>Muestra utilizada en pantalla la investigación 43 empresas</i>
Según tamaño de empresa:		
• Gran empresa	52%	70%
• Mediana empresa	31%	18%
• Pequeña empresa	16%	12%
Según sector productivo:		
• Industria Manufacturera	76%	79%
• Servicios	24%	21%
Según valor exportado trienio 2015-2017:		
• Respecto al total exportado por el país	90%	38%
• Respecto al total exportado universo		42%

Fuente: Elaboración con datos de Trade Map y de la encuesta realizada por los autores

**Tabla 2. - Ficha técnica de la encuesta**

Universo de análisis	Las principales 200 empresas exportadoras del país entre 2015-2017.
Tamaño de la muestra	43 empresas.
País en el que se realizó la encuesta	Uruguay
Unidad muestral	Gerente general, gerente comercial o gerente de exportaciones.
Nivel de confianza	95%, z-score: 1.96
Margen de error	+/- 13%
Procedimiento muestral	Discrecional
Trabajo de campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se envió el cuestionario a las empresas mediante la plataforma de datos qualtrics.com, durante el mes de setiembre y octubre de 2018.</li> <li>- En noviembre del mismo año se hace un segundo envío desde la Unión Exportadores del Uruguay (UEU) que mandó la encuesta toda su base de datos.</li> <li>- En el mes de diciembre del mismo año se hace un tercer envío de correo y se lo acompaña con llamados telefónicos a empresas que veíamos en la plataforma qualtrics.com que habían comenzado a responder y no habían concluido la encuesta.</li> </ul>
Tratamiento de la información	Una vez concluida la muestra todo el tratamiento de la información se realizó en el paquete estadístico R. Todos los códigos utilizados para dicho tratamiento se adjuntan en los anexos de esta investigación.

Fuente: Elaboración propia



Para analizar cuáles son aquellas variables que pueden impactar en el tipo de internalización ( $T_{iii}$ ) que haya seguido la empresa ( $i$ ) se consideró el siguiente modelo:

$$Y_{T_{iii}} = \alpha + \beta_1 Y_{cii} + \beta_2 X_{aei} + \varepsilon_i \quad (1)$$

donde ( $Y_{T_{iii}}$ ) es el tipo de inserción internacional seguido por la empresa ( $i$ ), ( $Y_{cii}$ ) las características internas de la empresa ( $i$ ) y ( $X_{aei}$ ) las características de la actividad exportadora de la empresa ( $i$ ). El coeficiente  $\alpha$  es la constante y  $\varepsilon_i$  es el término de error que representa aquellas posibles variables relacionadas a la empresa ( $i$ ) que se hayan podido omitir pero que también pueden tener alguna relación con la variable dependiente.

Se busca entender cuáles son aquellos factores que mejor explican el tipo de inserción internacional (gradual o temprano) que haya seguido una determinada empresa. Esto se estudia a partir de aquellas variables (independientes) que tienen una mayor correlación con un determinado tipo de inserción internacional que, a los efectos de este trabajo, se toma como variable dependiente ( $T_{iii}$ ).

Respecto a la variable dependiente, tipo de internalización, se tuvieron en cuenta dos formatos para su medición. Por un lado, se utiliza una variable binaria, considerando aquellas empresas que mantienen una actividad exportadora constante desde los tres años de su fundación. Las que cumplen con esta condición serán consideradas empresas de internacionalización acelerada. Por otra parte, se utilizará una variable de tipo continua que se compone de la diferencia entre el año en el que la empresa comenzó a exportar y el año de fundación. Es decir, cuanto mayor es el número de años, menor será la categorización de esta empresa como de internacionalización acelerada.

En lo que respecta a las variables independientes, y teniendo en cuenta la literatura, se definieron, en cada constructo, una serie de variables que fueron utilizadas en los modelos de regresión.

**Tabla 3. - Variables independientes utilizadas en cada constructo y su relación con la literatura**

<p><b>Características internas de la empresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad competitiva de las empresas (certificación de calidad)</li> <li>• Experiencia exportadora del empresario (cantidad de años)</li> <li>• La pertenencia a asociaciones, gremios u otro tipo de red de apoyo (cantidad)</li> <li>• Tamaño de la empresa (número de empleados)</li> </ul>	<p>Ikram, Sroufe, Rehman, Shah &amp; Mahmoudi (2020) Melitz (2003) Plouffe (2015) Kim &amp; Osgood (2019) Wu &amp; Chiou (2021) Atkin, Khandelwal, &amp; Osman (2017) Oura, Zilver &amp; López (2016) Harrison &amp; Rodríguez-Clare (2010) Horta (2015)</p>
<p><b>Características actividad exportadora de la empresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de un departamento de exportaciones (si/no)</li> <li>• Diversificación de destinos (principal destino/total exportado)</li> <li>• Diversificación de productos (principal producto exportado/total exportado)</li> </ul>	<p>Kim &amp; Osgood, 2019 Batzakis &amp; Mohr, 2017 Rialp &amp; Rialp (2001, 2005) Shoham (1999) Alonso (1994)</p>

Fuente: Elaboración propia

## 4. Análisis de Resultados

Considerando el valor exportado por el conjunto de empresas de la muestra, es decir, aquellas que respondieron la encuesta, se comprueba que existe una buena representación del universo de análisis. Según el tamaño de las empresas, existe un porcentaje un poco más elevado de grandes empresas que en el universo (70% en la muestra respecto a 52% en el universo) y por consecuencia porcentajes algo menores de empresas medianas y pequeñas. Según sector económico, la mayoría de las respuestas (79%) proviene de la industria manufacturera, algo razonable según el perfil de las exportaciones de bienes de Uruguay.

Teniendo en cuenta los dos constructos definidos en el modelo conceptual para explicar el tipo de internacionalización que ha seguido la empresa (**Figura 1**), es posible detallar los aspectos siguientes. Respecto a las *Características internas de la empresa*, un 84% de las firmas tienen certificaciones de calidad otorgadas por organismos especializados, indicador utilizado para medir la capacidad competitiva de la empresa; la experiencia exportadora del gerente o gerente comercial de la firma, se divide en partes iguales entre alta 49%, y media y baja 51%; a su vez, sobre la pertenencia a redes de apoyo, un 84% de las firmas que respondieron la encuesta, pertenece a una o varias redes, mientras que un 16% no participa en ninguna.

En relación a las *Características de la actividad exportadora de la empresa*, la relación promedio de valor exportado sobre facturación total promedia el 70% con una desviación estándar de un 30% para los tres años analizados, lo que indica que se trata de empresas con una alta propensión exportadora; un 81% cuenta con departamento especializado de comercio exterior, aspecto coherente con los niveles de exportaciones que realizan; en general, se trata de empresas con una alta concentración de productos exportados, mientras que en relación a los destinos de las exportaciones, se comprueba que siguen un patrón muy similar al del universo de las empresas exportadoras, siendo los principales destinos China, Mercosur, Unión Europea y Estados Unidos.

En un segundo análisis se corrieron diversos modelos de regresión con los datos de la muestra de las 43 empresas, a los efectos de poder determinar qué factores estarían explicando el tipo de internacionalización, tardía o temprana, seguida por la empresa.<sup>6</sup> En primer lugar, se llevaron a cabo regresiones considerando en forma individual, cada una de las variables independientes como explicativa de la variable dependiente, tipo de internacionalización seguido por la empresa (tanto en su versión continua como binaria). En ambas mediciones, cuanto mayor es el número de años entre la fundación y la primera exportación de la empresa, mayor será la caracterización de la empresa como de internacional tardía. De forma inversa, cuanto menor es el número de años, mayor será la caracterización de la empresa como de internacional temprana.

Tal como muestra el modelo 1 en las **Tablas 4 y 5**, existe una relación negativa entre la capacidad competitiva de la empresa y el número de años que ésta tardó en comenzar a exportar. En otras palabras, la capacidad competitiva actual de la empresa se relaciona más fuertemente con aquellas firmas que se internacionalizaron más tempranamente. Esto estaría confirmando la hipótesis H1 que plantea la existencia de una relación negativa entre la capacidad competitiva la empresa y el número de años en que la empresa comenzó a exportar. Utilizando los datos de la muestra con relación a esta variable, se aprecia que 7 empresas de las 43 manifestaron no contar con certificación de calidad. De estas 7 empresas, 6 han comenzado a exportar de forma tardía (a los 12, 11, 17, 15, 66, y 10 años

tras su fundación). Solamente una de ellas comenzó a exportar el mismo año en que se fundó. Este primer resultado está alineado con los estudios de Wu & Chiou, (2021), Vahlne & Johanson (2017), Atkin, Khandelwal, & Osman (2017) Cerrato & Depperu (2011), entre otros, que sugieren una relación importante en la capacidad competitiva como elemento explicativo del tipo internacionalización que ha seguido la empresa.

En los modelos 2 y 3, los resultados no son estadísticamente significativos, por lo que no es posible validar las hipótesis H2 y H3, en cuanto a una relación positiva entre concentración de mercados de destino y de productos exportados por la empresa en el tipo de internacionalización seguida por esta.

El modelo 4, por otra parte, analiza si la existencia de un departamento de exportaciones es una variable importante al momento de describir el tipo de internacionalización que ha seguido la empresa. Los resultados, cuando se mide la variable dependiente en forma continua, muestran una relación negativa y estadísticamente significativa entre la existencia de un departamento de exportaciones y el número de años que la empresa ha comenzado a exportar. Es decir, la existencia de un departamento de comercio exterior reduce en 14.2 años el tiempo entre que la empresa se fundó y comenzó a exportar, lo que confirmaría la hipótesis H4. Este resultado está en línea con las investigaciones de Aaby & Slater (1989), Cavusgil (1980), Czinkota (1982), y Horta (2012). Ahora bien, cuando se considera una variable binaria<sup>7</sup> para medir el tipo de internacionalización que ha seguido la empresa, la relación se mantiene negativa, pero deja de ser estadísticamente significativa, por lo cual bajo esta medición no se podría validar la hipótesis H4.

El modelo 5 busca estudiar la hipótesis H5 que señala la existencia de una relación positiva entre el número de redes de apoyo y la probabilidad de que la empresa siga un modelo de internacionalización acelerado. Es decir, cuanto mayor es el número de redes de apoyo, menor es el número de años que la empresa tardó en comenzar a exportar. Si bien esta relación es negativa para ambos tipos de mediciones (binaria y continua) en ninguno de los casos el resultado es estadísticamente significativo por lo cual no se podría rechazar la hipótesis nula y por tanto no se puede confirmar la hipótesis planteada.

Resultados similares se encuentran en los modelos 6 y 7, en cuanto a no poder confirmar las hipótesis correspondientes relacionadas con la experiencia del empresario y el tamaño de la empresa como factores que inciden en el tipo de internacionalización seguido por la empresa.

El modelo 8 analiza de forma conjunta las cuatro variables que componen las características internas de la empresa (capacidad competitiva de las empresas, experiencia exportadora del empresario, tamaño de la empresa y la pertenencia a asociaciones, gremios u otro tipo de red de apoyo). La capacidad competitiva de la empresa y la experiencia exportadora del empresario mantienen su peso y significancia estadística ( $p < 0.05$ ), a su vez, la pertenencia a redes mantiene su correlación negativa y aumenta la significancia estadística ( $p < 0.1$ ) con relación a cuando se estudia de forma bilateral con la variable dependiente. Asimismo, cuando se considera una medición continua para la variable dependiente, las variables independientes no tienen significancia estadística, por lo que no se podría confirmar de forma total las hipótesis relacionadas a las características internas de la empresa.

El modelo 9, analiza de forma conjunta aquellas tres variables que componen las características de la actividad exportadora de la empresa (existencia de un departamento de exportaciones, diversificación de destinos, diversificación de productos). Cuando se analiza la variable dependiente en medición continua (Tabla 5) la existencia de un departamento de exportaciones presenta una relación negativa importante y estadísticamente significativa ( $p < 0.05$ ), aspecto que no se mantiene para el caso de la

medición en forma binaria (**Tabla 4**). La concentración tanto de mercados como de productos no es significativa en ninguno de los casos.

Finalmente, el modelo 10 analiza a todas variables consideradas en un mismo modelo. En primer lugar, al tomar los resultados del modelo completo tomando como medición del tipo de internacionalización seguido por la empresa de forma binaria, se puede ver que la capacidad competitiva de la empresa es una variable importante y estadísticamente significativa ( $p < 0.05$ ), mientras que la existencia de un departamento de exportaciones no parece tener una significancia importante como si la tiene cuando se considera una medición continua de la variable dependiente. Así mismo, la experiencia exportadora del empresario toma mayor relevancia en dicho modelo.

**Tabla 4. - Tipo de internacionalización que ha seguido la empresa tomando medición binaria**

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8	Modelo 9	Modelo 10
Capacidad competitiva de la empresa	-0.41** (0.20)							-0.48** (0.19)		-0.50** (0.21)
Concentración de mercados		-0.001 (0.008)							-0.00 (0.00)	-0.003 (0.007)
Concentración de productos			0.002 (0.005)						0.00 (0.00)	0.000 (0.004)
Existencia de un departamento de exportaciones				-0.13 (0.19)					-0.13 (0.20)	0.01 (0.19)
La pertenencia a redes de apoyo					-0.26 (0.20)			-0.32* (0.19)		-0.32 (0.20)
Experiencia exportadora del empresario						-0.01* (0.00)		-0.01** (0.00)		-0.01** (0.00)
Tamaño de la empresa							0.02 (0.10)	0.13 (0.10)		0.13 (0.10)
<b>Constante</b>	0.85*** (0.18)	0.58* (0.31)	0.41* (0.21)	0.62*** (0.17)	0.82*** (0.25)	0.77*** (0.16)	0.40 (0.37)	1.18** (0.44)	0.57 (0.39)	1.27** (0.60)
<b>R2</b>	<b>0.09</b>	<b>0.00</b>	<b>0.01</b>	<b>0.01</b>	<b>0.04</b>	<b>0.08</b>	<b>0.00</b>	<b>0.27</b>	<b>0.02</b>	<b>0.28</b>
<b>Adj. R2</b>	<b>0.07</b>	<b>-0.02</b>	<b>-0.02</b>	<b>-0.01</b>	<b>0.02</b>	<b>0.06</b>	<b>-0.02</b>	<b>0.19</b>	<b>-0.06</b>	<b>0.13</b>
<b>Num. obs.</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>
<b>RMSE</b>	<b>0.49</b>	<b>0.51</b>	<b>0.51</b>	<b>0.51</b>	<b>0.50</b>	<b>0.49</b>	<b>0.51</b>	<b>0.45</b>	<b>0.52</b>	<b>0.47</b>

\*\*\*p < 0.01, \*\*p < 0.05, \*p < 0.1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. - Tipo de internacionalización que ha seguido la empresa tomando medición continua

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8	Modelo 9	Modelo 10
Capacidad competitiva de la empresa	-10.21*							-10.41		-10.65*
	(5.95)							(6.35)		(6.25)
Concentración de mercados		0.10							0.18	0.13
		(0.23)							(0.22)	(0.22)
Concentración de productos			-0.07						-0.08	-0.13
			(0.15)						(0.14)	(0.14)
Existencia de un departamento de exportaciones				-14.2**					-14.79**	-14.35**
				(5.40)					(5.51)	(5.71)
La pertenencia a redes de apoyo					-7.36			-8.41		-7.16
					(6.05)			(6.19)		(5.92)
Experiencia exportadora del empresario						-0.14		-0.20		-0.07
						(0.18)		(0.18)		(0.18)
Tamaño de la empresa							-1.01	0.69		-0.84
							(3.00)	(3.19)		(3.08)
<b>Constante</b>	<b>18.71***</b>	<b>6.01</b>	<b>13.03**</b>	<b>21.75***</b>	<b>18.72**</b>	<b>13.47***</b>	<b>13.76</b>	<b>30.99**</b>	<b>18.14*</b>	<b>44.00**</b>
	(5.44)	(9.21)	(6.13)	(4.88)	(7.38)	(4.86)	(10.93)	(14.32)	(10.59)	(17.58)
<b>R2</b>	<b>0.07</b>	<b>0.01</b>	<b>0.01</b>	<b>0.14</b>	<b>0.01</b>	<b>0.01</b>	<b>0.00</b>	<b>0.13</b>	<b>0.17</b>	<b>0.28</b>
<b>Adj. R2</b>	<b>0.04</b>	<b>-0.02</b>	<b>-0.02</b>	<b>0.12</b>	<b>-0.01</b>	<b>-0.01</b>	<b>-0.02</b>	<b>0.03</b>	<b>0.10</b>	<b>0.13</b>
<b>Num. obs.</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>
<b>RMSE</b>	<b>14.42</b>	<b>14.88</b>	<b>14.88</b>	<b>13.80</b>	<b>0.51</b>	<b>14.82</b>	<b>14.90</b>	<b>14.49</b>	<b>13.98</b>	<b>13.74</b>

\*\*\*p < 0.01, \*\*p < 0.05, \*p < 0.1

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, se puede comprobar que la variable que mejor parece describir el tipo de internacionalización que ha seguido la firma es su capacidad competitiva presente. Es decir, cuanto mayor es la capacidad competitiva de la empresa, menor parece ser el número de años en que ésta tardó en internacionalizarse (H1). Esta evidencia aporta a la literatura existente que profundiza en la relación que existe entre la capacidad competitiva de la firma y su modelo de internacionalización. Si bien esta sección del trabajo no pretende atribuir una lógica causal sino más bien cuantitativa y descriptiva, una posible explicación de los resultados obtenidos podría relacionarse con los estudios recientes acerca del proceso de *learning-by-exporting* (aprender exportando) en el que diversos autores han profundizado en los últimos años (Ipek, 2019; Atkin et al. 2017; Harrison & Rodríguez-Clare, 2010; De Loecker, 2007; Clerides et al. (1998). Concretamente, al ver que aquellas empresas con altos niveles de competitividad actual parecen relacionarse con aquellas que se internacionalizaron tempranamente muestra, de alguna forma, el aprendizaje que han tenido de dichos procesos que hoy podrían repercutir en una mejor capacidad competitiva.

En segundo lugar, dos variables que inciden en la descripción del tipo de internacionalización que ha seguido la empresa son la existencia de un departamento de exportaciones y la experiencia exportadora del empresario, aspectos relacionados con la temática vinculada a la teoría sobre *international experience* (Oura et al., 2016) y (Geldres Weiss, Etchebarne López, & Bustos Medina, 2011) para una investigación sobre empresas exportadoras chilenas.

---

## 5. Conclusiones

Este estudio se planteó como objetivo investigar qué características de las empresas exportadoras explican el tipo de internacionalización seguido. Dicho objetivo se plasmó utilizando datos originales de un mercado pequeño y poco estudiado a nivel de firma como es el caso de Uruguay, dentro de una región emergente, lo que se considera un aporte relevante, no solo para este trabajo, sino para contribuir con futuras investigaciones.

Para explicar el tipo de internacionalización seguido por las empresas exportadoras y a partir de la literatura sobre los diferentes modelos de internacionalización de las empresas, se consideró que había dos grupos de factores con incidencia clave: i) características internas a las empresas (capacidad competitiva, experiencia exportadora del empresario, tamaño de la empresa y la pertenencia a asociaciones, gremios u otro tipo de red de apoyo) y ii) características relacionadas con la actividad exportadora de la empresa (existencia de un departamento de exportaciones, y diversificación de destino y de productos de las exportaciones).

A partir de una encuesta realizada a las principales empresas exportadoras del país, para el período 2015-2017, se relevó información sobre una serie de indicadores que permitieron generar una base de datos original sobre las variables seleccionadas a partir de la literatura de referencia.<sup>9</sup>

El estudio concluye que los resultados más consistentes sobre los factores que inciden en el tipo de internacionalización seguido por la empresa se refieren a la relación positiva que existe entre la capacidad competitiva de la firma y su modelo de internacionalización temprano. Es decir, una competitividad alta en el presente tiene una alta correlación con aquellas firmas cuya internacionalización fue temprana. Como se indicó antes, una posible explicación de los resultados obtenidos podría relacionarse con los estudios recientes acerca del proceso de *learning-by-exporting* (aprender exportando) en el que diversos autores han profundizado en los últimos años (Atkin, Khandelwal, & Osman, 2017; Fernández & Isgut, 2015; Harrison & Rodríguez-Clare, 2010; De Loecker, 2007; Clerides, et al. 1998).

Aunque no se logró demostrar con resultados concluyentes, se considera que la existencia de un departamento especializado en comercio exterior y la experiencia exportadora del empresario, son dos aspectos que tienen influencia en el tipo de internacionalización temprana de las empresas. Futuras investigaciones deberían profundizar al respecto.

Desde una mirada de política pública, el tema de la internacionalización de la empresa no debería ser ajeno. Observando que, aspectos como el aumento de la capacidad competitiva de la empresa contribuyen a desarrollar determinadas estrategias de internacionalización temprana, el sector público debería estar motivado a implementar políticas en esa línea. En este sentido, a los tradicionales programas de apoyo a la exportación se podrían considerar programas de apoyos entre empresas con experiencia exportadora mediante el formato de mentorías. El hecho de exportar en sí mismo genera un know-how que podría ser compartido de empresa a empresa bajo un marco institucional concreto que pueda contar con beneficios para ambas partes.

Una limitación para destacar de esta investigación se refiere a que la misma se basa en un país específico, cuyas características no necesariamente son comparables a otros. Por ello, futuros estudios deberían incorporar al análisis factores contextuales o realizarse para conjuntos de países. Otra limitación está

referida al número de empresas que integraron la muestra, determinando un porcentaje respecto al universo de análisis relativamente bajo en comparación a otros estudios a nivel internacional, aunque no se alejan de los estudios similares en el contexto uruguayo.

### Referencias

- Aaby, N. E., & Slater, S. F. (1989). *Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978-88*. *International Marketing Review*, 6(4), 7-26.
- Aguilera, R. V., Ciravegna, L., Cuervo-Cazurra, A. & Gonzalez-Pérez, M. A. (2017). *Multilatinas and the internationalization of Latin American firms*. *Journal of World Business*, 52(4), 447-460. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.05.006>
- Albertoni, N. (2020). *La preferencia de política comercial y la estrategia de internacionalización de la empresa exportadora uruguayo* [en línea]. Tesis Doctoral. Pontificia Universidad Católica Argentina. Facultad de Ciencias Económicas. Disponible en: <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/10254>
- Albertoni, N. & Horta, R. (2021). *Análisis de la evolución teórica de estudios vinculados a la internacionalización de la empresa*. *Estudios de Administración*, 28(2), 76-96. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.64571>
- Albertoni, N., & Horta, R. (2022). *Trade Policy Preferences in Times of Uncertainty: The Case of Exporting Firms in Uruguay*. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 16(1), 34-50. <https://doi.org/10.3232/GCG.2022.V16.N1.01>
- Albertoni, N., & Wise, C. (2021). *International trade norms in the age of Covid-19 nationalism on the rise? Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 14(1), 41-66. <https://doi.org/10.1007/s40647-020-00288-1>
- Albertoni, N. D. (2021). *A Historical Overview of the 21st-Century Protectionism*. *Latin American Journal of Trade Policy*, 4(10), 5-23. <http://orcid.org/0000-0003-4790-072X>
- Alonso, J. A., & Donoso, V. (2000). *Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española*. *ICE*, noviembre 2000 (788), 35-57.
- Atkin, D., Khandelwal, A. K., & Osman, A. (2017). *Exporting and Firm Performance: Evidence from a Randomized Experiment*, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 132(2), 551-615. <https://doi.org/10.1093/qje/qjx002>
- BarNir, A., Gallagher, J. M., & Auger, P. (2003). *Business process digitization, strategy, and the impact of firm age and size: The case of the magazine publishing industry*. *Journal of Business Venturing*, 18(6), 789-814. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00030-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00030-2)
- Cavusgil, S. T., & Nevin, J. R. (1981). "Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing Research*, 18(1), 114-119. <https://doi.org/10.2307/3151322>
- Cerrato, D., & Depperu, D. (2011). *Unbundling the construct of firm-level international competitiveness*. *Multinational Business Review*, 19(4), 311-331. <https://doi.org/10.1108/15253831111190162>
- Clrides, S. K., Lach, S., & Tybout, J. R. (1998). *Is learning by exporting important? Micro-dynamic evidence from Colombia, Mexico, and Morocco*. *The Quarterly Journal of Economics*, 113(3), 903-947. <https://doi.org/10.1162/003355398555784>
- De Loecker, J. (2007). *Do exports generate higher productivity? Evidence from Slovenia*, *Journal of International Economics*, 73(1), 69-98.
- Fernandez, A., & Isgut, A. (2015). *Learning-by-Exporting Effects: Are They for Real?* *Emerging Markets Finance and Trade*, 51, 65-89. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2015.998073>
- Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2006). *How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization*. *Journal of International Marketing*, 14(3), 33-63. <https://doi.org/10.1509/jimk.14.3.33>
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A., & Zucchella, A. (2008). *Born globals: Propositions to help advance the theory*. *International Business Review*, 17(4), 385-401. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.02.015>

- Geldres Weiss, V. V., Etchebarne López, M. S., & Bustos Medina, L. H. (2011). Promoción de exportaciones en el ámbito público: su impacto en el desempeño exportador a nivel de la firma. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (47), 1-17. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71618917002>
- Giovannetti, G., Ricchiuti, G., & Velucchi, M. (2009). Size, innovation and internationalization: a survival analysis of Italian firms. (W. U. Dept of Economics, Ed.) *Applied Economics*, 2-25. Obtenido de <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssaar-242958>
- Harrison, A., & Rodríguez-Clare, A. (2010). Trade, foreign investment, and industrial policy for developing countries, en *Handbook of development economics*, Vol. 5, pp. 4039-4214, Elsevier.
- Hennart, J. F. (2014). *Accidental Internationalists: A Theory of Born Global*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 117-135. <https://doi.org/10.1111/etap.12076>
- Horta, R. (2012). Algunos determinantes internos y externos del resultado exportador a nivel de firma: Análisis de empresas agroindustriales uruguayas. *Cuaderno de Economía, segunda época* (1), 67-84.
- Horta, R. (2014). La internacionalización de la economía uruguaya. *Estudios Empresariales*, N° 144, 60-73. Deusto Business School Campus San Sebastián.
- Ikrām, M., Sroufe, R., Rehman, E., Shah, S.Z.A. & Mahmoudi, A. (2020). Do Quality, Environmental, and Social (QES) Certifications Improve International Trade? A Comparative Grey Relation Analysis of Developing vs. Developed Countries, *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 545, 123486. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2019.123486>
- Ipek, I. (2019). Organizational learning in exporting: A bibliometric analysis and critical review of the empirical research. *International Business Review*, 28(3), 544-559. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.11.010>
- Johanson J., & Vahlne J.-E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. In: Forsgren M., Hölm U.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24. <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Wiedersheim, P. (1975). The internationalization Process of the Firms: Four Swedish Case Studies. *Journal of Management Studies*, p. 305-322.
- Kim, I. S., & Osgood, I. (2019), Firms in trade and trade politics, *Annual Review of Political Science*, Vol. 22, pp. 399-417. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-050317-063728>
- Knight, G. (1996). *Born global*. Wiley International Encyclopedia of Marketing.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Magni, D., Chierici, R., Fait, M., & Lefebvre, K. (2021). A network model approach to enhance knowledge sharing for internationalization readiness of SMEs. *International Marketing Review*, 39(3), 626-652 OMC (2021). Informe sobre el Comercio Mundial 2021. Resiliencia económica y comercio.
- Melitz, M. J. (2003). The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity. *Econometrica*, 71, 1695-1725. <https://doi.org/10.1111/1468-0262.00467>
- Morrish, S., & Earl, A. (2021). Networks, institutional environment and firm internationalization. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(11), 2037-2048. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0230>
- Oura, M. M., Zilver, S. N., & Lopes, E. L. (2016). Innovation capacity, international experience, and export performance. *International Business Review*, 25, 921-932. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.12.002>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2004). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 36, 29-41. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400128>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-553. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>
- Peluffo, A. (2022). El retrato del éxito: empresas uruguayas en el comercio internacional. *Revista de la CEPAL*, 138, 193-220. <https://hdl.handle.net/11362/48681>



- Poblete, C., & Amorós, J. E. (2013). Determinantes en la estrategia de internacionalización para las Pymes: El caso de Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(1), 97–106. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242013000100010>
- Rialp Criado, A., Galván Sánchez, I., & Suárez Ortega, S. (2022). La formación de estrategias para la rápida internacionalización de las pequeñas empresas. *Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 7(2), 1–14.
- Rialp, A., & Rialp, J. (2001). Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: Past, present and future trends of research. In *Reassessing the Internationalization of the Firm: Vol. Volume 11* (pp. 49–78). Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1016/S1474-7979\(01\)11016-1](https://doi.org/10.1016/S1474-7979(01)11016-1)
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147–166. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.006>
- Rubino, M., Vittola, F., & Gaezoni, A. (2019). Network contract and internationalization: evidence from Italian firms. *Management Decision*, 57(11), 2911–2939. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2018-0041>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Shobam, A. (1999). Bounded Rationality, Planning, Standardization of International Strategy, and Export Performance: A Structural Model Examination. *Journal of International Marketing*, 7(2), 24–50. <https://doi.org/10.1177/1069031X9900700203>
- Vahlne, J. E., & Ivarsson, I. (2014). The Globalization of Swedish MNEs: Empirical Evidence and Theoretical Explanations. *Journal of International Business Studies*, 45(3), 227–247. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.60>
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala Model on Evolution of the Multinational Business Enterprise – from Internalization to Coordination of Networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189–210. <https://doi.org/10.1108/02651331311321963>
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087–1102. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2020). The Uppsala model: Networks and Microfoundations. *Journal of International Business Studies*, 51(1). <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00277-x>
- Verwaal, E., & Donkers, B. (2002). Firm Size and Export Intensity: Solving an Empirical Puzzle. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 603–613. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491035>
- Wach, K. (2021). The Evolution of the Uppsala Model: Towards Non-Linearity of Internationalization of Firms. *International Entrepreneurship Review*, 7(2), 7–19. <https://doi.org/10.15678/IER.2021.0702.01>
- Wu, R., & Chiou, J.-R. (2021). Retesting the Learning-by-Exporting Theory: An Investigation of Chinese Manufacturers' Productivity Under Globalization. *Atl Econ Journal*, 49, 71–85. <https://doi.org/10.1007/s11293-021-09696-4>
- Zou, S. & Stand, S. (1998). The Determinants of Export Performance: a Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333–356. <https://doi.org/10.1108/02651339810236290>

## Notas

- Uruguay es una economía pequeña de 3,4 millones de habitantes, con un PIB que alcanzó los US\$ 59.319 millones y un ratio de exportaciones sobre PIB del 25,4% (datos para 2021 del World Bank Data).
- Ver, por ejemplo, Uruguay bate récord histórico en cifras de exportaciones (Uruguay XXI, 2022), <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/uruguay-bate-record-historico-en-cifras-de-exportaciones/>;
- El 2022 cerró con tasa de desempleo inferior a la registrada previo a la pandemia (Gobierno UruguayoM 2022), <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/comunicacion/noticias/2022-cerro-tasa-desempleo-inferior-registrada-previo-pandemia>.
- Albertoni (2020).
- Fuente: Decreto 504/007, MIEM.
- El análisis de regresión se realizó con el software de análisis estadístico R.
- Menor o igual a 3 años se define como de internacionalizan temprana y toma valor cero, mayor o igual que 4 se define como de internacionalizan tardía y toma valor de uno.
- La base de datos se conformó con las respuestas a 43 de las 200 empresas que constituían el universo de análisis.