



*Internationalization of Paraguayan companies.
An analysis of its development during 2002-2012*

INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS PARAGUAYAS. UN ANÁLISIS DE SU DESARROLLO EN EL PERIODO 2002-2012

**Tec Empresarial, Abril - Julio 2017,
Vol 11 Núm 1 / p. 35-48.**

María Antonella Cabral López
antocabral@gmail.com

Economista. Docente Investigadora de tiempo completo. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Asunción, Paraguay.

- Recepción del artículo: 22 julio, 2015.
- Aprobación del artículo: 3 agosto, 2016.

ABSTRACT

This research focuses on the international development of Paraguayan companies in the period 2002-2012. The aim is to characterize these companies and their process of expansion. Thus, bibliographic and documentary evidence will be used in addition to field research, with a qualitative approach at a descriptive level. Among the main

findings, it can be seen that international Paraguayan companies are large companies with a lot of experience in the local market; they are mainly engaged in the production of goods with low level of industrialization; they have sought to internationalize and expand their markets, generate greater revenue and increase their size.

Keywords: Internacionalization; companies; Paraguay; globalization; trade

RESUMEN

Esta investigación versa sobre cómo se ha desarrollado la internacionalización de la empresa paraguaya en el periodo 2002-2012. El objetivo es caracterizar a estas empresas y, de manera general, su proceso de expansión. Para esto se recurre a una investigación mixta, bibliográfica-documental y de campo, con enfoque cualitativo y de nivel descriptivo. Entre los principales hallazgos puede

apreciarse que las empresas internacionalizadas del Paraguay son empresas de gran porte, mucha trayectoria en el mercado local y dedicadas principalmente a la producción de bienes con poco nivel de industrialización, que buscaron internacionalizarse para ampliar su mercado, generar mayor valor a la empresa y aumentar su tamaño.

Palabras clave: Internacionalización; empresas; Paraguay; globalización; comercio



» INTRODUCCIÓN

Desde hace siglos, el comercio se realiza entre puntos distantes geográficamente, los cuáles encuentran en esta actividad la posibilidad de mejorar su bienestar. La Economía ha buscado, desde su nacimiento como ciencia e incluso en su etapa pre-científica, brindar respuestas teóricas para la mejor comprensión del comercio internacional. El resultado de esto ha sido un interesante acervo teórico, el cual se vio potenciado por la aceleración del proceso de Globalización experimentado por el mundo en la segunda mitad del siglo XX.

La Globalización trajo consigo muchos nuevos desafíos para las empresas que desean internacionalizarse. Estos son aún más grandes para las entidades situadas en países como Paraguay, el cual se encuentra en el corazón de América del Sur y no cuenta con litoral marítimo. El país, que ha mejorado en su desempeño macroeconómico desde el año 2003, posee una población cercana a los siete millones de habitantes. En cuanto a indicadores económicos, de acuerdo al Banco Central del Paraguay (2015), tiene un PIB per cápita (USD corrientes) de 4.105, una inflación acumulada del 3,1% y un crecimiento aproximado del 3%. Cabe mencionar, que los niveles de pobreza, salud y educación lo sitúan como un país en vías de desarrollo.

Los principales productos de exportación del Paraguay son la semilla de soja, y sus derivados, la carne vacuna y la energía eléctrica; este último se debe a que posee dos hidroeléctricas de gran dimensión en copropiedad con sus vecinos, Argentina y Brasil.

Estos bienes están dirigidos a diversos mercados, entre los que se encuentran sus socios del MERCOSUR, la Unión Europea, Rusia y Asia, entre otros. Cabe señalar que el país también cuenta con un esquema de reexportación, que posibilita un intenso comercio fronterizo y le brinda una interesante participación en el comercio exterior.

En esta investigación se presenta, en primera instancia, una revisión de las principales teorías sobre el tema y, a partir de ellas, se estructura un instrumento para la realización del trabajo de campo. Esta labor permite caracterizar a la empresa paraguaya internacionalizada y algunos detalles de su operatoria, lo cual sirve como punto de partida para posteriores trabajos.

MARCO TEÓRICO

La búsqueda de nuevos mercados para la expansión de la economía ha estado presente en distintos desarrollos teóricos de la economía. Desde los mercantilistas, quienes se enfocaban en el logro de una balanza comercial positiva, pasando por Adam y su concepto de “Ventajas Absolutas”, hasta llegar a David Ricardo y el enunciado de la “Teoría de las Ventajas Comparativas”, estos desarrollos teóricos han tenido repercusión en su entorno (Krugman y Obstfeld, 2006).

Pese al liberalismo propugnado por estos actores, conforme el tiempo fue pasando y las crisis económicas se sucedieron, el proteccionismo fue ganando terreno ante el libre comercio (Tamames y Huerta, 2010). Los gobiernos frecuentemente optaron por imponer restricciones a las importaciones

como una medida para proteger el desarrollo de la industria nacional, lo que en cierta medida distorsionó la competencia internacional al no existir ninguna regulación internacional más allá de los tratados celebrados en forma bilateral o multilateral. Si bien se registraron avances en materia de liberalización a nivel internacional en lo que a comercio respecta, y se establecieron instituciones como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el entorno comercial internacional fue tan cambiante que ello supuso un desafío para los países y las empresas.

Una de las condiciones que favorecieron al dinamismo del entorno fue la Globalización. Este término requiere de un especial tratamiento para su definición por su complejidad. Puede ser considerado, de acuerdo con Brooks, Weatherstorn y Wilkinson (2004), como un fenómeno, proceso, estado o concepto, cuyo rasgo diferencial es el incremento de la interacción entre oferentes y demandantes a través de las fronteras.

La evolución de la Globalización podría ser desdoblada en etapas diversas, las cuales varían conforme la visión del autor. El rasgo común observado en las clasificaciones que se presentarán a continuación es la percepción de ser un proceso de larga data, que si bien en las últimas décadas alcanzó un desarrollo sin precedentes, ya se había iniciado siglos atrás. La dinámica de los últimos años ha puesto en evidencia que la Globalización muestra la existencia de fuerzas que exceden la esfera de influencia de las naciones, las cuales son en esencia supranacionales (Lambie, 1997, citado por Hidalgo, s.f., p. 2).

Las empresas internacionalizadas del Paraguay son empresas de gran porte, mucha trayectoria en el mercado local y dedicadas principalmente a la producción de bienes con poco nivel de industrialización

La economía nacional está expuesta en distintos frentes: por un lado el comercial, en el cual los países buscan aumentar sus mercados, pero deben cuidar la posición de sus industrias frente a las importaciones; el financiero, en el que los capitales atraviesan el mundo en busca de rentabilidad a cualquier precio; y el laboral, en el que los trabajadores se desplazan constantemente, entre otros. Esta situación se da en un entorno tecnológica, cultural y políticamente muy vinculado, lo que conduce a una nueva dimensión en la relación económica entre países. Lo anteriormente expuesto permite evidenciar que existe una estrecha relación entre la internacionalización de empresas y los modelos económicos vigentes, tal como explica Kosakoff (1999). Esto condujo a distintas estrategias con el paso del tiempo y a una vasta producción científica en ese campo.

Internacionalización de empresas

Conforme a lo expuesto por Araya (2009, p.1), la internacionalización de empresas

...consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la Globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países.

Esta definición permite evidenciar que se trata de disciplina amplia y con muchas aristas, tanto para el gobierno, como para las empresas que pasaron de ser regionales a nacionales, internacionales y, hoy en día porque no decir, globales (CEIM y CO-CIM, 2011).

Existe una gama de razones o motivaciones por las cuales las empresas se internacionalizan de acuerdo con la literatura existente. Casillas (1998) identificó las si-

guientes: **a)** satisfacer la demanda del país donde se establece; **b)** aprovechar las ventajas en costes existentes en el país, y **c)** permitir atender a mercados próximos. Por su parte, Buisán y Aceña (2007) manifestaron que la empresa española se internacionaliza también por motivos como la relación entre cliente-proveedor (lo cual se evidencia especialmente en las autopartes), la expansión de sus mercados cuando ya internamente dentro del país no podía hacerlo, la especialización en las fases avanzadas de la cadena de valor, el aprovechamiento de materias primas, la adaptación a las necesidades del mercado local y los esquemas de cooperación empresarial de carácter productivo, entre otros. Por último, pueden agregarse otras razones como el acceso a nuevas tecnologías y la superación de barreras proteccionistas (ProMéxico, 2014).

La internacionalización plantea múltiples beneficios en distintos campos de la actividad económica. De Groote (2012) resalta que el mayor beneficio no es sólo financiero, ya que generalmente las empresas que emprendieron este proceso muestran tener una nueva visión empresarial, en la que dejan de lado el plano local para volverse globales. Ricart, Llopis, Garrido, y Tonijuan (2011) señalan que las empresas internacionalizadas aumentan su volumen de facturación y la cantidad de personal, muestran ser más competitivas y tener índices de productividad elevados, sus empleados son mejor retribuidos y tienen mejor resistencia a las crisis.

Atendiendo lo expresado por numerosos autores, no existe una actividad única que permita la internacionalización. Escolano y Belso (2003), quienes citan a Pla (1998), las resumen en tres actividades: la exportación, la concesión de licencias (o similares) y la realización de inversiones directas. *La exportación* consiste en vender el producto a mercados externos, presenta un nivel de compromiso bajo y se asume un riesgo menor (Martín, 2003). Esta actividad puede ser de dos tipos: directa, cuando la operación la

realiza directamente la empresa, o indirecta si se concreta a través de intermediarios. Se recomienda esta estrategia para las PYMES porque permite la obtención de economías de escala, a pesar de las desventajas que puedan representar los costos de transporte y barreras arancelarias y para-arancelarias (Escolano y Belso, 2003).

Por otra parte, el otorgamiento de licencias representa un tipo de actividad con mayor compromiso de recursos, por lo cual puede ser considerado un estadio superior con respecto a la exportación, y generalmente son derivadas de relaciones contractuales entre empresas de cada uno de los mercados intervinientes.

Casillas (1998) enuncia ciertos determinantes de la internacionalización de empresas a partir de estudios previamente desarrollados. Entre estos se destaca:

- La experiencia exportadora: el tiempo que la empresa lleva en esa tarea.
- La intensidad exportadora: se relaciona con la variedad de países y su distancia física o cultural.
- La actitud innovadora de la empresa: puede evidenciarse en la variedad de productos exportados.

Todos estos determinantes son importantes para poder afrontar las vicisitudes, pero la diversidad de obstáculos que se le presentan a la empresa puede ser de índole financiera, comercial, logística, cultural y legal. Estos varían conforme a realidades particulares, pese a tener ciertos rasgos comunes a nivel internacional.

En lo concerniente a la internacionalización de empresas, existen distintas escuelas que agrupan las teorías formuladas al respecto. Partiendo de la clasificación elaborada por Galán, Galende y González (2000), se puede observar en el cuadro 1 los nombres de cada una, sus aportaciones y principales autores.

Adicional a la Teoría Clásica que ya fue citada, aquí se considera la Teoría del 

» ciclo de vida del producto, la cual vincula la internacionalización de un producto con su ciclo de vida. También se detalla el Modelo de Uppsala, el cual, según Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), parte de la premisa de que la empresa llega a internacionalizarse a través de decisiones incrementales y que los obstáculos que puede encontrar están ligados a faltas en el conocimiento y los recursos. En este último modelo existen cuatro estadios de la internacionalización de la empresa: **1)** exportaciones esporádicas o no regulares, **2)** exportaciones a través de representantes independientes, **3)** establecimiento de una sucursal comercial en el exterior y **4)** establecimiento de unidades de producción en el exterior. La secuencia de estas etapas es denominada cadena de establecimiento (Casillas, 1998).

El Paradigma de Porter, por su parte, analiza las ventajas que la localización supone para las empresas. Escolano y Belso (2003) señalan que existe un modelo que combina las variables: dotación de factores, condiciones de la demanda, sectores relacionados y de apoyo, y estrategia/estructura/rivalidad de empresas (consideradas genéricas) junto con causalidad y papel del gobierno (variables adicionales); Porter (2007) enuncia que el éxito internacional depende de la combinación de las variables genéricas.

Galán et al. (2000) señalan que, según el enfoque estratégico, la internacionalización es el resultado de adoptar estrategias conforme a los recursos y capacidades de la empresa y a las oportunidades y amenazas de su entorno, lo que produce un nuevo modelo organizativo impregnado de estos elementos distintivos. Bajo este modelo se consideran, por tanto, las características internas y externas de las empresas, lo que permite ofrecer una nueva perspectiva para el abordaje del tema (Ghoshal, 1987).

Por otra parte, la Teoría de la Internacionalización ofrece una interpretación del enfoque de los costos que debe afrontar una empresa. Fue publicada en 1976 por Buckley y Casson, quienes expresaron los beneficios

Tabla 1: Principales teorías sobre la internacionalización

Escuela	Aportación	Definición
Teoría clásica	Importancia de las ventajas comparativas entre países	Ohlms (1933)
Teoría del ciclo de vida del producto	Análisis de la interdependencia entre la etapa de vida del producto y la internacionalización	Vernon (1966)
Modelo de Uppsala	Estudio del proceso de internacionalización de las empresas	Johanson y Wiedersheim-Paul (1975); Johanson y Vahlne (1977, 1990); Olson y Wiedersheim-Paul (1978)
Paradigma de Porter	Análisis de las ventajas de localización en el país de origen	Porter (1990)
Teoría estratégica	Análisis de los requerimientos estratégicos y organizativos para la internacionalización	Barlett y Ghoshal (1987, 1989); Ghoshal (1987); Hamel y Prahalad (1985); Doz (1986)
Teoría de la internacionalización	Aplicación del enfoque de los costes de transacción al modo de internacionalización de la empresa	Buckley y Casson (1976); Buckley (1988); Hennart (1982, 1989); Teece (1986); Rugman (1981, 1986)
Paradigma de Dunning	Clasificación de los factores de internacionalización en ventajas de propiedad, de internacionalización y de localización	Dunning (1979, 1980, 1981, 1985, 1995, 1997)

Fuente: Galán, Galende y González (2000).

surgidos por la elusión de los costos surgidos por las imperfecciones de los mercados exteriores (Martín, 2003). De acuerdo con Escolano y Belso (2003), las imperfecciones en los mercados, tales como discriminación de precios, asimetrías en la información e intervenciones gubernamentales, entre otros, requieren de la internacionalización progresiva de algunas funciones de la empresa. Estos mismos autores citan a Buckley y Casson (1976) para explicar la existencia de cuatro grupos de factores que motivan las decisiones de internacionalización de mercados: **1)** factores de la industria, que se refieren al

tipo de producto y mercado; **2)** factores de la región, tienen que ver con aspectos geográficos y sociales del mercado; **3)** factores de la nación, relacionados a cuestiones políticas y fiscales; y **4)** factores de la empresa, como los aspectos gerenciales.

El Paradigma de Dunning, por su parte, es un intento por agregar diversos desarrollos en materia de internacionalización de empresas. Este sostiene que las empresas se internacionalizan conforme a sus ventajas de propiedad, internacionalización y localización. La primera de ellas está relacionada exclusivamente a la empresa y su posesión

de activos, la segunda con la posibilidad de añadir actividades a la cadena de valor sin pasar por el mercado, y la tercera se vincula con la localización de factores productivos e institucionales (Galán et al., 2000). Este modelo es considerado como uno de los de mayor validez teórica, según distintos autores, por su capacidad de conjugar varias nociones. Como puede apreciarse, cada una de estas teorías tiene aportes muy interesantes. No obstante, es importante valorarlas en su contexto y en el marco del aspecto que abordan.

Competitividad

A partir de todo lo analizado hasta aquí, emerge otro factor a tener en cuenta: la competitividad. Su concepto es un tanto complejo de describir porque tiene implicancias en distintas dimensiones. En el caso de la competitividad país, está determinada por los bienes y servicios que ofrece, su dotación de recursos y por la acción directa o indirecta del conjunto de actores involucrados (de Groote, 2012). Como afirma Yoguel (2004) la complejidad de este concepto radica en que se cambia de un enfoque centrado en las ventajas comparadas estáticas a uno vinculado con el comportamiento de cada agente de forma individual.

Bajo este enfoque aparece la noción de la competitividad sistémica, la cual abarca, además de los niveles microeconómico y macroeconómico, los denominados metaeconómico y mesoeconómico. El primero se relaciona con la eficiencia productiva de cada empresa o sector, mientras que el segundo se vincula con las condiciones generales del país. Por su parte, el nivel meta es aquel en el cual cobra importancia la ca-

pacidad de la sociedad para integrarse, y el nivel meso es en el que se considera la formación de un entorno que permita expandir los esfuerzos realizados por la empresa a través de acciones intermedias (Esser, Hillebrand, Messner, y Meyer-Stamer, 1996). Según Yoguel (2004), el plano metaeconómico contempla fundamentalmente la capacidad de la sociedad para generar un modelo de desarrollo sustentable, mientras que el plano mesoeconómico se centra en la capacidad de establecer redes que permitan la evolución. Estos cuatro niveles evidencian distintas dificultades que deben ser abordadas por los gobiernos, las empresas, las asociaciones y la sociedad en su conjunto para encontrar las alternativas apropiadas para cada realidad.

METODOLOGÍA

La internacionalización de empresas es un tema con un gran desarrollo teórico a nivel global y de trayectoria a nivel regional. Este se volvió recurrente desde décadas atrás, en las que empezaron a florecer las teorías tratando de explicar el fenómeno de las empresas multinacionales y otras formas de expansión de la empresa a nivel internacional. Sin embargo, en lo concerniente al Paraguay, el número de investigaciones es muy limitado. Esto que se debe a ciertas carencias en cuanto a la disponibilidad de datos, la falta de colaboración de las empresas para el suministro de información y la deficiencia en lo que a estadísticas en el tema se refiere.

A partir de esta situación, se consideró que era necesaria la realización de una revisión de la literatura existente, la cual se

emprendió cotejando los distintos enfoques y escuelas propuestos por los autores. Esta etapa de revisión bibliográfica-documental fue elaborada con base en fuentes como libros, revistas científicas e informes, entre otros.

Posteriormente, se procedió a la delimitación del trabajo de campo a ser efectuado. Para esto se inició la delimitación de las empresas a ser consideradas. Se confeccionó una base de datos de empresas exportadoras a partir de un listado básico publicado por la Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX). Con base en ella, se verificaron los datos a través de envío de correos electrónicos, llamadas y visitas. A partir de esta labor pudieron identificarse 214 empresas, las que constituyen el tamaño poblacional del trabajo. Fueron enviadas un total de 212 encuestas y luego del seguimiento correspondiente se obtuvieron 59 respuestas al cuestionario, 29 respuestas negativas a completarlo y 124 empresas no lo respondieron. La cantidad de respuestas obtenidas puede resultar significativa para un nivel de confianza del 95% y con un error del 8%.

El estudio se realizó por medio de una muestra estratégica, ya que, como se expresa en el “El libro blanco para la internacionalización de la empresa madrileña” (2011), cuando el número de empresas es elevado y existen varios sectores, este tipo de acercamiento, pese a no tener un carácter rigurosamente representativo, es la estrategia de estudio universalmente aceptada. Conforme a este mismo material, cuando no puede aplicarse un criterio riguroso de representatividad estadística para el universo considerado, es necesario que las muestras evidencien dos criterios: libertad para su participación >>

Las empresas internacionalizadas del Paraguay son empresas de gran porte, mucha trayectoria en el mercado local y dedicadas principalmente a la producción de bienes con poco nivel de industrialización

» y que el número de participantes sea lo suficientemente elevado (CEIM y COCIM, 2011), lo que se cumple en este trabajo.

Teniendo en cuenta la base teórica ya detallada, se elaboró un instrumento para el trabajo de campo. Este consistió en un cuestionario compuesto de 31 preguntas abiertas y cerradas, siendo estas últimas la mayoría con el fin de propiciar la concisión, facilitar la comprensión y agilizar el tiempo de respuesta. Para tener una idea acabada sobre la asimilación del instrumento, se sometió a un pilotaje con 10 empresas o expertos, quienes brindaron ricos aportes que sirvieron de insumo para el cuestionario final a ser aplicado.

Con el objetivo de tener una cantidad de respuestas adecuadas para el estudio, se procedió a la capacitación de los entrevistadores, todos ellos estudiantes del último año de la carrera de Economía. Ellos se involucraron en el proceso desde la elaboración de las bases de datos y prosiguieron con las entrevistas hasta el procesamiento de estas.

El proceso del trabajo de campo se inició con la corroboración de la existencia de la empresa y la recolección de datos vía telefónica. Posteriormente se procedió al envío, vía correo electrónico, del cuestionario, el cual podía ser respondido online y se encontraba en una plataforma de fácil acceso para los encuestados.

En los casos en que la empresa no contestaba, se procedía a realizar una comunicación telefónica para llevar a cabo el seguimiento correspondiente. En el mencionado contacto se le ofrecía a la empresa la alternativa de completarlo telefónicamente y también la posibilidad de concretar una entrevista para contestarlo. Todas las empresas que preferían sostener una entrevista fueron atendidas, lo que posibilitó que el trabajo fuera enriquecido con entrevistas. Por lo tanto, el cuestionario fue completado

por los mismos empresarios o por los investigadores, conforme al caso.

La realización de este trabajo de campo permitió que el trabajo teórico desarrollado fuera enriquecido con los aportes de las empresas, quienes, de primera mano, explican las dificultades que deben afrontar, qué instrumentos colaboraron para la obtención de resultados exitosos y dan ideas sobre políticas que podrían emprenderse de parte del estado para ayudarlas en su proceso de internacionalización.

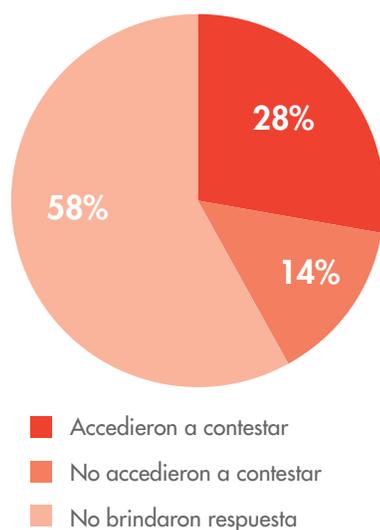
RESULTADOS

A partir de los resultados obtenidos en el trabajo de campo se realizó, en primera instancia, una descripción de estos. Este tipo de información nos proporciona valiosa información para el cabal conocimiento del perfil de las empresas exportadoras del país.

El primer aspecto a destacar es la renuencia de las empresas a brindar información. Pese a que los encuestadores en todo momento destacaron que los resultados serían presentados de forma agregada y sin identificar a los encuestados, la cantidad de

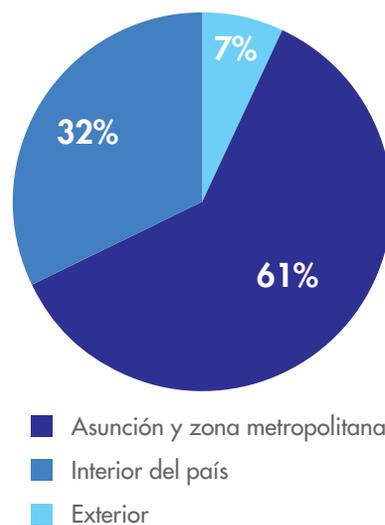
empresas que dijeron abiertamente que no contestarían fueron 29, las que representan un 13,55% mientras que las que no respondieron pese a la realización de un prolongado proceso de seguimiento fueron 125, es decir 58,41% del total de 214 empresas a las cuales se remitió el cuestionario (Gráfico 1). Este hallazgo corrobora lo expuesto por Ramírez (2007), quien afirma que “los empresarios paraguayos generalmente son reacios a participar en encuestas cerradas”. Los principales argumentos esgrimidos por quienes no accedieron a contestar se encontraban relacionados con temas como no disponer de los datos, no tener autorización para hacerlo o, en muchos casos, simplemente no querer hacerlo. Esta renuencia podría encontrar una explicación en el factor cultural, ya que en el país la informalidad es elevada y hace que las empresas no sean partidarias de divulgar datos sobre sus actividades. Ello, sumado a la percepción de corrupción, sitúa al país en una posición nada favorecedora. Esta situación repercute directamente en la competitividad y, por ende, en las oportunidades a la que puede acceder una empresa paraguaya.

Gráfico 1: Respuesta al cuestionario



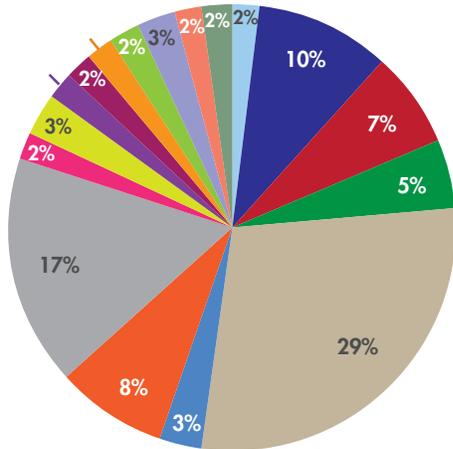
Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

Gráfico 2: Localización de empresas internacionalizadas



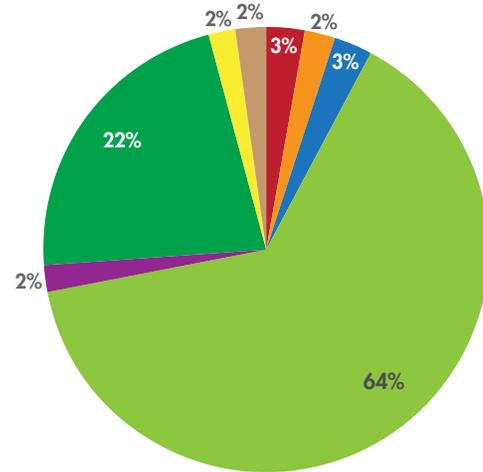
Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

Gráfico 3: Empresas internacionalizadas por rubros



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

Gráfico 4: Figuras legales de las empresas internacionalizadas



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

La localización de las empresas revela que existe una alta concentración en la capital del país, Asunción, y la zona metropolitana, aunque el interior muestra un creciente número de empresas internacionalizadas como se aprecia en el gráfico 2. Esta realidad obedece a que, pese a los esfuerzos realizados desde la década de 1990, la descentralización es un proceso en ciernes en el país y que se desarrolló a partir de enunciados políticos que no tuvieron mucho eco en la práctica. Cabe mencionar que esto se vincula con lo expuesto por Porter (2007) y con el Paradigma de Dunning en cuanto a la competitividad de las empresas, ya que las empresas situadas en ciudades distantes y sin acceso a ciertos recursos para la internacionalización, estarán por detrás de aquellas que estén mejor localizadas.

Otro aspecto a evidenciar es que se puede apreciar la existencia de empresas con matrices en el exterior, lo que permite ver indi-

cios de inversión extranjera directa en el país, cuestión que será abordada posteriormente.

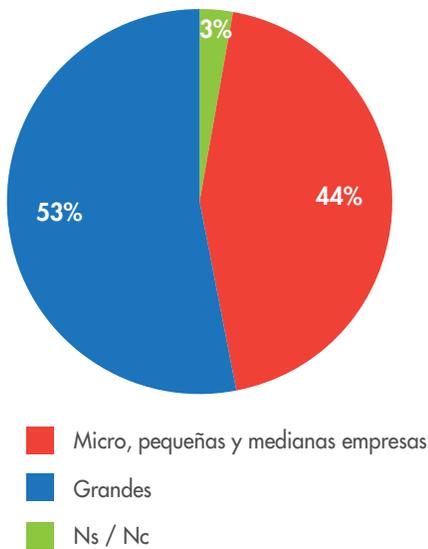
En el gráfico 3 puede apreciarse la distribución por sectores de la muestra considerada. El sector con mayor presencia es el agroalimentario, el que representó el 29% de la muestra, lo que condice con el perfil comercial del país. Otros de los rubros destacados fueron el de las madereras, el de carne y cueros, y el metalúrgico, por citar algunos. Es importante notar que otro de los rubros que evidencia mayores niveles de exportación es el de la energía eléctrica, ya que el país posee en copropiedad con Argentina y Brasil, las hidroeléctricas Yacyretá e Itaipú, respectivamente. Estas entidades se encuentran fuera del alcance de este trabajo debido a su naturaleza. A partir de estos resultados puede rememorse la Teoría de las Ventajas Comparativas, las cuales en el caso del Paraguay, se encuentran vinculadas a sus recursos naturales.

Otro de los aspectos destacados de la muestra es que la forma jurídica de las empresas es en un 64% Sociedad Anónima y en un 22% Sociedad de Responsabilidad Limitada, lo que entre ambas totaliza un 86% (gráfico 4).

Considerando los criterios utilizados en el Censo Económico Nacional realizado en el país durante en el año 2011, se tienen en cuenta tres categorías para establecer el tamaño de las unidades económicas, las que consideran el número de personas empleadas y el nivel de ingreso de cada establecimiento:

- **Micro y pequeñas:** de 1 a 10 personas ocupadas e ingresos anuales menores o iguales a 300 millones de guaraníes.
- **Medianas:** 11 a 49 personas ocupadas o ingresos anuales mayores a 300 millones hasta 2.000 millones de guaraníes. 

Gráfico 5: Tipos de empresas



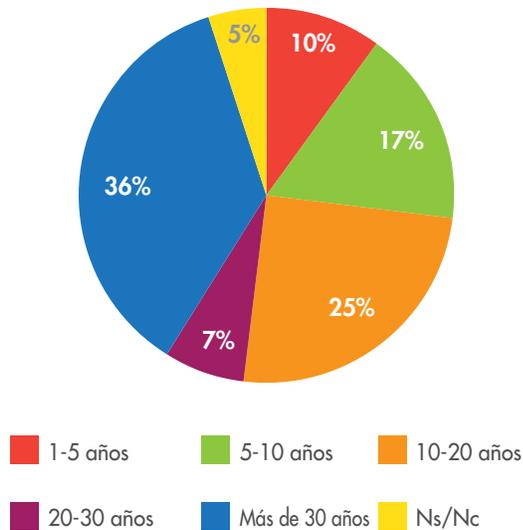
Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

» • **Grandes:** 50 y más personas ocupadas, o ingresos anuales mayores a 2.000 millones de guaraníes.

Puede apreciarse en el gráfico 5 que entre las empresas encuestadas, el 53% corresponde a las micro, pequeñas y medianas empresas, mientras que el 44% puede ser rotulado como una empresa grande. Esta clasificación es muy valiosa, ya que, de acuerdo al porte de la empresa, la internacionalización puede ser desarrollada de distinta manera. Este aspecto, si bien no es abordado de manera profunda en este trabajo, requeriría de una investigación puntual que lo analice.

El gráfico 6 muestra la antigüedad de las empresas consideradas. Se observa que el mayor porcentaje de empresas (36%) son aquellas que cuentan con más de 30 años de antigüedad, aunque aquellas que poseen menos de 10 años totalizan un 27% de la muestra, razón por la cual no podría considerarse que la antigüedad de la empresa represente un condicionante para su internacionalización. Este hallazgo amalgama dos perspectivas teóricas, por un lado, la necesidad de cierto bagaje por parte de la empresa exportadora

Gráfico 6: Antigüedad de las empresas encuestadas



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

y la proliferación de las empresas “nacidas globales”, es decir, aquellas que desde su creación encuentran en mercados exteriores una posibilidad para desarrollarse.

Además puede vincularse esta información con la relacionada al tipo de empresa, ya que en Paraguay se aprecian muchas empresas de vasta trayectoria, constituidas como Sociedad Anónima, cuyos propietarios son, en muchos de los casos, miembros de una misma familia y que cuentan con décadas de existencia. Este último rasgo es una particularidad de las grandes empresas familiares del país, ya que pese a ser Sociedades Anónimas y emitir acciones, estas son adquiridas nuevamente por la familia propietaria. Esto hace que la propiedad siempre pertenezca a la familia fundadora.

Con referencia a la pertenencia o no a un grupo empresarial, el 54% pertenece a uno, sea este nacional o internacional, mientras que un 46% no pertenece a ninguno (Gráfico 7). Este rasgo denota una capacidad empresarial mayor conforme a la pertenencia a distintas estructuras empresariales. Además permite recordar lo expresado por el enfoque estratégico para la internacionalización de

las empresas, según el cual, tanto sus estructuras internas como externas, son clave para que la empresa pueda expandirse.

La asociatividad es otro de los aspectos muy marcados evidenciados por las empresas y está plasmado en el gráfico 8. El 75% de las empresas pertenece a un gremio o asociación empresarial, lo que marca la posibilidad que tienen de interactuar con otras empresas y mejorar a través de la cooperación entre ellas. Este dato corrobora lo expresado por Porter (2007) en cuanto a los niveles en los que la empresa interactúa, así como lo actuado tanto en el nivel micro, como en el meso y en el macro, son importantes para la competitividad.

La mayoría de las empresas exportadoras consultadas son de capitales íntegramente paraguayos. Esto puede observarse en el gráfico 9, donde solo un 29% tiene participación de capitales foráneos. De manera histórica, los niveles de inversión extranjera directa han sido, de manera general, bajos en el Paraguay. Por ello se han articulado distintas normativas e incentivos con dicho propósito, entre las que se puede resaltar la importancia de la Ley 60/90, la cual sirvió como base para la provisión de distintas ventajas a los inversionistas que deseen establecerse en el país. Pese a estas medidas, los resultados conseguidos hasta el momento fueron moderados.

Las empresas donde existe capital extranjero tienen distinta cuantía en la participación de este. Sin embargo, es importante notar que un 46% de las empresas que dijeron que poseían capital extranjero evidenciaban una participación de entre el 75% y el 100% de dicho capital. Como origen de este capital fueron señalados diversos países, como Brasil, Argentina y Uruguay, socios del MERCOSUR y otros países europeos, entre los que se encuentran Alemania, España e Italia, por citar algunos (gráfico 10).

Las inversiones extranjeras no fluyeron

Los principales motivos para internacionalizarse de las empresas estudiadas fueron ampliar su mercado, generar mayor valor a la empresa y aumentar su tamaño

en el periodo de referencia del trabajo como se ha señalado anteriormente, pese a la existencia de un marco legal muy conveniente. Mucho de ello se basa en que la imagen del país no ha sido positiva, situación que se ha ido revirtiendo en los últimos años debido a los alentadores resultados de la economía.

La escasez de inversiones extranjeras, sumada a las dificultades encontradas para financiar las actividades de exportación en el sistema financiero paraguayo, complica enormemente la actividad de las empresas que buscan internacionalizarse. Esto último es un tanto paradójico, ya que, a pesar de los buenos resultados obtenidos por las entidades financieras, no proveyeron al mercado de créditos favorables para este tipo de acciones ni para las actividades productivas de las pequeñas empresas, sino que más bien ofertaron créditos a altas tasas y plazos relativamente cortos.

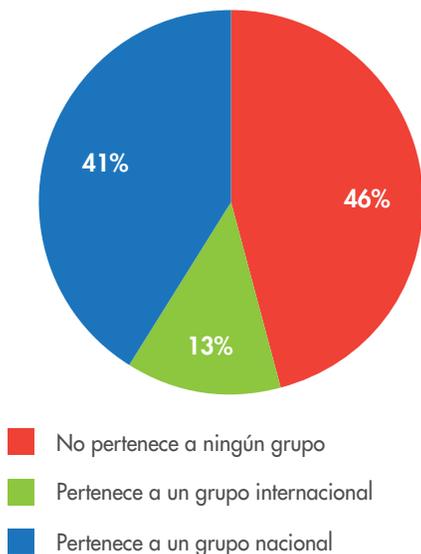
En lo que respecta al proceso de internacionalización, las empresas manifiestan varias razones para su expansión internacional (ver gráfico 11). Las más citadas se relacionan con la ampliación del mercado, la generación de mayor valor a la empresa y su aumento de tamaño. Resulta llamativo también que se refiere que ciertas empresas nacen para “ser globales”, hecho que coincide con que existan muchas unidades jóvenes que ya se encuentren exportando. Las razones esgrimidas por las empresas paraguayas se corresponden con los argumentos expuestos por las empresas a nivel iberoamericano de acuerdo con la bibliografía revisada.

Otro aspecto relevante en cuanto a la internacionalización de empresas está vinculado con la estrategia utilizada. Entre estas estrategias se considera que existen tres muy utilizadas por la empresa paraguaya: la atención de pedidos esporádicos, la figura del representante o agente independiente y la

instalación de filiales de venta en el exterior. Adicionalmente, también cabe mencionar que algunas de las empresas seleccionadas son filiales productivas de empresas extranjeras, lo que hace que toda su operativa sea, per se, internacional. Esta operativa refleja lo expresado por el Modelo de Uppsala, en el cual se aprecia una secuencia en el involucramiento de una empresa con un nuevo mercado en el que pretende establecerse. En el gráfico 12 pueden observarse las estrategias principales, las cuales generalmente se emplean combinadas con herramientas como el *marketing* digital, los viajes de promoción, la comercialización itinerante y las franquicias.

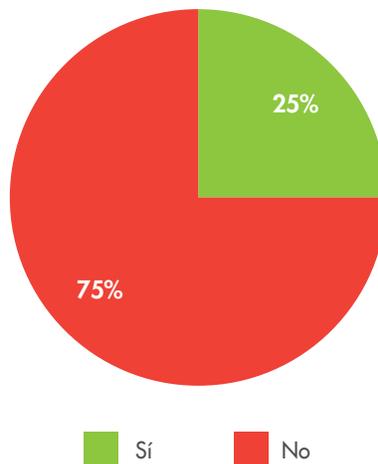
En lo que atañe a la instalación de filiales de venta en el exterior, se verificó que las empresas consultadas optaban preferentemente en los países más próximos, como Brasil, Uruguay, Argentina y Bolivia, lo que verifica que se opta por aquellos países más próximos en términos geográficos. Las ➤

Gráfico 7: Pertenencia a un grupo empresarial



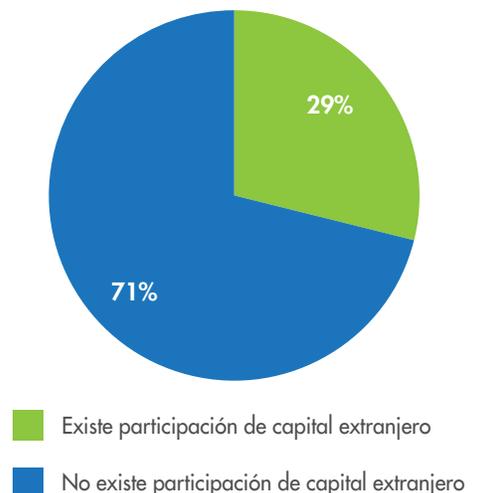
Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

Gráfico 8: Asociatividad de las empresas encuestadas



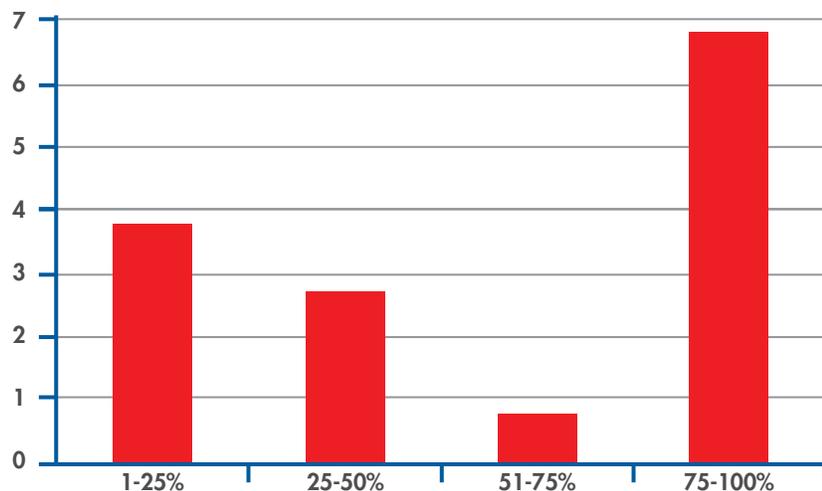
Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

Gráfico 9: Origen del capital de la empresa



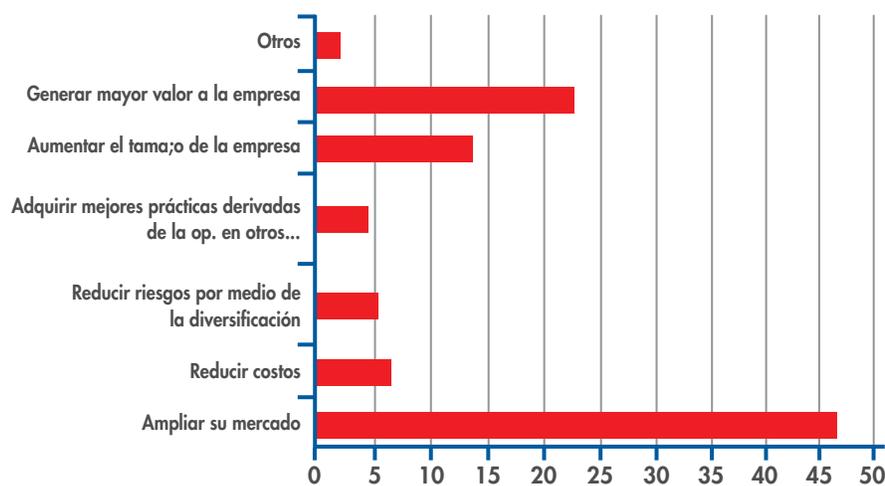
Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

Gráfico 10: Participación del capital extranjero



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

Gráfico 11: Razones para la internacionalización de las empresas paraguayas



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

» empresas paraguayas actúan, por tanto, de la manera predicha por la teoría que asevera que los primeros mercados a ser atendidos serán aquellos más cercanos, física y culturalmente.

Siguiendo con el detalle de los mercados a los cuales han llegado las empresas paraguayas, se consultó: ¿con cuáles de los siguientes países ha concretado algún tipo

de negocio en el período (2002 - 2012)? Es necesario precisar aquí que la mención refiere a la concreción de algún tipo de negocio, lo que no implica la cuantía de estos ni su sostenibilidad en el tiempo. Las empresas citaron a los países del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y Sudamérica como los principales, además de Europa y Asia. El Gráfico 13 permite apreciar las menciones

registradas conforme a los distintos países y regiones, donde se evidencia que el 45% de estas están relacionadas con Brasil, Argentina y Uruguay respectivamente; le sigue Europa con el 15% y el resto de Sudamérica con el 14%.

Paraguay integra, desde 1991, el MERCOSUR, del cual son socios fundadores también Argentina, Brasil y Uruguay. Entre los objetivos principales de este esquema de integración se encontraban, principalmente, la constitución de un mercado común, en el que circulen libremente los factores productivos, el cual cuenta con un arancel externo común, con políticas y legislaciones armonizadas. Esta iniciativa, pese a sus buenas intenciones, no ha logrado los objetivos trazados y, debido a ciertas normativas legales, coarta que los países negocien libremente con terceros. Esto limita notablemente la apertura de nuevos mercados, como se ha evidenciado con Europa, por ejemplo, con quien se ha negociado por más de veinte años un tratado de libre comercio, el cual no se ha materializado aún hasta la fecha (2015).

Uno de los aspectos más tenidos en cuenta por la empresa al momento de internacionalizarse está vinculado con los costos que implica la transacción, y uno de los más ponderados es el relacionado con el transporte. Las empresas consultadas respondieron, en un 46%, que recurren al transporte multimodal y, en un 27%, al transporte terrestre, lo que condice con la situación de mediterraneidad del país y la escasa infraestructura disponible (gráfico 14). La incidencia de la ubicación del Paraguay en lo que respecta a su competitividad se ve directamente reflejada en la cuantía de los gastos de transporte, lo que obliga a optimizar otros aspectos relacionados a las transacciones. Esto, en particular, ameritaría un análisis pormenorizado.

Es menester también referir lo que las empresas respondieron en torno a su funcionamiento a raíz de su actividad en el plano internacional. El 49% de las empresas expresó que había aumentado la cantidad de empleados debido a las actividades relacionadas con mercados externos.

Gráfico 12: Estrategias utilizadas para la internacionalización



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

Con referencia a su nivel de competitividad, el 49% respondió que sus productos poseían un nivel alto de competitividad respecto a sus competidores nacionales, mientras que un 27% expresó que su nivel era medio. En lo relacionado al plano externo, el 41% manifestó que sus productos tenían un nivel de competitividad alto respecto a sus competidores, en tanto un 36% dijo tener un nivel medio.

Pasando al plano de integración económica de los países, se consultó a las empresas sobre la percepción que tenían sobre las bondades que deberían reportarle los tratados de libre comercio. Estos resultados se aprecian en el gráfico 15, en el que el 71% respondió que los tratados beneficiaron sus negocios en el extranjero, mientras que el 29% opinó que no lo hicieron. Las empresas que respondieron haber obtenido ventajas de ellos, las cuales pertenecen a distintos rubros y sectores, no establecieron un patrón claro de los beneficiarios. Paraguay, a través del MERCOSUR, puede acceder a ciertos beneficios en el comercio intrazona y con los países con los que se cuenta con tratados; y es reconocido por la Unión Europea dentro del Sistema de Preferencias Generalizadas + (SPG+), por medio del cual puede exportar con arancel 0 más de 5.000 productos a este mercado.

La competitividad de la empresa es un aspecto muy importante a tener en cuenta. Por ello, se le cuestionó a la empresa la

importancia que distintos elementos habían tenido en su internacionalización. Los elementos sobre los que se dialogó fueron, a saber: acceso a proveedores e insumos, acceso a información sobre mercados extranjeros, compromiso de la plana directiva de la empresa, reconocimiento de la marca, canales de distribución, conocimiento de los clientes del mercado objetivo, adaptación del producto, precio y calidad del producto.

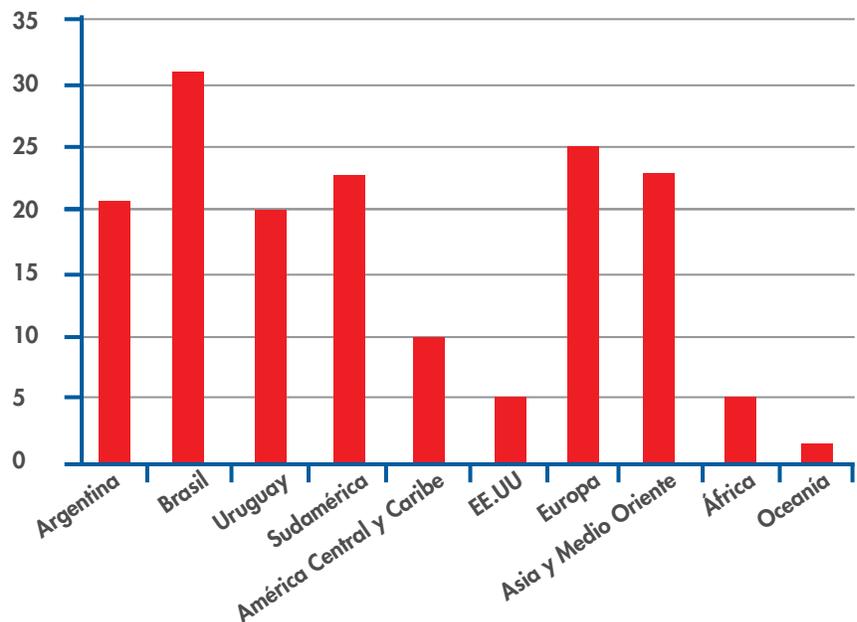
Entre dichos elementos, fueron considerados indispensables por un elevado número de empresas, la calidad del producto, el compromiso de la plana directiva de la empresa y el conocimiento de los clientes del mercado objetivo. Las instituciones consultadas destacaron también la alta importancia del precio, la adaptación del producto y el acceso a

información sobre mercados extranjeros.

A través del trabajo de campo efectuado, se buscó también cuál era la percepción de las empresas encuestadas en torno a la importancia de la participación del gobierno en el proceso de internacionalización. Para ello, se les consultó sobre la incidencia que habían tenido distintas medidas de las adoptadas por el gobierno para su internacionalización.

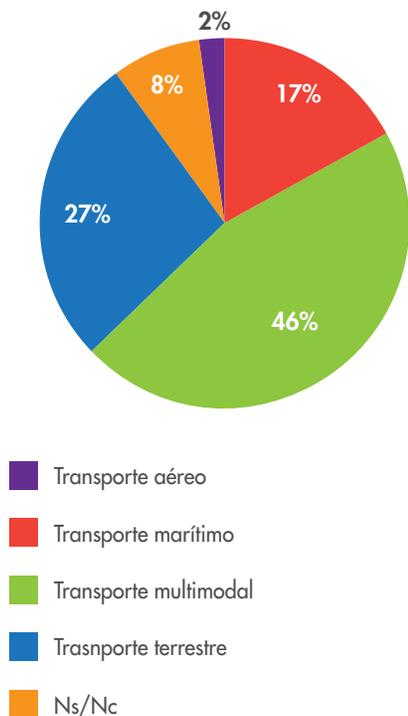
En torno a esta consulta, las respuestas evidenciaron, en general, que los instrumentos brindados por el gobierno no fueron de gran ayuda para la internacionalización de las empresas paraguayas. Entre las medidas con peor percepción por parte de las empresas encuestadas se encuentran los programas de financiación, los cuales fueron considerados de nula ayuda por el 70% de los encuestados, mientras que solo un 3% los evaluó como de alta importancia. Una respuesta similar fue la obtenida en cuanto a subsidios y apoyos económicos, pues para el 66% fueron de nula importancia, y un exiguo 3% los estimó como de alta importancia. »

Gráfico 13: Países con los que han operado las empresas en el periodo 2002-2012



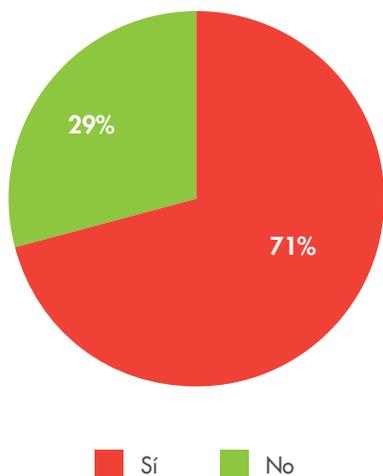
Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

Gráfico 14: Tipo de transporte utilizado



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

Gráfico 15: Percepción sobre los beneficios obtenidos a partir de los tratados comerciales



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

» La capacitación, asesoría empresarial y asistencia técnica brindada fue, para el 27%, de reducida y media importancia; mientras que el 56% afirmó que fue de nula importancia. Por otra parte, el 35% valoró como de reducida y media importancia las reducciones impositivas (gráfico 16).

Estos resultados nos invitan a realizar un análisis más detallado, en futuros trabajos, de cuál es la percepción y el real impacto de los instrumentos de promoción de exportaciones articulados por el gobierno paraguayo. No obstante, por exceder el alcance de esta investigación, sólo se señalará que, en el periodo de referencia del trabajo, se implementaron diversos programas y proyectos, muchos de ellos impulsados por la cooperación internacional, entre los que se destaca el surgimiento de la Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX), organismo oficial de promoción de exportaciones. Esto brindó un nuevo marco de acción, en el que se instaba a la participación del sector público y privado. Pese a ello, los resultados obtenidos han sido discretos de acuerdo con lo expresado por las empresas consultadas.

A continuación se detallarán los resultados obtenidos en lo que respecta a desregulación económica y simplificación administrativa. Para un 34%, la importancia de este factor fue nula, mientras que un 25% consideró que fue reducida, un 17% que fue media, un 7% que fue alta y un 17% no respondió a la consulta. Cabe mencionar que Paraguay es uno de los países con menor presión tributaria de la región.

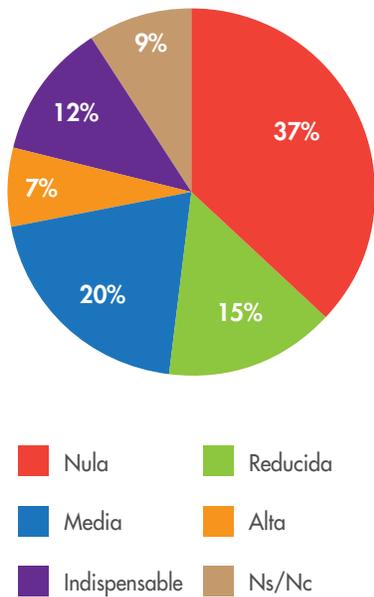
Finalmente, en el gráfico 17 se plasma la opinión de los encuestados en lo referente al establecimiento de tratados comerciales con el exterior.

Puede apreciarse que este factor es el valorado de mejor manera.

Las empresas también manifestaron a través de las preguntas abiertas sus comentarios puntuales sobre la importancia del rol del gobierno para la actividad exportadora. Señalaron los siguientes puntos:

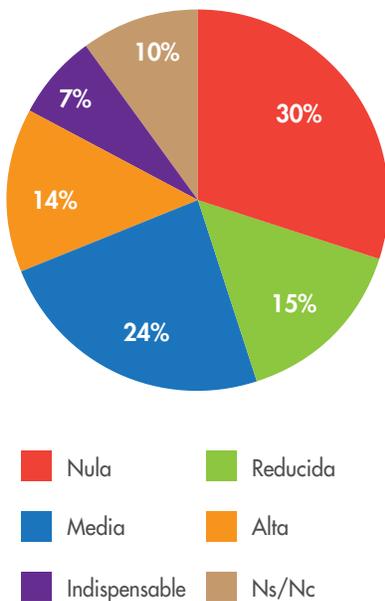
- La necesidad de un mayor acompañamiento del gobierno para la exploración de nuevos mercados y la superación de las barreras para-arancelarias.
- La urgencia de plantear reglas claras en torno al MERCOSUR, de manera que la competencia pueda ser justa entre los productos paraguayos y los demás. Esta diferencia es notable en cuanto a la aplicación de aranceles y otras barreras para el ingreso a mercados vecinos.
- La articulación de mecanismos de crédito para actividades productivas y la profundización de los ya existentes, como por ejemplo los otorgados por la Agencia Financiera de Desarrollo.
- La posibilidad de sofisticar el mercado financiero, de manera que brinde nuevas herramientas a las empresas.
- La importancia de la ley 60/90 y los incentivos que brindó para la realización de inversiones.
- El establecimiento de un sistema impositivo claro, simple y redistributivo.
- Se destacan algunas iniciativas públicas, pero se subraya su insuficiencia para potenciar las exportaciones del país.
- Se percibe un alto grado de corrupción en distintas instituciones vinculadas a la exportación, lo que desalienta a los empresarios.
- Se recomienda la simplificación de los trámites para la realización de ex-

Gráfico 16: Reducciones impositivas



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

Gráfico 17: Establecimiento de tratados comerciales con el exterior



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

portaciones a nivel de las instituciones particulares concernientes a cada rubro, como así también a instancias generales.

- El apoyo técnico brindado por el gobierno se percibe como muy limitado.
- Se señala la necesidad de mejorar el transporte y la infraestructura de manera a disminuir costos.
- El cumplimiento de los tratados suscritos es percibido como deficitario. Se hace hincapié en la pérdida de competitividad que genera, por ejemplo, los problemas en cuanto a la libre circulación por la Hidrovía Paraguay - Paraná.
- Los productores de *commodities* defienden su aporte a la economía paraguaya y destacan que sí brindan su aporte al fisco, pese a los cuestionamientos que reciben.

CONCLUSIONES

La internacionalización es un proceso por medio del cual la empresa se expande hacia el exterior. Esta expansión fue objeto de estudio de distintos autores y dio origen a una profusa teoría en la materia, la que se plasmó en diferentes enfoques. Estos últimos permiten abordar el tema de forma amplia e integral teniendo en cuenta que el proceso de Globalización se ha acelerado de una forma sin precedentes en las últimas décadas a través de la tecnología y las comunicaciones.

Para el caso paraguayo, pudo evidenciarse que las empresas internacionalizadas que accedieron a responder la encuesta se encontraban localizadas mayoritariamente en Asunción (capital del país) y la zona metropolitana que la circunda. También se puede apreciar que pertene-

cen en su mayoría al rubro agroalimentario, maderero/forestal y cárnico, lo que coincide con el patrón comercial del país, el cual centra sus exportaciones en materias primas con bajo nivel de procesamiento. Es notorio también que en su mayoría las empresas internacionalizadas tienen como forma jurídica la Sociedad Anónima y que en un 53% son grandes empresas.

Otro aspecto llamativo es la edad de las empresas. Las encuestadas que tenían más de 30 años en el mercado representaban el 36% de la muestra, mientras que las que poseen entre 20 y 30 años tenían un 7%, y las de entre 10 y 20 años alcanzaban el 25% del total; por lo que las tres categorías representan el 68% de las empresas internacionalizadas del país. Con estos datos se aprecia cómo la mayoría de las empresas ya cuentan con cierta trayectoria, no son nuevas en el mercado local. Otro rasgo es que 3 de cada 4 empresas pertenece a algún tipo de asociación o gremio.

Las encuestadas, en un 54%, afirmaron pertenecer a algún grupo empresarial, sea este nacional o internacional, en tanto que un 46% expresó no pertenecer a ningún grupo. A través de la encuesta también se notó que el 71% de las empresas posee exclusivamente capitales paraguayos.

En lo que respecta a su proceso de internacionalización, los motivos más citados para emprender por las empresas fueron: ampliar su mercado, generar mayor valor a la empresa y aumentar su tamaño. En lo que se refiere a las estrategias más adoptadas, estas son: la atención de pedidos y el trabajo con representantes o agentes independientes. Los países socios del MERCOSUR, Europa y Sudamérica son los principales mercados de destino de estas exportaciones, las cuales, por la condición de mediterraneidad del país, utilizan en su mayoría transporte multimodal.

Las empresas internacionalizadas mencionaron, en un 49%, que debido a esta expansión habían aumentado su cantidad ➤

» de empleados, y en la misma cuantía, un 49% refirió tener un alto nivel de competitividad. Cabe destacar que señalaron la calidad del producto, el compromiso de la plana directiva de la empresa y el conocimiento de los clientes del mercado objetivo como indispensables en su desarrollo.

La labor del Estado para impulsar la internacionalización de las empresas no fue considerada por las empresas como de gran ayuda. Los programas de financiación y los subsidios y apoyos económicos se encontraban entre las medidas con peor calificación, mientras que las reducciones impositivas y la capacitación, asesoría empresarial y asistencia técnica recibieron mejores calificaciones. Pese a estas consideraciones, el 71% de las empresas encuestadas expresó haberse beneficiado de los tratados comerciales.

La internacionalización no es un proceso sencillo. Por ello, se recomienda que el Estado, las empresas y las diversas instituciones involucradas puedan establecer una política conjunta de acción y que dicha política sea diagramada a largo plazo, con una línea de financiación garantizada y de operatoria simple y transparente. Es preciso, también, que esta política cuente con líneas claras de acción, estableciendo los sectores prioritarios para el momento que atraviesa la economía paraguaya.

Para que sea posible la realización de este tipo de esfuerzo, es preciso revitalizar los canales de diálogo entre representantes del Estado, empresas y demás involucrados. Para ello, podrían establecerse mesas de trabajo a nivel nacional y con distintos sectores, que permitan, de manera directa, a todas las partes comunicarse. Esta instancia proveería de insumos también para la cooperación internacional, de manera que pueda apoyar aquellas iniciativas que localmente no puedan cubrirse.

Referencias Bibliográficas

Araya, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *TEC Empresarial*, 3(3),

18-25.

Brooks, I., Weatherstorn, J., y Wilkinson, G. (2004). *The International Business Environment*. Essex: Pearson Education Limited.

Buisán, M. y Aceña, F. (2007). Estrategias de internacionalización de la PYME española: una visión desde el programa de apoyo a proyectos de inversión (PAPI). *La Internacionalización de La Empresa Española*, (839), 55-64.

Casillas, J. (1998). El nivel de internacionalización de las empresas españolas con filiales en el exterior. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 4(2), 91-108.

Confederación Empresarial de Madrid-CEOE [CEIM] y Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid [COCIM]. (2011). *El libro blanco para la internacionalización de la empresa madrileña*. Disponible en <http://www.av-asesores.com/upload/337.PDF>

De Groote, R. (Julio, 2012). Aspectos claves para la internacionalización de las PYMES en Latinoamérica. Presentado en el *Diálogo Regional de Política*. Antigua, Guatemala. Disponible en <http://events.iadb.org/calendar/eventDetail.aspx?lang=Esyid=3566>

Escolano, C. y Belso, J. (2003). Internacionalización y PYMES: conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante. *RAE: Revista Asturiana de Economía*, 27, 169-195.

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., y Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*, 59(8), 39-52.

Galán, J., Galende, J., y González, J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización. El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. *Economía Industrial*, 333, 33-48.

Ghoshal, S. (1987). Global Strategy: An Organizing Framework. *Strategic Management Journal*, 8(5), 425-440.

Hidalgo, L. (s.f.). Una disección del fenómeno de la Globalización. Disponible en <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/ec/jec7/pdf/com6-6.pdf>

Johanson, J. y Wiedersheim Paul, F. (1975). The internationalization of the firm-four Swedish cases 1. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.

Kosakoff, B. (1999). Las Multinacionales argentinas una nueva ola en los noventa. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Disponible en <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/4210/lcbuel166e.pdf>

Krugman, P., y Obstfeld, M. (2006). *Economía Internacional. Teoría y política*. Madrid: Addison-Wesley.

Martín, J. (2003). *Orientación al Mercado y Proceso de Internacionalización de las Empresas*. Universidad de Málaga, Málaga, España. Disponible en <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/1669952x.pdf>

Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), 69-95.

ProMéxico. (2014). *¿Qué es la internacionalización?* Disponible en <http://www.promexico.gob.mx/es/mx/definicion-de-internacionalizacion>

Ramírez, J. (2007). *Las PYMES exportadoras paraguayas: situación actual, perspectivas y desafíos*. Asunción: CEPAL.

Ricart, J. E., Llopis, J., Garrido, A. y Tonijuan, G. (2011). *Internacionalización empresarial. Argumentos y estrategias para el directivo*. Recuperado de <http://www.fundacioncede.com/pdf/internacionalizacion-empresarial.pdf>

Tamames, R., y Huerta, B. (2010). *Estructura Económica Internacional* (21 ed.). Madrid: Alianza Editorial.

Yoguel, G. (2004). Las PyMEs y su importancia para la competitividad estratégica. *En Las PYMES argentinas. Mitos y realidades*. Buenos Aires. 