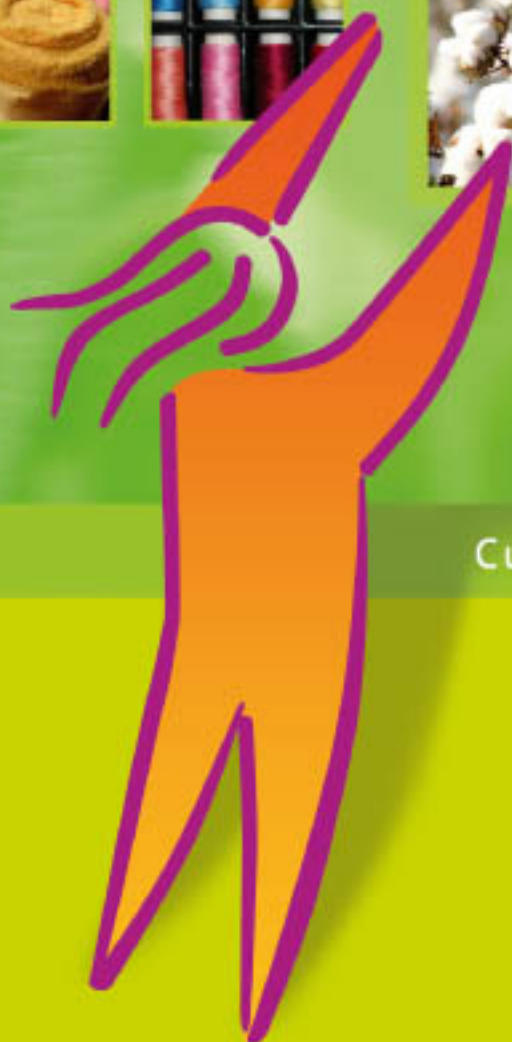


1

Innovación productiva y reducción de pobreza

2006

*Experiencias paraguayas hacia
un crecimiento económico con calidad*



Cuaderno de Desarrollo Humano



El diseño de la portada transmite la idea de que existe un espacio en el que las ideas nuevas y creativas pueden ser concretadas.

En este nuevo espacio las personas se ayudan para salir de la pobreza y alcanzar las metas del desarrollo donde los trabajadores y empresarios puedan aumentar sus capacidades y oportunidades a través del trabajo digno, tecnología e innovación aplicados en este caso en particular a la producción de sésamo y a la cadena productiva algodón-textil-confecciones.

Innovación productiva y reducción de pobreza

*Experiencias paraguayas hacia
un crecimiento económico con calidad*

Setiembre, 2006



Paraguay

Copyright ©2006
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PARAGUAY

Este documento es de propiedad del PNUD en Paraguay.
No tiene fines de lucro, por lo tanto no puede ser comercializado en el Paraguay
ni en el extranjero.

Están autorizadas la reproducción y la divulgación por cualquier medio del contenido
de este material, siempre que se cite la fuente.

El análisis y las recomendaciones aquí contenidas no reflejan necesariamente la
opinión del PNUD.

Diseño gráfico: Creative Park

Impresión: Imprenta AGR

Prólogo

Un importante motor para el desarrollo de la economía y de la sociedad de un país es un sector privado dinámico y creciente, que también genere beneficios para las personas pobres o excluidas. A través de la inclusión de éstas personas en los procesos productivos, éstas generan, por sus propios medios, los ingresos necesarios para su desarrollo, y a la vez aportan al crecimiento de la producción y de la economía del país.

Hemos identificado una serie de experiencias positivas que existen en este sentido en Paraguay, dos de ellas presentadas en este Cuaderno de Desarrollo Humano. El primer caso muestra la experiencia del cultivo del sésamo, que pudo ser insertado en el país como un nuevo producto agrícola que beneficia a 35.000 pequeños productores y sus familias. Gran parte de ellos proviene de estratos pobres y ha encontrado en el sésamo la oportunidad de generar ingresos familiares considerablemente mayores que los obtenidos con otros productos tradicionales. Las características del producto sésamo y sus condiciones de mercado internacional permiten que su comercialización sea rentable. El sésamo es una evidencia de que la pobreza no sólo puede y debe ser abordada desde las políticas sociales, sino también desde la economía y la iniciativa privada, por constituir un negocio rentable para todas las personas que participan en el proceso productivo, desde la producción hasta la exportación.

El segundo caso presenta la experiencia positiva de la producción de textiles para la exportación. Se muestra cómo es posible armar una cadena de producción que se inicia en el área rural con producción primaria y termina generando empleo urbano en pequeños talleres de confecciones. Si bien el caso de textiles no alcanza la misma escala que el caso de sésamo, muestra un modelo de gestión interesante que podría ser útil como respuesta, desde el sector privado, a una creciente pobreza urbana, y replicable con otros productos.

Con la presentación de este primer Cuaderno, que ilustra un par de casos empresariales en los que convergen la innovación productiva y la reducción de la pobreza, invitamos a la sociedad paraguaya a hacer uso de él. Al mismo tiempo, reiteramos la disposición del PNUD de constituirse en facilitador en la investigación, difusión, debate, y formulación de políticas públicas, referidos al desarrollo humano. Agradecemos especialmente a las empresas Shirosawa y Cia. S.A.C.I. y Manufactura de Pilar S.A. por la información suministrada que nos permitió analizar y presentar sus experiencias.



Henry Jackelen
Representante Residente

Autoridades del PNUD

Henry Jackelen, Representante Residente
Susana Gatto, Representante Residente Adjunta

Equipo encargado de la elaboración del Cuaderno

Equipo Técnico

Ramiro Rodríguez,
Consultor

Verónica Serafini,
Consultora especialista en Desarrollo Humano

Jorge Méndez Rheineck,
Coordinador de la Oficina de Desarrollo Humano (ODH) del PNUD

Thomas Otter
Especialista económico de la ODH

Elizabeth Barrios K.,
Asistente técnico de la ODH

Revisión

Dionisio Borda, asesor de la ODH

Agradecimientos

Shirosawa y Cia. S.A.C.I.
Manufactura de Pilar S.A.

Base de datos

Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos

Indice

Resumen Ejecutivo	8
.....	
Introducción	10
.....	
1 El crecimiento económico desde la perspectiva del Desarrollo Humano	13
.....	
2 Sésamo: diversificación productiva y mayores ingresos para pequeñas fincas	17
2.1 Familias campesinas con nuevas perspectivas	17
2.2 Los negocios como herramienta para el combate a la pobreza	20
2.3 La introducción del sésamo en Paraguay: una iniciativa empresarial	22
2.4 Difusión y replicabilidad en el Paraguay	26
2.5 Un negocio centrado en el comercio internacional	29
2.6 Conclusiones y lecciones aprendidas	29
.....	
3 Incorporando valor agregado: la cadena productiva algodón-textil-confecciones	33
3.1 Confecciones en Pilar: nuevos empleos urbanos	34
3.2 Viabilidad de la iniciativa empresarial	37
3.3 Viabilidad de la cadena productiva	38
3.3.1 Eslabones de la cadena productiva	38
3.3.2 Confecciones: encadenamiento industrial	40
3.4 Situación y oportunidades del mercado internacional	41
3.5 Conclusiones y lecciones aprendidas	43
.....	
4 Conclusiones generales	45
4.1 Requerimientos para un crecimiento económico de calidad	45
4.2 Desafíos y recomendaciones para un crecimiento económico de calidad	46
.....	
Bibliografía	49
.....	
Anexos	50
.....	

Resumen ejecutivo

En este cuaderno se presentan dos casos exitosos de iniciativas empresariales que innovan, se integran a los mercados internacionales, generan inclusión social a través de la ampliación de las oportunidades de trabajo e ingreso y contribuyen al alivio de la pobreza. El primer caso es el de la empresa *Shirosawa y Cía. S.A.C.I.* que junto con pequeñas fincas campesinas de San Pedro exportan sésamo al mercado japonés, uno de los más exigentes del mundo en calidad. El segundo caso es el de la cadena productiva textil impulsada por la empresa *Manufactura de Pilar S.A.*, que a través de la exportación de confecciones absorbe la producción algodonera de Ñeembucú y genera empleos en la producción de hilos, telas y confecciones.

El análisis de ambos casos permite concluir que en Paraguay es posible implementar estrategias empresariales que tiendan al crecimiento económico de calidad. La apertura a los mercados internacionales potencia las ventajas competitivas que tiene el país. Para aprovechar estos mer-

cados internamente con sentido de equidad, se deben desarrollar productos que compitan internacionalmente en calidad y precio y que además promuevan de forma eficiente la inclusión de las poblaciones más vulnerables al proceso productivo. El éxito del sésamo se basó en el conocimiento de las condiciones de cultivo, cosecha y poscosecha por parte de los pequeños productores y productoras. El capital social generado, basado en la confianza mutua y en la alianza entre fincas campesinas y empresa, fue una condición para el éxito del emprendimiento.

El caso de la cadena textil muestra las sinergias que es posible generar en el vínculo rural-urbano. Aunque el territorio en el que se asienta la empresa impulsora no es el más adecuado para la producción del algodón, la disminución del costo de transporte de la fibra de algodón a la hilandería permite generar una ventaja competitiva de la región. Toda la producción de algodón en la región es destinada a la producción de hilos. En

el sector urbano, los otros eslabones de la cadena textil generaron puestos de trabajo con ingresos relativamente superiores al promedio regional, con un particular impacto en las mujeres, por ser las confecciones una rama tradicionalmente femenina. La competitividad externa se basa en la innovación en la gestión de la producción industrial. La empresa, a través de la subcontratación de telares en su propia instalación, y del impulso que incluye financiamiento a pequeños talleres de confección, logra exportar diversos tipos de confecciones a mercados sumamente exigentes.

Introducción

Este Cuaderno de Desarrollo Humano se realizó en el marco de las investigaciones emprendidas para la preparación del Informe Nacional sobre Desarrollo Humano 2007. Tiene como objetivo abordar temas poco conocidos en el país y proponer posibles interpretaciones y desafíos, ya sea como puntos de partida de nuevos estudios o como lineamientos básicos para la definición de políticas públicas relevantes para el desarrollo humano en Paraguay.

Uno de los obstáculos para el desarrollo de Paraguay señalado en el anterior Informe Nacional sobre Desarrollo Humano 2003 es el bajo crecimiento económico. Desde hace más de 20 años Paraguay presenta tasas de crecimiento económico cada vez menores, lo que sumado al incremento poblacional da como resultado una disminución del Producto Interno Bruto (PIB) por persona. El país tampoco ha impulsado estrategias para un crecimiento económico que revierta dichas tendencias y sienta las bases para un despegue hacia un desarrollo humano más acelerado y equitativo.

Las relaciones entre el crecimiento económico y el desarrollo humano son importantes y se manifiestan de forma bidireccional. Diversos trabajos sintetizan ambas direcciones (Ranis y Stewart, 2002; Ranis, Stewart, Ramírez, 2000). Por un lado, los avances en el desarrollo humano contribuyen al crecimiento económico al expandir las capacidades de las personas para el trabajo, la producti-

vidad y la innovación. El desarrollo humano genera capacidades en el ámbito de la educación y la salud, promueve la inversión necesaria para formar personas saludables y educadas, creativas y más competentes desde el punto de vista económico, social y político.

Por otro lado, el crecimiento económico tiene un impacto positivo sobre el desarrollo humano porque genera recursos, tanto en los hogares como en el sector público, que permiten expandir las capacidades y oportunidades en la sociedad siempre y cuando la ganancia en productividad no implique mayor desempleo. Pero la envergadura y naturaleza de este impacto están determinadas por la calidad del crecimiento. En tanto este crecimiento no permita una distribución equitativa de las oportunidades, puede resultar un “juego de suma cero”, es decir, las oportunidades que unos ganan otros las pierden. Precisamente uno de los aspectos más relevantes que hacen a la calidad del crecimiento económico, además de la capacidad de generar empleos, radica en su efecto distributivo. El equilibrio entre incremento de la productividad, generación de empleo y mejora de los niveles de ingresos en los sectores pobres es fundamental para el crecimiento con calidad que facilita la inclusión y mejora el desarrollo humano.

Los dos estudios de caso apuntan a ilustrar la existencia de iniciativas empresariales altamente competitivas y con efectos distributivos y de generación de

empleos, desde la lógica y el sentir de sus protagonistas. No pretende una explicación exhaustiva, ni mucho menos la posibilidad de generalización de ambas experiencias. El propósito es estudiarlas con detenimiento desde la perspectiva de la calidad del crecimiento, incluyendo la situación actual y las interacciones que se establecieron entre las personas y las instituciones involucradas, para concluir que en el Paraguay existen iniciativas productivas y empresariales que promueven el desarrollo humano.

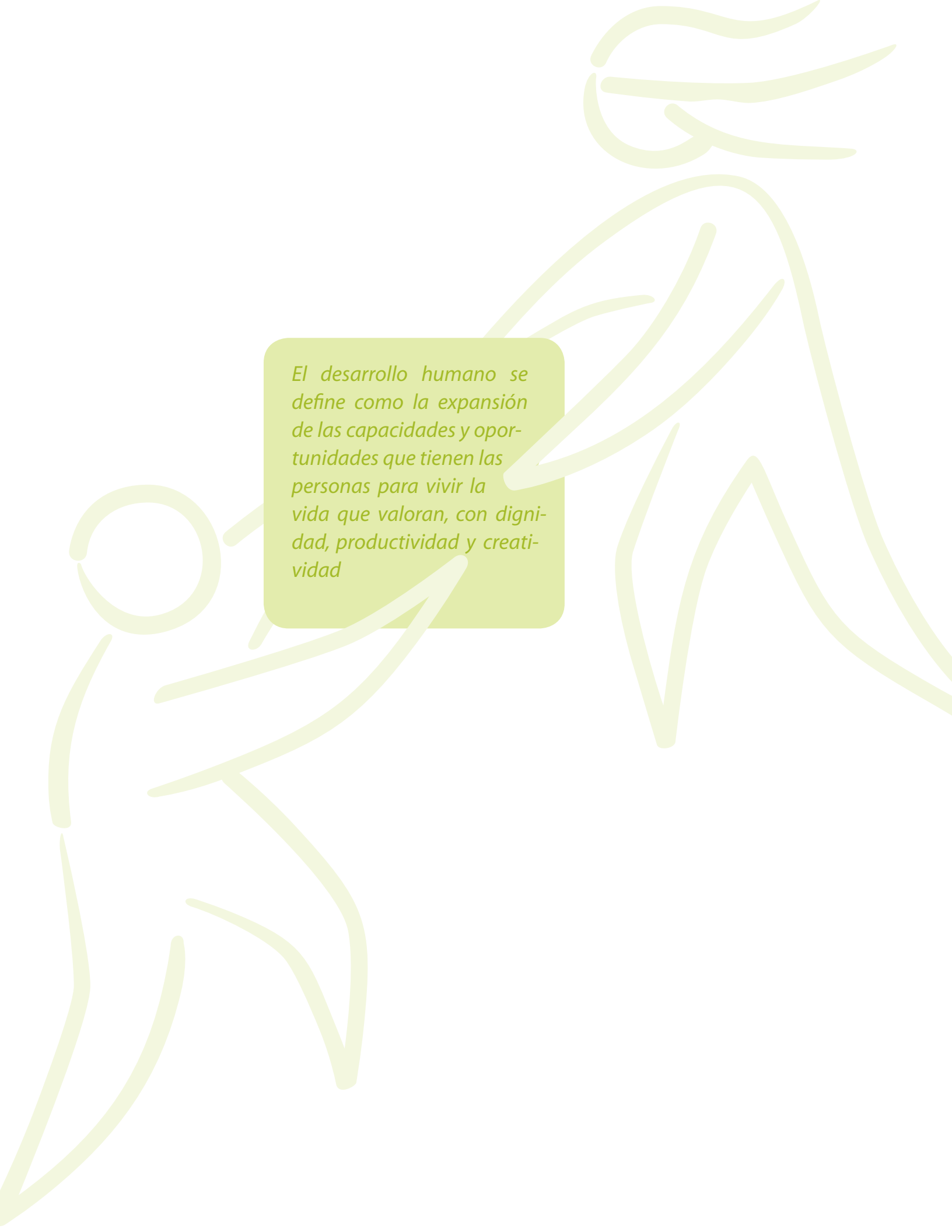
La selección de los dos casos se basó en su potencial efecto sobre la trayectoria de un crecimiento económico con calidad, lo cual implica la creación de empleos altamente productivos y con un impacto social relevante. Asimismo, constituyen iniciativas posibles de ser replicadas bajo determinadas condiciones que sean sostenibles desde el punto de vista comercial y ambiental. Finalmente, son experiencias viables económicamente, que no han requerido subsidios ni ningún otro tipo de apoyo estatal. Al contrario, el éxito de las iniciativas se produce en un contexto de inseguridad jurídica, conflictividad social, ausencia de mecanismos de financiamiento adecuados e insuficiente infraestructura.

La técnica de investigación aplicada, el estudio de casos, es particularmente útil para obtener información básica y para planear investigaciones más amplias. Debido a lo intensivo de la indagación arroja luz sobre importantes variables, interacciones y procesos que a menudo

ameritan seguir siendo investigados. Sin embargo, sus resultados aunque replicables, son difícilmente generalizables porque representan situaciones especiales más que típicas.

Previo a la exposición de los casos, se exponen de manera resumida las características que debe reunir el crecimiento económico para que pueda contribuir significativamente al desarrollo humano. Por último, sobre la base de las lecciones aprendidas en los dos casos, se presentan los desafíos que el Paraguay debe enfrentar si se determinara fortalecer, replicar y extender estas iniciativas.

El equilibrio entre incremento de la productividad, generación de empleo y mejora de los niveles de ingresos en los sectores pobres es fundamental para el crecimiento con calidad que facilita la inclusión y mejora el desarrollo humano.

The background features several stylized human figures drawn with thick, light green outlines. One figure is on the left, another is on the right, and a third is partially visible at the bottom. The figures are simple, focusing on the basic shapes of the head, torso, and limbs.

El desarrollo humano se define como la expansión de las capacidades y oportunidades que tienen las personas para vivir la vida que valoran, con dignidad, productividad y creatividad

1

El crecimiento económico desde la perspectiva del desarrollo humano

El desarrollo y el crecimiento son temas centrales en el pensamiento económico, tanto para negar su importancia como para impulsar su centralidad en el avance de las personas y, especialmente, de los países. Distintas concepciones estuvieron vigentes a lo largo de la historia. Sin embargo, un rasgo común parece ser la confusión entre los conceptos de desarrollo y crecimiento. La visión del crecimiento económico como sinónimo del desarrollo hizo pensar en que el incremento de la producción de bienes y servicios, por sí solo, llevaría a la generación de empleos y por esa vía al aumento del ingreso de las personas y las familias. Este círculo se cierra cuando los agentes económicos, buscando su bienestar, gastan su ingreso y estimulan la oferta nuevamente. El objetivo de la economía como ciencia, desde esta perspectiva, es estudiar los factores que contribuyen a la expansión del producto y las políticas económicas capaces de generar las condiciones de mercado que garanticen dicha expansión.

En 1990, con la publicación del primer Informe Mundial sobre Desarrollo Humano por parte del PNUD, se da a conocer públicamente el enfoque del Desarrollo Humano. Este documento incorpora el andamiaje teórico propuesto inicialmente por Amartya Sen y Mahbub ul Haq, en el que se reconocen al crecimiento económico y al desarrollo humano como dos conceptos claramente diferenciados, y se exponen las relaciones que existen entre ambos.

En este contexto, el desarrollo humano es concebido como el proceso por el cual se amplían las capacidades y oportunidades de las personas para vivir la vida que estiman o valoran; como por ejemplo, las capacidades para una vida larga y saludable, el acceso al conocimiento y a una vida digna. Estas son sólo algunas de las principales capacidades y oportunidades. También son relevantes, entre otros aspectos, la libertad política, la vigencia de los derechos humanos y la sostenibilidad de los recursos naturales.

La ampliación de las capacidades económicas de las personas, y su acceso al empleo y al ingreso, siguen siendo importantes en la medida en que les permiten contar con los medios económicos necesarios para satisfacer sus necesidades socialmente construidas, ser autónomas, elegir entre diversas opciones y tener espacios de satisfacción profesional, de convivencia y progreso laboral.

Así, el ser humano pasa a ser el objetivo central, medular del desarrollo, luego de muchos años en que el crecimiento económico lo había sido bajo el supuesto erróneo de que era suficiente porque se pensaba que no sólo genera bienes y servicios, sino que también resuelve otros problemas como los de salud, educación y defensa.

La pregunta que se plantea es qué tipo de crecimiento es el que permitiría resultados más importantes para el desarrollo humano. El Informe Mundial sobre

La capacidad para trabajar productivamente y la oportunidad de conseguir un empleo y mantenerlo son componentes fundamentales del desarrollo humano

Un empleo de calidad constituye un instrumento para que las personas mantengan vínculos con la sociedad, generando sentimientos y actos de cooperación y solidaridad

¹ Ocho objetivos acordados por los países del mundo en la Cumbre del Milenio realizada en las Naciones Unidas en el año 2000.



Desarrollo Humano 1996 señala claramente las características esenciales para que un proceso de crecimiento pueda contribuir efectivamente al desarrollo humano, es decir, señala las condiciones para que el crecimiento económico sea de calidad:

- Genera empleo y seguridad en los medios económicos.
- Promueve la cohesión social y la cooperación.
- Distribuye equitativamente sus beneficios.
- Preserva las oportunidades de las generaciones futuras.

La capacidad para trabajar productivamente y la oportunidad de conseguir empleo y mantenerlo son componentes fundamentales del desarrollo humano. El crecimiento económico que no genera suficientes empleos, que no permite a las personas desarrollar sus competencias y sentirse útiles a la sociedad y que no garantiza seguridad económica, difícilmente contribuya a los objetivos del desarrollo humano en general y a los Objetivos de Desarrollo del Milenio¹ en particular, entre éstos el de la reducción de la pobreza extrema.

El trabajo es la principal fuente de ingreso de los hogares en Paraguay, pero no cualquier tipo de trabajo está acorde con un crecimiento económico de calidad. Un empleo de calidad permite el acceso a un sistema de seguridad social que a su vez garantiza el acceso a la salud y a un sistema de ahorro para el

futuro. El empleo igualmente facilita la ampliación de otras capacidades y oportunidades como el de una vivienda digna y la participación en ámbitos conexos al laboral: sindicatos y asociaciones. Con la inserción a un empleo de calidad las personas pueden construir un proyecto de vida en virtud de un proyecto colectivo, con sentimientos de pertenencia y compromiso.

La autonomía económica contribuye a que las personas puedan ejercer sus derechos políticos y sociales en la medida en que genera sentimientos de dignidad y autodeterminación. En las mujeres, particularmente, genera mejores condiciones de negociación intrafamiliar, tanto en lo que se refiere a los patrones de consumo al interior del hogar como en las relaciones personales entre sus miembros, posibilitando procesos de democratización familiar.

De esta manera, un empleo de calidad constituye un instrumento para que las personas mantengan vínculos con la sociedad, generando sentimientos y actos de cooperación y solidaridad. Esta dinámica sociopolítica, a su vez, tiene efectos en la actividad económica dado que el acceso a las instituciones representativas y la apertura y participación política se relacionan positivamente con el dinamismo económico según Rodrik (2001), construyendo así el círculo virtuoso democratización-integración social-crecimiento económico.

Un crecimiento económico acorde con el desarrollo humano debe ser capaz de reducir la pobreza y las desigualdades sociales y económicas. El tipo de crecimiento constituye un factor determinante en la forma en que las personas se integran al trabajo, especialmente las personas pobres, mujeres y las que viven en los sectores rurales. La expansión del PIB debe producirse a partir de un acceso más igualitario a los activos económicos como la tierra, la tecnología y

el crédito y a las capacidades humanas que reditúen en mejores ingresos; debe generarse a partir de la expansión de los sectores más productivos y de mayor absorción de mano de obra, de manera que también se amplíen las oportunidades de empleo.

La inversión en infraestructura es una condición previa no sólo para el establecimiento de grandes empresas generadoras de fuentes de empleo, sino además para el impulso de emprendimientos locales, de la pequeña agricultura y de las cooperativas. Por ende, la infraestructura, sobre todo rural, que comprende las redes viales, el abastecimiento de agua, energía eléctrica y telecomunicaciones, también debe estar al servicio de los pobres, de manera a mejorar sus condiciones de vida, de trabajo y producción. Un importante requisito para la promoción del desarrollo humano vía el crecimiento económico es mejorar las condiciones de entrada de las poblaciones más pobres en el proceso productivo.

El crecimiento económico tiene la potencialidad de ampliar las capacidades humanas y las opciones, pero para que estas potencialidades se hagan realidad es necesario que las oportunidades se amplíen y se distribuyan equitativamente entre hombres y mujeres, entre zonas rurales y urbanas, entre minorías étnicas y grupos mayoritarios y entre todos los miembros de la sociedad.

Las oportunidades que son fundamentales para la vida humana son entre otras; acceso a empleo, información, tecnología, créditos, tierra, infraestructura, mercados y a una vivienda digna dotada

de los servicios básicos como agua potable, saneamiento y energía eléctrica. Igualmente, la libertad religiosa y de expresión y las oportunidades de participación política y social garantizan una vida con autodeterminación.

El crecimiento económico consistente con el desarrollo humano busca armonizar la satisfacción de necesidades básicas, las realizaciones personales y las aspiraciones culturales de la sociedad tanto en el presente como en el futuro. De ahí que sea necesario señalar su compromiso con la sostenibilidad ambiental, fiscal y cultural.

El crecimiento no debe socavar sus propias bases destruyendo los bosques, contaminando los ríos y agotando los recursos naturales. Las posibilidades de bienestar de las generaciones futuras dependerán de la continuidad de los recursos naturales que permitieron los avances presentes. Con respecto a la conservación de los recursos naturales no sólo existe una responsabilidad global, solidaria, sino también una responsabilidad intergeneracional.

El crecimiento económico no puede ser sostenible si está basado en la expansión del déficit fiscal y el sobreendeudamiento. La responsabilidad fiscal exige no trasladar a las generaciones futuras la obligación tributaria del pago de una deuda desmedida. Con una presión tributaria del 12% del PIB, el país necesita hacer un importante esfuerzo fiscal adicional para generar las condiciones de crecimiento para los más pobres.

Este proceso de expansión económica busca el progreso, la incorporación de avances tecnológicos, el incremento de la productividad respetando la diversidad cultural. El crecimiento económico debe ser capaz de sostener las bases económicas que sustentan la sobrevivencia de los grupos culturales diferen-

Un crecimiento económico acorde con el desarrollo humano debe ser capaz de reducir la pobreza y las desigualdades sociales y económicas

El crecimiento económico consistente con el desarrollo humano busca armonizar la satisfacción de necesidades básicas, las realizaciones personales y las aspiraciones culturales de la sociedad tanto en el presente como en el futuro



tes, como los indígenas, y generar oportunidades de elección dando lugar a que los intereses económicos particulares se vean satisfechos, como los de las mujeres, la juventud, la tercera edad, las personas con discapacidad. El efecto de la globalización y de la necesidad de que las comunidades locales y los países se inserten a los mercados internacionales no debe presionar a la homogeneización, sino por el contrario, debe valorizar las diversas identidades culturales que conforman la sociedad y lograr su inclusión en los procesos económicos.

Mas allá de las cuestiones relativas a la sostenibilidad cultural y ecológica, es importante recalcar que el bienestar presente no debe generar cargas pesadas futuras derivadas de las deudas financieras internas o externas. Hay que tener en cuenta que quienes van a financiar dichos pagos con su esfuerzo, probablemente no participaron en las decisiones que dieron lugar a esos compromisos y, en el peor de los casos, ni siquiera se beneficiaron con los mismos. Así, el crecimiento económico de calidad implica necesariamente tres ámbitos de sostenibilidad: ambiental, cultural y fiscal.



2

Sésamo: diversificación productiva y mayores ingresos para pequeñas fincas

2.1. Familias campesinas con nuevas perspectivas

En la actualidad más de 35 mil familias carenciadas de los territorios más empobrecidos del Paraguay, están logrando mejorar sus condiciones de vida a través del cultivo de sésamo de alta calidad y productividad, un nuevo renglón productivo de diversificación y renta. Las fincas productoras de sésamo son, en su mayoría, pequeñas unidades campesinas, de no más de 5 hectáreas cultivadas, con un promedio de 9 tipos de cultivos diferentes entre los de renta y los de autoconsumo (DGEEC, 2005). Estas características son similares a las de las pequeñas fincas algodóneras.

Con la incorporación del sésamo a la economía familiar, un gran número de familias campesinas carenciadas asentadas en fincas pequeñas se adhirió a una nueva alternativa de diversificación de cultivo de renta, esperando obtener mayores y más sostenibles ingresos y con ello mejores niveles de vida.

El sésamo de calidad, como nueva alternativa productiva y de acceso a los mercados internacionales emerge de los recursos, visión y capacidad de un grupo de empresas japonesas lideradas por la empresa Shirosawa y Cía. S.A.C.I. El esfuerzo y riesgo asumido por la iniciativa privada le valió a estas empresas un reconocimiento del Gobierno Nacional en el año 2003, atendiendo a los positivos efectos del sésamo para el desarrollo económico y social del país (Anexo I).

El sésamo, por su característica de sustentabilidad, implementado con buen material genético, y utilizando prácticas de agricultura como las denominadas Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), se valoriza y posiciona competitivamente en los mercados internacionales, alcanzando valores de exportación superiores a los US\$ 21 millones al año.

Con la sustentabilidad ambiental del sésamo, los pequeños productores tienen la oportunidad de adoptar prácticas conservacionistas competitivas, con productividad, calidad y viabilidad comercial en el mercado internacional. Estas prácticas productivas aplicadas a cultivos de autoconsumo y diversificación de producción comercial, conllevan a una mayor seguridad, mejor economía y mayor salubridad al evitar el mal uso de agroquímicos agresivos.

Con el sésamo, los pequeños productores carenciados y las empresas comparten un objetivo común: la competitividad alineada a las exigencias del mercado internacional. Esta alianza promueve beneficios mutuos mediante el aprovechamiento de los mercados ampliados y con efectos directos en la reducción de la pobreza. No obstante las ventajas del rubro, los riesgos son importantes con-

Más de 35 mil familias carenciadas de los territorios más empobrecidos del Paraguay están logrando mejorar sus condiciones de vida cultivando sésamo de alta calidad y productividad

El sésamo es una semilla oleaginosa originaria de África del Este e India reconocida por su nobleza atendiendo a sus usos múltiples como consumo humano (beneficioso para salud y nutrición) y como materia prima para el sector industrial (pinturas, jabones, cosméticos, perfumes, insecticidas).



Cultivando sésamo, una familia carenciada de un territorio empobrecido del departamento de San Pedro obtiene un ingreso neto de entre US\$ 350 y US\$ 500 por hectárea en condiciones favorables de clima y mercado

siderando que como toda producción agrícola, es altamente vulnerable al clima y a los vaivenes del comercio internacional.

A través del cultivo del sésamo, una familia carenciada de un territorio empobrecido del departamento de San Pedro obtiene un ingreso neto de entre US\$ 350 y US\$ 500 por hectárea en condiciones favorables de clima y mercado (precios internacionales), cifras que pueden aumentar si mejoran la calidad y productividad.

Según datos de la Encuesta Permanente

de Hogares (EPH) 2005, el ingreso promedio que se genera por medio del sésamo en pequeñas fincas comparables supera el ingreso promedio generado por el algodón en aproximadamente unos 200 US\$ al año, sin considerar las ventajas ecológicas y de salubridad de producir un bien que requiere menor uso de agroquímicos (lo cual al mismo tiempo reduce el costo de producción). Simulaciones realizadas con estos mismos datos señalan que si las pequeñas fincas productoras de sésamo cambiaran a la producción de algodón, por lo menos 1 de cada 10 de ellas caería en la pobreza o se agudizaría su carencia económica.

Recuadro N° 1

Buenas Prácticas Agrícolas

Las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) combinan una serie de tecnologías y técnicas destinadas a obtener productos frescos saludables, de calidad superior y con alto rendimiento económico. Ponen énfasis en el manejo integrado de plagas y enfermedades, conservando los recursos naturales y el medio ambiente, y minimizando los riesgos para la salud humana. Entre los principios fundamentales de las BPA se destacan:

- ▶ **Elección del terreno para la siembra:** deben considerarse diferentes aspectos como ubicación con respecto a la empacadora, vías de comunicación, fuentes de agua, condiciones agro-climáticas, tipo y características de suelo, problemas anteriormente presentados, plagas y enfermedades comunes, etc., de manera que el rubro por sembrar sea elegido apropiadamente y cuente con los requerimientos necesarios.
- ▶ **Control de plagas y enfermedades:** determinar la necesidad de la aplicación de agroquímicos y buscar el momento más oportuno para realizar dicha aplicación.
- ▶ **Prácticas culturales:** para lograr un buen control cultural de plagas y enfermedades es muy importante la destrucción de las fuentes de infestación. Para ello se recomienda la destrucción de residuos de cosecha (rastros), mantener el terreno completamente limpio por un período prolongado, sembrar en el momento apropiado, utilizar variedades resistentes a plagas y enfermedades y que a la vez tengan un rendimiento económico adecuado, controlar malezas y el agua de riego (puede ser un factor importante para la distribución y diseminación de una plaga o enfermedad), rotar cultivos y manejar adecuadamente la planta (la poda y el raleo permiten una mejor aireación e iluminación, que en la mayoría de los casos, reducen el ambiente favorable para los organismos perjudiciales a las plantas).
- ▶ **Enfermedades y plagas:** se recomienda el uso de métodos naturales, prácticas culturales y control biológico. El uso de agroquímicos debe ser una práctica absolutamente justificada y necesaria y para su aplicación se deben considerar aspectos como la baja toxicidad, baja persistencia y alta seguridad para la salud humana y el medio ambiente.
- ▶ **Manejo poscosecha:** incluye cosechar en el momento óptimo para maximizar el tiempo de almacenaje y la calidad de consumo, minimizar el uso de químicos de poscosecha (ceras, fungicidas, preservantes, etc.), buscar técnicas alternas que ayuden a reducir la necesidad de uso de químicos, como por ejemplo atmósfera controlada, temperaturas, etc.
- ▶ **Desechos y contaminación:** todas las operaciones deben realizarse procurando una producción mínima de desechos, sean éstos orgánicos o inorgánicos, para eliminar el riesgo de contaminación.



Es importante destacar que la producción de algodón le cuesta al Estado paraguayo anualmente (promedio de los últimos 10 años) unos US\$ 17.000.000 en subsidios. El volumen promedio de exportaciones de algodón en el periodo 2000 – 2005 fue de US\$ 54 millones. Con ello, casi la tercera parte del valor de las exportaciones de algodón está subvencionada. Sin estas subvenciones también los ingresos familiares que genera el cultivo del algodón estarían muy por debajo de los valores que se muestran en el cuadro 1. Probablemente los ingresos del algodón quedarían solamente en la mitad de los ingresos que genera el sésamo en perfectas condiciones de competitividad en calidad y precio en mercados internacionales.

Además, el subsidio al algodón, que se implementa principalmente a través de la distribución gratuita de semilla, subvención de precios y condonación de deuda de los productores, genera relaciones de dependencia entre productores y políticos o funcionarios de gobierno y un alto nivel de conflictividad. Mientras que la producción del sésamo se da en un contexto de relaciones económicas empresariales productivas y en el marco de relaciones contractuales y de confianza entre los actores involucrados.

El sésamo cuenta, además, con mercados potenciales no explotados por Paraguay como el chino, que se encuentra en expansión y con una brecha de productividad interna que no es muy difícil de cerrar. Sin embargo, las expectativas futuras del algodón no son nada optimistas si no cambian las condiciones de producción, debido a factores internos como la baja productividad y factores externos como por ejemplo la caída de los precios internacionales. Por lo tanto, esta alternativa de renta y de diversificación, con la amplitud del mercado internacional al cual va dirigido, representa una oportunidad para la pequeña producción campesina.

La calidad del crecimiento económico que promueve el sésamo se evidencia en la sustentabilidad ambiental y productividad de este rubro. La demanda de mano de obra que genera (por ser un cultivo cuyo cuidado requiere mucha mano de obra) contribuye al mejoramiento de los ingresos en los sectores pobres.

Cuadro N° 1 **Características de las fincas productoras de San Pedro**

	Sésamo	Algodón
Superficie promedio de explotación de todos los rubros (hectáreas)	4,95	4,35
Superficie promedio de explotación del rubro (hectáreas)	1,69	1,33
Número de cultivos en la finca	10,4	9,9
Ingreso total de las familias en los últimos 12 meses (dólares)	3.007,82	2.671,55
Ingreso promedio por hectárea del rubro (dólares)	545,35	324,60

Fuente: DGEEC. Encuesta Permanente de Hogares 2005.

Observación: Resultados sujetos a un margen de error del 10%.

Recuadro N° 2 **Ventajas del cultivo de sésamo para las pequeñas fincas**

- A** Diversifica la finca, es decir, las fincas de pequeña producción dejan de depender de un solo rubro agrícola para tener ingresos, como es el caso de quienes sólo producen algodón. Al tener más productos de renta, disminuyen los riesgos climáticos y la dependencia de los mercados internacionales y del precio internacional de un solo producto. En palabras sencillas “no se ponen todos los huevos en la misma canasta”.
- B** El sésamo es poco exigente en el uso de agroquímicos. En ese sentido, las prácticas de la agricultura conservacionista aplicadas al sésamo por parte de los pequeños productores potencia al producto con atributos de calidad y mejores precios, y aceptabilidad en los mercados.
- C** En la organización de la producción y comercialización del sésamo no se presentan prácticas clientelistas y prevendarias, o lo que es lo mismo, aumenta las posibilidades de autonomía económica y política, ya que las decisiones de producción dependen sobre todo de los miembros de la familia y de las relaciones contractuales que se establezcan con las empresas vinculadas al comercio internacional.
- D** El sésamo facilita buenos ingresos a las familias rurales, que les permite mayor autonomía en sus decisiones de planificar sus fincas, y capacidad de negociación en sus relaciones contractuales con las empresas y otros agentes económicos.

2.2. Los negocios como herramienta para el combate a la pobreza

El Paraguay tiene un enorme potencial de crecimiento derivado de sus recursos naturales, con amplias ventajas comparativas. Sin embargo, la situación del país es de precariedad en su nivel de desarrollo económico, igualdad social y condiciones ambientales. Esta situación se explica, entre otros factores, por políticas de Estado ineficaces o deficientes para lograr el aprovechamiento de las oportunidades del comercio internacional. Esto último, sobre todo, relacionado a iniciativas productivas competitivas con amplio efecto empleador y de generación de ingresos razonables a los grupos poblacionales más carenciados.

La interdependencia de los negocios y la competitividad, por una parte, con la mitigación de pobreza y promoción social, por la otra, se verifica con claridad en el caso del sésamo con la unión de la iniciativa empresarial y el esfuerzo de los productores

Los agronegocios en Paraguay, de acuerdo a como se implementen, arrojan diversos resultados económicos, sociales y ambientales. Como en otros sectores económicos, la estrategia y gestión empresarial constituyen aspectos determinantes de su éxito. Los mercados internacionales ampliados son una alternativa para las empresas relacionadas con el agro, y éstas pueden contribuir al crecimiento económico y al mismo tiempo a la inclusión social y a la sostenibilidad ambiental. Estas contribuciones, en gran medida, requieren de la fructífera convivencia de la agricultura de mayor tamaño o extensiva con la de pequeños productores con sus distintas prácticas productivas e intensidad en el uso de los factores de producción.

El éxito empresarial es tal si logra una generación competitiva de riquezas (bienes y/o servicios) para atender a la demanda, así como la rentabilidad para remunerar a los factores productivos utilizados y asegurar la continuidad de la empresa en el mercado. Con todo, el éxito empresarial se inscribe en un marco de construcción de competitividad empresarial sistémica que induce a implementar prácticas de inclusividad social, remuneraciones más justas y uso sostenible o apropiado de los recursos naturales. Por tanto, los intereses generales y particulares a los que responden los agronegocios no se contradicen o enfrentan, sino más bien se refuerzan en torno a objetivos comunes de ma-

yor rentabilidad empresarial y mejores condiciones de vida de las personas que participan en la generación de dicha rentabilidad.

La interdependencia de los negocios y la competitividad, por una parte, con la mitigación de pobreza y promoción social, por la otra, se verifica con claridad en el caso del sésamo con la unión de la iniciativa empresarial y el esfuerzo de los productores. En este caso, el crecimiento económico con calidad tiene como elemento impulsor y sostenedor de gran trascendencia a una empresa privada competitiva.

Recuadro N° 3

Bases del éxito del sésamo

- ▶ Innovación en la semilla de sésamo
- ▶ Promoción del cultivo, "casa por casa"
- ▶ Concientización y capacitación de las familias campesinas en la finca
- ▶ Asistencia técnica permanente
- ▶ Financiamiento adecuado
- ▶ Acceso a mercados internacionales
- ▶ Confianza entre productores y empresarios

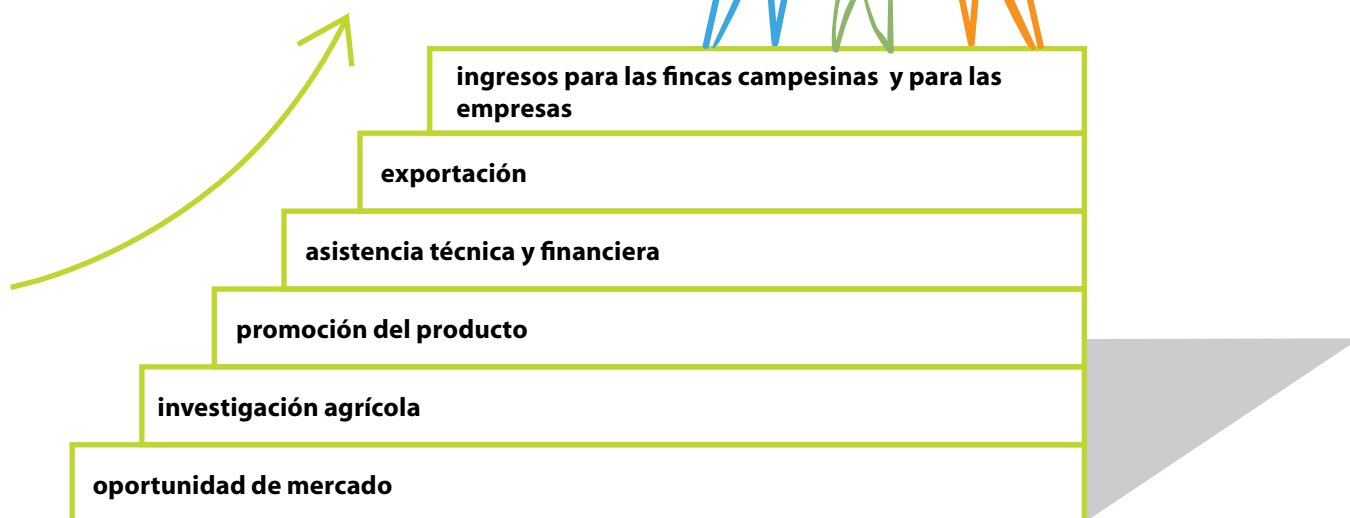
Por su parte, los pequeños productores y productoras se han sumado a una iniciativa que implica importantes desafíos, como el de confiar en una empresa privada, asumir los riesgos que implica producir en condiciones de mercado frente a la producción de algodón, rubro tradicionalmente conocido y con prácticas “facilitadoras” como la obtención de materia prima, tubo matapicudo, bolsas en forma gratuita y financiamiento con incentivos (subsidios). Asimismo, mediante el sésamo se facilitó la implementación de prácticas conservacionistas, y a pesar de las condiciones adversas en términos de educación de estos pequeños productores y productoras, se logró cumplir con las exigencias de calidad de los mercados internacionales.

El negocio del sésamo tiene un gran componente en innovación empresarial. En el trabajo de promoción del cultivo realizado por la empresa “casa por casa” se explicaron las ventajas y potencialidades del nuevo renglón, persuadiendo de sembrar sésamo a potenciales productores y productoras y mostrando las conveniencias económicas. Adicionalmente la empresa demostró las ventajas a través de la difusión del éxito ya logrado por los productores pioneros. A través de técnicos especializados brindó asistencia técnica permanente. Todas

estas actividades permitieron generar confianza en la propuesta.

En materia de financiamiento en sus inicios la empresa no cargaba intereses; posteriormente introdujo prácticas no subsidiadas otorgando préstamos a tasas de interés razonable y conforme al mercado. Por otra parte, durante los primeros 5 años la empresa aseguró precio mínimo de compra a futuro, que en algunos casos, le significó pérdidas cuando el precio internacional en el momento de la cosecha estuvo por debajo del nivel pactado con los productores.

Este tipo de gestión empresarial tiene la potencialidad de romper el círculo vicioso de la pobreza en territorios carenciados. El círculo virtuoso del sésamo se centra en la innovación empresarial que transforma las potencialidades de las ventajas comparativas de los recursos en competitividad y éxitos tangibles para el país, la empresa y en particular con una inclusión social para productores en condición de pobreza.



2.3. La introducción del sésamo en Paraguay: una iniciativa empresarial

Un enfoque innovador de gestión empresarial fundado en las oportunidades del comercio internacional es el llevado a cabo por la empresa Shirosawa y Cía. S.A.C.I. y un grupo de cinco empresas japonesas. Esta alianza incorporó en el país un nuevo renglón productivo de alta calidad, con potencial para mejorar los ingresos de la pequeña producción, diversificar las exportaciones y generar divisas para el Paraguay.

Las empresas japonesas distinguidas por el Gobierno Nacional, por su contribución al nuevo desarrollo y difusión del sésamo, fueron: Kadoya Sesame Mills Inc (es la mayor empresa japonesa del negocio de sésamo), Shinsei Co. Ltd., Katagi Foods Co., Ltd., Makoto & Co., Ltd., y Onizaki Corporation. Estas empresas apoyaron el inicio del proyecto con financiamiento para la investigación y el desarrollo del material

Cronología de la implementación y evaluación realizada por la empresa:

1989

Chacra propia de la empresa (Limpio)

La empresa organiza e implementa una parcela de experimentación para el sésamo de alta calidad.

Resultado: Bueno

1990

Chacra propia de la empresa (Limpio) + Chaco paraguayo (Productor)

La empresa, en alianza con productores menonitas del Chaco paraguayo, produce sésamo.

Resultado: productor no logra buenos resultados ya que no sigue sugerencias de la empresa (implementa cultivo mecanizado)

1991 - 1992

Chacra propia de la empresa (Limpio) + Grupo menonita (Nueva Durango - Canindeyú)

Resultado: Bueno, aunque insuficiente, no fue posible lograr más de 20 toneladas de producción.

1993

Chacra propia de la empresa (Limpio) + productores en San Pedro

Ante la escasa producción de sésamo luego de años de esfuerzos, la empresa redefine su estrategia y explora alternativas con pequeñas unidades campesinas en San Pedro.

Esta estrategia operativamente implica un sistemático trabajo de sensibilización "casa por casa". Los productores y productoras, en su gran mayoría, no creen ni confían en la posibilidad de emprender cualquier nueva iniciativa de renglón productivo, en este caso sésamo, o de implementar alianzas con iniciativas empresariales. La desconfianza se explica por experiencias anteriores y por la conflictividad social del territorio; superarla es un desafío común para la empresa y las familias.

Se selecciona como territorio inicial a la localidad Barrio San Pedro en el distrito de Guayaibí, atendiendo al lineamiento empresarial de: a) beneficiar a territorios carenciados y b) trabajar con pequeños productores interesados en mejorar sus condiciones de vida y que desarrollen actitudes emprendedoras. En Barrio San Pedro se establece un contrato inicial con el productor León Larrosa por reunir las condiciones mencionadas, quien siembra 5 hectáreas.

Resultado: Bueno. Se detectan indicios de aceptación del sésamo por parte de un grupo de pequeños productores y productoras, lo que refuerza la estrategia empresarial de establecer una sólida alianza con actores locales.



genético y más tarde con créditos para las fincas campesinas.

La eficaz acción empresarial se vió favorecida por las condiciones naturales del país, específicamente el clima y el suelo. Se sumó a ello el posterior interés de las familias productoras que confiaron en la iniciativa privada para mejorar sus condiciones de vida. Esta confianza fue construida, no estaba dada.

Esta empresa inicia la primera etapa de trabajo o de experimentación en el año 1989. Esta primera etapa le insume 5 años. Tenía como resultado esperado

un producto, el sésamo, de alta calidad, rentable para la empresa, conveniente para los pequeños productores en términos de precios y mayores ingresos con relación a otras alternativas, mercados asegurados, asistencia técnica y financiamiento. Sin embargo, las condiciones no eran favorables en términos de pobreza y descapitalización de los productores, y debido a la hostilidad y desconfianza que éstos demostraban hacia las iniciativas empresariales en razón de las malas experiencias anteriores. Se sumaba a esto la casi nula presencia del Estado en el apoyo a los pequeños productores.

1994

Consolidación de la estrategia empresarial - productores de San Pedro

Se concentran los esfuerzos en Barrio San Pedro atendiendo a los resultados logrados el año anterior. Se amplía el área sembrada.

El buen resultado logrado el año anterior (1993) genera un cambio en la actitud de un grupo de familias hacia el proyecto. Éste es aceptado como conveniente por los ingresos que genera. Se crea un campo de confianza entre los productores y productoras y la empresa. Esta alianza empresarial-pequeñas fincas, tipo agricultura de contrato, pasa del papel a su instalación en el colectivo del territorio al levantarse la desconfianza hacia la empresa. Se reconoce que la empresa cumple su compromiso de precio, extensión, mercado y financiamiento.

Podría señalarse a esta etapa como la de experimentación y creación del capital social básico.

Resultado: Excelente. 120 toneladas de producción de sésamo.

1995

Ampliación y difusión generalizada del sésamo

El sésamo se difunde en otros distritos de San Pedro y Concepción.

Podría señalarse a esta etapa como el inicio de una amplia divulgación del sésamo donde existen condiciones naturales para sembrar sésamo.

Resultado: Excelente. 420 toneladas de sésamo.

1996

Consolidación del crecimiento y difusión del sésamo

El sésamo se constituye en un renglón de diversificación productiva en varios departamentos y de diversificación de exportación del país.

Resultado: Excelente. 1.200 toneladas de sésamo.

La iniciativa sésamo es rentable y competitiva para la empresa y muy conveniente para las familias carenciadas interesadas en mejorar sus ingresos

La precondition de las empresas impulsoras para la implementaci3n comercial de la iniciativa s3samo fue que el producto sea de alta calidad, rentable para la empresa y atractivo para las peque1as fincas campesinas en t3rminos de buenos precios, mayores ingresos, mercados asegurados y apoyo t3cnico de extensi3n agr3cola.

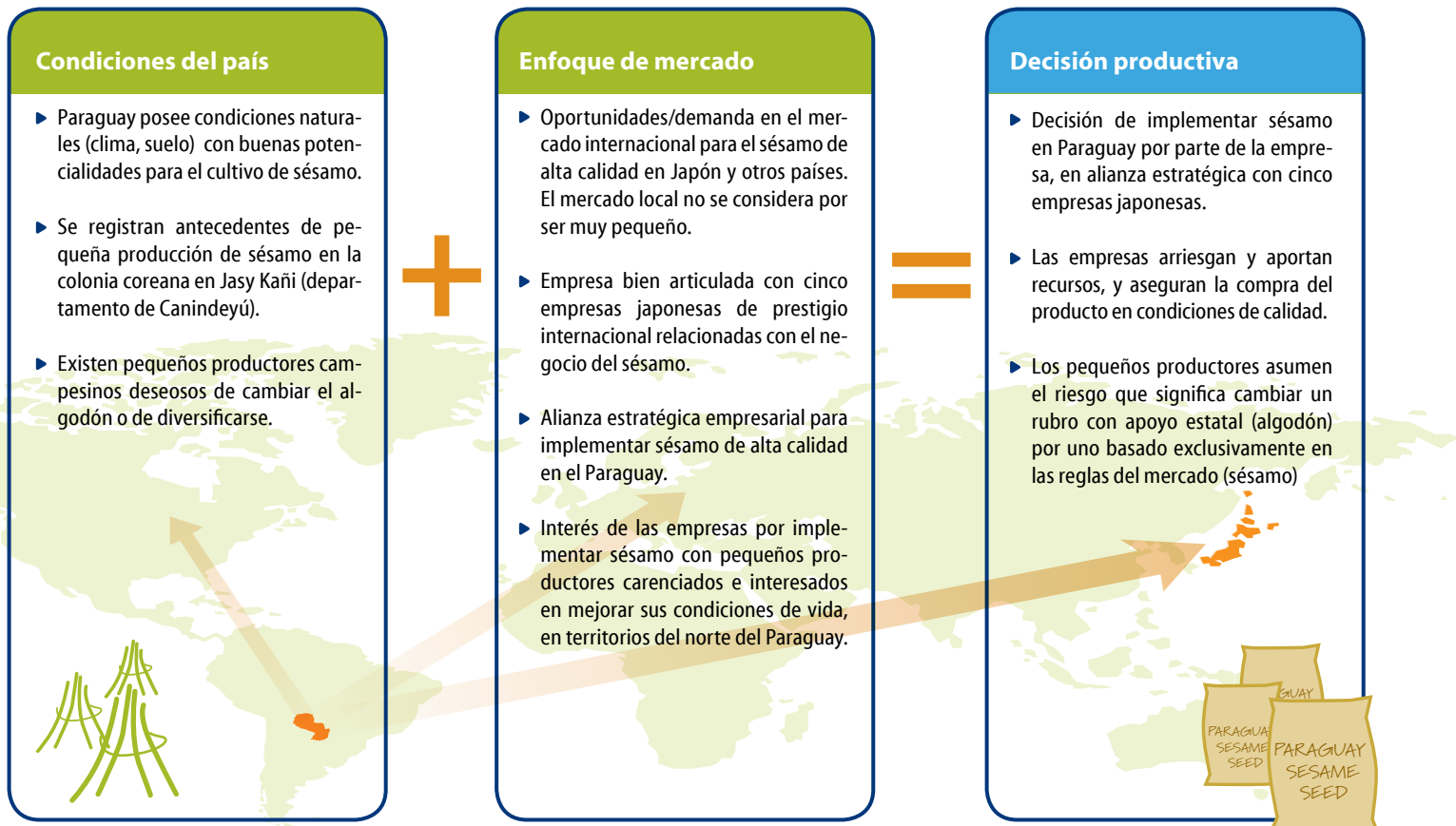
En el a1o 1995, la empresa consider3 exitoso el per3odo de introducci3n competitiva del s3samo de alta calidad de exportaci3n. La iniciativa s3samo es rentable y competitiva para la empresa y muy conveniente para las familias carenciadas interesadas en mejorar sus ingresos.

Antes de la introducci3n competitiva del s3samo en el departamento de San Pedro, y a1n luego en su posterior expansi3n a otros territorios carenciados del pa3s, la alternativa de cultivo de renta para la peque1a producci3n campesina se centraba en el algod3n. Esto pone de

manifiesto la pertinencia y oportuna acci3n de la iniciativa privada para paliar los acuciantes niveles de pobreza.

Los compradores internacionales m3s importantes -japoneses en particular- requieren s3samo de alta calidad, por lo que las peque1as fincas y las empresas deben cumplir con elevadas exigencias productivas en todo el proceso. Esto implica buen material gen3tico, pr3cticas agr3colas eficientes en el cultivo y la cosecha, uso de insumos apropiados, eficaz apoyo en extensi3n agr3cola y buen manipuleo, entre otros factores.

La empresa implement3 un programa para instalar un nuevo rengl3n productivo, asumiendo una parte importante de los riesgos de dicha instalaci3n, desde la experimentaci3n hasta la consolidaci3n del proyecto, lo que incluy3 asistencia crediticia y t3cnica. Esta implementaci3n, adem3s, se realiz3 en un territorio con un "ambiente de negocios" inapropiado y plagado de inconvenientes y



en un tiempo relativamente corto -5 años-, con relación a otras alternativas productivas de renta y gran difusión. Al respecto, el proyecto fue implantado en un territorio socialmente conflictivo, con productores sumidos en la pobreza, con baja educación y descapitalizados, con desconfianza hacia la iniciativa privada y nuevas alternativas productivas y con ausencia del Estado en su función de promotor del desarrollo campesino (crédito, extensión, etc.).

El desarrollo de la confianza entre los diferentes agentes económicos, sobre todo en territorios conflictivos, es esencial para una relación productiva y sostenible. Por lo general requiere años de esfuerzos empresariales y la participación de otros actores sociales y públicos para facilitar un ambiente de diálogo. Sin embargo, la empresa logra buenos resultados considerando las condiciones adversas con las que se enfrenta en el departamento de San Pedro. La empresa también asumió otros riesgos: expuso su prestigio frente a las cinco empresas asociadas componentes del emprendimiento, ya que éstas se respaldaron en la credibilidad de aquella.

La alianza estratégica entre las empresas, además de asumir riesgos aportando recursos en la primera etapa de implementación del sésamo, sostiene la seguridad de la compra, siempre con muchas exigencias de calidad. Este acceso al mercado posicionó al sésamo paraguayo con alta calidad, en el 5to lugar en el ranking de 30 países en las importaciones del Japón, el comprador mundial más grande y exigente.

Esta alternativa productiva, aún con los factores adversos mencionados, tenía dos aspectos positivos: **a)** la existencia de pequeños productores y productoras interesados en progresar y con actitudes emprendedoras, y **b)** el algodón como cultivo de renta no era atractivo, atendiendo a una serie histórica recien-

te poco favorable de precios internacionales, lo que generaba incentivos para la búsqueda de nuevos rubros de renta.

La empresa implementó innovaciones para promover y desarrollar competitividad, entre ellas: **a)** organizativas, o alianzas estratégicas internacionales para acceder a mercados, **b)** sociales, o de ingeniería social a partir de alianzas con la pequeña producción para generar un objetivo común y una actitud emprendedora y proactiva, y **c)** tecnológicas, aportando material genético y asistencia técnica.

En la organización del negocio, desde la producción hasta la colocación del producto en el destino final, la empresa básicamente se ubica en el medio de dos componentes que debe articular competitivamente. Ellos son: el primer eslabón o productor primario y el último eslabón o comprador internacional que define las exigencias de calidad y precio. La experiencia con el sésamo deja en claro el rol protagónico de la iniciativa privada en la organización del negocio, en términos de uso de recursos y en las pautas de “qué”, “cómo”, “dónde” y “para quién” producir.

En materia de competitividad y calidad del sésamo hay segmentos o grupos de productores, y acopiadores, con prácticas y estándares productivos muy buenos y otros relativamente de menor calidad. La empresa, como otras, desarrolla cuencas productivas y mercados con altos niveles de calidad. Es más, la vertiente de producción de sésamo orgánico de alta calidad está ganando terreno en los últimos tiempos para beneficio de los productores, las empresas y del país en su conjunto, dado sus mejores precios.



El desarrollo de la confianza entre los diferentes agentes económicos, sobre todo en territorios conflictivos, es esencial para una relación productiva y sostenible

El sésamo paraguayo ocupa el 5to lugar en el ranking de 30 países en las importaciones del Japón, el comprador mundial más grande y exigente

El enfoque y la forma de esta iniciativa es válida para el diseño y aplicación de políticas públicas relacionadas con la mitigación de pobreza. Igualmente, la cooperación internacional, tanto reembolsable como no reembolsable, podrá mejorar su eficiencia y eficacia rescatando los enfoques y complementándose con la experiencia empresarial.

En resumen, el enfoque para el desarrollo del sésamo se compone básicamente de: **a)** aspectos económicos: financiamiento y organizativos como la agricultura contractual, **b)** aspectos comerciales: apertura de mercados y precios referenciales, **c)** aspectos tecnológicos: material genético y extensión, y **d)** aspectos sociales: capital social relacionado a una cultura emprendedora pautada por el mercado y un campo de confianza entre productores y empresa.

Recuadro N° 4

Empresa Shirosawa: perfil empresarial con relación al crecimiento económico de calidad



- ▶ En entrevista con representantes de la empresa se ha relevado que la gestión de la competitividad empresarial focaliza a la unidad económica en términos de eficiencia en la combinación de recursos y rentabilidad, e incorpora las condiciones del entorno territorial y nacional para coordinar con dichas unidades económicas. Es decir, se visualiza a ella misma como parte de una sociedad con quien interactúa para crear competitividad sistémica, de forma a que el interés empresarial y el interés general estén alineados en un marco de objetivos comunes.
- ▶ La empresa se halla familiarizada con los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la relación de éstos con su negocio. Los objetivos más directamente relacionados con su gestión son la reducción de la pobreza extrema, la sostenibilidad ambiental y la ampliación de las relaciones comerciales internacionales. La empresa posee incluso experiencia en crear sinergias con proyectos de la cooperación internacional, donde los negocios favorecen al crecimiento económico con inclusividad y respetando el ambiente.

2.4. Difusión y replicabilidad en el Paraguay

La difusión y replicabilidad del sésamo son de gran dinamismo y en pocos años la producción de esta oleaginosa se expandió a nivel nacional. Con relación a la productividad es de destacar que la misma es muy superior al promedio mundial –entre 2 y 4 veces mayor– aunque en Paraguay presenta variaciones o disminuciones que se deben a razones climáticas y a una gestión ineficaz de las políticas productivas, como la falta de control del uso e importación de material genético inadecuado para las condiciones productivas nacionales (Cuadro 2). Los departamentos de San Pedro y Concepción son los que poseen mayor

área sembrada y son también las áreas de influencia y acción de la empresa. En estos dos departamentos la empresa cubre aproximadamente el 60% de la producción (Cuadro 3).

El sésamo es un rubro básicamente de exportación ya que el consumo doméstico no representa más del 1% de la producción local. Las exportaciones en el 2004 y 2005 superaron los US\$ 21 millones anuales. Un elevado porcentaje de las mismas se destina al Japón, aunque otros compradores relevantes son los países asiáticos (China y Corea) y europeos (Alemania, Bélgica y Luxemburgo).

La producción de sésamo se concentra en dos de los departamentos pobres del país, San Pedro y Concepción (Cuadro 5). En este sentido, la introducción de este rubro ha sido oportuna en el espacio y en el tiempo, ya que si la iniciativa no se implementaba, las condiciones socioeconómicas de estos departamentos probablemente hubieran sido de mayor pobreza y conflictividad social. No obstante, el algodón continúa siendo uno de los principales cultivos de renta en ambos departamentos.

Cuadro N° 2

Evolución de la producción, área sembrada y productividad del sésamo en Paraguay

Año	Toneladas	Área Sembrada	Kg/Ha
1999/00	8,343	8,825	945
2000/01	19,927	16,479	1,209
2001/02	21,380	26,471	825
2002/03	25,230	24,263	1,040
2003/04	34,000	40,000	850
2004/05*	47,600	38,000	760

* Estimaciones realizadas hasta el 30 de septiembre de 2005

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería en Observatorio - IICA

Cuadro N° 3 Evolución del área sembrada según departamento (En Has)

Departamento	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04
Total Región Oriental	15.610	22.223	20.263	36.400
Concepción	8.000	10.223	12.000	13.800
San Pedro	6.800	10.708	6.800	19.850
Cordillera	0	30	10	120
Guairá	0	15	22	120
Caaguazú	10	293	50	600
Caazapá	70	70	120	200
Itapúa	0	3	573	400
Misiones	0	55	30	50
Paraguarí	0	58	86	65
Alto Paraná	500	160	12	50
Central	0	0	60	50
Ñeembucú	0	23	100	80
Amambay	100	367	100	415
Canindeyú	130	218	300	600
Total Región Occidental	869	4250	4.000	3600
Pte. Hayes	0	0	0	0
Alto Paraguay	0	0	0	0
Boquerón	869	4.250	4.000	3.600

* Cifras preliminares

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería en Observatorio - IICA

Cuadro N° 4

Evolución del destino de las exportaciones de sésamo paraguayo (En kilos)

Países de destino	2003	2004	2005(*)
Alemania	625.275	2.195.949	1.671.196
Argentina	20.923	307.000	242.616
Bélgica y Luxemburgo	-	141.900	838.200
Brasil	651.606	647.050	491.000
Corea del Norte	-	-	144.000
Corea del Sur	-	860.000	975.500
Chile	-	-	200.000
China	516.150	763.320	1.127.474
EEUU	54.500	17.000	670.872
Francia	-	-	37.440
Italia	-	-	56.820
Japón	5.281.367	14.650.325	19.301.579
Líbano	-	54.150	-
México	152.600	472.000	72.000
Países Bajos	502.528	1.094.240	1.986.484
Turquía	-	54.000	342.396
Polonia	37.800	-	108.072
Reino Unido	19.080	35.100	-
Otros	-	76.050	52.344
Total	7.861.829	21.368.084	28.317.993

* Valor preliminar con datos hasta el 30/09/2005

Fuente: Transaction en Observatorio - IICA

Cuadro N° 5

Ingreso personal y pobreza según departamento

Departamentos	Ingreso personal*	Población en situación de pobreza (%)
Caazapá	331,704	51.85
Caaguazú	372,496	49.05
Misiones	379,274	44.93
Central	551,746	43.64
Paraguarí	356,967	43.21
San Pedro	349,535	42.88
Guairá	403,442	41.58
Canindeyú	484,138	40.83
Concepción	426,529	38.60
Ñeembucú	432,389	36.39
Itapúa	651,886	35.91
Cordillera	402,257	35.29
Alto Paraná	689,386	30.32
Amambay	547,313	27.73
Pdte. Hayes	556,017	27.13
Asunción	868,239	26.75

* Ingreso por persona mensual, en Guaraníes 2004 ** Pobreza de ingreso (ingreso disponible por persona para 2004)

Fuente: DGEEC. Encuesta Permanente de Hogares 2004.

2.5. Un negocio centrado en el comercio internacional

La producción mundial del sésamo en un período histórico reciente se ubica en un rango de entre 2 y 2,5 millones de toneladas al año, utilizando un área sembrada de alrededor de 6 millones de hectáreas. Los mayores productores mundiales son India y China, seguidos de Myanmar, Sudan, Uganda y Nigeria, entre otros.

El posicionamiento competitivo del Paraguay en el mercado internacional con sésamo de alta calidad ha sido reciente, aunque todavía sin un peso relativo importante se encuentra entre los primeros 20 países productores. El potencial y viabilidad del país para lograr mayor protagonismo en el comercio internacional en términos de calidad y cantidad se explica por los logros de competitividad alcanzados en un período relativamente corto. Se suma a ello el interés local de otros productores de involucrarse en el rubro, así como el interés del sector público en la promoción del renglón mediante el “Programa Nacional de Fomento a la Producción y Exportación del Sésamo – Período 2003-2008” (Anexo II).

Cuadro N° 6 **Evolución de la producción mundial de sésamo**

Años	Hectáreas cultivadas	Rendimiento (Kg/Ha)	Producción (toneladas)
1990	6.128.161	389,0	2.383.885
1991	6.443.377	347,7	2.236.262
1992	6.491.808	378,7	2.458.417
1993	6.728.763	341,3	2.296.712
1994	6.449.310	352,9	2.275.680
1995	6.701.957	381,0	2.553.680
1996	7.176.663	393,7	2.825.245
1997	6.939.120	399,9	2.775.131
1998	6.705.948	341,8	2.292.222
1999	6.227.576	389,8	2.427.306

Fuente: Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2004

2.6. Conclusiones y lecciones aprendidas

Los agronegocios en Paraguay, de acuerdo a cómo se implementen, arrojan diversos resultados económicos, sociales y ambientales. Se espera que los mercados internacionales ampliados constituyan una alternativa para las empresas relacionadas con el agro, y que éstas a su vez contribuyan al crecimiento económico con inclusividad social, mejora de los niveles de ingresos en los sectores pobres y sustentabilidad ambiental. También se reconoce la viabilidad de la convivencia de la agricultura de mayor tamaño con la de pequeños productores y productoras, ambos con distintas prácticas productivas e intensidad en el uso de los factores de producción.

El éxito empresarial se basa en la generación competitiva de riquezas (bienes y/o servicios) para satisfacer la demanda del consumidor, con rentabilidad para remunerar a los factores productivos por sus aportes que también facilitan la continuidad de la empresa en el mercado. En un contexto de crecimiento económico con calidad, la construcción de competitividad empresarial sistémica debería conducir también a la inclusivi-

dad social, a remuneraciones más justas y al uso sostenible o apropiado de los recursos naturales. Por tanto, los intereses generales y particulares con relación a los agronegocios para el corto, mediano y largo plazo no se contradicen sino que apuntan a objetivos comunes y giran en torno al crecimiento con calidad.

Mediante su esfuerzo, en la siembra de sésamo como cultivo de diversificación

En un contexto de crecimiento económico con calidad, la construcción de competitividad empresarial sistémica debería conducir también a la inclusividad social, a remuneraciones más justas y al uso sostenible o apropiado de los recursos naturales

Negocios, competitividad y reducción de pobreza no se contraponen sino que se complementan para viabilizar el crecimiento con calidad del país

y renta más de 35.000 familias campesinas carenciadas lograron mejorar sus ingresos y condiciones de vida. El cultivo de sésamo es intensivo en mano de obra, apropiado para pequeñas fincas con características de sustentabilidad. Una finca pequeña de San Pedro puede obtener entre US\$ 350 y US\$ 500 de ingreso neto por hectárea en las condiciones actuales de clima y precio, aunque puede mejorarse este resultado con mejores prácticas.

La incorporación y la posterior difusión del sésamo en otros territorios carenciados del país, así como la apertura de mercados internacionales, fue concebida e implementada inicialmente por la iniciativa y recursos de la empresa Shiro-sawa y Cía. S.A.C.I. en alianza con otras empresas japonesas. Posteriormente otros agentes económicos se incorporaron a la iniciativa.

Negocios, competitividad y reducción de pobreza no se contraponen sino que se complementan para viabilizar el crecimiento con calidad del país. Es observable que la gestión empresarial, para la competitividad, tiene impacto social en el sentido de que mejora los ingresos y las posibilidades de los productores para un mayor bienestar. Al respecto, la iniciativa del sésamo pone en claro que la eficacia de las políticas sociales debe considerar al componente negocios y mercados internacionales ampliados como una herramienta válida para el aumento de ingresos y alivio de la pobreza.

El crecimiento económico con calidad, observado desde la experiencia del sésamo, tiene como fundamentos a la competitividad y a la idea del negocio con inclusividad social. La alta calidad del sésamo y el esfuerzo de las familias campesinas se traducen en mejores precios e ingresos para todos.

Los componentes innovadores del estilo gerencial de este grupo empresarial

para el desarrollo del sésamo en el Paraguay son la provisión de financiamiento, material genético y asistencia técnica, la creación de una relación de confianza entre actores de la cadena productiva y la agricultura contractual –*compromiso de compra del producto*– basada en las oportunidades, condiciones y exigencias del mercado internacional. Este enfoque es replicable para otros renglones agrícolas de agricultura familiar que generen oportunidades de mejorar ingresos y de reducir la pobreza.

La iniciativa sésamo refuerza la tesis de la importancia de los mercados internacionales, y la inserción competitiva a los mismos, para un crecimiento económico facilitador de alivio a la pobreza y respeto al ambiente. Esta tesis trae inherente la enorme importancia del diseño e implementación de políticas económicas, sociales y ambientales que activen eficazmente el crecimiento económico con calidad.

La posibilidad de ampliar la extensión de la superficie cubierta por este rubro depende del esfuerzo que se realice en el ámbito nacional para generar las condiciones adecuadas que faciliten el cambio de un rubro a otro por parte de las unidades económicas campesinas, así como de la apertura de mercados. El sector público tiene, en este sentido, un papel central en la investigación, internalización, regulación y desarrollo de material genético, y la zonificación agroecológica considerando las variedades; también, el Estado tiene un rol fundamental para la provisión de mecanismos de financiamiento y extensión, negociaciones



internacionales para acceso a mercados entre otros.

El análisis de este caso permite señalar que en Paraguay es posible implementar estrategias que tiendan al crecimiento económico de calidad. La apertura a los mercados internacionales potencia las ventajas competitivas que tiene el país, pero para ello se deben generar las condiciones para lograr productos que compitan internacionalmente en calidad y precio y que además promuevan la inclusión social.

Como se puede ver, el éxito del sésamo se basó en el conocimiento de las condiciones de cultivo, cosecha y poscosecha por parte de los pequeños productores y productoras, para lo cual fue necesaria la asistencia técnica permanente, que en este caso fue privada. Sin embargo, el Estado paraguayo, a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), cuenta con la infraestructura para proporcionar dicha asistencia.

El capital social generado, basado en la confianza mutua y en la alianza fincas campesinas-empresa, fue una condición para el éxito del emprendimiento. Sin el mismo no hubiera sido posible el inicio de un proyecto de mediano plazo y el camino hacia una economía eficiente pero que a la vez contribuya a mejorar las condiciones de vida de las familias campesinas involucradas.

La replicabilidad de esta experiencia a escala nacional requiere un Estado con-

fiable, capaz de generar las condiciones para que otras empresas y fincas campesinas se sumen al proyecto en condiciones de eficiencia económica, y de impulsar la investigación agrícola, tanto para la innovación genética como para la identificación de nuevos nichos de mercado. La política económica debe ir de la mano con la política social. Si bien en este caso, los pequeños productores y productoras con pocas capacidades educativas pudieron cumplir exitosamente con las exigencias del mercado internacional, los logros podrían haber sido mayores y más rápidos de contar con mayores capacidades intelectuales.





3

Incorporando valor agregado: la cadena productiva algodón-textil-confecciones

El caso que se presenta a continuación expone una experiencia exitosa de un encadenamiento productivo, que si bien ya se encuentra en una etapa de consolidación todavía tiene un gran potencial de expansión en la medida en que se puedan ir ganando nuevos mercados internacionales. Debido al lapso relativamente corto de vida de la iniciativa, no es posible realizar juicios contundentes sobre el impacto y la proyección de la misma.

No obstante, cabe señalar la importancia económica que tiene, tanto a nivel departamental como nacional, este emprendimiento. La cadena tiene como primer eslabón la producción de algodón, pasando luego a la producción de hilos y telas y luego a la de confecciones para el mercado internacional, vinculando de esta manera, al sector rural con el urbano.

El territorio en el que se asienta Manufactura de Pilar S.A., la empresa impulsora, no es el más adecuado para la producción del algodón. Sin embargo, por la cercanía de la fábrica con la cuenca productiva, el menor flete del algodón en rama facilita una ventaja competitiva. Toda la producción de algodón en la región es destinada a la producción de fibras, hilados y tejidos. En el sector urbano, los eslabones de la producción industrial de la empresa (hilandería y tejeduría) y las unidades económicas confeccionistas generaron puestos de trabajo con ingresos relativamente superiores al promedio regional, con un

particular impacto en las mujeres en el eslabón confecciones, tradicionalmente empleador de mujeres.

La competitividad externa se basa en la innovación de la gestión de la producción industrial. La empresa, a través de la internalización de telares bajo esquema *outsourcing* (tipología de sub contratación) financiando incluso a pequeños talleres de confección, logra exportar diversos tipos de confecciones a mercados sumamente exigentes.

La mayor escala de la iniciativa o su replicabilidad puede ser impulsada a través de una adecuada política pública que garantice la estabilidad de la producción algodonera, la infraestructura vial y de telecomunicaciones que facilite la entrada a nuevos mercados internacionales, la integración nacional con generación permanente de empleos y la seguridad jurídica necesaria para lograr un horizonte de planeación y maduración de las inversiones, entre otras condiciones.

Recuadro N° 5

Origen de la empresa

En 1930 el empresario de nacionalidad italiana Sr. Alberzoni, funda la industria textil en Pilar, ciudad puerto por mucho tiempo aislada del resto del país, excepto por vía fluvial. Esta compañía ha sido y sigue siendo la empresa textil más grande del país, y su importancia trasciende no sólo al ámbito regional sino también nacional. La empresa se ha ido modernizando de manera permanente y es una de las más antiguas del país

3.1. Confecciones en Pilar: nuevos empleos urbanos

A partir del año 2003 surge en la ciudad de Pilar y en distritos aledaños una nueva oportunidad de trabajo para pequeños talleres de confecciones, que comienzan a ser subcontratados por Manufactura de Pilar S.A. Con ello se insertan en una cadena productiva que abarca todo el proceso, desde la producción de la materia prima, hilandería, producción de tejidos y confección de prendas hasta su exportación. Su inclusión en la cadena les permite a los talleres generar ingresos, hecho que es de fundamental importancia en una región del país caracterizada por su aislamiento y la consecuente escasez de oportunidades laborales.

Los nuevos empleos posibilitan ingresos mensuales de Gs. 500 mil para un personal semi-calificado. Este ingreso, según las entrevistas realizadas, es aproximadamente 30% superior a otras alternativas eventuales de trabajo

Es sabido que la industria de confecciones es altamente empleadora por lo que muchos países desarrollados y de menor desarrollo promueven este sector. El sector confecciones tiene, además, una predominancia de empleo femenino y no es contaminante.

A partir de las oportunidades de exportación, en los últimos tres años se crearon 60 nuevos empleos directos en 6 talleres. La facturación total mensual de los 6 talleres es cercana a los Gs. 70 millones (más de US\$ 12.000). Los nuevos empleos posibilitan ingresos mensuales de Gs. 500 mil para un personal semi-calificado. Este ingreso, según las entrevistas realizadas, es aproximadamente 30% superior a otras alternativas eventuales de trabajo. Al respecto, los datos de la Encuesta Permanente de Hogares 2005 señalan que las mujeres del departamento de Ñeembucú, exceptuando quienes trabajan en el sector público, ganan un promedio mensual de Gs. 309.000 para actividades laborales remuneradas. En el departamento vecino de Misiones esta cifra se eleva a Gs. 396.000.

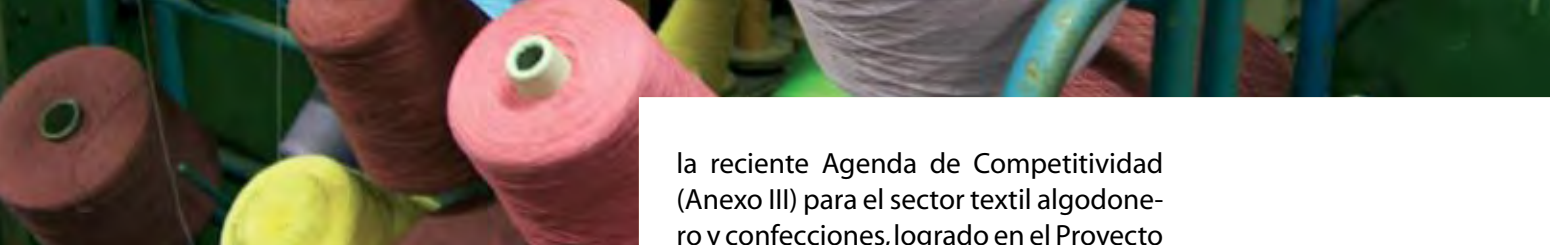
Adicionalmente a los 6 talleres nuevos, se encontraban ya funcionando otros 10 talleres que en la actualidad están en proceso de consolidación, pero más bien dirigidos al mercado interno. Con ello, el acceso al mercado de los pequeños talleres a través de la empresa dio empleo a unas 200 personas inicialmente y además logró crear 60 nuevos empleos adicionales vinculados a la exportación.

Si bien por el momento el crecimiento en personal parece haber llegado a un punto de saturación, en la actualidad existe otra posibilidad de profundizar el impacto económico y social de los emprendimientos. Una mayor calificación del personal implicaría aumentos en la productividad y consecuentemente en los ingresos bajo el mecanismo a destajo o por prenda.

Esta emergente iniciativa en Pilar es llevada a cabo por la empresa que impulsa la producción nacional de confecciones y prendas utilizando como insumo telas producidas por ella misma. Las confecciones terminadas regresan a la empresa para su exportación. Para operar este esquema impulsor, la empresa se ubica en el mercado internacional de confecciones para acceder a nichos, y una vez logrado ese objetivo propicia la creación de nuevas empresas confeccionistas y el fortalecimiento de las ya existentes. Estas empresas subcontratadas producen distintos tipos de confecciones con las telas de algodón elaboradas por la empresa. En otras palabras, la empresa va creando y tejiendo alianzas empresariales desde el mercado internacional para el acceso al mismo.

El primer caso relevante de una exitosa inserción en el mercado internacional gestionado por la empresa es la experiencia con la Buddemeyer (Brasil), con la que acuerda la provisión de sábanas. Para ello, la mencionada empresa brasileña instala nuevos telares dentro de

El acceso al mercado de los pequeños talleres a través de la empresa dio empleo a unas 200 personas inicialmente y además logró crear 60 nuevos empleos adicionales vinculados a la exportación.



las instalaciones de la empresa paraguaya bajo el ya mencionado esquema *outsourcing*. Los nuevos telares se destinan a producir telas para sábanas utilizando los hilados de algodón que produce la misma empresa. Una vez producida la tela, es enviada a los talleres confeccionistas subcontratados para la producción de las sábanas que posteriormente son exportadas al Brasil. Los talleres reciben una remuneración por la confección de sábanas e incluso cuentan con financiamiento por parte de la empresa para la compra de equipos.

De la misma manera, la empresa se vinculó con el grupo Zara (España) -uno de los líderes mundiales en ventas de confecciones- para acceder a otros mercados de confecciones. Para este nicho de mercado, la empresa subcontrata a la otra confeccionista nacional Blue Design. Se implementa también el acuerdo con la firma argentina Arredo para elaborar productos del hogar confeccionados con telas de algodón de la empresa y en talleres subcontratados en Pilar. Con este enfoque (mercado de exportación/empresa confeccionista activada por iniciativa propia), también se implementaron otros acuerdos con confeccionistas de reconocida capacidad para confecciones de calidad como Robles, Pombero y Salem para abastecer al mercado local e internacional. Éstas sin embargo no están instaladas en la ciudad de Pilar.

La promoción de pequeños y medianos talleres confeccionistas en la ciudad de Pilar y, en menor medida, en otros distritos del departamento de Ñeembucú, se orienta finalmente a la creación de un Centro Internacional de Excelencia de Producción y Servicios para Confecciones. Este planteamiento tiene sustento en las sugerencias de JICA (2000) y en

la reciente Agenda de Competitividad (Anexo III) para el sector textil algodónero y confecciones, logrado en el Proyecto MIC-BID-PR100. El objetivo general del Proyecto, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo, es contribuir al mejoramiento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas paraguayas (PYMES) a través de servicios de desarrollo empresarial que incluyen capacitación y asistencia técnica.

El mencionado Centro Internacional de Excelencia de Producción y Servicios para Confecciones en Pilar se conformará con las unidades productivas confeccionistas y de servicios conexos. Está claro, por lo tanto, que la emergencia de nuevos talleres confeccionistas está supeditada a las actividades promotoras de mercados externos de la empresa y su posterior impulso en la creación de talleres y empresas confeccionistas que utilizarán básicamente telas de algodón de la empresa.

Paralelamente, en la medida que se consolide el mencionado Centro, y sea reconocido internacionalmente por productos con calidad de exportación, tendría la oportunidad de posicionarse como referente para otros negocios de subcontratación internacional.

Esquemáticamente, las vertientes de trabajo ya iniciadas por la empresa desde hace unos 3 años con la promoción de talleres de confecciones presentan los siguientes componentes:

Artesanía de lienzo: confecciones y productos para el hogar

La artesanía se relaciona con los bordados en los lienzos producidos por la empresa. Cabe señalar que el principal productor de lienzos de algodón en Paraguay es esta empresa. Existe una participación y fomento empresarial para el desarrollo de habilidades en los borda-

La empresa se ubica en el mercado internacional de confecciones para acceder a nichos, y una vez logrado ese objetivo propicia la creación de nuevas empresas confeccionistas y el fortalecimiento de las ya existentes



Una opción relevante para generar mayor valor agregado podría ser la industrialización del algodón paraguayo en una mayor proporción.

dos y confecciones en el distrito de Pilar y también en otros de Ñeembucú. El subcomponente *confecciones* implica el bordado *aho poi* artesanal de las camisas de lienzos para exportación. La empresa promueve a confeccionistas calificados y busca mercados internacionales para los productos. El subcomponente *productos del hogar* está básicamente compuesto por manteles y servilletas bordados. La empresa provee el lienzo, contrata a bordadores y bordadoras y se encarga posteriormente del mercadeo. La capacitación es realizada directamente por la empresa o a través de vinculaciones que la misma logró con otros actores nacionales (Servicio Nacional de Promoción Profesional, Proyecto PRODECO SAS-BM) o internacionales (Agencia Española de Cooperación Internacional).

Prendas de vestir:

A partir de la existencia de mercados y de posibilidades de exportación la empresa promueve la producción de prendas de vestir con telas de algodón de elaboración propia, a través de las PYMES de Pilar.

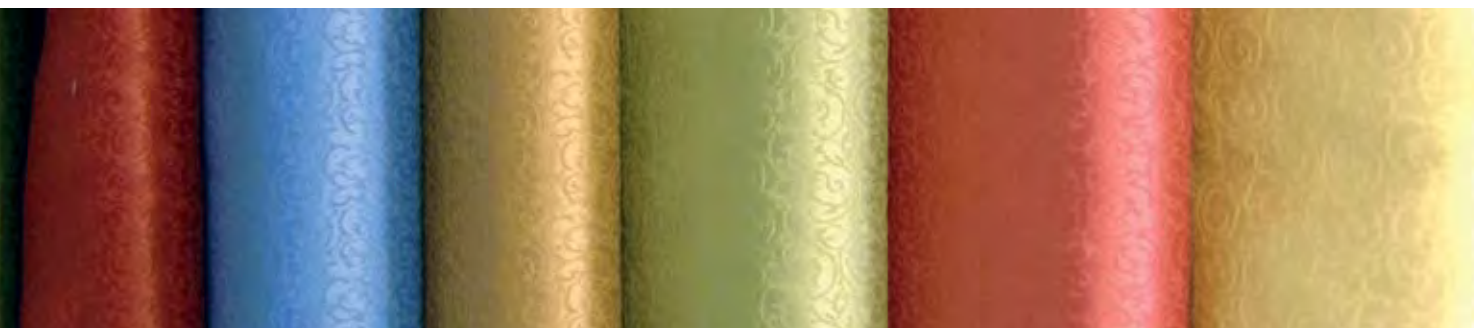
Uso de hogar y tapicería:

En el subcomponente sábanas, sobre la base en un mercado explorado por la empresa, se elabora el producto en los talleres de confecciones con telas de algodón producidas por la empresa y

luego se exporta. En los demás subcomponentes, siempre centrando su producción para mercados externos y en menor medida el local, la empresa promueve la creación de PYMES que operan como subcontratadas utilizando telas o hilos según sea el producto que la empresa le encomiende. En cortinas, por ejemplo, la producción de ciertas telas gruesas se logra en telares artesanales con hilos proveídos por la empresa, que son comercializadas posteriormente por la misma. Las colchas, hamacas y tapicería siguen similar secuencia.

Los subcomponentes de mayor dimensión futura se centrarían en las confecciones de artesanías y de telas de algodón nacional. En la medida en que el negocio adquiera una dimensión relevante se requerirán de telas importadas, atendiendo a que la oferta de telas de la empresa eventualmente no sería suficiente en variedad y cantidad. Una opción relevante para generar mayor valor agregado podría ser la industrialización del algodón paraguayo en una mayor proporción. Actualmente el país procesa sólo alrededor del 10% de la producción.

Este proceso implica una importante complementación con los proveedores locales e internacionales, cuya base productiva se asienta en el Centro Internacional de Excelencia de Producción y Servicios para Confecciones. Cabe añadir al respecto, que la industria de exportación de confecciones se sustenta actualmente en telas importadas, debido a la insuficiente producción de telas de algodón nacionales.



3.2. Viabilidad de la iniciativa empresarial

La empresa es una de más antiguas del país, con 70 años de vida. Durante esta larga trayectoria logró superar diversas crisis económicas e integrarse a los mercados internacionales. La empresa desempeñó por varias décadas, hasta hoy, un rol protagónico en la economía del sudeste paraguayo, específicamente en el departamento de Ñeembucú. A partir de su presencia en la ciudad de Pilar, capital del departamento, se desarrolló la industria textil, lo que también tuvo sus repercusiones en el ámbito nacional.

El complejo empresarial textil y sus impactos económicos y sociales positivos se deben analizar a la luz de las condiciones particulares del departamento: de vocación ganadera extensiva, poco generadora de empleo y de baja productividad. Sus extensiones de tierras agrícolas, además de reducidas, son de baja fertilidad. Gran parte del territorio es humedal protegido y requiere de cuidados y conservación. Cabe añadir que el aislamiento vial de Pilar y de la empresa con el resto del país duró más de 6 décadas, con los consecuentes costos adicionales de transacción.

Si bien la empresa centra su negocio en la factoría textil integrada (desde fibra hasta tejido de algodón) basando su competitividad en el uso del algodón paraguayo, también ha realizado enormes e innovadores esfuerzos gerenciales en el negocio de las confecciones en el mercado internacional.

Estos dos tipos de actividades son complementarios y con efecto sinérgico, ya que la empresa promueve al sector confecciones hacia el mercado internacional como componente “locomotora” para estimular a los eslabones productivos anteriores en la cadena que ella misma desarrolla.

Este enfoque empresarial es de tipo cluster textil, aunque muy diferente al tradicional en su funcionamiento. El último eslabón de la cadena –confecciones- impulsa a los eslabones anteriores, particularmente al de hilados y telas. Este último eslabón, si bien no es el desa-

rollado directamente por la empresa, es activado por la misma impulsando a los pequeños talleres de confección, a partir de su inserción en el mercado internacional. En otras palabras, el negocio textil integrado de la empresa, a partir de sus fortalezas y factor de competitividad, recurre al algodón paraguayo e impulsa el crecimiento del negocio promoviendo la industria de la confección como instrumento de arrastre.

La estrategia adoptada por la empresa tiene algunas particularidades similares, guardando las distancias, al desarrollado por empresas de países asiáticos en la última década, en particular China, ante la vigencia de las restricciones impuestas por las cuotas para las vestimentas.

La empresa promueve al sector confecciones hacia el mercado internacional como componente “locomotora” para estimular a los eslabones productivos anteriores en la cadena que ella misma desarrolla

Cuadro N° 7 Manufactura de Pilar S.A.: Información básica y resultados anuales promedio		
Capacidad instalada (fibra)	ton.	6.000
Empleo	personas permanentes	800
	personas por zafra	150
Inversión total realizada	US\$	40.000.000
Hilados producidos	ton.	4,100
▶ Hilos exportados	ton.	450
▶ Hilos venta local	ton.	250
▶ Hilos procesados en tejidos en la empresa	ton.	3,400
Telas producidas	US\$	20,000,000
▶ Telas exportadas	US\$	9,500,000
▶ Telas mercado local	US\$	10,500,000

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa.

3.3. Viabilidad de la cadena productiva algodón-textil-confecciones

3.3.1. Eslabones de la cadena productiva

a) Algodón: semilla – material genético

En 1968, el Instituto Agronómico Nacional, con apoyo de la cooperación francesa, logra las primeras semillas REBA resistentes a la bacteriosis (enfermedad del algodón), un gran problema para el renglón. Con esta medida la producción algodонера se posicionó a la vanguardia en el ámbito internacional.

En el período 1989/90 con la REBA P279 el país consiguió el récord de superficie de siembra con 550.000 hectáreas cultivadas. Como consecuencia de este logro y de la calidad de la fibra, por varios años la comercialización externa de la misma alcanzó un promedio de 40% del total de divisas que ingresaron al país.

El buen material genético permitió al Paraguay, en la década del 70 y hasta hace unos pocos años, que la fibra nacional lo sitúe entre los 10 mayores exportadores de fibra del mundo con calidad y cotización propia en el mercado de Liverpool (IICA, MAG, 2003).

A finales del año 2005, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el Instituto de Cooperación en Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD) y la Cámara Algodonera del Paraguay (CADELPA) acordaron la multiplicación de dos variedades de algodón (IAN 424 e IAN 425) creadas en el año 2003.



b) Algodón en rama: desmotado

Desde 1980 la producción de algodón en el país se ha caracterizado por bonanzas y decadencias en la producción y rendimientos debido a factores internos-climáticos-y externos-políticas agrícolas y precios-. Entre 1987 y 1990 se logran los mejores resultados productivos. Entre 2002-2003 los resultados han sido magros, en contraste con períodos anteriores, siendo los territorios de mayor producción los de San Pedro, Caaguazú e Itapúa.

En cuanto al tamaño de las explotaciones existe una acentuada concentración en el estrato de productores de 1 a menos de 10 hectáreas. Este fenómeno puede observarse tanto en el año 1991 como en el año 2002. En este período también ocurre una substancial disminución en la cantidad de explotaciones y superficie cultivada de algodón.

En el departamento de Ñeembucú, donde la empresa colecta algodón para su procesamiento, la superficie sembrada es relativamente pequeña, ya que representa apenas el 2,5% del total nacional. La empresa adquiere prácticamente toda la producción de fibra de este departamento.

c) Fibra de algodón: desmotado

En el año 1995 operaban en el país 46 desmotadoras, para el año 2006 existían 32 desmotadoras pertenecientes a 13 empresas, que suman una capacidad de desmotado de 750.000 toneladas de algodón en rama por zafra (MIC, BID, 2006).

Las exportaciones de fibra de algodón se concentran en el mercado brasileño, y en cuanto a la calidad puede observarse que en 2004 y 2005 se logra exportar un volumen significativo del algodón tipo I. El algodón tipo I es el de mayor calidad: fibra larga y fina, limpia y de maduración adecuada.

d) Confecciones en el ámbito nacional

Desde la década del 30, la producción industrial de vestimenta se encuentra vigente en Paraguay. Sin embargo es a partir del 80 en que se capitaliza y moderniza tecnológicamente con máquinas automáticas y sofisticadas. Este fenómeno generó una capacidad exportadora relevante de confecciones. Se profundiza la modernización en los 90 con la introducción del diseño asistido por computadora (CAD) para moltería y tizado. Actualmente existen unas 15 empresas con capacidad de moltería y tizado lo que denota la evidente modernización del sector. Si bien muchas empresas calificadas llevan adelante control de calidad, ninguna bajo normas de calidad del tipo ISO.

A partir de 1991 la Asociación Industrial de Confeccionistas (AIC) realiza el visado para la exportación de confecciones, otorgándole transparencia y mayor confiabilidad frente a los mercados de destino.

El régimen de maquila también generó corrientes de exportación desde el año 2001. La exportación de vestimenta elaborada con prácticas orgánicas desde la materia prima y todo el proceso industrial se inicia en 2004.

Paralelamente al esfuerzo empresarial formal y competitivo de generar exportaciones de confecciones, el país se vio afectado por prácticas desleales de mercado de origen externo bajo dos vertientes: a) el ingreso de la ropa usada y

b) el ingreso subvaluado y subfacturado de vestimenta originaria de Asia (básicamente de la China Continental). La ropa usada violenta las prácticas de un orden de competencia en el mercado mundial de las vestimentas en perjuicio sensible para los países en desarrollo con capacidad exportadora y competitiva como Paraguay.

La competitividad externa tiene una relativa desventaja para mercados extrazona por la carencia de litoral marítimo. En este sentido, los costos de transporte y seguro como porcentaje de la exportación de bienes y servicios pueden ser un 60% mayor a los de los otros países con costas sobre el mar.

La AIC clasifica a las empresas de acuerdo a su tamaño, tomando como base la cantidad de máquinas que poseen. Se estima que por cada máquina operan 1,6 personas:

- Micro empresa: hasta 5 máquinas.
- Pequeñas empresas: de 6 a 20 máquinas.
- Medianas empresas: de 21 a 50 máquinas.
- Grandes empresas: más de 51 máquinas.

La AIC estima que existen 900 empresas en el rubro de las confecciones que cuentan con 6 máquinas como mínimo. También se presume la existencia de unas 1.560 empresas no registradas o muy pequeñas diseminadas por todo el país. La citada institución sostiene que las empresas de la confección emplean a 19.100 personas aproximadamente, entre pequeñas, medianas y grandes empresas, en tanto las microempresas absorben alrededor de 7.480 personas, lo que arroja un total de 26.580 personas empleadas en el rubro. Consolidando los estratos formales e informales se podría estimar que el número de empresas por tamaño existentes en el sector es como sigue:



Cuadro N° 8

Tamaño de las empresas confeccionistas según número de máquinas de coser

Tamaño de las empresas	Cantidad de empresas	%
21 máquinas ó más	100	4,1
con 6 a 20 máquinas	800	32,5
1 a 5 máquinas	1.560	63,4
TOTAL	2.460	100,0

Fuente: Asociación Industrial de Confeccionistas

portado. En el año 2005 alcanzó el 1,4%. El destino de las exportaciones de confecciones se concentra en el MERCOSUR, en particular el mercado argentino.

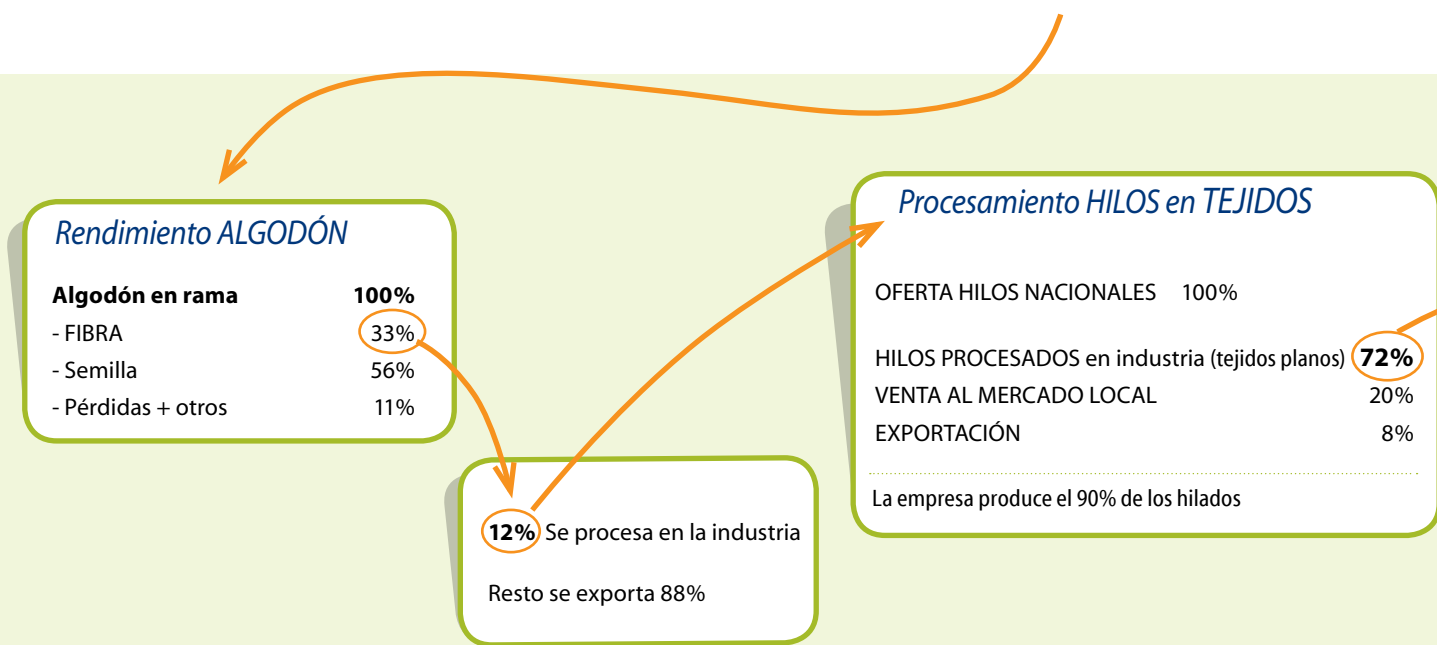
En cuanto a la formación de recursos humanos, en 1992 se creó la carrera de Confección Industrial en el Colegio Politécnico J. Gutenberg para la formación de mandos medios y especialistas, articulada a las necesidades y evolución del sector.

Con relación al tipo de productos textiles que elaboran las empresas, en una exploración de la AIC a 176 empresas, se calculó que la producción se centra en ropa exterior femenina (27%), ropa exterior masculina (23%), ropa exterior general y especial (42%) y otras prendas el restante 8%.

El valor de las exportaciones de confecciones con relación al total de las exportaciones del país no es relevante. En el año 2001 alcanzó su nivel más alto con 2,5% de participación en el total ex-

3.3.2. Confecciones – encadenamiento industrial

Para una comprensión esquemática cuantitativa de eslabones intra e intersectoriales de las confecciones de algodón desde la producción agrícola, y la participación de la empresa en la misma, el siguiente recuadro explica por sí mismo los principales fenómenos de la cadena productiva algodonera, según estimaciones del año 2002.



3.4. Situación y oportunidades del mercado internacional

El comercio internacional de textiles y, en particular, del rubro prendas de vestir presenta condiciones de mucha competencia para los países que deseen mantenerse o insertarse en el mercado internacional. Esto implica, para el sector confecciones del Paraguay, la necesidad de implementar eficazmente estrategias de competitividad, acordes con las exigencias mundiales.

Los países en desarrollo, con ventajas en costos relativamente más bajos para la producción de algodón, sufren graves perjuicios y distorsiones en sus economías por los subsidios aplicados por países desarrollados como EE.UU y la Unión Europea, en abierta violación con las normativas de la Organización Mundial de Comercio (OMC). EE.UU en particular es un formador de precios, como segundo productor mundial de algodón y primer exportador neto de ese producto, mediante los subsidios que reciben sus productores. Los granjeros americanos recibieron entre agosto de 1999 y julio de 2003 un subsidio total de US\$ 12.400 millones para una producción total de US\$ 13.900 millones.

El comercio de los textiles ha sido una de las temáticas más controvertidas

en la OMC. Con arreglo a un calendario convenido en la Ronda Uruguay que se extiende a lo largo de 10 años, ha quedado eliminado el sistema de cuotas de importación que había prevalecido en el comercio desde principios del decenio de los 60. En efecto, el sector mundial del vestido y textiles quedó libre de las restricciones que imponen las cuotas en enero de 2005, luego de 43 años (desde 1974). Con este cambio, aumentan las posibilidades de una inserción competitiva de Paraguay en el mercado internacional.

La competitividad lograda hasta antes de enero de 2005 por proveedores de la industria del vestido no es suficiente, ya que exportar ropa de calidad, a precios competitivos y con puntualidad sistemática dejó de ser una ventaja para con-

... el sector mundial del vestido y textiles quedó libre de las restricciones que imponen las cuotas... Con este cambio aumentan las posibilidades de una inserción competitiva de Paraguay en el mercado internacional.

Procesamiento **TEJIDOS** en **CONFECCIONES**

TEJIDOS NACIONALES – PRODUCCIÓN	100%
TELAS PROCESADAS por Confeccionistas	50%
TELAS CONSUMIDAS directamente	10%
TELAS EXPORTADAS	40%

La empresa produce el 95% de los tejidos

CONFECCIONES - PRODUCCIÓN

CONFECCIONES – PRODUCCIÓN	100%
Incluye uso Telas Importadas	
VENTAS LOCALES	80%
EXPORTACIONES (incluido maquila)	20%

Fuente: estimaciones realizadas con base en datos de la Oficina Fiscalizadora de Algodón y Tabaco, Manufactura de Pilar S.A. y Asociación Industrial de Confeccionistas.

vertirse en un requisito mínimo. En otras palabras, ofertar ropa de buena calidad, en el plazo fijado y a un precio competitivo, solamente ubica al oferente entre miles de competidores que ofrecen esas prestaciones y otros servicios.

De cara al futuro, para lograr competitividad, las fábricas deben ofrecer más y mejores servicios. Con la eliminación del sistema de cuotas, los clientes requieren que las fábricas se integren al proceso de preproducción, como la elección de las telas. La capacidad de aprovisionarse de telas modifica la función del fabricante, que ya no es uno de los tantos contratistas de quienes se puede prescindir, sino un copartícipe importante. La fábrica que abastece la tela se convierte de esta manera en asociada del diseñador. La industria textil y del vestido está hoy en manos de los compradores o comerciantes minoristas.

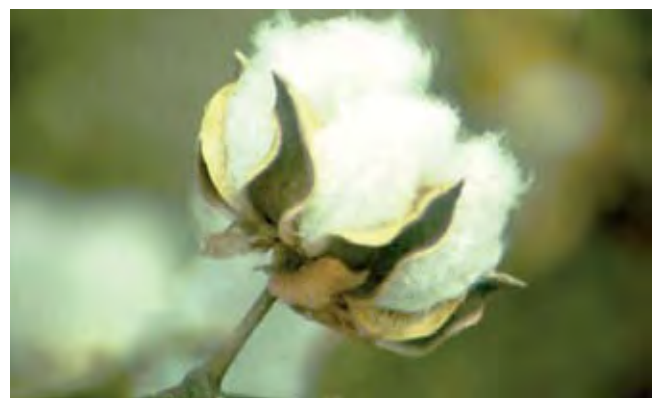
Los fabricantes confeccionistas desarrollan su competitividad con alianzas de productores de telas y adornos y con el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones para ofrecer a los compradores un importante servicio en la gestión del aprovisionamiento, diseño y pedidos por licitación.

En el futuro próximo, las soluciones digitales serán utilizadas en la implementación de la cadena de valor para compensar los bajos costos de mano de obra de competidores. El diseño integrado, el desarrollo de productos, el prototipo virtual y las pruebas en tiempo real reducen considerablemente los costos de investigación y desarrollo. En ese sentido, los fabricantes de países en desarrollo tienen que adaptarse con rapidez a los nuevos instrumentos digitales.

El rubro textil representa en el contexto del comercio mundial de exportaciones el 2,3% y el rubro prendas de vestir el 3,1% para el período 2002-2004. En cuanto al negocio, el crecimiento interanual en ambos rubros presenta tasas de entre 11,0% y 14,5% en el mismo período. Dichas tasas están por debajo del promedio de crecimiento mundial del resto de las mercancías.

La producción mundial de algodón, materia prima básica para la cadena productiva de la vestimenta, expresa el consumo de todos los habitantes del planeta. En este contexto la producción mundial se posiciona en un rango de entre 20 millones y 26 millones de toneladas en el período 2003-2006.

Con relación a las prendas de vestir y a los productos elaborados a partir del algodón, es importante señalar que los mismos utilizan mezclas de fibras, incorporando fibras sintéticas dependiendo de los precios relativos de ambas y las preferencias de los consumidores. En tal sentido las fibras de algodón representan el 42% de la demanda y las sintéticas el 50%.



Cuadro N° 9 **Exportaciones mundiales de mercancías**

Rubro/año	Miles de millones de US\$			% en el total exportado	Crecimiento Interanual (%)	
	2002	2003	2004		Prom 2002-2004	2002-03
Textiles	154	172	195	2,3	11,8	13,1
Prendas de Vestir	203	232	258	3,1	14,5	11,0
Resto de Mercancías	5.942	6.937	8.454	94,6	16,7	21,9
Total Mundial mercancías	6.299	7.342	8.907	100,0	16,6	21,3

Fuente: elaboración propia con datos de la Organización Mundial de Comercio.

3.5. Conclusiones y lecciones aprendidas

En la ciudad de Pilar y en algunos distritos aledaños se están generando empleos e ingresos razonables en talleres de confecciones de exportación. En dicho territorio son pocas las oportunidades de empleo. Sin embargo, mediante personas emprendedoras que desarrollan capacidades en procesos de confecciones orientados a atender el exigente mercado internacional, se abren alternativas de negocios para ellas mismas y para un desarrollo local. Hay indicios de un crecimiento económico con calidad en el territorio.

La información obtenida muestra la creación reciente de 60 nuevos empleos directos en 6 talleres, con una facturación aproximada mensual de Gs. 70 millones. Los nuevos empleos posibilitan ingresos mensuales de unos Gs. 500 mil para personas semi-calificadas. Este ingreso es superior en aproximadamente 30% a otras alternativas eventuales de trabajo. Los mencionados nuevos empleos en Pilar son a destajo o por prenda, por lo que es de esperar que una mayor calificación del personal signifique aumento en la productividad y consecuentemente en los ingresos.

La apertura de fuentes de ingreso para las mujeres se presenta en todos los eslabones de la cadena, ya que ellas participan en la cosecha, la elaboración de hilados y tejidos artesanales, confecciones, productos para el hogar como hamacas, colchas, etc. hasta la industria textil. Cabe añadir que la industria de confecciones está centrada en empleo femenino, lo cual constituye una oportunidad probablemente mejor que la de trabajadora doméstica.

La confección no es una actividad contaminante, sino lo contrario, utiliza procesos de producción limpia. Esta característica de sustentabilidad ambiental se ajusta a las condiciones del entorno, de tipo conservacionista, como los humedales de Ñeembucú.

La iniciativa de la empresa en la promoción del sector confecciones de exportación, desde eslabones inferiores de la

cadena productiva, fibras, hilos, tejidos, logra transmitir y desarrollar la producción de confecciones en otras empresas confeccionistas de Pilar y del país en su conjunto, asimilando e incorporando oportunidades, pautas, prácticas y exigencias del mercado internacional.

Este enfoque gerencial conllevó, entre otros aspectos, una serie de alianzas estratégicas en los ámbitos nacional e internacional. La empresa asume un estilo gerencial activo, orientado a complementarse con políticas sociales y recursos disponibles en el espacio donde opera, como componente de competitividad.

La replicabilidad de la iniciativa se verifica en la ciudad de Pilar con talleres de producción y servicios ya instalados y los que están en proceso, que apuntan a la consolidación de un Centro de Excelencia de Producción y Servicios para Confecciones, que se encuentra actualmente en su etapa inicial.

El negocio textil algodónero y de confecciones es una oportunidad para países en desarrollo como Paraguay en términos de crecimiento económico, oportunidades de empleos e ingresos en todos los eslabones de la cadena productiva. Sin embargo, ante la gran competencia internacional, se requerirá de una estrategia de competitividad sistémica debidamente diseñada e implementada.

La cadena productiva algodón-textil-confecciones puede ampliar su compe-

Mediante personas emprendedoras que desarrollan capacidades en procesos de confecciones orientados a atender el exigente mercado internacional, se abren alternativas de negocios para ellas mismas y para un desarrollo local.

La confección no es una actividad contaminante, sino lo contrario, utiliza procesos de producción limpia

El negocio textil algodónero y confecciones es una oportunidad para países en desarrollo como Paraguay en términos de crecimiento económico, oportunidades de empleos e ingresos en todos los eslabones de la cadena productiva

titividad con una mayor productividad y calidad del algodón (fibra) que redundará en mejores precios e ingresos a pequeños productores. La disponibilidad de algodón local es también un factor de competitividad debido a la cercanía a las industrias y facilita la conformación de una cadena productiva de mayor extensión (eslabones) y densidad de actividades económicas, con efectos multiplicadores en valor agregado, empleos e ingresos, a nivel industrial y servicios derivados, en espacios urbanos y urbano rurales. La cadena productiva textil-algodón está poco explotada, dado que gran parte del algodón nacional es exportado.

El mejoramiento de la calidad productiva del algodón podría lograrse con prácticas agronómicas convencionales y orgánicas, dependiendo del interés del negocio y de las condiciones de la cuenca productiva. Al respecto, la acción del aparato estatal con apoyo de la cooperación internacional ha sido relevante para lograr innovaciones en el material genético del algodón. Otra instancia positiva fue la reciente elaboración de la Agenda Nacional de Competitividad para el sector confecciones. Sin embargo, el sector confecciones es agredido en el mercado

interno por competidores extranjeros que se benefician con prácticas desleales e informales, como la introducción de ropas subvaluadas y ropas usadas, éstas últimas generalmente ilegales y sin controles adecuados de higiene. Esta agresión inhibe a confeccionistas locales a competir y abastecer a cabalidad el mercado interno.

La viabilidad de la cadena también está supeditada a la estabilidad de la producción de algodón. Como es sabido, debido a malas prácticas, tanto públicas como privadas, la superficie sembrada y el rendimiento anual del algodón son altamente inestables, lo que disminuye el incentivo a invertir en cualquiera de los eslabones de la cadena. Entre estas malas prácticas se encuentran los mecanismos inadecuados de financiamiento y el uso ineficaz de los recursos productivos (tierra, mano de obra, tecnología) destinados a la producción de algodón.

La competitividad y formalidad de la oferta exportable de confecciones requiere que los puestos de trabajo se ajusten a la estacionalidad de los mercados con flexibilidad a los parámetros de la estacionalidad del negocio. Esta flexibilidad exige la implementación de mecanismos de compensación que se nutran de los períodos de auge para cubrir los ciclos de baja demanda internacional.

El sector textil-algodonero y de confecciones en Ñeembucú tiene condiciones de ampliar su imagen internacional como factor de competitividad asociando su producción a atributos del territorio: los "humedales". La "marca región" y su asociación a derivados ambientales es una oportunidad para potenciar la región y en particular al Centro Internacional de Excelencia de Producción y Servicios para Confecciones.



4

Conclusiones generales

4.1. Requerimientos para un crecimiento económico de calidad

La garantía para lograr un crecimiento económico que amplíe las oportunidades de las personas, es decir, que impulse el desarrollo humano requiere nuevas estrategias y darle relevancia a factores que, si bien siempre fueron considerados, no adquirieron la relevancia necesaria. Estos factores son:

- A) Un marco normativo e institucional que garantice las condiciones necesarias para crear empleos e incentivar la participación laboral en igualdad de condiciones. El sector privado requiere un entorno productivo: estabilidad macroeconómica, seguridad jurídica, gobernabilidad, previsibilidad económica para que su esfuerzo tenga los resultados esperados.
- B) La ampliación de las capacidades en educación y salud para lograr personas capaces de insertarse productivamente en el mercado de trabajo y utilizar eficiente y eficazmente los recursos disponibles.
- C) El impulso a la producción en pequeñas unidades productivas, ya sean agrícolas o del sector informal urbano, por su potencial para generar ingresos y empleos y por constituir una alternativa acorde con los proyectos de vida de muchos sectores sociales, como el de ciertos grupos campesinos, pueblos indígenas, mujeres, entre otros.
- D) Un acceso más igualitario a los recursos productivos como tierra y créditos y a la asistencia técnica. La capacidad productiva y la autonomía económica de las personas dependen de que cuenten con los medios adecuados para desarrollar sus potencialidades creativas e innovadoras.
- E) La inversión en investigación y desarrollo para contar con la tecnología que requiere un país de acuerdo con el modelo de desarrollo elegido.

En los países pobres y en desarrollo el crecimiento económico de calidad implica necesariamente la adopción de un modelo de crecimiento que tenga presente a los pobres. Un crecimiento que promueva el desarrollo humano requiere fundamentalmente potenciar el capital humano. Si existen profundas brechas entre las capacidades y las oportunidades de las personas, los beneficios del crecimiento no pueden

ser extendidos a toda la población y menos aún de una forma equitativa. Los lineamientos básicos de política pública para generar un crecimiento económico a favor de los pobres se pueden establecer en los siguientes:

- ▶ Acceso universal a los servicios de salud.
- ▶ Educación básica para todos.
- ▶ Transferencias fiscales (subsidijs por contingencias, transferencias condicionadas y subsidio por desempleo).
- ▶ Reformas referidas a tierras rurales.
- ▶ Infraestructura rural.

Estos prerrequisitos tienen por objeto distribuir las capacidades y oportunidades de una forma más homogénea entre la población, de manera que se minimicen las brechas profundas en las condiciones de entrada de las personas en el proceso de generación de riqueza. La perpetuación de las desigualdades y su correspondiente efecto perverso sobre la pobreza y el crecimiento económico sostenible, podrá neutralizarse y revertirse de existir una base de capacidades equitativamente mejor distribuidas.

4.2. Desafíos y recomendaciones para un crecimiento económico de calidad

Los lineamientos que se presentan a continuación responden a los factores que determinaron el éxito de las experiencias contenidas en los dos casos analizados, y a los obstáculos que se interpusieron para que los logros puedan ser de mayor escala o se puedan conseguir en un menor lapso de tiempo. De esta forma, para que estas experiencias exitosas puedan dejar de ser casos aislados, replicarse a nivel nacional y contribuir efectivamente a dotar de calidad al proceso de crecimiento económico, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- A) **Encadenamientos productivos/integración productiva:** la existencia de redes entre diferentes actores o grupos de actores permite lograr economías de escala, ganar oportunidades competitivas, difundir la información y profundizar la confianza, elementos necesarios para ampliar la base productiva. Una política industrial adquiere especial relevancia en un proceso de integración, ya que permitiría modernizar y agregar valor en todos los eslabones de la cadena, incorporando de manera efectiva al desarrollo tanto a los grandes actores (empresas ligadas al mercado internacional), como a los más pequeños (pequeña producción campesina, micro, pequeñas y medianas empresas).
- B) **Sistema financiero:** la existencia de un sistema financiero eficiente y el establecimiento de instituciones complementarias como sistemas formales de antecedentes crediticios contribuyen a un mayor acceso al crédito formal y al ahorro. El crédito, no la usura, amplía las opciones de producción, mientras que el ahorro garantiza contar con ingresos en periodos en los que las fincas no producen para la venta en el mercado. El desarrollo financiero es crucial para el combate a la pobreza.

- C) **Mercado de tierras:** la existencia de derechos de propiedad seguros y transferibles, y la adecuada titulación estimula la inversión y genera las garantías necesarias para acceder al mercado financiero. Los mecanismos tributarios dan lugar a ingresos al sector público derivados del cobro de impuestos y reduce el incentivo a mantener la tierra como ahorro y no como un factor de producción. Los altos costos de oportunidad que implica poseer tierra sin producir aumentaría la oferta de este bien y probablemente disminuiría su precio.
- D) **Capital humano:** la formación básica y técnica de los recursos humanos constituye la base del éxito de cualquier emprendimiento económico. Esta formación debe ser de calidad, pertinente al dinamismo del mercado y generar la posibilidad de que las personas aprendan a lo largo de su vida, ampliando y transformando continuamente sus competencias.
- E) **Infraestructura física:** la falta de caminos y las malas condiciones de la red vial aumenta los costos de transacción en las actividades de comercialización, lo cual a su vez afecta a la productividad, principalmente de la actividad agrícola. La existencia de infraestructura poscosecha (silos) dota a los productores de mayor poder de negociación de precios o capacidad para retrasar la venta hasta que los precios se incrementen por efecto de la disminución de oferta. El acceso a la red eléctrica, de telecomunicaciones, transporte y agua además de contribuir a la calidad de vida de las personas, determinan los costos y las posibilidades mismas de producción.
- F) **Capital social:** la construcción de redes sociales y de confianza mejoran el acceso a la información, generan condiciones favorables para el establecimiento de contratos, reducen los conflictos e inclusive puede generar mecanismos de financiamiento informales. Todo esto contribuye de manera sustancial a la reducción de costos. El asociativismo, como otro aspecto del capital social, mejora las condiciones de negociación, permite economías de escala y genera oportunidades donde el sector privado no tiene interés en participar y el sector público está ausente. El cooperativismo, las asociaciones de productores y productoras y los gremios en general son instituciones que contribuyen a instalar en el debate público temas no legitimados, construyen demandas y actúan como contralores de la gestión pública.
- G) **Riesgos de la actividad agrícola:** la agricultura depende fuertemente del clima, en particular, la agricultura campesina. Los agricultores pobres no cuentan con ahorros para hacer frente a las inclemencias del tiempo, lo que los hace sumamente vulnerables. La existencia de mecanismos institucionales que garanticen cierto nivel de seguridad económica constituye un vínculo importante entre el crecimiento del sector agrícola y el desarrollo humano.
- H) **La innovación:** la adopción de nuevas tecnologías –semillas de alto rendimiento, fertilizantes, técnicas de gestión de recursos, maquinarias- permite el crecimiento de la productividad y del ingreso de los agricultores y agricultoras. La innovación y difusión de los avances tecnológicos requieren inversión en investigación y buenos servicios de extensión.

- I) **Acceso a información:** el conocimiento de los mercados, de los estándares de calidad y de los precios internacionales permite a las personas tomar mejores decisiones económicas, disminuir los riesgos y tener un mayor control sobre los aspectos económicos de su vida. La rendición de cuentas y la transparencia de la gestión pública dan lugar a una ciudadanía capaz de exigir mejores resultados y el respeto a sus derechos económicos.
- J) **Marco legal y regulatorio adecuado:** el sistema jurídico es un factor subyacente fundamental del crecimiento de las empresas. Un marco jurídico adecuado y efectivo define los acuerdos entre las empresas y facilita la aplicación de los contratos, la resolución de disputas y el acceso a financiamiento. Ello hace que las empresas puedan crecer, trascendiendo el círculo de familiares, amigos o vecinos conocidos en el que se desempeñan en un principio. Para los pequeños emprendimientos, la ausencia de un mecanismo jurídico de aplicación de las disposiciones y la existencia de derechos de propiedad no inscritos elevan el costo del financiamiento y limitan sus posibilidades de invertir y crecer.
- K) **Gestión pública eficiente y sin corrupción:** es particularmente importante para incentivar los emprendimientos económicos y reducir costos, lo que a su vez permite aumentar la rentabilidad de los negocios y los ingresos de los involucrados. La legitimidad que otorga un buen gobierno es determinante para establecer y hacer cumplir las reglas que generan estabilidad económica, seguridad jurídica y previsibilidad.
- L) **Política económica vinculada a la política social:** las estrategias de mejoramiento de las capacidades de las personas y de sus condiciones de vida no deben darse separadas de los objetivos económicos, de tal manera que la ampliación de las capacidades se verifique paralelamente a la ampliación de las oportunidades económicas.
- M) **Perspectiva de género:** la cada vez mayor participación económica de las mujeres en un contexto económico que involucra normas, pautas de comportamiento y creencias que las discriminan impone la necesidad de considerar los intereses particulares de las mujeres. Suponer la neutralidad de género del Estado y de los mercados no sólo lleva a que sus logros económicos no sean los mismos que los de los hombres (menores ingresos, ubicación en puestos de menor relevancia), sino a un desempeño económico ineficiente porque las potencialidades de las mujeres no son desarrolladas eficientemente. El combate a la pobreza se ve afectado porque las mujeres perciben menores ingresos que los hombres y sus empleos son más vulnerables (trabajo a tiempo parcial o en el sector informal). Son necesarias la creación de infraestructura social (guarderías, transporte escolar) que facilite la participación económica de la mujer, así como campañas que promuevan la flexibilización de la división sexual del trabajo en el hogar.

Bibliografía

- Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA).** "Estudio sobre el desarrollo Económico del Paraguay". Asunción, 2000.
- Domar, Evsey.** "Expansion and employment". En *American Economic Review*, Vol. 37, 1937.
- _____. "Capital expansion, rate of growth and employment". En *Econometrica*, Vol.14, 1946.
- Harrod, Roy.** "An essay in dynamic theory". En *Economic Journal*, Vol. 49, 1939
- IICA - MAG.** *Paraguay en el mapa competitivo del mundo "KOA IKATUTA"*. Octubre 2003
- JICA- STP.** EDEP - *Estudio sobre el desarrollo económico del Paraguay*. Noviembre 2000
- Kaldor, Nicholas.** "Alternative theories of distributions". En *Review of Economic Studies*. Nro. 2. 1955-1956.
- Kuznetz, Simon.** *Crecimiento económico moderno*. Ed. Aguilar. Madrid, 1973.
- Lewis, Arthur.** "Economic development with unlimited supplies of labour". *The Manchester School*, Vol. 22, 1954.
- Nurkse, Ragnar.** *Problemas de formación de capital en los países insuficientemente desarrollados*. Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 1980. (Primera edición en 1953).
- Ranis, Gustav.** "The evolution of development thinking: theory and policy". Yale University. 2004. En <http://ssrn.com/abstract=551645>. (Última revisión en junio de 2006)
- Ranis, Gustav y Frances Stewart.** "Crecimiento económico y desarrollo humano". En *Revista de la CEPAL*, Nro.78. Diciembre, 2002.
- Rodrik, Dani.** "¿Por qué hay tanta inseguridad económica en América Latina?". En *Revista de la CEPAL*, Nro.73. Diciembre, 2001.
- Rosenstein-Rodan, Paul.** "The problem of industrialization of Eastern and South-Eastern Europe". En *Economic Journal*, Vol. 53. 1943
- Rostow, Walt.** *Las etapas del crecimiento económico. Un manifiesto no comunista*. Fondo de Cultura Económica. México, D.F., 1961.
- Sakiko Fukuda-Parr and A.K.Shiva Kumar.** *Reading in Human Development*. Second Edition. Oxford. 2005R
- Schumpeter, Joseph.** *Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, crédito, interés y ciclo económico*. Fondo de Cultura Económica. México, D.F., 1976. (Primera edición en 1912).
- Solow, Robert.** "Una contribución a la teoría del crecimiento económico". En Sen, Amartya. *Economía del crecimiento*. Fondo de Cultura Económica. México, D.F., 1979. (El artículo fue publicado originalmente en inglés en 1956).
- _____. *La teoría del crecimiento económico*. Fondo de Cultura Económica. México, D.F., 1976. (El artículo fue publicado originalmente en inglés en 1970).

Anexos

Anexo I

Reconocimiento gubernamental a grupo empresarial japonés

El Ministerio de Relaciones Exteriores, en junio de 2003, otorgó un “Reconocimiento Oficial” al esfuerzo privado empresarial. Las empresas japonesas involucradas en este proceso de desarrollo de un nuevo renglón de exportación, además de la empresa Shirosawa como brazo ejecutor fueron Kadoya Sesame Mills Inc - (es la mayor empresa japonesa del negocio de sésamo), Shinsei Co. Ltd. , Katagi Foods Co., Ltd, Makoto & Co., Ltd y Onizaki Corporation.

El Ministerio consideró los siguientes criterios para otorgar el Reconocimiento:

- Los esfuerzos y cooperación de las empresas privadas por su aporte a los intereses del desarrollo económico y social del Paraguay, en términos generación de empleo, divisas genuinas, mitigación de pobreza y mayor equidad social, mediante el desarrollo de un nuevo renglón agrícola competitivo de exportación (sésamo).
- Uno de los pilares fundamentales de la estrategia de crecimiento económico del Paraguay apunta al desarrollo y diversificación competitiva de las exportaciones. En ese sentido, el Ministerio de Relaciones Exteriores, a través de PROPARAGUAY, órgano de competencia en la promoción de inversiones y exportaciones, impulsa con intervenciones deliberadas acciones para el desarrollo de una oferta exportable más diversificada, con mayor valor agregado y en sostenido crecimiento.
- Hace 15 años se inició un proceso de desarrollo exitoso del sésamo como un nuevo renglón de exportación, de variedad apta para el suelo y clima del Paraguay. Esta iniciativa se origina con el esfuerzo pionero privado de varias empresas japonesas que confiaron en el Paraguay y de una empresa paraguaya. La fase de experimentación en el país duró 5 años, y se logró finalmente introducir exitosamente como renglón de renta de alta calidad, focalizado en pequeños productores, en los departamentos de San Pedro y Concepción.
- La introducción del cultivo de sésamo en las granjas de pequeños productores y en la empresa, luego del período de experimentación, ha requerido un esfuerzo adicional de recursos de las empresas japonesas para la promoción, enseñanza y financiación a los pequeños productores de sésamo.
- En el país existen actualmente varios miles de pequeños productores paraguayos y sus familias involucradas en la producción de sésamo, y que mediante ello han generado bienestar para ellos mismos, al igual que divisas y riquezas para el país en su conjunto, contribuyendo al crecimiento económico nacional y a la aminoración de la pobreza.

Anexo II

Programa Nacional de Fomento de la Producción y Exportación del SÉSAMO Periodo 2003-2008

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), atendiendo a la importancia del sésamo en el Paraguay derivada de la iniciativa Shirosawa, impulsó el diseño de un Programa de Fomento a la Producción y Exportación del Sésamo para el periodo 2003–2008.

El mencionado Programa tiene como justificación la difusión del sésamo más por iniciativa del sector privado que público, y que la política actual de fomento del MAG apunta a la integración de esfuerzos multisectoriales públicos y privados para el desarrollo rural y el fortalecimiento de la economía y del bienestar de las familias campesinas. En tal sentido, la política actual del Gobierno establece la agricultura familiar como una opción de mejoramiento de la vida de los pequeños productores. En este contexto, el cultivo del sésamo es un rubro alternativo.

La justificación incluye también que el cultivo de sésamo es un rubro de renta complementario que se ha ubicado en los últimos años como una opción importante para la economía familiar campesina del Paraguay, con un constante incremento del área cultivada debido a su colocación segura y ventajosa.

Los objetivos principales del Programa del Sésamo son:

- Fomentar la producción del sésamo para la exportación con la siembra de una superficie de 80.000 hectáreas en 5 años.
- Incrementar de la adopción de prácticas y tecnologías de manejo del cultivo y poscosecha de sésamo que faciliten el aumento del rendimiento y la producción de granos comerciales y semillas de calidad.
- Establecer las condiciones para una gestión coordinada entre el sector público y el privado para hacer más eficiente la colocación del sésamo en los mercados.

Las estrategias principales previstas en el Programa son:

- La estructuración de un equipo técnico interinstitucional con representantes de instituciones públicas y privadas que establezcan y ejecuten las acciones y determinaciones a seguir en el Programa Nacional del rubro.
- La zonificación agrológica (según clima, suelo) de la producción de sésamo, considerando la capacidad de uso del suelo y las variedades. Esto significa selec-

cionar adecuadamente el tipo de sésamo a ser plantado, para lograr mejor productividad e inserción en el mercado internacional.

Departamentos	Variedades
Concepción	Sésamo Blanco Var. Escoba Blanca
San Pedro	Sésamo Blanco Var. Escoba Blanca
Caaguazú	Sésamo Blanco
Caazapá	Sésamo Blanco
Itapúa	Sésamo Negro
Misiones	Sésamo Dorado
Alto Paraná	Sésamo Blanco
Canindeyú	Sésamo Blanco
Pdte. Hayes	Sésamo Blanco
Boqueron	Sésamo Blanco

Fuente: MAG – Programa Sésamo 2003 – 2005

- La habilitación de créditos oportunos y asistencia técnica al productor.
- El control de calidad de los productos orientado a la conquista de nuevos mercados y precios más justos.
- El establecimiento de un sistema de difusión de resultados de investigación que permitan mejorar la productividad agrícola, los usos y las aplicaciones del sésamo.

El Programa de plantación del sésamo será implementado en los departamentos de San Pedro, Concepción, Alto Paraná, Itapúa, Caaguazú, Caazapá, Misiones, Canindeyú, Boquerón y Presidente Hayes y tiene como meta incrementar la superficie de siembra a 80.000 has en 5 años con enfoque a la exportación del mismo.

Metas anuales del Programa

	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08
Hectáreas Cultivadas	45,000	52,000	60,000	68,500	80,000

Es destacable en el Programa de Sésamo el reconocimiento del MAG a la participación privada para una mejor coordinación entre los sectores público y privado. En ese sentido existen funciones reguladoras indelegables del sector público en relación a políticas públicas conducentes a la competitividad sistémica para el crecimiento sostenible y sostenido del producto, como por ejemplo, negociaciones internacionales, normativas de sanidad vegetal y ordenamiento territorial, entre otros.

Anexo III

Foro de Competitividad de la cadena productiva algodón-textil-confecciones

Los Foros de Competitividad implementados por el Proyecto MIC-BID-PR 100 constituyen un esfuerzo público-privado tendiente a construir y consolidar en el corto, mediano y largo plazo una Cadena Productiva Algodón-Textil-Confecciones competitiva y sostenible, que contribuya al desarrollo empresarial, a la generación del empleo estable y a la mejora de las condiciones de vida de la población del país.

Los resultados del Foro son políticas públicas atendiendo a la concertación e implementación entre el sector público y privado para mejorar el entorno empresarial o factores de competitividad sistémica.

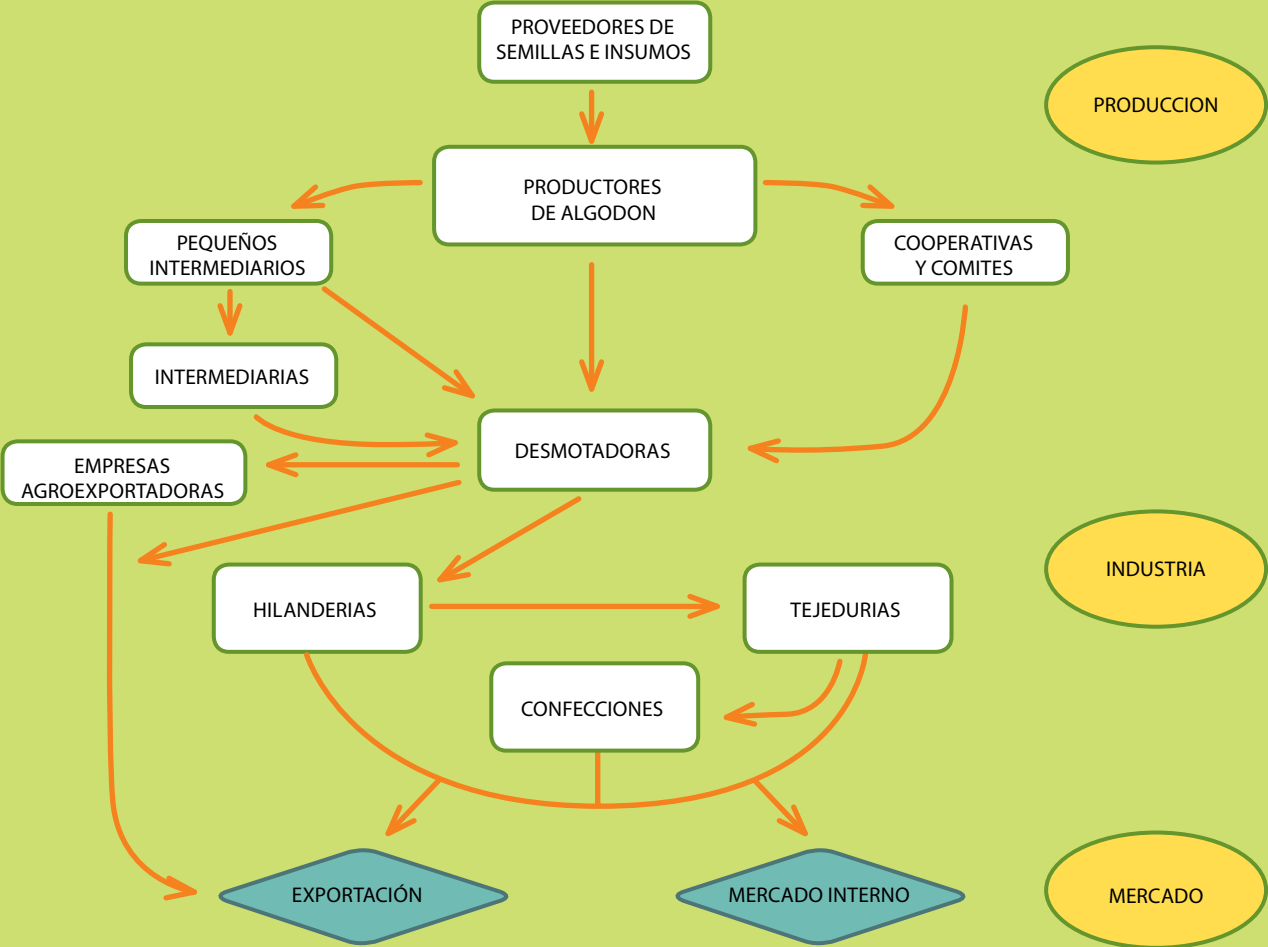
El Foro Algodón-Textil-Confecciones fue acordado en el mes de Abril de 2006 entre el sector público y privado para la implementación de la Agenda de Competitividad. Como apoyo al mismo se suscribió un contrato de competitividad exportador con REDIEX (Red de Inversiones y Exportaciones del MIC).

Las propuestas y metas consensuadas, emanadas del Foro de Competitividad, pueden considerarse como altamente probables de lograr, dada su validación por los actores más relevantes del sector.

METAS PROPUESTAS		
Línea de Base 2004	RUBRO PRODUCTIVO	METAS 2010
270,000 hectáreas	CULTIVO ALGODÓN	500,000 hectáreas
316,170 Toneladas	ALGODÓN en RAMA –PRODUCCIÓN	1,000,000 Toneladas
447,000	EMPLEO AGRÍCOLA	750,000
115 toneladas	FIBRA ALGODÓN – PRODUCCIÓN	340 toneladas
120 millones US\$	FIBRA ALGODÓN – EXPORTACIÓN	410 millones US\$
2.5 millones US\$	HILADOS – EXPORTACIÓN	20 millones US\$
4.1 millones US\$	TEJIDO – EXPORTACIÓN	15 millones US\$
18 millones US\$	CONFECCION – EXPORTACIÓN	60 millones US\$

En relación al sector confecciones de exportación, las metas propuestas denotan un salto inédito y que requerirá esfuerzos y avances cualitativos de gran envergadura para este sector. Esta propuesta se ajusta o relaciona muy directamente con la iniciativa Manufactura de Pilar S.A en dicho sector, objeto central del Informe, que se explica en su capítulo respectivo.

ESQUEMA CADENA ALGODÓN - TEXTIL - CONFECCIONES



El PNUD, como agencia de las Naciones Unidas especializada en el desarrollo, tiene como uno de sus principales mandatos la generación y difusión del conocimiento acerca del desarrollo. Y el Desarrollo Humano, como filosofía y enfoque es la piedra angular de esta agencia.

Con la publicación de los Cuadernos de Desarrollo Humano tenemos la intención de aportar a la investigación, difusión, debate y formulación de políticas públicas en los diferentes temas que hacen al desarrollo en el Paraguay, desde la perspectiva del desarrollo humano.

Los Cuadernos forman parte de una estrategia más amplia de profundización y aplicación de este enfoque al desarrollo del país, conjuntamente con los Informes Mundiales y Nacionales sobre Desarrollo Humano y el Atlas de Desarrollo Humano de Paraguay. Por lo tanto, no resultan una iniciativa aislada sino parte de un esfuerzo sustancial y sistemático orientado al fortalecimiento de las capacidades de políticos, profesionales, intelectuales, empresarios, líderes sociales y funcionarios.

La concepción amplia, integrada y holística del desarrollo centrado en las personas, como desarrollo humano, permitirá que estos Cuadernos traten una diversidad de temas en los ámbitos social, económico, político y cultural, y resulten de interés para el sector público, privado y la sociedad civil.



**Programa
de las Naciones Unidas
para el Desarrollo**

Paraguay

Mcal. López esq. Saravi
Edif. Naciones Unidas
Asunción - Paraguay

Tel: (595 21) 611 980
Fax: (595 21) 611 981
www.undp.org.py

El fin del desarrollo son las personas, por eso el PNUD promueve el enfoque del Desarrollo Humano, entendido como la expansión de las capacidades y oportunidades que tienen las personas para vivir la vida que valoran, con dignidad, productividad y creatividad.

Para que el crecimiento económico favorezca al desarrollo humano, debe ser de calidad. La calidad del crecimiento está determinada por sus características, entre ellas, debe promover mejores niveles de ingresos en los sectores pobres, generar empleos y ser ambientalmente sustentable.

Este primer Cuaderno de Desarrollo Humano recoge un par de experiencias empresariales productivas paraguayas, cuyas características son compatibles con el crecimiento económico de calidad que precisa el Paraguay para reducir la pobreza y las desigualdades.

Aunque ambas experiencias son disímiles en naturaleza y escala comparten, sin embargo, la característica común de conectar a pequeños productores y productoras, la mayoría carenciados, al mercado internacional, quienes producen bajo estándares de calidad para los mercados más exigentes del mundo, y con ello mejoran sus ingresos.



Visite nuestro sitio web: www.undp.org.py/dh